



CHAMBRE DES COMMUNES  
HOUSE OF COMMONS  
CANADA

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

---

OGGO • NUMÉRO 114 • 1<sup>re</sup> SESSION • 42<sup>e</sup> LÉGISLATURE

---

TÉMOIGNAGES

**Le mardi 12 décembre 2017**

—  
**Président**

**M. Tom Lukiwski**



## Comité permanent des opérations gouvernementales et des prévisions budgétaires

Le mardi 12 décembre 2017

• (1100)

[Traduction]

**Le président (M. Tom Lukiwski (Moose Jaw—Lake Centre—Lanigan, PCC)):** Chers collègues, veuillez vous installer. Il nous manque encore des gens. M. McCauley vient de m'envoyer une note pour me dire qu'il est en chemin. Je suis sûr que M. Whalen sera ici très bientôt. Même si tout le monde n'est pas encore là, nous allons commencer.

Bienvenue à Mme Orser et M. Riding. Merci d'être là pour nous aider dans nos discussions et notre analyse des petites et moyennes entreprises participant aux marchés publics fédéraux.

Mesdames et messieurs, après notre heure avec Mme Orser et M. Riding, nous allons poursuivre à huis clos pour à peu près 15 minutes afin de nous occuper des travaux du Comité et régler quelques petites choses avant l'ajournement, cette séance étant la dernière de l'année.

Mme Orser, je crois comprendre que vous avez un bref exposé à nous présenter, alors nous vous écoutons.

**Mme Barbara Orser (professeure titulaire et professeure Deloitte en gestion des entreprises de croissance, École de gestion Telfer, Université d'Ottawa, à titre personnel):** Bonjour, et meilleurs voeux! Je vous remercie de me donner l'occasion de parler au Comité des travaux de recherche Telfer relatifs à la participation des petites et moyennes entreprises aux marchés publics fédéraux.

Comme on vous l'a dit, je suis Barb Orser, et je suis professeure titulaire à l'École de gestion Telfer de l'Université d'Ottawa. Ma recherche porte sur la croissance des entreprises et, en particulier, sur les PME en tant que fournisseurs du gouvernement fédéral, la littératie financière, l'accès au capital et la politique relative à l'entrepreneuriat féminin.

Ce matin, je vais vous donner les grandes lignes des constatations tirées de deux études qui vont, je l'espère, éclairer les travaux du Comité. La première étude a servi à brosser le portrait des PME en tant que fournisseurs du gouvernement fédéral. Cette recherche a été menée de concert avec MM. Quang Duong et Jérôme Catimel, de la Direction des services en analytique d'affaires de SPAC, ainsi qu'avec M. Riding, qui m'accompagne ce matin. C'est un travail de collaboration. La deuxième étude portait sur l'efficacité du programme américain de marchés réservés aux petites entreprises. C'est une recherche que nous avons aussi entreprise.

Pour établir le contexte de la première étude, permettez-moi de vous expliquer brièvement la méthodologie employée. Les données ont été tirées de l'Enquête sur le financement et la croissance des petites et moyennes entreprises de 2014, enquête qui a été menée par ISDE et Statistique Canada. Elle reflète les réponses de plus de 10 000 PME dont les revenus dépassaient 30 000 \$ en 2014. De plus,

l'échantillon englobait une sous-population de PME participant aux marchés publics fédéraux, c'est-à-dire des entreprises ayant signé des contrats avec SPAC. Je vais parler de « PME fournisseurs » pour désigner les PME que l'on sait avoir été des fournisseurs du gouvernement fédéral. Les constatations sont représentatives des petites entreprises au Canada.

Qu'avons-nous appris? Nous avons appris qu'une PME sur 10 avait passé des contrats avec le gouvernement fédéral dans les trois années précédant l'enquête de 2014. Nous avons appris que les PME fournisseurs sont en moyenne des entreprises plus grandes et plus vieilles, et qu'elles se concentrent de manière disproportionnée dans les secteurs axés sur les connaissances et sur la technologie, ainsi que dans le secteur de la construction.

Une comparaison entre les PME fournisseurs et l'ensemble des PME nous a permis de constater que les PME fournisseurs avaient de meilleures possibilités de signaler des innovations de toutes sortes, y compris sur le plan de la commercialisation des produits, de l'organisation et des procédés. Le type d'innovations le plus vraisemblable était lié aux produits.

