



Chambre des communes
CANADA

Comité permanent des opérations gouvernementales et des prévisions budgétaires

OGGO • NUMÉRO 044 • 2^e SESSION • 40^e LÉGISLATURE

TÉMOIGNAGES

Le mardi 1^{er} décembre 2009

—
Présidente

Mme Yasmin Ratansi

Comité permanent des opérations gouvernementales et des prévisions budgétaires

Le mardi 1^{er} décembre 2009

• (1530)

[Traduction]

La présidente (Mme Yasmin Ratansi (Don Valley-Est, Lib.)): Il y a quorum. Je déclare la séance ouverte.

Il est 15 h 30 et nous devons entamer notre séance, afin que nous puissions examiner cette très importante question de l'approvisionnement.

Nous souhaitons la bienvenue à M. Minto, à Mme Trombetti et à Mme Brisebois.

Aujourd'hui, le comité entend se pencher sur les questions qui entourent le processus d'approvisionnement.

Avez-vous une déclaration préliminaire à faire, monsieur Minto?

M. Shahid Minto (ombudsman de l'approvisionnement, Bureau de l'ombudsman de l'approvisionnement): Oui, madame la présidente.

La présidente: Nous entendrons la déclaration, et passerons ensuite aux séries de questions.

Monsieur Minto, la parole est à vous.

M. Shahid Minto: Merci, madame la présidente.

Madame la présidente, mesdames et messieurs les membres du comité, je vous remercie de m'avoir invité, en compagnie de mes collègues ici présentes, et pour l'intérêt continu que vous portez au travail de mon bureau.

Notre comité a joué un rôle prépondérant dans la conception de notre mandat et je le considère comme extrêmement important dans l'examen de notre travail, ainsi que pour fournir une orientation. Tout cela, bien entendu, dans l'optique de garantir l'atteinte de notre objectif ultime, qui est de renforcer l'équité, l'ouverture et la transparence des marchés publics.

Aujourd'hui, je suis accompagné d'Oriana Trombetti, l'ombudsman adjointe de l'approvisionnement, et de Francine Brisebois, directrice principale responsable de l'examen des pratiques d'approvisionnement au sein des ministères et organismes. Isabelle Deslandes, directrice des communications et de la gestion ministérielle, est également présente. Nous serons heureux de discuter avec vous des résultats de notre première année d'activité, et de prendre note de toutes les questions que vous pourriez souhaiter soulever.

La dernière fois que j'ai comparu devant vous, le 27 mai 2008, les membres du comité ont exprimé un vif intérêt pour les mesures que nous prenons pour nous assurer que le bureau exerce ses fonctions d'une manière indépendante et neutre, et qu'il soit perçu comme tel.

Je suis heureux d'annoncer qu'à ce jour, les fonctionnaires ont reçu tous les documents et toutes les informations exigés du gouvernement pour exécuter leurs tâches. C'est grâce à la bonne volonté et avec l'aimable concours professionnel de tous les administrateurs généraux que cela a été rendu possible.

J'aimerais particulièrement remercier le sous-ministre de Travaux publics et Services gouvernementaux et les cadres supérieurs du Conseil du Trésor, qui ont veillé avec le plus grand soin à garantir l'indépendance et l'efficacité de mon bureau.

Nous avons présenté notre rapport annuel au ministre des Travaux publics et des Services gouvernementaux le 23 juin, et nous l'avons déposé au Parlement après le congé d'été, soit le 28 septembre dernier.

Comme l'indique notre rapport annuel, notre modèle opérationnel prévoit une approche collégiale et coopérative afin d'assurer la participation volontaire des fournisseurs, des ministères et des organismes centraux à la recherche continue de l'excellence dans les marchés publics.

Notre modèle opérationnel ne consiste pas nécessairement à vous demander si vous avez « agi selon les règles » mais plutôt à savoir si vous avez agi comme il se doit. Les décisions prises en matière d'approvisionnement devraient toujours tenir compte des facteurs éthiques. La véritable question n'est pas uniquement de savoir quelles sont les mesures minimales qui doivent être prises par les administrateurs gouvernementaux pour satisfaire à une exigence stratégique étroitement définie, mais comment faire en sorte que ces mesures respectent les principes d'équité, d'ouverture et de transparence.

Notre approche a mené à l'établissement de relations et de réseaux solides, aussi bien avec les fournisseurs qu'avec les administrateurs gouvernementaux, rapports qui sont fondés sur la confiance et le respect mutuel. Nous croyons que cela découle du fait que, dès le début, nous avons mis l'accent sur nos connaissances, notre professionnalisme et notre neutralité, et que nous les avons démontrés. Nous avons réussi à instaurer un climat de confiance.

Étant donné la réussite de notre approche collaborative, nous avons l'intention de suivre le même modèle opérationnel au cours des années à venir. Toutefois, nul ne devra sous-estimer notre détermination à nous acquitter pleinement de notre mandat, ni notre engagement à modifier notre approche si la situation l'exige.

Nous avons mis en oeuvre notre mandat en établissant trois secteurs d'activité, à savoir l'examen des pratiques d'approvisionnement, les renseignements et les enquêtes, et les modes alternatifs de résolution des conflits. Le rapport annuel souligne le travail effectué dans chacun de ces secteurs.

La plupart des examens des pratiques d'approvisionnement sont proactifs et axés sur la détection précoce et la prévention des problèmes. Dans bien des cas, ils font aussi ressortir les initiatives fructueuses et les pratiques efficaces. Nos rapports comprennent des exemples de bonnes pratiques utilisées actuellement dans les ministères. Nous avons l'intention de consacrer une section de notre site Web à la diffusion de ces pratiques, ce qui devrait contribuer à réduire le risque de dédoublement des efforts et des dépenses.

Le sujet des débriefages à l'intention des fournisseurs a été soulevé à maintes reprises pendant nos discussions avec les fournisseurs. Les fournisseurs veulent savoir pourquoi ils ont perdu un contrat, de même que les points forts et les points faibles de leur soumission, afin de pouvoir faire mieux la prochaine fois. Le personnel responsable de l'approvisionnement craint que l'information fournie aux fournisseurs puisse donner lieu à des recours juridiques. Notre rapport tente de concilier ces deux positions.

Les fournisseurs ont le droit de savoir pourquoi ils n'ont pas réussi à obtenir un contrat. Le fait que le personnel de l'approvisionnement ait adopté une méthode dont l'objectif est de limiter les risques ne doit pas avoir pour effet de priver les fournisseurs de leur droit à être informé.

Il faudrait en arriver à délimiter une zone de confort pour le personnel responsable de l'approvisionnement, pour qu'il puisse avoir une idée claire de ce qu'un débriefage à l'intention des fournisseurs doit prévoir et ne pas prévoir, et une formation devrait leur être donnée. Les débriefages accroîtront la confiance des fournisseurs envers l'ouverture et la transparence du processus d'approvisionnement. Rien ne m'indispose davantage que d'entendre dire qu'un fournisseur a cessé de traiter avec le gouvernement en raison de l'apparente inefficacité ou de l'apparent manque d'équité du système.

Nous avons aussi revu la mise en oeuvre des règles relatives aux préavis d'adjudication de contrats, les PAC. Pendant la période de trois ans visée par notre examen, les PAC ont représenté environ 1,7 milliard de dépenses gouvernementales.

• (1535)

Le PAC est un outil qui a été créé au début des années 1990 afin d'accroître la transparence, en annonçant publiquement l'intention du gouvernement d'attribuer un contrat à un fournisseur présélectionné; en d'autres termes, un contrat dirigé. Dans la majorité des dossiers que nous avons examinés, la documentation et les études de marché étaient inadéquates pour justifier le recours aux PAC.

La période minimale de 15 jours pour l'affichage du PAC est devenue la période maximale, et cette période pourrait bien être insuffisante pour permettre à tous les fournisseurs éventuels de répondre comme il convient. Nous avons également constaté que les négociations ont commencé avec le fournisseur présélectionné avant la clôture du PAC. Cet état de choses risque de communiquer un mauvais message, à savoir que le gouvernement n'est pas disposé à considérer d'autres propositions.

Conformément à la politique du Conseil du Trésor, le PAC est un processus réputé concurrentiel. De ce fait, le personnel de l'approvisionnement peut adjuger un contrat, en exerçant son autorité contractuelle comme s'il y avait eu concours en bonne et due forme.

Vous me permettez d'employer un exemple pour illustrer mes propos. L'autorisation d'adjuger un contrat dans un cadre non concurrentiel pour des contrats de service se limite à 100 000 \$ pour la plupart des ministères, tandis que le seuil est établi à 2 millions de dollars, une somme 20 fois supérieure, dans un processus pleinement concurrentiel. Nous estimons que la délégation plus élevée dilue les stratégies d'atténuation des risques, et pourrait encourager des comportements non souhaités.

Tout en reconnaissant le fait que les PAC renforcent la transparence, nous nous demandons si le processus du PAC prescrit est toujours pertinent. Nous estimons que le moment est venu de revoir l'application de la politique.

Travaux publics a également mis en place des offres à commandes obligatoires pour l'achat de biens et de services courants. Selon nous, la recherche de l'efficacité opérationnelle est importante, mais il incombe également au gouvernement d'assurer le droit des fournisseurs d'accéder aux marchés publics.

L'une des observations les plus importantes concerne le recours aux données d'utilisation pour la surveillance et la gestion des offres à commandes. Ce qui est particulièrement inquiétant, c'est de constater que 30 p. 100 des données sur l'utilisation produites par les ministères ne sont pas fiables, parce qu'il n'est pas possible d'établir de rapprochement avec les offres à commandes actives. Cela mine la capacité de Travaux publics d'évaluer l'efficacité des offres à commandes, et de consolider son processus décisionnel.

Les fournisseurs doivent présenter des rapports réguliers sur les contrats subséquents à leurs offres à commandes. Le gouvernement n'utilise pas ces rapports. En conséquence, l'obligation de produire ces rapports impose ce qui nous semble être un fardeau inutile aux fournisseurs, et engendre des coûts supplémentaires.

Le recours aux offres à commandes obligatoires continue de susciter beaucoup de préoccupations de la part de la collectivité des fournisseurs. Nous entendons poursuivre l'étude de cette question, dans nos examens futurs.

Je vais maintenant vous parler de notre deuxième secteur d'activités qui consiste à répondre aux préoccupations des fournisseurs concernant des transactions commerciales particulières.

L'équipe des enquêtes constitue le premier point de contact de la collectivité des fournisseurs avec notre bureau. Au cours de notre première année, nous avons été contactés 355 fois.

En ce qui concerne les 62 p. 100 de communications au sujet de l'approvisionnement, nous avons aidé les fournisseurs demandant à démystifier le processus d'approvisionnement et facilité la résolution de questions et de préoccupations en cette matière, par le dialogue et la collaboration. Dans tous les cas, les fournisseurs et le personnel de l'approvisionnement se sont dits satisfaits de nos efforts.

Notre équipe de spécialistes de l'approvisionnement a consacré de nombreuses heures à des entretiens par téléphone et en personne avec des fournisseurs, des associations de fournisseurs et des employés affectés à l'approvisionnement. Dans notre modèle opérationnel, nous encourageons les fournisseurs à discuter avec nous des difficultés qu'ils traversent et à nous donner la possibilité de les aider à les résoudre aussi rapidement que possible, de manière informelle. Si cette solution ne donne aucun résultat, nous procédons alors à une enquête formelle.

Les fournisseurs souhaitent que leurs problèmes soient résolus rapidement et ne voient aucun intérêt à ce que les enquêtes traînent en longueur. Les sous-ministres comptent dans leurs rangs des cadres de liaison désignés avec lesquels nous avons établi de très bons rapports de travail, ce qui nous a permis de nous montrer efficaces et rapides dans la résolution des problèmes. Nous pensons que nos efforts contribuent à améliorer les relations entre le gouvernement et ses fournisseurs.

Le troisième secteur d'activités est la prestation de services alternatifs de résolution des conflits. Nos services indépendants de résolution des conflits rendent les règles du jeu équitables pour les fournisseurs, qui, dans le passé, disposaient souvent de recours limités.

Les fournisseurs ont mis en doute l'utilité des services de résolution des conflits qui sont offerts par le ministère même avec lequel ils ont un différend contractuel. De nombreux fournisseurs n'ont pas les moyens ou le temps requis pour faire respecter leurs droits par le recours formel aux tribunaux. Certains fournisseurs nous ont dit qu'ils préfèrent absorber la perte qui en résulte et prennent carrément la décision de ne plus faire affaire avec le gouvernement fédéral dans l'avenir.

Notre bureau a travaillé en étroite collaboration avec le ministère de la Justice pour mettre sur pied notre programme, et j'ai le plaisir d'annoncer que nous sommes maintenant en mesure d'offrir des services indépendants de résolution des conflits.

Pour conclure, j'aimerais souligner les efforts exceptionnels déployés par mon personnel dans la mise sur pied du bureau et pour faire en sorte que les préoccupations des fournisseurs et du personnel de l'approvisionnement soient résolues dans la neutralité, en temps opportun et de manière professionnelle. Maintenant que le bureau est établi, nous pouvons dorénavant nous consacrer à nos activités opérationnelles principales.

J'en profite pour faire savoir au comité que nous sommes à préparer notre prochaine série d'examen des pratiques. Nous entendons répondre au nombre croissant des intervenants qui font appel à notre aide pour résoudre des problèmes, mais aussi pour se prévaloir de nos services alternatifs de résolution des conflits.

• (1540)

Finalement, nous poursuivons nos initiatives de sensibilisation qui, à ce jour, ont produit d'excellents résultats.

Notre mission est d'améliorer l'équité, l'ouverture et la transparence, et d'accroître la confiance des citoyens canadiens dans les marchés publics.

Je vous remercie encore une fois de m'avoir invité ici aujourd'hui. Nous sommes maintenant à votre entière disposition pour répondre à vos questions.

La présidente: Merci, monsieur Minto. Nous passons à la première ronde de questions.

Je donne la parole à Mme Hall Findlay pendant huit minutes.

Mme Martha Hall Findlay (Willowdale, Lib.): Merci, madame la présidente.