Nous avons appris que les PME fournisseurs sont axées sur l'exportation. Environ le quart des PME fournisseurs s'adonnent à des activités d'exportation, par comparaison avec un faible 12 % de l'ensemble des PME.

Le Comité trouvera peut-être intéressant d'apprendre que les entreprises appartenant à des femmes étaient moins nombreuses que les entreprises appartenant à des hommes à obtenir des contrats du gouvernement fédéral. Parmi les PME fournisseurs, 10 % seulement appartenaient principalement à des femmes.

Quelles sont les difficultés signalées concernant la participation aux marchés publics fédéraux? L'un des principaux éléments à retenir, c'est que la majorité des PME canadiennes — 82 % — ne voyaient tout simplement pas le gouvernement fédéral comme un client potentiel. Même dans les secteurs où les PME fournisseurs sont courantes, par exemple, les industries du savoir, des TIC et de la construction, on ne voyait toujours pas le gouvernement comme étant un client potentiel. Par exemple, 75 % des PME des industries du savoir — des secteurs très présents dans les possibilités de marché — ne percevaient pas le gouvernement comme étant un client potentiel.

Parmi les autres raisons souvent mentionnées pour ne pas vendre au gouvernement fédéral, il y avait la méconnaissance des possibilités de marché et la perception selon laquelle le processus de demande était trop compliqué ou prenait trop de temps. Parmi les PME fournisseurs, les entreprises ayant des contrats avec le gouvernement fédéral, les principaux obstacles étaient liés, encore là, à la complexité du processus de passation des marchés, 43 %; aux difficultés à trouver les possibilités de contrats, 26 %; et aux coûts élevés associés à la passation des marchés, 27 %. Les autres obstacles cités étaient entre autres les retards importants dans la réception des paiements et la difficulté à satisfaire toutes les exigences contractuelles.

On constate avec intérêt que seulement 14 % des PME fournisseurs ont cité la difficulté à fournir tous les services requis dans le contrat. Il se peut fort bien que les PME fournisseurs aient surmonté les autres obstacles cités précédemment avant de fournir les services précisés dans le marché. Il se pourrait aussi que fournir tous les services requis dans les marchés fédéraux ne soit pas si onéreux et complexe, une fois que l'entreprise a trouvé la possibilité de marché, répondu à la DP et rempli les obligations du marché.

• (1105)

Ces constatations donnent à croire que pour obtenir une plus forte participation des PME aux marchés du gouvernement fédéral, il faut faire savoir aux PME que le gouvernement fédéral est ouvert aux affaires dans tous les secteurs. Cette étude fait une répartition des difficultés liées aux marchés publics selon l'étape du processus d'approvisionnement. Cette information pourrait servir à forger d'autres stratégies de réponse. Un exemplaire du document a été remis à votre bureau, et nous en avons des exemplaires ici, dans les deux langues officielles.

Permettez-moi maintenant de résumer les conclusions de notre étude sur l'efficacité ou les effets du Women-Owned Small Business Federal Contracting Program des États-Unis, car je crois que c'est un sujet d'intérêt pour le Comité. C'est une initiative visant la diversité des fournisseurs relevant de la Small Business Administration des États-Unis — un programme de marchés réservés dont le but est d'accroître la diversité des entrepreneurs signant des contrats fédéraux.

Encore là, je vais vous donner le contexte de l'étude. Le gouvernement américain a ciblé 23 % de son montant annuel d'un demi-billion de dollars pour les PME, et 5 % pour les entreprises appartenant à des femmes. Nous avons examiné l'efficacité de diverses certifications, en particulier concernant les marchés réservés aux entreprises appartenant à des femmes, pour ce qui est de la fréquence à laquelle les PME ont soumissionné et réussi à obtenir des marchés du gouvernement américain. La population d'intérêt était composée de petites entreprises qui étaient des soumissionnaires actifs du gouvernement fédéral, et en particulier de petites entreprises qui exécutaient à ce moment un contrat fédéral en tant qu'entrepreneur principal.

Aux États-Unis, les fournisseurs doivent être certifiés pour être admissibles au programme de marchés réservés, par exemple, les entreprises appartenant à des femmes. Notre étude a révélé que si nous tenions compte de la taille et du secteur, afin de comparer des pommes avec des pommes, le programme d'attestation américain n'avait aucun effet sur la fréquence des soumissions ou le succès des soumissions. C'est une conclusion importante. Elle donne à croire que reproduire le programme américain au Canada ne répondrait pas aux intérêts supérieurs des propriétaires d'entreprises ou des contribuables canadiens.

D'après moi, cependant, les PME canadiennes profiteraient d'un programme bien conçu, réglementé et surveillé de diversification des fournisseurs du gouvernement fédéral. Il y a plusieurs raisons à cela.

Premièrement, l'industrie réclame un tel programme depuis plus de 20 ans. Par exemple, le Groupe de travail du premier ministre sur les femmes entrepreneures de 2003 et le Groupe de travail canadien pour la croissance des entreprises appartenant à des femmes de 2011 ont tous les deux recommandé un tel programme.

Deuxièmement, ce que les chiffres ne disent pas, c'est qu'au Canada et aux États-Unis, les agences qui certifient les entreprises appartenant à un groupe minoritaire ou les entreprises appartenant à des femmes jouent un rôle crucial dans le développement des capacités en présentant des conférences, en créant des réseaux et en favorisant les relations entre les entreprises.

Troisièmement, le secteur privé a montré l'exemple par des programmes de diversification des fournisseurs — des programmes qui créent des écosystèmes d'entrepreneuriat plus robustes.

Le programme de marchés réservés des États-Unis montre que la conception et la réalisation d'un tel programme exigent de la rigueur dans les protocoles de certification, le suivi et la reddition de comptes. Par exemple, il a fallu 20 ans à la Small Business Administration pour atteindre la cible de 5 % des marchés pour les entreprises appartenant à des femmes — cette cible n'a été atteinte qu'en 2016, sous l'administration Obama.

Il ressort de l'expérience américaine que pour améliorer les possibilités de marché qui s'offrent aux petites entreprises avec le gouvernement canadien, il faut que les hauts dirigeants de SPAC soient tenus responsables et qu'ils rendent des comptes sur les conséquences que subissent les agences n'atteignant pas les cibles établies.

Enfin, les écosystèmes d'entrepreneuriat efficaces se caractérisent par la participation des entrepreneurs. Il faut consulter une diversité d'entrepreneurs canadiens tenant compte de tous les secteurs, de tous les modèles opérationnels et de toutes les étapes d'approvisionnement au sujet de la conception du programme, de son exécution et de sa surveillance. Une telle participation contribuera à démentir l'assertion de longue date qui veut que les divers ordres de gouvernement au Canada soient léthargiques quand il s'agit d'utiliser l'approvisionnement comme moyen de soutenir les petites et moyennes entreprises canadiennes.

Merci.

• (1110)

**Le président:** Merci beaucoup.

Madame, monsieur, nous allons maintenant, comme nous le faisons toujours, passer à une série de questions de sept minutes.

Nous commençons par Mme Ratansi.

**Mme Yasmin Ratansi (Don Valley-Est, Lib.):** Merci à vous deux de votre présence.

J'ai lu votre document LinkedIn et votre rapport Telfer. Dans notre étude sur les PME et nos efforts pour déterminer si les PME profitent des activités d'approvisionnement du gouvernement, nous voulions également regarder cela sous l'angle du genre également. Votre exposé jette vraiment la lumière sur la mesure dans laquelle les femmes ne profitent vraiment pas de cela. Selon le Conference Board du Canada, les entreprises appartenant à des femmes et à des membres de groupes minoritaires forment un élément dynamique de l'économie canadienne, alors nous voulons que ces entreprises participent et en profitent.

La semaine passée, nous avons reçu des femmes entrepreneures novatrices qui font face aux mêmes difficultés. En 50 essais, elles n'ont pas pu avoir accès à un seul marché. Pas un contrat. Quand l'une d'elles a vendu son entreprise d'IA à un homme, cet homme a décroché un contrat, alors j'aimerais parler avec vous de la façon dont... Vous avez utilisé le mot « visualisation ». De quelle sorte de mesure s'agit-il? Comment cela aidera-t-il le gouvernement à mieux adapter le processus d'approvisionnement aux femmes, de sorte que les femmes le trouvent plus applicable à elles? Vous dites que 82 % ne voient pas le gouvernement comme un client.