Je tiens à remercier chacun d'entre vous d'être ici.

Dans une vie antérieure, j'ai travaillé pas mal auprès d'un certain nombre d'entreprises qui soumissionnaient pour des contrats du gouvernement, tant ici que dans différentes provinces, mais plus particulièrement aux États-Unis. Nous étions tous très étonnés de la grande différence entre la transparence des processus d'approvisionnement aux États-Unis et la transparence que nous connaissons ici au Canada. Je remarque que dans une bonne partie de votre rapport, il est question de dissiper les inquiétudes, plus particulièrement auprès des personnes dont les soumissions n'ont pas été retenues ou qui ont perdu un contrat.

Veillez pardonner mon ignorance concernant le rôle du bureau, mais si vous êtes les personnes qui devez écouter les plaintes liées à ce manque de transparence et y réagir, êtes-vous en position de recommander des changements? Avez-vous examiné les processus comparables aux États-Unis?

Un exemple qui me vient en tête, l'État de Washington, qui publie les réponses aux DP. En fait, tout le contenu des réponses est diffusé. Je sais qu'ici au Canada ces renseignements sont beaucoup plus

protégés, voire gardés confidentiels, mais on sent vraiment un climat d'ouverture à la diffusion de renseignements aux États-Unis.

Examinez-vous ces aspects à titre de comparatif? Recommandez-vous que nous ayons un niveau de transparence plus élevé? Je soulève cette question parce que je suis vraiment très étonnée de la différence au niveau de l'approche que nous adoptons ici comparativement à ce que j'ai vu aux États-Unis.

M. Shahid Minto: Merci, madame la présidente.

Laissez-moi simplement commencer par expliquer que le mandat confié à notre bureau est un mandat très progressiste. Voilà un point de départ. Ce mandat est très différent d'un mandat de vérification. Nous ne sommes pas comme les vérificateurs qui entrent en scène après la transaction puis font état des irrégularités.

En réalité, notre mandat consiste à renforcer le système et nous faisons preuve d'un très grand dynamisme pour le faire. Dans les faits, la composante examen des pratiques de notre mandat est la partie préventive. Nous entrons en scène et essayons d'analyser et de régler les problèmes avant qu'ils ne deviennent des enjeux importants.

Chacune des questions que vous avez soulevées présente un grand intérêt pour nous. Cette année, nous avons réalisé cinq examens des pratiques.

Permettez-moi aussi de vous citer l'exemple des séances de débriefage ou de compte rendu à l'intention des fournisseurs qui font partie de notre rapport annuel. Nous avons été étonnés de constater que, bien que tout le monde estime que ces séances visant à expliquer aux fournisseurs les raisons pour lesquelles ils ont obtenu ou non un contrat sont très utiles et profitent à la fois aux fournisseurs et au gouvernement, il y avait beaucoup de frustration des deux côtés.

Les fournisseurs affirment ne pas avoir obtenu les renseignements qu'ils pensaient leur être utiles. Bon nombre d'entre eux ne savaient même pas qu'ils avaient droit à une séance de débriefage. Par ailleurs, du côté du gouvernement, lorsque nous nous sommes entretenus avec les responsables, ceux-ci ont convenu que c'était une bonne idée, mais qu'on les avait informés que tout ce qu'ils pourraient dire pourrait ou serait utilisé contre eux devant un tribunal.

Mme Martha Hall Findlay: J'ai lu tout cela dans votre rapport et dans le rapport plus général. Ma question ne porte pas sur la capacité des personnes responsables de l'approvisionnement au gouvernement à se sentir libres de diffuser de l'information ni sur les fournisseurs qui ne connaissaient même pas le processus. Ma question est plus générale. Je crois que ces deux problèmes sont liés à un manque fondamental de transparence dans le processus de DP.

En fait, j'aimerais poser une autre question au sujet des activités, des marchés et des avis d'adjudication de contrats, alors je ne vais pas m'attarder sur ce point. Je veux simplement savoir si vous examinez certaines autres pratiques qui me semblent beaucoup plus transparentes et plus efficaces.

• (1545)

M. Shahid Minto: Laissez-moi terminer en ajoutant que, oui, nous étudions certaines des autres pratiques et, oui, nous avons mené des travaux de recherche sur un certain nombre de sujets qui nous semblent présenter un intérêt pour le gouvernement. D'ailleurs, nous lui avons déjà transmis les résultats d'une de ces recherches. Nous avons comparé les offres à commandes permanentes et les pratiques liées aux commandes en vigueur aux É.-U. En outre, nous menons actuellement deux ou trois projets de recherche sur les documents et espérons obtenir les renseignements dont nous avons besoin.

Mme Martha Hall Findlay: Merci.

Au sujet des préavis d'adjudication de contrat, quelque chose m'inquiète beaucoup — et je pense que cela vient aussi de mon expérience antérieure —, il s'agit de la détermination de la pertinence de recourir aux marchés à fournisseur unique, étant donné qu'un fournisseur, celui qui est en tête de liste, est effectivement le seul capable de répondre aux conditions du contrat.

La première chose qui me vient à l'idée c'est de demander si les modalités ont été rédigées spécifiquement pour un seul fournisseur. Nous savons que cela se produit souvent. D'ailleurs, tout récemment, il y a eu le contrat de réinstallation conclu avec Royal LePage — je ne sais pas si vous y avez travaillé ou non — où ce type d'allégation a été formulée. Nous savons aussi que cela arrive fréquemment.

Que faites-vous pour régler ce problème particulier? Parce que pour ma part, j'estime qu'il s'agit d'un problème très important concernant la transparence du gouvernement et son approche en matière d'approvisionnement.

M. Shahid Minto: Madame la présidente, si je puis m'exprimer ainsi, cela ne se produit pas seulement dans le cas des PAC, mais à chaque étape du processus de l'approvisionnement gouvernemental, et le gouvernement a le devoir d'assurer le déroulement d'un processus juste et transparent.

Maintenant, comment nous y parvenons? Chaque rapport que nous produisons fait le point sur l'équité et, par équité, j'entends l'équité procédurale. Nos gens ont la responsabilité de veiller à ce que les conditions ne soient pas trop générales, alors il ne s'agit pas simplement d'équité dans le processus d'adjudication de contrats, mais également au niveau des préavis d'adjudication de contrats. Nous examinons...

Mme Martha Hall Findlay: Oh absolument, c'est au niveau de l'élaboration des modalités en soi.

M. Shahid Minto: Oui. C'est à ce niveau que nous...

En ce qui concerne le processus des PAC, vous remarquerez que l'un des points que nous avons soulevés auprès de chaque personne ici présente, c'est le manque de documentation versée aux dossiers afin de permettre à toute personne d'en arriver à une décision ferme au sujet de la nécessité réelle de recourir à un PAC. A-t-on invoqué l'une des exceptions précisées à l'article 6 pour obtenir un PAC? Alors la décision n'est pas appuyée par une bonne documentation.

Permettez-moi juste de dire que ce n'est pas un problème nouveau. Depuis 30 ans, la plupart des rapports vérifiés que j'ai lus ont soulevé exactement le même problème concernant l'approvisionnement au gouvernement: le manque de documents justificatifs.

Mme Martha Hall Findlay: N'y aurait-il pas lieu de se poser la question suivante: Si ce point est constamment soulevé, est-ce que tout est mis de l'avant pour essayer de régler la situation?

M. Shahid Minto: Ce que nous avons fait cette année c'est essayer de trouver pourquoi cela se produisait. Deux explications ont

été retenues. La première, ce sont les limites au niveau des ressources. Les gens disent qu'ils ne disposent pas de suffisamment de temps pour procéder à la transaction et nous ont retourné une question « Où pouvons-nous trouver le temps de monter le dossier? »

La deuxième est une question de technologie. Comme vous le savez, en raison de l'utilisation de la technologie, la gestion de l'information soulève tout un ensemble de nouvelles questions. Comment convertir tout cela en document papier? Comment faut-il procéder? Les gens ont besoin de formation sur le sujet mais on n'a pas le temps de leur donner cette formation parce que tout le monde est occupé par les transactions.

Mme Martha Hall Findlay: Sauf votre respect, aucune de ces explications ne répond à la question de savoir si on s'assure réellement que les modifications ne sont pas rédigées sur mesure pour donner la préférence à certains soumissionnaires. Vous dites vrai lorsque vous affirmez que ce n'est pas seulement le cas des PAC. Il pourrait s'agir de n'importe quel processus d'approvisionnement. Cependant, dans le cas des PAC, je crois que parce qu'il s'agit d'une exigence particulière, un fournisseur peut y répondre.

Pour ce qui est des préoccupations concernant les ressources, je ne crois pas que cela répond bien à la question en ce sens qu'il s'agit plutôt d'une approche et non d'une raison du genre « Désolé, nous n'avons pas suffisamment de personnes pour le faire. », ou encore que la technologie utilisée n'est pas la bonne. Je veux juste savoir si on a mis de l'avant un processus pour essayer d'améliorer la situation.

M. Shahid Minto: Je crois que les processus sont tels que le Parlement les a établis. Il y a bien le TCCE auquel les personnes peuvent s'adresser et se plaindre si elles ont eu vent de ce genre de problème. Il y a aussi les examens judiciaires. Enfin, il y a notre bureau qui est maintenant fonctionnel et où on peut traiter ce genre de plainte.

Je suis tout à fait d'accord avec vous: le fait que quelqu'un ait à faire face à des réductions de ressources... Nous n'accepterons jamais qu'une telle contrainte outrepassse le principe fondamental de l'approvisionnement. Nous n'acceptons pas ce genre de raisonnement.

Maintenant, dans le cas des contrats plus modestes, pour lesquels nous avons le pouvoir de procéder à des enquêtes, nous le faisons, mais c'est la première année que nous le faisons. En réalité, il n'y a que six mois que nous menons nos activités et nous sommes très fiers de ce que nous avons fait en six mois. Donnez-nous du temps. Nous prenons note de vos observations et commentaires.

J'ai les mêmes préoccupations; elles ne sont pas différentes des vôtres.

Mme Martha Hall Findlay: Je comprends. J'apprécie beaucoup vos explications.

Merci.

La présidente: Merci beaucoup.

Passons maintenant la parole à Mme Bourgeois.

[Français]

Mme Diane Bourgeois (Terrebonne—Blainville, BQ): Merci, madame la présidente.

Monsieur Minto, mesdames, bonjour. Je vous remercie d'être parmi nous aujourd'hui.

Comme vous pouvez le constater, j'ai pris connaissance de votre rapport, que j'ai trouvé extrêmement intéressant. D'après ce que j'ai lu, la fonction que vous occupez a été créée « dans le cadre des modifications apportées à la Loi sur le ministère des Travaux publics et des Services gouvernementaux, promulguée en application de la Loi fédérale sur la responsabilité [...] ». Cette initiative a été prise par le gouvernement conservateur actuel dans la foulée du scandale des commandites.

J'aimerais savoir, monsieur Minto, à qui vous devez rendre des comptes.

• (1550)

[Traduction]

M. Shahid Minto: Madame la présidente, je ne sais pas si le poste a été créé uniquement dans la foulée du scandale des commandites, mais je crois qu'il a été créé parce que presque tout le monde s'entendait pour dire que l'approvisionnement qui, en soit, est censé être un moyen d'aider les ministères à atteindre leurs objectifs de programme et le gouvernement à atteindre ses propres objectifs opérationnels, l'approvisionnement dis-je, devenait réellement un obstacle à cette démarche et on était presque tous d'avis qu'il était nécessaire de mettre en place un service central indépendant pour aider à améliorer la situation.

Maintenant, à qui dois-je rendre des comptes? C'est une question intéressante. Dans notre esprit, je crois qu'il y a trois intervenants principaux à qui nous devons rendre des comptes. Nous devons rendre compte de nos activités au ministre, en ce sens que je fais partie du portefeuille relevant du ministre des Travaux publics. Je lui présente mon rapport annuel et, dans les 15 jours qui suivent, il le dépose au Parlement. Ça, c'est ce que dit la loi. Alors, c'est la que réside toute la responsabilité.

Pour ce qui est de la responsabilisation, nous rendons aussi des comptes aux fournisseurs et aux associations de fournisseurs, aux agents de l'approvisionnement dans les ministères qui ont des obligations de gestion supérieure, à la population canadienne, par l'entremise des représentants élus, et à ce comité en particulier. En fait, nous nous tournons vers ce comité pour obtenir certaines orientations et nous tiendrons compte de vos positions et de vos préoccupations. Alors, en réalité, nous rendons compte de nos activités à un certain nombre d'intervenants.

[Français]

Mme Diane Bourgeois: D'accord.

Votre bureau est entièrement fonctionnel depuis mai 2008. Dans votre rapport, vous dites avoir reçu quelque 200 plaintes, dont 110 concernaient l'attribution ou la gestion d'un contrat. Si ces calculs sont exacts, 71 plaintes concernaient l'attribution des contrats et 39 portaient sur la gestion des contrats.

Vous ajoutez que « [...] les plaintes relatives aux approvisionnements sont l'essence même de notre fonction et qu'elles sont essentielles à l'amélioration des processus d'approvisionnement fédéraux. » Vous dites également ceci: « Nous sommes heureux de signaler que l'équipe n'a entamé qu'une seule enquête formelle [...] ».

Si vous avez reçu 110 plaintes mais n'avez mené qu'une seule enquête formelle, c'est donc que d'après vous, le processus d'approvisionnement ne comporte pas de lacune. Je ne veux pas vous offenser, mais on pourrait s'interroger sur la pertinence de votre bureau, étant donné que vous n'avez fait enquête que dans le cas d'une seule plainte. Pour ma part, j'ai beaucoup de difficulté à croire

qu'en date de mai 2008, une seule plainte ait été fondée et que ça reflète la situation actuelle.

[Traduction]

M. Shahid Minto: Madame la présidente, voilà une question fascinante qui requiert un peu d'explications.

Nous avons un modèle opérationnel qui dit essentiellement que nous devons collaborer avec tous les intervenants: les fournisseurs et la collectivité de l'approvisionnement. D'ailleurs, nous préférons travailler en collaboration plutôt qu'en confrontation. Il n'en reste pas moins que le règlement découlant de la loi nous concernant prescrit une façon très détaillée, réglementée et rigoureuse de mener nos enquêtes. Si nous devons mener toutes nos enquêtes de cette façon, cela nous prendrait des mois.