Aussi, dans votre recherche, avez-vous vu des femmes, en particulier des femmes novatrices, recourir au BPME ou au PICC?

**Mme Barbara Orser:** Je vous remercie de vos questions. À n'en pas douter, on a l'impression qu'une majorité d'entreprises appartenant à des femmes sont découragées d'essayer d'obtenir des marchés. Les deux initiatives nationales que j'ai mentionnées, soit le groupe de travail de 2003 et le groupe de travail de 2011, en témoignent. Cette perception est réelle.

Pour ce qui est des données que nous avons au Canada, nous en avons très peu, et je pense que c'est une chose importante que le Comité doit retenir. Il s'agit de l'une des premières études à avoir porté sur l'approvisionnement. Nous travaillons avec SPAC à fouiller les données afin de pouvoir mener une analyse axée sur le genre qui est plus robuste et qui tient compte de la taille, du secteur et de l'âge de l'entreprise, car ce sont des indicateurs importants de la viabilité d'une entreprise. Cependant, cette perception demeure.

Quant aux efforts pour amener les femmes à participer au programme relatif aux possibilités de marchés courantes, au meilleur de mes connaissances, les programmes comme le PICC n'ont fait l'objet d'aucun rapport. Il est possible d'intervenir rapidement, car il y a eu à peu près 200 entreprises, alors il ne serait pas difficile de parcourir cela. Nous n'avons pas de rapport ou de suivi du profil de ces entreprises dans le cadre des programmes ou des pratiques courantes d'approvisionnement, et elles ne sont pas signalées dès le début, alors il est impossible d'en faire le suivi.

**Mme Yasmin Ratansi:** Vous suggérez des mesures, et je pense bien que le mot « visualiser » a attiré mon attention — la façon dont vous visualisez la participation des femmes entrepreneures au programme d'innovation du gouvernement du Canada. Je me demande si vous avez réfléchi au type de mesures que le gouvernement pourrait utiliser pour déterminer, au moment d'évaluer les contrats, si les femmes en profitent. C'est la première chose.

Deuxièmement, à court terme, serait-il profitable, par exemple, qu'un important contrat soit offert et que dans la DP, le gouvernement exige que 5 % ou 10 % du contrat soit confié en sous-traitance à des femmes entrepreneures? J'aimerais vos idées à ce sujet, je vous prie.

**Mme Barbara Orser:** Merci.

En ce qui concerne les mesures, l'ironie, c'est que Statistique Canada a parmi les meilleures mesures dans le monde, concernant le profil des entreprises appartenant à des femmes, mais cela n'est compté dans aucun type de contrat. Nous le faisons pour divers autres types de contrats, comme pour la recherche en sciences sociales et humaines; c'est ce que nous faisons, n'est-ce pas? Vous pouvez en faire la déclaration au début, mais c'est retiré du contrat au moment de la décision.

Sonder le profil d'un fondateur est un début, naturellement. Statistique Canada se fonde sur la participation majoritaire ou la participation à parts égales, alors nous avons de bonnes mesures que

d'autres nations copient pour établir le profil du fondateur. C'est une première étape.

Deuxièmement, pour le profil du secteur, quand nous nous arrêtons sur certains secteurs, est-il possible d'explorer d'autres possibilités de dépenser pour des services professionnels dans lesquels nous savons que les femmes sont surreprésentées, par opposition au secteur de la construction, là où nous savons qu'elles sont sous-représentées? Il y a un côté un peu systémique au fait que les femmes ne participent pas au processus fédéral.

Troisièmement, nous ne savons pas trop ce qu'il en est de la connaissance des possibilités de faire des affaires avec le gouvernement fédéral. Nous savons qu'elle est faible partout, mais nous allons nous pencher là-dessus plus en détail avec la recherche à venir.

• (1115)

**Mme Yasmin Ratansi:** Il existe des conseils de femmes entrepreneures qui fonctionnent. Les connaissez-vous? Est-ce que vous travailleriez avec ces conseils? Si nous travaillons en vase clos, nous ne profitons pas de la synergie collective.