Lorsque nous avons consulté les fournisseurs, ils nous ont répété encore et encore qu'ils n'étaient pas intéressés par les enquêtes longues et exhaustives. Ils sont beaucoup plus intéressés à régler les problèmes très rapidement afin de pouvoir aller de l'avant et gérer leur entreprise.

Lorsque nous nous adressons aux responsables de la collectivité dans le secteur public et les agents responsables des marchés publics, ils nous disent la même chose. Ils n'ont pas de temps à consacrer aux enquêtes. En fait, ils préféreraient juste nous répondre « Décrivez-nous le problème et nous pourrions le résoudre ».

Alors le modèle opérationnel que nous avons mis au point en collaboration avec l'ensemble des fournisseurs est le suivant. Nous leur avons dit: « Voilà, avant de déposer une plainte officielle — parce que si vous déposez une plainte officielle nous n'avons pas le choix que de mener une enquête — pouvez-vous nous accorder 8 à 10 jours pour voir si nous pouvons régler vos problèmes? »

Dans chaque cas, ils nous ont dit que c'était une bonne idée. Dans chaque cas, ils sont revenus nous voir et ont dit « Voici notre problème, pouvez-vous faire quelque chose à ce sujet? ». Et dans chaque cas, nous nous sommes tournés vers les ministères. Nous avons communiqué par téléphone avec nos agents de liaison. Nous nous sommes entretenus avec la collectivité de l'approvisionnement. Dans certains cas, c'est ce qui m'est arrivé la semaine dernière, je me suis adressé aux sous-ministres de divers ministères pour leur demander s'ils voulaient vraiment que nous menions une enquête ou s'ils pouvaient nous aider à régler la question.

Je peux vous dire que dans 99,9 p. 100 des cas, la question a été résolue dans un délai de deux semaines. Tout le monde a poursuivi ses activités et tout le monde était tout à fait content du dénouement de la situation.

Je vous rappelle que mon objectif dans la vie est de renforcer la confiance des Canadiens à l'égard du système d'adjudication des marchés publics. Chaque fois que vous lancez une enquête officielle, quelqu'en soit le résultat, il y a inévitablement des conséquences négatives qui s'y rattachent. Chaque fois que vous procédez à une enquête officielle, des gens devront produire des dossiers détaillés. Et les fournisseurs ne sont pas intéressés à le faire. Leur principal intérêt est de régler le problème et c'est ce que nous faisons

• (1555)

[Français]

Mme Diane Bourgeois: Monsieur Minto, si je comprends bien, vous faites office de négociateur entre la partie qui offre le contrat et celle qui doit l'exécuter, soit le fournisseur de services. Le fait que vous soyez négociateur ne me cause pas de problème, en autant que ça donne des résultats.

Si je comprends bien, tous les contrats dont la valeur est inférieure à 25 000 \$ ou à 100 000 \$ touchent de petites et moyennes entreprises. Vous faites donc office de négociateur entre de petites et moyennes entreprises et Travaux publics et Services gouvernementaux, dans certains cas. En outre, selon votre rapport, vous avez un droit de regard sur quatre éléments. Si ces derniers ne sont pas assumés correctement par Travaux publics et Services gouvernementaux, ce n'est pas votre problème.

Êtes-vous en train de me dire que vous faites le travail de Travaux publics et Services gouvernementaux, dans la mesure où vous négociez avec les petites et moyennes entreprises de façon à ce qu'elles fassent vraiment confiance au gouvernement?

[Traduction]

La présidente: Vous ne lui laissez pas le temps de répondre.

Mme Diane Bourgeois: *Merci. Je veux que ça soit clair.*

M. Shahid Minto: Merci.

Permettez-moi de préciser deux choses. Premièrement je ne négocie pas. Nous facilitons. Ce n'est pas du tout un processus de négociation, mais bien de facilitation. Deuxièmement, je ne suis pas l'ombudsman de Travaux publics, je suis l'ombudsman de l'approvisionnement pour le gouvernement fédéral et mon mandat embrasse l'ensemble du gouvernement. Je ne relève pas du sous-ministre des Travaux publics; je relève du ministre des Travaux publics. Je pense que ce n'est pas la même chose et qu'il faut faire la nuance.

Ce qui importe, c'est que les ministères ont manifesté beaucoup de bonne volonté et la volonté de résoudre les problèmes. Dans bien des cas, quand nous avons attiré l'attention de cadres supérieurs sur un problème particulier, ils ont été surpris de constater l'existence même d'un problème en l'occurrence.

Quels sont les enjeux? Supposons que quelqu'un téléphone pour nous dire qu'il devait avoir reçu son chèque 60 jours auparavant mais qu'il n'avait encore rien reçu; qu'est-ce qui c'était passé? Nous téléphonons au Ministère où on nous dit qu'on est en train de procéder à un changement de système et que quelque chose s'est produit. Le paiement peut naître que de 30 000 ou 40 000 \$ — on voit parfois beaucoup de zéros sur les chèques émis dans cette ville — et ça ne représente pas beaucoup d'argent pour un agent d'approvisionnement, mais pour le fournisseur, il peut s'agir de la totalité de l'argent qu'il touchera cette année; nous essayons donc d'accélérer le processus.

La présidente: Vous pourrez apporter des éclaircissements au fur et à mesure que les questions seront posées.

Monsieur Holder, vous avez la parole pour huit minutes.

M. Ed Holder (London-Ouest, PCC): Merci, madame la présidente.

Je voudrais remercier notre invité pour sa présence ici aujourd'hui.

Je dois dire que je trouve exceptionnellement rafraîchissant d'entendre des commentaires comme les vôtres. Si j'ai bien compris ce que vous dites, monsieur Minto — vous et vos collègues — cette approche fondée sur la collaboration et la collégialité devrait à mon avis nous enseigner des leçons, tant au comité qu'en chambre, sans oublier l'administration du gouvernement, pour une bonne part. J'encourage tous et chacun d'entre nous à bien écouter pour entendre. Je vous salue et je rends hommage à l'approche réfléchie que vous adoptez. Je trouve ça formidable.

Alors permettez-moi de vous exprimer d'abord mes compliments, à vous, à vos collègues et à tous les membres de votre personnel. Ce que vous avez accompli dans une période de temps passablement

courte est d'une grande importance. J'espère que chacun de nous y verra un modèle à suivre dans son observation du mode de fonctionnement du gouvernement à tous les niveaux. Je vous réitère mes compliments et c'est très sincère.

Il y a deux ou trois choses que j'aimerais rendre clair à mon esprit et j'ai également quelques autres questions. Madame Bourgeois a fait un très important commentaire au sujet de la tenue d'une seule enquête officielle à ce jour. Vous devez vous attendre à ce que des plaintes et des préoccupations soient exprimées. Vous dites que vous ne négociez pas mais que vous facilitez. Pourriez-vous nous en dire davantage au sujet de votre système de règlement extrajudiciaire des différends et de votre façon de gérer les dossiers?

• (1600)

M. Shahid Minto: Madame la présidente, je voudrais pour commencer exprimer ma reconnaissance pour les bons mots qui ont été prononcés. Ce sont les membres du personnel qui font le travail. Nous leur transmettons le message. Je suis sûr que ce sera très encourageant pour chacun d'eux.

Je vais demander à Mme Trombetti de répondre à votre question.

Mme Oriana Trombetti (ombudsman adjointe de l'approvisionnement, Bureau de l'ombudsman de l'approvisionnement): Merci.

Votre question demande de commenter deux aspects de notre secteur d'activités. Il y a le service des renseignements et des enquêtes qui reçoit les plaintes. C'est l'étape à laquelle nous agissons de façon informelle. Nous facilitons. Nous essayons de travailler en collaboration avec les ministères, de démystifier le processus à l'intention des fournisseurs et, enfin de compte, de résoudre les problèmes qui se posent aux fournisseurs.

Vous avez également mentionné le service de règlement extrajudiciaire des différends. Le règlement qui régit notre activité prescrit que nous pouvons assurer des services de règlement extrajudiciaire des différends dans les cas où l'interprétation des paramètres d'un contrat fait l'objet d'un litige. Nous sommes en mesure d'assurer ce service auprès des fournisseurs. Les services de règlement extrajudiciaire des différends peuvent être demandés par le fournisseur ou par un ministère.

En ce moment, nous offrons aux fournisseurs et aux ministères trois services: un processus de facilitation, un processus de médiation et un processus d'évaluation neutre. Jusqu'ici, c'est le processus de facilitation qui est le plus demandé. Il est assuré par les membres du personnel de notre bureau.

M. Ed Holder: À ce sujet, puis-je vous demander, s'il-vous-plaît, combien de fois vous avez fait ce genre d'intervention? Connaissez-vous les chiffres?

Mme Oriana Trombetti: Oui : quatre fois. Ces dernières semaines, nous avons observé une augmentation du nombre de demandes au titre du processus de règlement extrajudiciaire des différends. Depuis septembre, nous faisons des efforts concertés pour informer les ministères et les associations de fournisseurs de l'existence du service et nous nous attendons par conséquent à une augmentation de l'activité dans ce secteur.

M. Ed Holder: J'ai entendu un député d'en face exprimer son inquiétude au sujet de ce qui lui semblait être l'absence fondamentale de transparence dans le processus d'approvisionnement.

M. Minto, cette perception rejoint-elle votre expérience? Quels sont vos commentaires à ce sujet?

M. Shahid Minto: J'ai entendu des gens exprimer des préoccupations au sujet d'un manque fondamental à cet égard dans certaines transactions. Ce n'est un secret pour personne. C'est une préoccupation qui revient constamment. Dans les rapports de la vérificatrice générale, dans les rapports de vérification interne et dans d'autres examens qui ont été effectués au fil des années.

Comment améliorer la transparence? Comment en arriver à la transparence? L'une des façons d'y arriver est de tenir un dossier bien étayé que chacun pourra consulter pour voir comment les décisions sont prises, relever toute ingérence éventuelle et voir comment les évaluations ont été faites. L'absence de documents à l'appui engendre des doutes au sujet de la transparence, des doutes qui n'ont parfois pas lieu d'être mais qui existent néanmoins.

M. Ed Holder: Je suis sûr que tous les membres présents autour de la table sont ravis d'entendre que les fonctionnaires de votre service ont reçu tous les documents et toute l'information qu'ils ont demandés au gouvernement. C'est ce que vous avez dit dans vos commentaires officiels. C'est, à mon avis, tout simplement fabuleux et je sais qu'ils souhaiteraient tous complimenter tous les niveaux de gouvernement pour leur assiduité.

Mais j'ai une question plus pointue à poser. Vous êtes relativement nouveau, je pense que nous sommes tous d'accord pour dire que votre approche est à la fois positive, rafraîchissante et importante, mais comment les gens qui ont des inquiétudes peuvent-ils savoir qu'ils peuvent s'adresser à vous?

M. Shahid Minto: Madame la présidente, je suis relativement nouveau, mais j'ai trente années d'expérience dans le domaine de l'approvisionnement, dont 28 au bureau du VG et deux à Travaux publics. Je sais donc où je m'en vais et c'est l'une des raisons pour lesquelles nous avons démarré l'année du bon pied.

Comment les gens peuvent-ils savoir où s'adresser? Nous avons mis sur pied ce que je considère être un excellent programme de sensibilisation et de communication. Nous avons un site Web, une ligne 1-800 et un formulaire très facile à remplir en ligne pour les gens qui veulent porter plainte. Nous avons des normes de rendement. Nous essayons de rappeler les gens dans les 24 heures suivant leur démarche auprès de nous. Nous nous efforçons de donner une réponse complète dans les 48 heures. Habituellement, la question est entièrement réglée dans un délai de 10 à 12 jours.

On remarque souvent qu'un domaine donné peut générer beaucoup de plaintes. Cette année, par exemple, nous enregistrons un grand nombre de contacts de la part de fournisseurs et de débrefages à l'intention des fournisseurs. Nous ne croyons plus qu'il s'agisse d'un phénomène ponctuel, mais plutôt d'un problème systémique que nous avons soumis à notre secteur de l'examen des pratiques. Nous pensons vraiment que l'examen des pratiques est le secteur qui nous en donne le plus pour notre argent, parce que c'est là que l'on tente de se mettre en mode proactif pour prévenir les problèmes avant qu'ils ne deviennent trop gros.

•(1605)

M. Ed Holder: Je note que votre bureau a été créé en décembre 2006. Auparavant, que faisaient ceux qui avaient un problème en matière d'approvisionnement ou des doutes quant à l'ensemble du processus?

M. Shahid Minto: Pour les plaintes, je pense qu'ils s'adressaient au ministère dont ils avaient à se plaindre. C'était la façon de procéder. À part le TCCE, il n'y avait pas de mécanisme indépendant concernant l'attribution des contrats. Si vous vous rappelez bien, le TCCE n'a pas le mandat de s'occuper de l'administration de contrats. Il s'intéresse à l'adjudication des contrats.

Mais le gouvernement signe des contrats à très long terme. L'achat d'un sous-marin s'accompagne d'un contrat d'entretien de 20 ans; ou encore, l'achat d'un ordinateur s'accompagne d'un contrat de dix ans. Pendant la période de validité de ces contrats, des différends surviennent. C'est là que notre existence revêt toute sa valeur. Les gens peuvent s'adresser à nous, tandis qu'avant, ils n'avaient aucun organisme indépendant vers lequel se tourner.

M. Ed Holder: Et le petit nouveau que vous étiez, l'intrus, si je puis dire, comment a-t-il été accueilli par les ministères puisque dans les faits vous usurpiez leur rôle, surtout dans le domaine qui est probablement le plus délicat, celui des plaintes? C'est probablement le moment où le plaignant est le plus furieux et où le ministère est le plus susceptible d'être sur la défensive. Comment votre arrivée a-t-elle été accueillie, croyez-vous?

M. Shahid Minto: Bonne question.

La création de notre service est postérieure à l'enquête sur les commandites. Le milieu de l'approvisionnement avait été rudement secoué.

Je n'irai pas par quatre chemins. Le moral était très bas. Les premières fois que nous nous sommes présentés dans les ministères, on nous prenait pour des gens venus faire la police chez eux. Nous avons donc dû gagner leur confiance et il fallait beaucoup de doigté. Il fallait expliquer à nos interlocuteurs que nous n'étions pas là pour procéder à des exécutions publiques. Notre vrai travail, c'était de contribuer à la solution.

Nous comprenions le problème. Il y avait parmi nous des professionnels qui connaissaient très bien la question de l'approvisionnement. Notre objectif était d'apporter des améliorations à cet égard. Je pense que les sous-ministres se faisaient une idée juste de cette notion. Pour tous, l'approvisionnement, qui est un moyen pour en arriver à une fin, était devenu un obstacle à la bonne exécution des programmes.

Je dois vous dire qu'au début, les gens qui travaillaient dans ce milieu nous posaient des questions pas faciles. Chacun croyait qu'il avait pour tâche d'assurer l'équité et nous demandait ce que nous faisons dans cette affaire. Les attitudes ont changé considérablement. Le milieu des fournisseurs s'est montré extrêmement coopératif.

La présidente: Merci.

Monsieur Martin, à vous la parole pour huit minutes.

M. Pat Martin (Winnipeg-Centre, NP): Merci, madame la présidente.

Ça fait plaisir de vous revoir, monsieur Minto.

Permettez-moi de dire en commençant que je ne saurais voir personne plus qualifié que vous pour jouer votre rôle. Je vois dans votre CV que vous êtes non seulement comptable agréé mais que vous avez également un diplôme de maîtrise en sciences politiques et en diplôme de droit — les trois ensemble.

J'ai remarqué également que vous avez passé la majeure partie de votre carrière au Bureau du vérificateur général, entité véritablement indépendante du Parlement, et que c'est le cadre dans lequel vous avez fonctionné. L'indépendance ne fait pas partie de votre travail actuel en ce sens que vous relevez du ministre des Travaux publics. Bien que je reconnaisse et admette la valeur de votre rôle d'ombudsman, ne trouvez-vous pas qu'il est limitatif?

Je vais vous poser une question directe. Quand Travaux publics examine les rapports émanant de votre bureau, quels sont ses commentaires? Les accepte-t-il sans autre forme de procès ou tente-t-il de négocier avec vous ce qui devrait et ne devrait pas y figurer?

M. Shahid Minto: Madame la présidente, M. Martin peut ajouter à mes antécédents professionnels que j'ai comparu à de nombreuses reprises devant les comités parlementaires, y compris les siens, et que cela a été pour moi des occasions d'apprendre.

S'il y a une chose que j'ai apprise au Bureau du vérificateur général, c'est que pour être crédible, il faut être indépendant. C'est le principe qui nous guidait quand nous avons ouvert le bureau. Au moment de mon entrevue pour obtenir le poste, la question qui me préoccupait le plus était celle de l'indépendance à l'égard du gouvernement: comment faire pour travailler en toute indépendance.

Le gouvernement a pris un certain nombre de mesures en ce sens. Permettez-moi de donner un mot d'explication. J'ai été nommé par décret du conseil. Je ne suis pas un ombudsman administratif, mais un ombudsman législatif. Mon mandat est défini par une loi du Parlement, de sorte que personne ne peut en modifier la teneur. Si quelqu'un n'aime pas ce que je fais, il ne peut rien y changer. Il doit s'adresser au Parlement.

Mon budget, bien qu'il figure au compte du ministère des Travaux publics, est placé sous la protection du Conseil du Trésor. Travaux publics ne peut rien changer à mon budget. Je ne relève pas du sous-ministre de Travaux publics. Lui et moi relevons également du ministre des Travaux publics.

Un mot d'explication sur ce que cela signifie en pratique de relever du ministre des Travaux publics. Cela signifie qu'à la fin de l'année, une fois notre rapport achevé, nous le lui avons remis en lui expliquant la teneur. Il l'a déposé au Parlement et tout était dit.

• (1610)

M. Pat Martin: C'est bien que je le sache. Nous avons vu les problèmes qu'éprouve le directeur parlementaire du budget en ce qui concerne l'indépendance de son bureau. Il existe des manières plus ou moins subtiles de manipuler ou de contraindre un bureau qui n'est pas vraiment indépendant, que ce soit au moyen du budget ou autre, alors vous pouvez comprendre pourquoi nous posions cette question, monsieur Minto.

Cependant, puisque mon temps est limité, je vais continuer. Vous dites, à la page 4 du rapport que vous nous présentez aujourd'hui, que vous êtes consterné d'apprendre qu'il y a des fournisseurs qui ne souhaitent pas faire affaire avec le gouvernement, car ils perçoivent le système comme étant inefficace et inéquitable.

Mais laissez-moi vous dire, monsieur Minto, que nous avons entendu des fournisseurs nous dire, pas plus tard que le mois dernier, qu'ils avaient tout simplement levé les bras au ciel et déclaré forfait. Ils en ont assez parce qu'il croient que les dés sont pipés. Ça ressemble à certains jeux d'adresse truqués dans les fêtes foraines; ils sont désavantagés...

Ça me contrarie vraiment, par ailleurs, parce que beaucoup de gens de cette ville... Je suis encore plus irrité pour les petits exploitants qui peuvent aller vous voir lorsque ce contrat de 40 000 \$ ou 50 000 \$ représente tout ce qu'ils ont réussi à gagner cette année. Ottawa est rempli de gens comme ça. Des quelque 350 personnes qui sont passées à votre bureau depuis son ouverture, combien vous disent cela? Est-ce que c'est quelque chose que vous avez entendu? Avez-vous entendu les gens dire qu'ils étaient prêts à renoncer à soumissionner pour les travaux du gouvernement?

M. Shahid Minto: Oui, nous avons entendu ça. Nous avons entendu ces propos lors de discussions régionales avec les fournisseurs, et des associations de fournisseurs nous en ont fait part. Vous devez garder à l'esprit que dans notre domaine, chaque fois qu'un contrat est attribué, il y a un gagnant, et il peut y avoir quatre perdants — et ces quatre perdants seront mécontents. Certains d'entre eux seront très mécontents, parce que les temps sont difficiles.

Alors les perceptions des fournisseurs ne sont pas toujours bien fondées. Par exemple, lorsque l'on examine la question des comptes rendus, les fournisseurs disent souvent qu'on ne leur a pas fait un compte rendu assez détaillé. Mais lorsqu'on se renseigne à ce sujet, on découvre souvent que ce qu'ils voulaient réellement savoir, ce n'est pas pourquoi ils n'ont pas obtenu le contrat, mais pourquoi quelqu'un d'autre l'a eu, et ces renseignements ne pouvaient leur être communiqués. Alors je crois qu'il faut nuancer les rapports des fournisseurs en fonction de l'expérience générale.

M. Pat Martin: C'est raisonnable. Il y a une bonne part de dépit, mais certaines des personnes qui sont allées vous voir étaient furieuses que 1,7 milliard de dollars soient passés par les PAC, ce qui signifie que ces contrats ont été attribués à un fournisseur exclusif, n'est-ce pas? Je veux dire, il n'y avait pas quatre soumissionnaires pour ces travaux; il n'y avait qu'un fournisseur exclusif.

Beaucoup d'entre eux sont dans la région d'Ottawa. Les travaux de 25 000 \$ à 100 000 \$ vont souvent à des gens du coin, et ils semblent être confiés à quelques privilégiés que l'on dit présélectionnés — peu importe comment on les appelle. En tout cas, ils sont sur la liste et ils n'ont besoin de participer à aucun appel d'offres.

Je ne blâme pas ces gens d'être irrités et furieux lorsqu'ils voient des travaux totalisant 1,7 milliard de dollars aller à des personnes qui, je présume, ont de bons contacts. Et ces contacts ne sont pas nécessairement politiques: ils ont simplement de bons liens avec les gens qui attribuent les contrats.

M. Shahid Minto: Les PAC sont depuis longtemps un sujet de préoccupation pour tous les comités parlementaires. Je crois que la vérificatrice générale a écrit trois ou quatre chapitres à ce sujet. Je pense sincèrement qu'il est temps de repenser cette politique.

Il ne fait aucun doute que le fait de donner un avis public lorsque l'on attribue un contrat à une personne en particulier favorise la transparence. Mais le simple fait d'avoir communiqué cette information et d'avoir fait un test de marché qui confirme qu'il n'y a qu'un seul fournisseur ne rend pas cela automatique...

M. Pat Martin: Ça ne veut pas dire que c'est bien. Ça ne veut pas dire que c'est correct.

M. Shahid Minto: Je dis seulement que nous devrions peut-être réfléchir à cela. Nous avons discuté avec le Conseil du Trésor et les gens de Travaux publics de la possibilité de repenser ce processus.

Lorsqu'on examine l'application de cette politique, certaines choses nous ennuient vraiment. Par exemple, nous avons vu des gens annoncer un contrat pendant 15 jours au moyen d'un PAC, mais négocier avec leur fournisseur préféré avant la fin de ces 15 jours. Dans ce cas, quel message envoie-t-on au reste de la communauté?

Supposons qu'un fournisseur soumette un énoncé de capacités valide. Vous aurez alors violé le principe fondamental selon lequel tous les fournisseurs doivent recevoir la même information en même temps.

• (1615)

M. Pat Martin: C'est exact. C'est un bon point.

M. Shahid Minto: N'est-ce pas? Vous négociez déjà avec quelqu'un qui dispose d'information privilégiée.

Pour continuer dans cette voie, je reviendrai à la question qui a été posée plus tôt concernant les gens qui abandonnent. Oui, ils trouvent cela frustrant. Il y a des gens intéressés à soumissionner, selon eux, et ils n'ont aucune chance. Pourquoi s'en donneraient-ils la peine? Ça leur coûte de l'argent.

La présidente: Vous pouvez poser une très brève question, monsieur Martin.

M. Pat Martin: Merci beaucoup. Avez-vous dit que je pouvais en poser une?

La présidente: En fait, vous ne pouvez pas. Votre temps est maintenant écoulé.

M. Pat Martin: Cependant, je pourrais peut-être terminer sur un commentaire. Je pense que le comité devrait prendre note qu'il s'agit d'une recommandation; nous devrions réexaminer le processus de PAC — pas seulement son application, mais aussi la politique en elle-même. Il se pourrait que ce soit à la source des problèmes des petits fournisseurs contrariés qui viennent nous voir.

La présidente: C'est très bien. Merci.

Nous passerons à la prochaine série de questions.

Madame Foote, pour cinq minutes.

Mme Judy Foote (Random—Burin—St. George's, Lib.): Merci, madame la présidente.

Je remercie nos témoins d'être ici aujourd'hui. Nous apprécions réellement votre présence.

Je veux parler des offres à commandes obligatoires pour l'achat de biens et de services courants. J'ai lu votre document en entier et je vous ai écouté. Vous avez dit qu'à votre avis, l'atteinte d'efficacité opérationnelles est importante, mais qu'il incombe également au gouvernement d'assurer les droits des fournisseurs d'accéder aux marchés publics.

Vous avez aussi dit que l'une des observations les plus importantes porte sur les données d'utilisation de la surveillance et de la gestion des offres à commandes, et qu'il est particulièrement inquiétant que 30 p. 100 des données d'utilisation produites par les ministères fédéraux ne soient pas fiables parce qu'elles n'ont pas pu être conciliées avec les offres à commandes actives. À mon avis, il assez pénible d'admettre que 30 p. 100 des données d'utilisation n'ont pas pu être conciliées avec les offres à commandes actives.

Vous continuez alors en disant que les fournisseurs doivent présenter des rapports réguliers sur les contrats subséquents à leurs offres à commandes. Cependant, comme vous le faites observer, le gouvernement n'a pas recours à ces rapports.

Il y a là deux points que j'aimerais que vous abordiez.

Vous dites que cette exigence relative aux rapports ajoute ce qui semble être un fardeau inutile sur les épaules des fournisseurs et entraîne des coûts supplémentaires. Vous ajoutez que l'utilisation des offres à commandes obligatoires continue de susciter beaucoup de préoccupations de la part de la collectivité des fournisseurs et que vous avez l'intention de continuer à vous pencher sur ce sujet dans le cadre d'examen futurs.

Le fait que vous ayez fait cette observation... Selon moi, ce sont deux graves problèmes. J'aimerais savoir sur quoi vous avez l'intention de continuer à vous pencher, et s'il est en votre pouvoir de régler ce problème.

M. Shahid Minto: Madame la présidente, je ferai d'abord un commentaire, puis je demanderai à ma collègue ici présente de répondre en détail.

La collectivité des fournisseurs a exprimé beaucoup de frustrations vis-à-vis des offres à commandes. Ce n'est pas difficile à comprendre. En ce qui concerne le mobilier, disons que l'on est passé de 90 à 8 ou 10 fournisseurs. La question qu'il faut se poser est que s'est-il passé avec le reste? La réponse que nous obtenons toujours, c'est qu'ils devraient se regrouper et soumissionner, mais ce n'est pas si simple. Pourquoi quelqu'un voudrait-il partager ses profits avec un autre?

Ces petits fournisseurs se trouvent partout au Canada. Ils ont des créneaux particuliers. Ils peuvent faire des choses très bien dans certains domaines, mais ils ne peuvent pas le faire dans tous les domaines. S'ils se réunissent et se regroupent, ils peuvent exécuter de gros contrats, mais les fournisseurs importants peuvent déjà effectuer la plupart de ces tâches. Ils peuvent faire eux-mêmes les petites choses que les petits fournisseurs faisaient — peut-être pas aussi bien, mais ils peuvent le faire.

Nous sommes vraiment préoccupés par les effets involontaires de cette politique sur le marché. Que se passe-t-il avec les petits fournisseurs, et comment veillons-nous à ce qu'ils obtiennent une juste part de leur marché? C'est un problème.