**Mme Barbara Orser:** Oui.

**Mme Yasmin Ratansi:** Est-ce que vous travaillez avec certains de ces conseils? Certains ont un siège au comité consultatif national des fournisseurs.

**Mme Barbara Orser:** Oui. Je connais Mary Anderson. Nous travaillons avec WBE, WEConnect Canada et WEConnect International, étant une organisation amie de ces organisations, lesquelles emploient nos étudiants périodiquement pour faire de la recherche.

Je vais vous parler d'une recherche que nous avons menée pour WEConnect International. Il s'agit du plus important groupe de certification dans le monde, pour les femmes entrepreneures. Nous avons constaté que leurs membres du secteur privé étaient des leaders dans l'avancement des femmes au sein des organisations. Ce que nous voyons, c'est qu'en plus d'entreprendre des initiatives de diversité en matière d'approvisionnement, ces entreprises passent de la parole aux actes. C'est ce genre d'effet d'entraînement que nous mesurons avec WEConnect.

**Mme Yasmin Ratansi:** Monsieur Riding, vous voulez absolument dire quelque chose.

**M. Allan Riding (professeur titulaire et professeur Deloitte en gestion des entreprises de croissance, École de gestion Telfer, Université d'Ottawa, à titre personnel):** Non. Je trouve que Barbara fait très bien les choses.

**Des voix:** Oh, oh!

**Mme Yasmin Ratansi:** Vous regardiez et disiez: « J'aime ces idées. »

**M. Allan Riding:** Je crois qu'une des difficultés que nous avons concernant votre question, c'est, comme Barbara l'a dit, les données. Collectivement — et nous avons travaillé avec nos collègues de SPAC —, je ne suis pas au fait de données qui traitent vraiment du profil des sous-traitants. Nous avons les données que Barbara a mentionnées, que nous avons obtenues de Statistique Canada après coup et que nous avons eu le privilège d'analyser.

Pour les sous-traitants, nous n'avons pas d'information du tout qui nous permettrait d'en apprendre sur le profil des sous-traitants. Votre question concernant l'exigence de faire appel à des sous-traitants divers soulève la question de savoir comment mesurer cela. Cela revient tout à fait à votre première question.

**Le président:** Monsieur McCauley.

**M. Kelly McCauley (Edmonton-Ouest, PCC):** Je vous remercie d'être avec nous aujourd'hui. Je suis sensible à bien des choses que vous avez dites.

Votre article, qui a été publié dans le *Ottawa Business Journal*, et grâce auquel nous avons décidé de vous convoquer aujourd'hui, parle beaucoup des difficultés relatives aux activités d'approvisionnement avec le gouvernement et aux formalités administratives. C'est ce que tous les autres témoins nous ont dit à maintes reprises. Nous avons accueilli ici des entreprises autochtones qui sont aux prises avec ce problème, et des femmes aussi. Ce constat semble être généralisé. Tous les groupes démographiques ont du mal à traiter avec le gouvernement dans le processus de demande de propositions, ou DP, mais votre article cite quelques personnes qui affirment que le processus ressemble à celui de n'importe quelle grande entreprise.

À votre avis, quelle portion est attribuable à la complexité et aux formalités administratives de notre processus de DP, et quelle portion l'est peut-être au fait que les PME n'ont tout simplement pas les ressources nécessaires pour soumissionner à une DP, des ressources qui seraient considérées comme normales si la DP provenait d'une entreprise inscrite au palmarès Fortune 500?

Ce que je veux savoir, c'est quelle part du problème peut être réglée en simplifiant notre processus de DP? D'après ce que les entreprises nous disent, il est de toute évidence assez onéreux et ardu. Quelle part est simplement attribuable à la façon dont les choses fonctionnent dans la réalité?

**Mme Barbara Orser:** En tant que bonne théoricienne, je dirais que c'est attribuable à ces deux raisons.

**M. Kelly McCauley:** D'accord. Je vais passer à autre chose.

**Des voix:** Ah, ah!

**Mme Barbara Orser:** Aux États-Unis, nous savons que l'engagement de 25 % à l'égard des PME a été respecté. Nous savons que nous sommes...