Le deuxième problème qui nous préoccupe, c'est que pour la plupart des offres à commandes que nous examinons, le fournisseur numéro un dispose d'un premier droit de refus. Vous allez d'abord voir le numéro un, puis le numéro deux, et ensuite le numéro trois. Les fournisseurs nous disent que pour être en deuxième, troisième ou quatrième position, ils doivent continuer à investir de l'argent pour conserver leurs capacités et pouvoir répondre aux critères.

Dans le cas de nombreux contrats — en particulier les contrats de TI ou de services professionnels —, des affiliations informelles ont été établies avec les sous-contractants. Les travaux reviennent au numéro un, qui ne dit jamais non, alors toutes ces personnes montent. Ces gens investissent de l'argent pour conserver leurs capacités, mais ils ne font pas d'affaires, pas vrai? La prochaine fois qu'ils reviendront pour une autre offre à commandes, on leur dira qu'ils auraient dû effectuer tant de travaux au cours des cinq dernières années, mais ils n'auraient pas pu, n'est-ce pas?

Alors, par mégarde... Je ne soutiens pas que c'est délibéré, croyez-moi. Je crois qu'il y a des effets non désirés sur lesquels nous aimerions vraiment que le gouvernement se penche. Ça fait partie de la question que vous avez soulevée concernant les données d'utilisation. Nous croyons qu'il faut examiner les données d'utilisation et les commandes subséquentes et tenir compte de ce qui se passe sur le marché avant de planifier la prochaine offre à commandes.

Je demanderai à ma collègue de répondre.

•(1620)

Mme Francine Brisebois (directrice principale des examens des pratiques d'approvisionnement, Bureau de l'ombudsman de l'approvisionnement): Je voudrais simplement ajouter qu'il est très important d'avoir le rapport d'utilisation et de connaître les antécédents d'utilisation de l'offre à commandes de même que les prévisions pour les années à venir si l'on veut évaluer si les offres à commandes constituent bel et bien une méthode efficace d'approvisionnement et si ça vaut la peine de renouveler ou de prolonger les offres à commandes. Nous nous interrogeons ainsi sur la capacité du ministère d'évaluer adéquatement les offres à commandes lorsque les renseignements dont il dispose sont inexacts et peu fiables, ou lorsqu'il n'utilise pas les reports produits par les fournisseurs.

La présidente: Merci.

Monsieur Nadeau, pour cinq minutes, s'il vous plaît.

[Français]

M. Richard Nadeau (Gatineau, BQ): Merci beaucoup, madame la présidente.

Bonjour, mesdames et monsieur Minto.

J'aimerais vous poser des questions au sujet des contrats de 25 000 \$ et de 100 000 \$. Donc, un contrat de moins de 25 000 \$ n'a pas à faire l'objet d'un avis public et peut être négocié directement, si je comprends bien, entre un fonctionnaire responsable d'un dossier et des fournisseurs. Est-ce que j'exprime bien la situation?

[Traduction]

M. Shahid Minto: Je pense qu'il y a des exceptions aux principes fondamentaux qui touchent la concurrence. L'une de ces exceptions concerne les contrats de moins de 25 000 \$. Vous pouvez invoquer une exception, mais j'ajouterais simplement que ça n'est pas automatique. Vous devez avoir une raison de faire affaire avec cet entrepreneur, et vous devez justifier votre choix à l'aide de documents qui expliquent pourquoi vous avez choisi cet entrepreneur plutôt qu'un autre.

[Français]

M. Richard Nadeau: D'accord. Il en va de même pour les contrats de moins de 100 000 \$ pour la construction?

[Traduction]

M. Shahid Minto: C'est pour les services.

[Français]

M. Richard Nadeau: Je suis député de la circonscription de Gatineau où un débat se poursuit au sujet des contrats de biens et services dans la région. On sait que la Ville d'Ottawa obtient environ 98 p. 100 des contrats et que la Ville de Gatineau en obtient environ 2 p. 100. Donc, il y a, selon nous, une iniquité à cet égard. Je parle quand même ici de contrats accordés en raison du mérite.

Cependant, pour faire connaître davantage les possibilités aux petites et moyennes entreprises de Gatineau, est-ce qu'il faut bien savoir qui sont les fonctionnaires qui étudient les dossiers ou est-ce le processus normal que de simplement faire une offre en réponse à une demande du gouvernement fédéral?

[Traduction]

M. Shahid Minto: Au cours de la prochaine année, on examinera entre autres les règles de l'ensemble du régime concernant les contrats de moins de 25 000 \$. On aimerait savoir comment ces possibilités sont publicisées, afin que tout le monde ait la chance de connaître leur existence. MERX peut peut-être faire quelque chose à

cet égard pour les contrats de moins de 25 000 \$. On n'a pas encore entamé ce travail.

Pour être honnête, monsieur, je n'ai vraiment pas assez étudié la question pour vous donner une réponse convenable. Les gens de Travaux publics seraient peut-être mieux en mesure que moi de vous répondre. On n'a pas suffisamment de travail de fait pour vous donner une réponse complète.

[Français]

M. Richard Nadeau: Je vais vous relater un fait. À un certain moment, dans les édifices fédéraux du côté de Gatineau, on a déménagé le Bureau des petites et moyennes entreprises du sixième étage au rez-de-chaussée pour tenter d'apporter une solution à cette inégalité. Je pense qu'il faut faire davantage que simplement déménager un bureau. Je ne veux pas faire de caricature ou de mauvais jeux de mots.

J'ai rencontré les gens de la Chambre de commerce de Gatineau et ils veulent connaître les possibilités. D'un côté, il y a la question de l'obtention des contrats. De l'autre côté, lorsqu'un contrat n'est pas attribué à une compagnie — je parle toujours des petites et moyennes entreprises, qui forment la vaste majorité des entreprises —, de quelle façon devrait-on améliorer le processus d'information? Des entreprises se voient refuser des contrats, mais elles ne savent pas pour quelle raison, et parfois, la situation se répète selon les dossiers.

Que pourriez-vous suggérer à cet égard, monsieur Minto, pour faire en sorte que nos petites et moyennes entreprises ne se découragent pas devant cette machine gigantesque qu'est le gouvernement fédéral?

•(1625)

[Traduction]

M. Shahid Minto: Madame la présidente, les PME sont très importantes pour nous et un de nos objectifs consiste à trouver des moyens de les aider.

Nous ne sommes pas les lobbyistes des PME. Permettez-moi de commencer en disant ceci. Notre travail n'est pas de leur trouver des clients, mais d'établir des règles du jeu équitables. À mon avis, la plupart des PME ne veulent pas qu'on leur donne des cadeaux ou des contrats juste comme ça; elles veulent des règles du jeu équitables qui leur permettront d'être concurrentielles. Nous ne sommes pas les apologistes du gouvernement, mais nous ne sommes pas les lobbyistes des PME.

Je dirais deux choses. D'abord, essayez de communiquer avec le Bureau des petites et moyennes entreprises, le BPME. Il fait office de facilitateur et facilite les choses pour que les PME décrochent des contrats. C'est son mandat. Sa principale mission vise à aider les petites entreprises à obtenir plus de contrats. Ce n'est pas mon mandat, parce que je deviendrais ainsi leur lobbyiste. Je dois rester neutre.

Ensuite, si vous regardez notre chapitre sur les comptes rendus, c'est l'essentiel de notre message. Veuillez dire aux gens pourquoi ils n'ont pas obtenu ces contrats. Expliquez-leur ce qu'ils peuvent améliorer la prochaine fois.

La raison qu'on nous a donnée: « on sera poursuivi si on fait ça ». On a demandé pourquoi on n'a pas créé une zone sûre, expliqué aux gens que des règles ne permettent pas de parler, et c'est tout.

La présidente: Merci.

Monsieur Warkentin, vous avez cinq minutes.

M. Chris Warkentin (Peace River, PCC): Merci, madame la présidente.

Monsieur Minto, je suis heureux que vous soyez ici aujourd'hui. Nous apprécions le travail que vous faites.

La structure des demandes de proposition est l'une des choses qui m'a souvent préoccupé, et je me demande si vous pourriez dire à notre comité si des entreprises, peu importe leur taille, ont des préoccupations à cet égard.

À un moment donné, un groupe de personnes a présenté ce qu'elles croyaient être un produit novateur. Elles croyaient que c'était un produit d'avant-garde que le gouvernement pourrait utiliser. Toutefois, lorsqu'elles sont allées voir la demande de proposition qui aurait permis l'entrée de leur produit, elles ont constaté que la demande de proposition était tellement normative qu'elles ne pouvaient même pas soumissionner.

Avez-vous reçu des plaintes à ce sujet? Est-ce une préoccupation des entreprises?

M. Shahid Minto: Des gens sont venus nous parler de la complexité des demandes de proposition. Des personnes ont dit qu'elles ne comprenaient vraiment pas les exigences. D'autres personnes nous ont indiqué qu'il y avait beaucoup trop d'exigences. Elles nous demandaient pourquoi il fallait toutes ces exigences obligatoires juste pour la demande de proposition, et disaient que les exigences pourraient être cotées plutôt qu'obligatoires.

L'un des projets auxquels nous travaillerons au cours de la prochaine année consiste à examiner toute la stratégie d'approvisionnement, et cette stratégie d'approvisionnement comporte les exigences des demandes de proposition. Des gens y travaillent actuellement. Je serai plus en mesure de vous donner d'autres renseignements lorsqu'ils auront terminé le rapport.

M. Chris Warkentin: J'aimerais bien. Je serais curieux de savoir si ces préoccupations existent autant ailleurs que dans cette entreprise, surtout qu'elle oeuvre dans le secteur de la haute technologie. La personne dont je parle avait vraiment un produit novateur qui aurait révolutionné les systèmes que les gouvernements utilisent. Elle a constaté que la demande de proposition était très normative pour ce qui, à son avis, était un système désuet. C'était comme si on privait son groupe de devenir un chef de file de l'innovation au sein du gouvernement.

Je sais que vous n'avez pas sur les règles mais bien sur l'équité, ce qui vous permettra peut-être de prendre cela en compte lorsque vous fouillerez la question. J'aimerais savoir ce qu'il en est à mesure que vous avancerez, et je sais que vous le ferez.

M. Shahid Minto: On prend bien note de vos préoccupations et des questions que vous avez soulevées. Elles feront partie de notre programme de planification, et on verra ce qu'on peut faire.

M. Chris Warkentin: En ce qui concerne l'examen des dossiers, vous avez parlé de l'importance pour vous d'un dossier bien documenté, et je peux comprendre cela. Dans mon bureau, je sais que certains membres du personnel sont excellents pour prendre des notes puisqu'ils sont liés aux dossiers, et d'autres ne sont pas tellement bons pour en prendre. Cependant, à la fin de la journée, je les garde tous les deux proches parce qu'ils sont tous les deux bons dans ce qu'ils font et qu'ils accomplissent le travail.

Dans les cas où vous trouvez qu'il n'y a pas assez de notes ou qu'elles sont inappropriées, existe-t-il d'autres types d'entrevues ou des mécanismes différents auxquels vous pouvez avoir recours pour évaluer si un processus approprié a eu lieu, ou vous en dépendez ou

vous continuerez d'exiger des ministères de prendre de meilleures notes?

• (1630)

M. Shahid Minto: Je pense vraiment que « meilleures notes » banalise la question, avec tout le respect que je vous dois, monsieur.

Avec tout le respect que je vous dois, monsieur, de bons dossiers aident le gouvernement à défendre un contrat dans le cas de poursuites. De nombreux cas sont allés devant le TCCE, et l'examen des dossiers aide dans ces circonstances. Il n'y avait pas de piste de vérification. Il n'y avait aucune piste quant à la manière d'arriver à cette décision. On ne peut pas démontrer l'équité devant un tribunal sans un bon dossier. On n'examine pas les petits documents sans importance. On n'examine pas des tonnes de documents. On examine les documents essentiels.

Une mauvaise documentation soulève des questions sur l'intégrité du processus et souvent des questions tout à fait inutiles sur le favoritisme.

C'est l'argent des contribuables. Ce que les gens font dans leurs propres entreprises, c'est leur affaire, mais là il s'agit de l'argent des contribuables.

Rappelez-vous ceci: les fonctionnaires se déplacent. Ils partent. Ils prennent leur retraite. Ils changent d'emploi. Ils font autre chose. Les dossiers restent. La prochaine personne qui occupera le poste n'aura peut-être aucune idée de ce qui s'est passé, on devra alors prouver que l'argent des contribuables a été utilisé de façon intelligente et équitable.

M. Chris Warkentin: Je vous remercie. Cela semble être une question que nous, au comité, devrions peut-être considérer.

Est-ce quelque chose qui doit être mis en application dans chaque ministère, ou est-ce une politique globale que les ministères doivent suivre et qu'ils ne suivent pas? Quelle est la situation exactement? J'imagine que ça dépend du type de document que vous cherchez.

M. Shahid Minto: Madame la présidente —

La présidente: Je suis désolée, votre temps est écoulé. Vous posez énormément de questions et j'avais oublié à quel point c'était merveilleux de poser des questions. Désolée.

M. Chris Warkentin: Merci, madame la présidente.

La présidente: Allez-y.

M. Shahid Minto: Madame la présidente, la documentation dont on parle concerne le processus d'approvisionnement.

À l'heure actuelle, on dispose de plus de règles qu'il n'en faut aux processus d'approvisionnement. On ne veut plus d'autres règles; il y a déjà beaucoup de règles. En plus, tous les accords commerciaux, toutes les décisions, et les tribunaux ont clarifié toute la question.

Nous avons tenté de faire deux choses avec notre rapport annuel cette année.

D'abord, nous avons communiqué de bonnes pratiques. Certains ministères ont de très bonnes pratiques en ce qui concerne l'approvisionnement et nous les avons communiquées afin que d'autres ministères puissent en profiter.

Ensuite, nous avons formulé des recommandations, mais les recommandations que nous faisons ne concernent pas seulement les ministères que nous avons examinés. Nous espérons que les recommandations que nous faisons seront utilisées par tout le monde, par ceux que nous n'avons même pas examinés, qui se demanderont « est-ce que cela a du sens pour moi? ».

La responsabilité de tenir des dossiers documentés, tout comme la responsabilité de diriger un ministère, incombe au sous-ministre. Nous avons parlé à la plupart des gens autour de cet immeuble et je crois qu'ils acceptent ce que nous disons.

En fait, la question que vous devez vous poser est celle-ci: y a-t-il suffisamment de ressources pour faire le travail et quelle est la partie la plus importante du travail qu'il faut accomplir?

La présidente: Merci.

Madame Hall Findlay, vous allez être généreuse et me donner votre temps. Est-ce ce que vous dites?

Mme Martha Hall Findlay: Eh bien, j'ai remarqué que vous semblez manifester une certaine curiosité, je serais donc heureuse de donner mon temps à la présidente.

La présidente: Merci.

Je reviens sur la question posée par M. Holder concernant le mode alternatif de règlement des conflits. Vous avez affirmé qu'en six mois, vous avez fait une enquête et quatre MARC. Combien de problèmes avez-vous résolus officiellement?

M. Shahid Minto: Il faudrait que je vérifie, mais je dirais probablement plus de 150.

La présidente: Je pense que la question autour de la table, en écoutant tout le monde, c'est que l'attribution des contrats de moins de 25 000 \$ à un fournisseur exclusif constitue un problème important. Vous avez déclaré qu'une personne devait rédiger la raison pour laquelle elle veut un fournisseur exclusif, mais qui vérifie cette raison? Qui se rend sur place et s'assure que la raison est valable?

Je me suis déjà occupée de l'approvisionnement au gouvernement et je sais qu'il est agréable d'avoir recours à cette même personne, alors comment fait-on pour assurer une équité? Parce que les petites et moyennes entreprises qui créent des emplois ont besoin de cette équité. Comment justifiez-vous ces 25 000 \$?

Vous venez de dire à M. Warkentin que vous ne vouliez pas d'autres règles ni d'autres règlements. Que fait-on pour accroître l'efficacité du processus?

• (1635)

M. Shahid Minto: Pour tout dire, il s'agit ici de problèmes qui ne sont pas résolus en mettant en place d'autres règlements. Ces problèmes sont résolus lorsque vous avez une culture selon laquelle vous devez être responsables de vos actes et les facteurs éthiques sont aussi importants que les facteurs juridiques en matière d'approvisionnement.

La présidente: Mais vous avez déclaré dans votre rapport que les ministères n'ont parfois pas les compétences. Ils se tournent donc vers TPSGC et disent: « Fait 20 p. 100 des contrats pouvant atteindre 14 milliards de dollars ». Il y a donc ce manque de compétences, mais il se peut que les fonctionnaires du ministère en question soient peu enclins à courir des risques. Ils sont probablement très prudents, et comme M. Martin l'a dit, c'est quelqu'un que vous connaissez.

Alors, si j'ai fait affaire avec vous comme entrepreneur et que je suis certain que vous ne me laisserez pas tomber et que vous livrerez la marchandise, alors je ne choisirai personne d'autre. Comment changez-vous cette mentalité, la mentalité d'une bureaucratie qui fonctionne de cette façon depuis 35 ans sans que personne...? La vérificatrice générale s'est plaint à ce sujet également. Comment s'y prend-on?

M. Shahid Minto: J'ai commencé en disant, madame la présidente, que presque chaque rapport de vérification a attiré

l'attention à cet effet. Du point de vue de la vérification, je pense qu'il faut faire des vérifications internes et qu'il incombe au Bureau du vérificateur général de faire des vérifications. Je ne fais pas de vérifications. Je fais des examens...

La présidente: Donc les vérifications internes...?

M. Shahid Minto: Mais nous prenons bien note de votre préoccupation. Nous allons déterminer en quoi nous pouvons adapter nos plans dans les années à venir afin de pouvoir contribuer.

La présidente: La vérification au sein des ministères devrait-elle être effectuée par le contrôleur général plutôt que par la vérificatrice générale? Parce que la vérificatrice générale assume beaucoup d'autres fonctions. Le rôle du contrôleur général est en partie de veiller au respect de la réglementation interne. Nous n'avons pas besoin d'autres règlements. Pouvons-nous demander au contrôleur général, qui est le chef de la vérification interne, de s'en occuper?

M. Shahid Minto: Je crois comprendre que toutes les vérifications internes sont censées être faites en fonction d'un plan fondé sur le risque. Quels sont les risques pour l'organisation? S'il est déterminé qu'un achat de moins de 25 000 \$ présente un risque élevé, il devrait y avoir une vérification interne.

La présidente: Dans quelle mesure les ministères et les agents d'approvisionnement sont-ils disposés à prendre des risques?

M. Shahid Minto: Je m'efforce vraiment de ne pas donner d'opinions pour l'ensemble du gouvernement. Notre bureau est en fonction depuis six mois seulement. Je ne veux vraiment pas revenir à mon expérience antérieure et commencer à donner des opinions.

Dans les ministères que nous avons visités cette année, si vous jetez un coup d'oeil à chacun de nos rapports, nous avons relevé certains problèmes liés au fait que les gens sont peu disposés à prendre des risques. Personne ne veut donner de l'information aux fournisseurs par crainte de faire l'objet de poursuites. Eh bien, désolé, mais votre malaise ne peut l'emporter sur le droit du fournisseur d'être informé. Je pense que c'est l'équilibre que nous devons établir d'une certaine façon.

La présidente: Vous êtes en poste depuis six mois. Y a-t-il d'autres gouvernements qui ont un ombudsman de l'approvisionnement? Existe-t-il un processus qui permettrait la tenue d'un examen par des pairs après un certain temps?

M. Shahid Minto: Madame la présidente, c'est l'une des premières questions que nous avons posées. Je ne sais pas si le poste d'ombudsman de l'approvisionnement existe ailleurs dans le secteur privé ou au gouvernement — il n'y en a pas dans les provinces, ni en Australie.

Tout le monde a des ombudsmans. Par exemple, en Ontario, il y a un ombudsman qui s'occupe de tout.

Mais nous parlons ici d'un domaine très spécialisé. La création de ce poste découle d'une situation spéciale.

Ce que nous avons fait, c'est d'établir un cadre d'évaluation de programme. C'est l'une des premières mesures que nous avons prises. Nous avons décidé qu'après trois ans, nous allions procéder à une évaluation de programme relativement au travail que nous faisons. Si nous constatons que notre existence n'apporte aucune valeur ajoutée, nous devrions alors prendre notre argent et le consacrer à un autre volet du processus d'approvisionnement.

La présidente: C'est très bien. Merci.

Nous passons maintenant à M. Gourde, pour cinq minutes.

[Français]

M. Jacques Gourde (Lotbinière—Chutes-de-la-Chaudière, PCC): Merci beaucoup, madame la présidente. J'aimerais féliciter M. Minto et toute son équipe. Je crois que votre bureau a été mis en place en décembre 2006, et nous sommes en décembre 2009. Il y a donc déjà trois ans que le bureau existe.

Avez-vous assez de ressources pour faire tout le travail demandé ou souhaiteriez-vous avoir des ressources supplémentaires?

[Traduction]

M. Shahid Minto: Merci, madame la présidente. À titre d'information, j'ai été nommé ombudsman désigné en septembre 2007. Je sais que la loi a été adoptée en 2006, mais il n'y avait pas d'ombudsman au début. J'ai été nommé en tant que désigné seulement.

Ensuite, le règlement a été préparé, et c'est en mai 2008 que je suis devenu ombudsman. En fait, ce que cela supposait, c'est que je travaillais avec un ou deux étudiants pour essayer de trouver des fournitures, des locaux et des livres et d'établir des règles. Donc, pour votre information, ce n'est qu'en septembre l'an dernier que nous avons amorcé nos activités.

En ce qui a trait au financement, à mon avis, nous disposons d'un budget raisonnable pour accomplir notre travail. Le volet de nos activités pour lequel nous n'avons pas demandé de financement et pour lequel aucun budget n'a été prévu au départ, c'est le mode alternatif de règlement des conflits, parce que rien n'avait été établi. La procédure est maintenant en place. Nous allons attendre de voir comment les choses progressent. Si cette activité prend beaucoup d'ampleur, il nous est toujours possible de retourner demander plus d'argent.

À mon avis, le fonctionnement du bureau a été non seulement efficace, mais aussi abordable. J'en suis très conscient. Le système doit pouvoir absorber ces coûts. Je ne suis pas mécontent. Je pense que nous nous sommes vu attribuer un budget raisonnable.

• (1640)

[Français]

M. Jacques Gourde: Merci. Vous avez adopté un plan d'affaires qui s'appuie sur la collaboration et non sur la confrontation. Pourquoi avez-vous pris cette décision?

[Traduction]

M. Shahid Minto: Je vous rappelle que notre bureau avait été créé à un moment où le moral de la collectivité d'approvisionnement était à son plus bas. Elle avait été au coeur d'une série d'audiences et à la une des journaux. Pour faire face à cette crise, l'administration centrale avait adopté une foule de nouvelles règles. Le nombre de transactions avait augmenté énormément, mais les ressources étaient demeurées les mêmes.

À l'autre bout, nous avons rencontré les fournisseurs. Ils étaient aux prises avec les achats consolidés, les offres à commandes et les nouvelles dispositions qui, à leur avis, menaçaient leurs entreprises.

C'est dans ce climat que nous avons dû créer un bureau que tout le monde pourrait respecter; un bureau avec lequel tout le monde pourrait traiter et qui comprendrait les préoccupations de chacun. Nous avons dû inspirer cette confiance. C'est dans cette optique que nous avons choisi ce modèle de collaboration.

Je tiens à dire que ce modèle fonctionne plutôt bien. Nous n'avons eu absolument aucun problème. Par ailleurs, soyez assurés que, si des problèmes survenaient, nous serions tout à fait disposés à

modifier notre démarche. Nous ferons tout le nécessaire pour mettre en oeuvre votre mandat.

[Français]

M. Jacques Gourde: Si les fournisseurs du gouvernement du Canada vous appellent pour vous mentionner des problèmes relatifs à l'obtention de certains contrats, comment cela fonctionne-t-il? Ils vous parlent, vous parlez aux gens du ministère et vous rappelez les fournisseurs pour leur donner des conseils?

[Traduction]

M. Shahid Minto: Tout d'abord, nous avons fait en sorte que les fournisseurs puissent nous joindre très facilement. Ils peuvent communiquer avec nous par voie électronique, mais nous leur conseillons toujours de s'adresser au ministère en premier lieu. S'ils n'arrivent pas à résoudre leur problème avec le ministère, ils peuvent revenir nous voir, et nous allons examiner ce qu'il nous est possible de faire. C'est la façon dont nous procédons.

Ensuite, nous leur demandons de bien vouloir attendre avant de déposer une plainte officielle, parce que cela nous entraîne dans une procédure très juridique, et nous leur demandons de simplement nous laisser les aider à résoudre leur problème. Ils nous disent presque chaque fois: « Oui, c'est la façon dont nous voudrions que ça se passe. »

Ensuite, nous prenons nos contrats. Nous allons voir les responsables des ministères, et nous leur expliquons ce qui s'est passé exactement et ce qu'ils ont omis de faire s'ils sont fautifs. Ce n'est pas toujours le ministère qui est en tort. Il arrive souvent que le problème n'a rien à voir avec le ministère; c'est plutôt le fournisseur.

C'est ainsi que cela fonctionne. Les gens apprécient beaucoup cette façon de faire, qui semble donner de bons résultats.

[Français]

La présidente: Madame Bourgeois, vous avez cinq minutes.

Mme Diane Bourgeois: Merci, madame la présidente.

Monsieur Minto, je veux revenir à la question que je vous ai posée au début concernant les petites et moyennes entreprises et le rôle de votre bureau.

J'ai écouté vos réponses aux questions. Vous êtes un ombudsman, mais surtout un négociateur, un facilitateur. Vous essayez de faire en sorte que les petites et moyennes entreprises ne soient pas trop fâchées contre le gouvernement ou de leur permettre de faire affaire avec le gouvernement. Par ailleurs, il vous faut aussi faire en sorte que Travaux publics n'ait pas l'air trop méchant dans l'attribution et la gestion des contrats.

Personnellement, cela m'embarrasse énormément. Vous avez eu des plaintes dont 110 qui retiennent mon attention. Ces 110 plaintes proviennent de petites et moyennes entreprises insatisfaites de l'attribution et de la gestion des contrats. C'est quand même assez particulier.

Vous dites avoir précisé dans votre rapport, et cela a été entendu aux nouvelles de Radio-Canada, toutes les difficultés auxquelles les petites et moyennes entreprises font face. Bien sûr, il y a un problème de confiance, mais il y a aussi la difficulté qui découle du fait que le personnel de Travaux publics n'est pas capable de leur répondre, de les informer, d'émettre ou de gérer des contrats correctement. C'est quand même assez spécial.

Qu'en pensez-vous? Comme ombudsman, allez-vous passer votre temps à négocier et à faciliter le travail?

• (1645)

[Traduction]

M. Shahid Minto: Permettez-moi de revenir sur une question très importante. Contrairement à d'autres ombudsmans, notre travail ne porte pas sur les griefs personnels. Nous nous occupons de transactions commerciales. Deux parties ont signé ou sont sur le point de signer un contrat commercial, et ce contrat confère des droits et des obligations aux deux parties. Je ne vais ni exercer des pressions sur l'une ou l'autre des parties, ni présenter des excuses en leur nom.

Mon rôle est d'être neutre et d'être perçu comme une personne neutre. Mon travail n'est pas de faire en sorte que Travaux publics ait l'air moins intimidant ou d'aider des PME à obtenir plus de contrats. Mon travail consiste à veiller à ce que les chances soient les mêmes pour tout le monde et à ce que le processus d'approvisionnement se déroule d'une manière équitable, ouverte et transparente; et nous ferons tout ce qu'il faudra pour y arriver.

Vous dites que la communication de renseignements est insuffisante. Un chapitre de notre rapport porte sur les préoccupations exprimées encore et encore par les petites et moyennes entreprises, qui estiment ne pas être suffisamment informées.

Pour être honnête avec vous, les grandes entreprises ne se soucient pas de cette information. Elles ont assez d'avocats, et elles ont des spécialistes du domaine. Ce sont les petits entrepreneurs qui ont besoin de conseils, qui ont besoin de quelqu'un les aide.

Pour ce qui est de votre affirmation selon laquelle le personnel de Travaux publics n'est pas en mesure de gérer des contrats, je suis désolé, mais je ne l'ai pas encore constaté. Je pense qu'il y a beaucoup de fonctionnaires dévoués à Travaux publics et dans d'autres ministères qui travaillent très fort dans des conditions très difficiles pour produire les résultats qu'ils produisent.

À mon avis, ces fonctionnaires seraient très heureux que le comité les remercie pour les efforts qu'ils déploient à cet égard. Il y a maintenant tellement de transactions et si peu de gens, et ils viennent de traverser une période tellement difficile. Mais je pense que c'est l'un des éléments qui seraient portés à l'attention du comité en ce qui concerne les transactions... si on parle de problèmes systémiques. Et puis, je vous en prie, faisons preuve d'un certain respect à l'égard du travail que ces gens accomplissent, parce qu'ils travaillent fort.

[Français]

Mme Diane Bourgeois: Passons à un autre sujet. En ce qui concerne les préavis d'adjudication de contrat, pour conclure un contrat sans lancer un appel d'offres, il y a quatre exceptions. D'accord?

Vous notez les exceptions dans votre rapport: en cas d'extrême urgence, lorsque le montant du contrat ne dépasse pas un seuil précis, lorsqu'un appel d'offres ne servirait pas l'intérêt public — je voudrais que vous m'expliquiez quand un appel d'offres ne sert pas l'intérêt public — et lorsque le marché ne peut être exécuté que par un seul fournisseur.

Votre bureau se penche presque exclusivement sur la quatrième exception dans son rapport, mais selon un rapport du ministère des Travaux publics et des Services gouvernementaux, seulement 7 p. 100 des préavis d'adjudication de contrats mènent à un énoncé de capacité de la part de l'entreprise, et seulement la moitié d'entre eux sont acceptés.

La présidente: Madame Bourgeois...

Mme Diane Bourgeois: Alors, dites-moi comment expliquer qu'il y en ait seulement 7 p. 100. Est-ce que c'est une façon, selon vous, pour le gouvernement de favoriser certaines compagnies? Comment peut-on expliquer qu'un appel d'offres ne servirait pas l'intérêt public?

La présidente: Madame Bourgeois, concluez s'il vous plaît.

Mme Diane Bourgeois: C'est très technique.

[Traduction]

M. Shahid Minto: Merci. Il y a en fait deux questions en une ici.

La première, si un appel d'offres ne sert pas l'intérêt public, pourquoi a-t-on recours à un préavis d'adjudication de contrat, un PAC? Selon la politique du Conseil du Trésor, la seule occasion où il faudrait utiliser un PAC, c'est lorsqu'on est prêt à accepter que ce PAC soit contesté et qu'un autre fournisseur fasse le travail.

Mais lorsqu'il y a une urgence et qu'un appel d'offres ne servirait pas l'intérêt public, vous n'êtes évidemment pas prêt à accepter la contestation. La seule situation où vous devriez publier un PAC, c'est lorsque, à votre avis, il n'y a qu'une seule personne en mesure de faire le travail, mais que vous n'en êtes pas tout à fait certain. Mais quand la situation est urgente et qu'un appel d'offres ne servirait pas l'intérêt public, alors ne publiez pas de PAC.

C'est l'effet non voulu. Les gens publient un PAC parce que cela leur permet d'augmenter leur niveau d'autorisation; alors, publions-en une quelle que soit la situation. Voilà pour la première partie.

Au bout du compte, à quoi servent les PAC? C'est ce qu'il faut déterminer. Vous partez du principe qu'il n'y a qu'un seul fournisseur, mais vous n'en êtes pas tout à fait certain. Vous allez sonder le marché pour confirmer que personne d'autre n'est en mesure de faire le travail, n'est-ce pas? Eh bien, simplement parce que vous avez confirmé qu'il n'y avait qu'un seul fournisseur, votre niveau d'autorisation s'est soudainement accru.

Si vous en étiez resté au principe qu'il n'y avait qu'un fournisseur de services, alors votre niveau d'autorisation serait de 200 000 \$, comme pour la plupart des ministères; mais dès que vous confirmez qu'il n'y a qu'un seul fournisseur, votre niveau d'autorisation passe à deux millions de dollars. Il s'agit donc d'une mesure intrinsèque qui vous incite à choisir la voie du PAC. C'est un effet non voulu.

Merci, madame.

• (1650)

La présidente: Merci.

Monsieur Martin, vous avez cinq minutes.

M. Pat Martin: Merci.

C'est plus ou moins la direction que je voulais prendre, monsieur Minto. En relisant votre exposé attentivement, j'ai été quelque peu choqué de constater qu'il pourrait y avoir une faille importante conférant au gouvernement le droit d'accorder des contrats à fournisseur unique d'une valeur allant non pas jusqu'à 100 000 \$, mais jusqu'à deux millions de dollars s'il publie des PAC.

Dites-moi si je comprends bien. On juge que les préavis d'adjudication de contrat sont concurrentiels. Autrement dit, les exigences de la politique en matière de concurrence sont satisfaites si on fait une étude de marché ou si on présuppose qu'un seul fournisseur est en mesure de faire le travail. Mais cela donne carte blanche au gouvernement pour attribuer des contrats de deux millions de dollars, sans appel d'offres, à un entrepreneur privilégié. Est-ce que je comprends bien?

M. Shahid Minto: Madame la présidente, oui, c'est ce qui nous préoccupe... Vous voyez, on considère que les contrats à fournisseur unique ou les marchés prescrits présentent un risque élevé; la stratégie d'atténuation du risque du gouvernement confère donc un niveau d'autorisation inférieur aux fonctionnaires pour ce type de marchés. Les fonctionnaires doivent alors demander l'approbation du Conseil du Trésor ou de la haute direction.

Par contre, si les fonctionnaires ont tout simplement sondé le marché... Parce qu'ils ont favorisé la transparence, cela ne fait aucun doute, et qu'ils ont confirmé qu'il n'y avait qu'un seul fournisseur en mesure de faire le travail, alors leur niveau d'autorisation augmente...

J'aimerais prendre un instant pour présenter mes excuses parce que je n'ai pas expliqué que, en plus du rapport annuel, nous avons produit cinq rapports détaillés. Je vous recommande fortement, monsieur, d'en prendre connaissance; vous verrez que, dans le cas de Travaux publics, en ce qui concerne les biens, le niveau d'autorisation varie de deux à 40 millions de dollars.

M. Pat Martin: Quoi? En publiant un PAC?

M. Shahid Minto: En publiant un PAC, parce qu'un PAC est considéré être exactement la même chose qu'un appel d'offres électronique. Soit dit en passant, il n'y a rien qui cloche relativement à la disposition déterminative. La Loi de l'impôt sur le revenu comporte aussi des dispositions déterminatives, mais votre niveau d'autorisation grimpe en flèche.

M. Pat Martin: Le niveau d'autorisation augmente, excusez-moi, jusqu'à 40 millions de dollars...?

M. Shahid Minto: Oui.

M. Pat Martin: Vous dites aussi que, en ce qui concerne votre étude du marché du travail ou l'étude de marché qui est obligatoire, le délai minimal de 15 jours est en fait devenu le délai maximal, d'après votre expérience.

M. Shahid Minto: C'est exact.

M. Pat Martin: Même si on sonde le marché pendant 15 jours pour savoir si un autre entrepreneur pourrait faire le travail, il arrive parfois que l'entrepreneur privilégié amorçe le processus de négociation avant même que ce délai réduit de 15 jours ne soit écoulé.

M. Shahid Minto: Oui.

M. Pat Martin: Pour moi, cela indique que le système est hors de contrôle.

M. Shahid Minto: Pour moi, cela indique que nous devons nous pencher sur l'application des outils, parce qu'en réalité, il y a quelque chose qui cloche dans la façon dont les choses fonctionnent.

Monsieur Martin, gardez à l'esprit qu'entre la pleine concurrence et les PAC, il y a les appels d'offres limités. L'appel d'offres limité consiste à inviter au moins trois personnes à soumissionner. Quand on procède ainsi, les limites sont de loin inférieures aux limites actuelles d'un PAC. On saute donc l'étape des règles de l'appel d'offres limité, et on passe aux autorités pleinement concurrentielles.

M. Pat Martin: Voyez-vous, je crois que le PAC est passé inaperçu parce que la plupart d'entre nous pensions que les contrats adjugés étaient de 100 000 \$ et moins. Il y avait une certaine inquiétude, mais vous me dites maintenant qu'on peut conclure des contrats de 2 à 40 millions de dollars...

•(1655)

M. Shahid Minto: C'est l'autorité de Travaux publics. Mais si on procède par appel d'offres limité ou par appel d'offres traditionnel, les contrats seraient de 10 millions de dollars. Si on sort, si on fait

une étude de marché et qu'on émet un PAC, le contrat peut se chiffrer à 40 millions de dollars...

M. Pat Martin: Maintenant nous concluons de très gros contrats avec des fournisseurs uniques aux termes d'une enquête très peu convaincante pour voir si... Comment savons-nous alors que nous obtenons le meilleur rapport qualité-prix possible s'il n'y a pas de juste concurrence et qu'on n'obtient pas la soumission d'au moins trois entrepreneurs?

M. Shahid Minto: Madame la présidente, si je peux répondre à la dernière question, je ne crois pas qu'on devrait supposer automatiquement que chaque PAC est un mauvais contrat. Je ne crois pas qu'on devrait supposer automatiquement que simplement parce qu'on choisi le PAC, il y a quelque chose qui cloche dans la transaction. Mais je crois qu'on laisse tomber une stratégie très importante d'atténuation des risques...

M. Pat Martin: Oui.

M. Shahid Minto: ... et était-ce vraiment l'intention?

M. Pat Martin: Quelques années à peine après le fiasco des commandites, nous avons mis en place un système où ce genre d'abus pourrait encore avoir lieu — dans le cas des commandites, c'étaient les entrepreneurs en publicité — avec groupe choisi d'entrepreneurs. À défaut d'autre chose, je crois que vous nous avez rendu un grand service en nous informant de la situation aujourd'hui dans votre rapport très détaillé.

M. Shahid Minto: Madame la présidente, je ne crois pas que cela s'est fait juste après l'épisode des commandites. Je crois que ces règles sont en place depuis longtemps. Elles le sont depuis de nombreuses années, même avant les commandites.

M. Pat Martin: Je souligne simplement le fait que cette vulnérabilité existe encore.

M. Shahid Minto: À mon avis, elle existe.

La présidente: Il vous reste environ 20 secondes. Avez-vous d'autres questions?

M. Pat Martin: Oui.

Vous soulignez que vous croyez que ce processus affaiblit les stratégies d'atténuation des risques et qu'il peut encourager un comportement involontaire. En quoi consiste le comportement involontaire?

M. Shahid Minto: « Comportement involontaire » fait référence au fait d'émettre un PAC alors qu'aucun PAC n'était nécessaire. Par exemple, vous savez qu'il n'est pas dans l'intérêt public d'obtenir une seconde soumission, mais vous émettez un PAC et votre niveau d'autorité augmente. En réalité, vous n'auriez jamais dû procéder ainsi. Vous auriez dû l'appeler contrat à fournisseur unique et respecter les limites qui vous ont été assignées.

M. Pat Martin: Je suis tout à fait d'accord avec vous.

La présidente: Monsieur Anders.

M. Rob Anders (Calgary-Ouest, PCC): Merci.

Monsieur Minto, quelles sont selon vous les plus grandes surprises que vous a réservé votre travail? Y a-t-il des observations intéressantes que vous aimeriez partager avec nous?

M. Shahid Minto: J'ai été vraiment frappé par le nombre de personnes au sein de la collectivité des acquisitions qui travaillent si fort dans un environnement aussi difficile. C'est qu'il y a une pléthore de règles et que certaines se contredisent.

Les gens considèrent qu'ils sont dans un bol de verre. Ils se sentent responsables des transactions qui ont mal tournées, que ce soit de leur faute ou non. Pourtant, ils survivent et ils font de leur mieux pour fournir des services à la population. Cela m'a frappé.

J'ai été frappé par la sincérité des fournisseurs à l'égard de l'établissement de règles du jeu équitables. Personne ne nous a demandé de faire pencher la balance en sa faveur. Personne n'a demandé d'avantages injustes. Tout le monde a dit qu'il voulait avoir la chance de se faire concurrence. Cela m'a vraiment frappé.

J'ai également été frappé par les conséquences non souhaitées de certaines des politiques fondées sur la commodité administrative. Je parle des offres à commandes et de ce qui se produit à cet égard. Non, il n'y a pas suffisamment de ressources, et oui, il est logique de consolider les achats pour certaines choses, mais est-ce logique pour tout?

J'ai été frappé par les conséquences non souhaitées sur le marché. Je cherche réellement à obtenir une certaine reconnaissance pour les fonctionnaires qui travaillent fort et qui essaient vraiment de faire du bon travail, particulièrement dans la collectivité des acquisitions. Je crois que dernièrement, ils ont été bien dirigés et qu'on a songé à la formation. J'ai examiné certains plans de formation, et le plan de chacun prévoit quatre ou cinq jours de formation, mais personne n'en obtient plus qu'un ou deux simplement parce qu'il y a trop de transactions.

Depuis que je travaille dans le domaine des acquisitions, la chose qui m'impressionne le plus est de voir à quel point la technologie a modifié la façon de faire des affaires, à quel point il est plus facile maintenant pour les fournisseurs de connaître les offres au moyen de MERX et des sites Web du gouvernement, et à quel point il est facile pour un petit agent d'approvisionnement dans une communauté éloignée de pouvoir demander conseil à un spécialiste qui se trouve à Ottawa. C'est très utile.

M. Rob Anders: C'est une réponse acceptable.

Quel est selon vous l'achat le plus intéressant dont vous avez eu à vous occuper? Y a-t-il un dossier qui vous a pris par surprise? Y a-t-il quelque chose qui était selon vous inhabituel dans un contexte d'achats au gouvernement?

M. Shahid Minto: Parlez-vous d'expériences récentes? Je ne vais pas reparler de ce que j'ai vu au Bureau du vérificateur général.

M. Rob Anders: Non. Dites-nous simplement ce que vous avez trouvé intéressant.

M. Shahid Minto: Je dirais que les choses les plus intéressantes sont celles auxquelles vous vous attendez le moins. Récemment, nous avons examiné une situation où quelqu'un avait demandé l'aide d'un spécialiste en gestion du changement qui possédait 35 années d'expérience. En quoi cela pourrait bien aider?

Je me rappelle avoir examiné un dossier il y a quelque temps qui comportait 3 600 exigences obligatoires. Mon Dieu: 3 600 exigences obligatoires. C'est conçu pour tenir les gens à l'écart plutôt que de les inciter à participer. Qui va en assurer la surveillance? Le problème a été réglé.

Ce sont les petites choses qui vous prennent par surprise. La grande majorité des contrats attribués par le gouvernement sont conclus sans incident. La grande majorité des contrats ne posent pas de problème. C'est ce à quoi je veux revenir.

Des erreurs vont être commises. Les gens en général — et votre comité en particulier — doivent arrêter de rabrouer les autres. C'est ce qui crée le climat d'aversion pour le risque. Nous devons nous

pencher sur les problèmes systémiques. Des erreurs individuelles seront commises.

Mon rapport annuel comporte un chapitre sur CORCAN. Il y a eu une erreur importante. Les erreurs peuvent arriver. Mais dès que nous en avons informé la direction, elle a fait tout ce qui était nécessaire pour régler le problème et nous sommes tous passés à autre chose.

Une certaine tolérance au risque serait utile. On ne peut pas permettre d'avoir un environnement sans erreur et sans risque. Cela n'arrivera jamais. Il faut tout simplement accepter que nous sommes des êtres humains et que les gens font de leur mieux. C'est ce que j'aimerais dire.

● (1700)

La présidente: Merci.

Madame Hall Findlay, pour cinq minutes.

Mme Martha Hall Findlay: À deux reprises, vous avez dit que vous aimeriez qu'on reconnaisse le travail difficile des fonctionnaires. À plusieurs reprises au cours des séances de notre comité, nous avons posé des questions à des gens de différents ministères. Je crois que nous essayons parfois de reconnaître le travail difficile des gens qui travaillent dans la fonction publique, mais que parfois nous ne le faisons pas suffisamment, alors je vous remercie de nous rappeler ce besoin.

Nous avons également un autre travail, et c'est de nous assurer que le gouvernement dépense son argent efficacement. Puis-je vous poser deux ou trois questions sur votre budget? Nous avons un exemplaire du bilan des opérations pour l'année se terminant le 31 mars 2009. Je veux m'assurer que je comprends bien. Il s'agit d'un bureau qui dispose maintenant de 22...

M. Shahid Minto: Il y a 24 personnes.

Mme Martha Hall Findlay: Pouvez-vous me dire quel est votre budget pour le présent exercice? Je sais que nous avons les chiffres quelque part, mais votre bilan des opérations pour l'exercice se terminant en mars 2009 montre des opérations qui totalisent 3 222 000 \$. Pouvez-vous me dire où vous en êtes maintenant pour l'année se terminant en 2010?

M. Shahid Minto: Permettez-moi de commencer par dire que pour le budget que vous avez examiné, tout le monde était conscient que nous allions connaître une période de campagne; ce n'était pas une année complète lorsque j'ai été nommé et que tout le monde est arrivé. Donc, le budget était de 3,2 millions de dollars pour cette période de campagne; les gens savaient que nous allions travailler pendant une partie de l'année seulement. Le budget de cette année...

Mme Martha Hall Findlay: Pardonnez-moi. Puis-je vous poser une question? Je suis un peu confuse. Vous avez dit que vous avez commencé à travailler en mai 2008.

M. Shahid Minto: Mais nos employés n'ont pas été engagés avant septembre ou octobre, alors il ne servait à rien d'avoir beaucoup d'argent que nous n'allions pas pouvoir dépenser.

Mme Martha Hall Findlay: Quel est donc votre budget maintenant que vous êtes opérationnels?

M. Shahid Minto: Il est de 4,1 millions de dollars.

Mme Martha Hall Findlay: Est-ce pour l'année?

M. Shahid Minto: C'est exact.

Mme Martha Hall Findlay: Avez-vous l'intention d'engager d'autres employés?

M. Shahid Minto: Le nombre varie entre 24 et 28, dans ces eaux-là, selon la nature du travail que nous faisons. Dans certains cas, nous pouvons embaucher des spécialistes pour de courtes durées. Je crois que le nombre est suffisant pour l'instant.

Mme Martha Hall Findlay: L'une des lignes indique un paiement à l'ombudsman de la Colombie-Britannique pour un système de gestion de cas. Qu'est-ce que c'est?

M. Shahid Minto: Nous voulions un système qui ferait un suivi des plaintes: moment où une plainte est formulée, jours qu'il nous faut pour la résoudre, temps qu'il nous faut pour effectuer un examen des pratiques, et temps qu'il nous faut pour procéder à un RED. Nous voulions revenir ici l'an prochain avec des chiffres arrêtés quant à notre rendement. Ce devait être un système opérationnel.

Nous nous sommes tournés vers le secteur privé, et on nous a dit que le développement d'un système coûterait entre 750 000 \$ et 1 million de dollars. Je sais que l'ombudsman de la Colombie-Britannique disposait d'un système similaire, alors je suis allé le voir et il a accepté de nous le vendre pour 50 000 \$.

• (1705)

Mme Martha Hall Findlay: Je note que le budget 2010 de directeur parlementaire du budget équivaut à la moitié du vôtre, soit à 2,1 millions de dollars. Je dis cela parce que c'est quelque chose qui me préoccupe personnellement. Je ne passe pas de jugement sur votre bureau.

M. Shahid Minto: Non, mais je pourrais simplement...

Mme Martha Hall Findlay: Je passe un jugement sur notre opinion quant à l'importance de ce bureau, aussi, et je note simplement les différences.

M. Shahid Minto: Pourrais-je apporter une précision que vous voudrez peut-être vérifier? Afin de maintenir notre indépendance, nous avons insisté pour que Travaux publics traite nos paiements financiers quotidiens.

Mme Martha Hall Findlay: Oui, je vois ce total.

M. Shahid Minto: Mais nous les payons, ils ne le font pas gratuitement. Nous voulons être indépendants d'eux. C'est fait en recouvrement de coûts et nous les payons pour ce service. Donc avant de comparer avec d'autres bureaux — avec d'autres bureaux d'ombudsmans —, vous devez vous assurer de comparer des pommes avec des pommes. Nous payons nos locaux et nos coûts administratifs.

Mme Martha Hall Findlay: C'est un bon argument.

Je suis curieuse. Je constate que vous avez inscrit 67 000 \$ au poste des finances, 137 000 \$ à celui des RH et 209 000 \$ à celui de la technologie de l'information. Même si votre bureau a dû démarrer ses activités sur les chapeaux de roues, il me semble que plus de 200 000 \$ en TI pour une organisation qui ne compte que 22 ou 24 personnes soit une très grosse dépense. Ai-je...?

M. Shahid Minto: En fait, ce n'est pas très élevé lorsqu'on parle de TI, mais rappelez-vous que les coûts d'installation dépendent du matériel à installer et du temps accordé pour le faire. Nous avions besoin de nouveau câblage. Nous avons dû acheter du matériel complètement neuf. Tout cela est fait en mode de comptabilité de caisse au gouvernement, bien entendu, donc tous les achats initiaux de matériel sont compris dans ce montant.

Mme Martha Hall Findlay: J'ai moi-même été longtemps en affaires, et ce montant m'apparaît très élevé...

M. Shahid Minto: Bien, pour 24 personnes il vous faut 24 ordinateurs. Ces ordinateurs ne seront pas renouvelés tous les ans, mais il seront tous achetés au cours d'une même année.

La présidente: Merci.

Nous entendrons une dernière question avant que les cloches ne se mettent à sonner à 17 h 15.

Monsieur Holder.

M. Ed Holder: Merci beaucoup.

Je remercie une fois de plus nos invités.

Je prends note de ces frais d'installation de 200 000 \$ pour le matériel de TI. J'espère que le processus d'approvisionnement a été mené selon les règles; j'imagine que c'est le cas.

Des voix: Oh, oh!

M. Ed Holder: Je suis certain que l'achat de ces 24 ordinateurs et des systèmes connexes s'est fait comme il se doit.

Monsieur Minto, vous avez dit quelques fois que vous espériez que ce comité exprime sincèrement son appréciation aux fonctionnaires pour le travail qu'ils accomplissent. Je tiens à complimenter Mme Hall Findlay de l'avoir fait et je pense même pouvoir parler au nom de tous les membres ici présents lorsque je vous dis que les fonctionnaires sont les héros méconnus.

Même si l'attention est bien souvent dirigée sur nous — dans les bonnes situations comme les mauvaises —, je vous prie de transmettre nos sentiments à vos employés, tout particulièrement en ce qui a trait au processus d'approvisionnement. Même si nous ne le disons pas toujours haut et fort, nous avons beaucoup de respect pour le travail accompli par les fonctionnaires. Je tenais à tous vous le dire.

J'ai une question. Vous semblez être un comptable qui avez de la personnalité, ce qui est assez intéressant...

Une voix: Coïncidence.

Une voix: Pardon?

M. Ed Holder: Bien, non. Cela porterait à croire qu'il y en a au moins deux comme ça dans la salle et il me semble que...

Des voix: Oh, oh!

M. Ed Holder: Monsieur, vous voyez comme ce comité est tenace.

Plus sérieusement par contre, avez-vous senti une quelconque ingérence de Travaux publics ou de tout autre ministère dans vos dossiers?

M. Shahid Minto: Laissez-moi vous dire ceci, en toute sincérité: absolument pas. Je tiens également à dire que nous n'accepterions jamais de telle ingérence. Aussi, mes employés et moi-même sommes payés pour influencer le gouvernement et nous voulons nous assurer de l'influencer positivement.

Nous sommes également payés pour protéger notre indépendance. Jamais personne ne nous a influencés et notre mandat a été respecté au pied de la lettre.

M. Ed Holder: Madame la présidente, je sais que nous n'avons pas beaucoup de temps, mais j'aimerais conclure en exprimant une fois de plus aux témoins notre appréciation pour le travail qu'ils accomplissent.

En plus d'être utiles pour ce comité, vos observations étaient honorables et sans détour.

Merci à tous.

La présidente: Merci beaucoup.

Avez-vous des remarques à formuler en terminant?

M. Shahid Minto: Nous sommes très encouragés par les propos que nous avons entendus aujourd'hui. Je les perçois comme une approbation de notre façon de fonctionner. Je vais transmettre votre message à mes troupes et je sais qu'elles l'apprécieront.

Merci beaucoup.

La présidente: Je demanderais aux membres de ne pas se lever tout de suite. Je dois simplement m'acquitter de certains travaux du comité et vous informer que nous examinerons jeudi les prévisions budgétaires du Conseil du Trésor. Le ministre sera des nôtres pour la première heure.

Au cours de la deuxième heure, nous allons nous pencher sur l'ébauche du rapport, mais nous n'avons toujours pas reçu l'information que nous avons demandée à Infrastructure Canada.

Nous voulons consigner comme il se doit les sommes dépensées et nous avons certains renseignements contradictoires à propos de l'annexe H, alors nous avons demandé à M. Forster de nous aider pour nous permettre de finir le rapport.

Les personnes qui ont des questions pourront donc demander à M. Forster, le sous-ministre de l'Infrastructure, de préciser certaines choses pour nous au cours de cette deuxième heure, après quoi nous pourrions terminer le rapport.

De plus, nous tiendrons un vote sur le Budget supplémentaire des dépenses du Conseil du Trésor, de TPSGC et du BCP; je vous demande donc de vous préparer en conséquence.

Avez-vous des questions?

Merci beaucoup.

La séance est levée.

POSTE  MAIL

Société canadienne des postes / Canada Post Corporation

Port payé

Postage paid

Poste-lettre

Lettermail

**1782711
Ottawa**

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

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

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

PERMISSION DU PRÉSIDENT

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

La reproduction conforme à la présente permission ne constitue pas une publication sous l'autorité de la Chambre. Le privilège absolu qui s'applique aux délibérations de la Chambre ne s'étend pas aux reproductions permises. Lorsqu'une reproduction comprend des mémoires présentés à un comité de la Chambre, il peut être nécessaire d'obtenir de leurs auteurs l'autorisation de les reproduire, conformément à la *Loi sur le droit d'auteur*.

La présente permission ne porte pas atteinte aux privilèges, pouvoirs, immunités et droits de la Chambre et de ses comités. Il est entendu que cette permission ne touche pas l'interdiction de contester ou de mettre en cause les délibérations de la Chambre devant les tribunaux ou autrement. La Chambre conserve le droit et le privilège de déclarer l'utilisateur coupable d'outrage au Parlement lorsque la reproduction ou l'utilisation n'est pas conforme à la présente permission.

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

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

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

SPEAKER'S PERMISSION

Reproduction of the proceedings of the House of Commons and its Committees, in whole or in part and in any medium, is hereby permitted provided that the reproduction is accurate and is not presented as official. This permission does not extend to reproduction, distribution or use for commercial purpose of financial gain. Reproduction or use outside this permission or without authorization may be treated as copyright infringement in accordance with the *Copyright Act*. Authorization may be obtained on written application to the Office of the Speaker of the House of Commons.

Reproduction in accordance with this permission does not constitute publication under the authority of the House of Commons. The absolute privilege that applies to the proceedings of the House of Commons does not extend to these permitted reproductions. Where a reproduction includes briefs to a Committee of the House of Commons, authorization for reproduction may be required from the authors in accordance with the *Copyright Act*.

Nothing in this permission abrogates or derogates from the privileges, powers, immunities and rights of the House of Commons and its Committees. For greater certainty, this permission does not affect the prohibition against impeaching or questioning the proceedings of the House of Commons in courts or otherwise. The House of Commons retains the right and privilege to find users in contempt of Parliament if a reproduction or use is not in accordance with this permission.

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

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