**M. Kelly McCauley:** Puis-je vous interrompre? Vous parlez de nos voisins, mais avez-vous examiné leur processus d'approvisionnement? Est-il aussi difficile que le nôtre?

**Mme Barbara Orser:** Il est coûteux, mais je pense que l'engagement du gouvernement fédéral à faire participer les PME a eu une incidence...

**M. Kelly McCauley:** Comment les États-Unis s'y sont-ils pris?

**Mme Barbara Orser:** Pardonnez-moi?

• (1120)

**M. Kelly McCauley:** Comment les États-Unis ont-ils fait pour réussir?

**Mme Barbara Orser:** Des marchés ont été réservés aux PME...

**M. Kelly McCauley:** Je m'excuse de vous interrompre encore, mais...

**Mme Barbara Orser:** Ce n'est pas un problème.

**M. Kelly McCauley:** ... nous avons des marchés réservés aux Autochtones; nous constatons toutefois que c'est difficile, d'après les témoins. Soit les entreprises ne sont pas au courant, soit elles n'ont ni la capacité ni les ressources, et ainsi de suite. Il est facile de réserver des marchés, mais comment s'assurer que les entreprises en tirent parti?

**Mme Barbara Orser:** Je dirais qu'il faut miser sur la transparence et la simplicité des mots... Toutes les choses que vous avez mentionnées sont impératives pour inciter plus de PME à se lancer

dans le processus. Bien sûr, le plafond est bas en ce qui a trait aux Autochtones; la valeur du contrat est un sujet de préoccupation.

Je pense qu'il y a aussi un problème de communication à ce chapitre. Pensez à toutes ces entreprises qui ne songent même pas aux possibilités de contrats avec le gouvernement fédéral. Le Bureau des petites entreprises fait un excellent travail, mais je pense qu'il faut aller beaucoup plus loin.

Aussi, je pense que la solution passe notamment par le fait que le gouvernement réserve 25 % ou un pourcentage donné de ses dépenses, ce qui démontrerait son engagement à inciter proactivement les PME à participer.

**M. Kelly McCauley:** Aux États-Unis, combien de temps a-t-il fallu entre le moment où des marchés ont été réservés et l'atteinte du résultat actuel?

**Mme Barbara Orser:** C'était un processus itératif. Tout a commencé après la guerre avec les anciens combattants, qui ont été suivis des anciens combattants handicapés, puis des entreprises détenues par des minorités, des entreprises urbaines et, enfin, des entreprises détenues par des femmes il y a 20 ans. Ce programme a donc été bâti sur une longue période. J'aimerais toutefois faire une mise en garde aux Canadiens: la certification des entreprises appartenant à des femmes est à déclaration volontaire. Par conséquent, si Allan possédait une entreprise, il pourrait attester qu'elle appartient à des femmes aussi aisément que moi.

**M. Kelly McCauley:** Wow. Nous en avons entendu parler. Il en va de même pour les Autochtones... Des vérifications sont réalisées de temps à autre, mais il n'y a aucune vérification préalable.

J'aimerais en parler, puisque j'ai posé la question suivante à d'autres témoins. Dans le cas des Autochtones et des femmes, tout est fondé sur la propriété de l'entreprise, mais qu'est-ce qui serait le plus bénéfique à la société? Serait-ce qu'une figure de proue comme vous en soit propriétaire, alors que c'est peut-être Allan qui fait tout le travail et entraîne tous les bénéficiaires? Sinon, y aurait-il une échelle au prorata qui permettrait...? Il se peut qu'un homme soit propriétaire d'une entreprise, mais qu'il emploie une majorité de femmes dans des postes de direction. Comment pouvons-nous nous organiser de façon à servir aux mieux les intérêts de la société dans son ensemble, plutôt que de se limiter à cocher une case disant qu'une femme est propriétaire de l'entreprise?

**M. Allan Riding:** En réponse à deux ou trois de vos remarques, je dirais qu'il y a un compromis à faire. Un des problèmes que nous avons constaté dans le cas des marchés réservés aux États-Unis est qu'ils comportent trois étapes, à vrai dire.

La première, je crois, est l'engagement public du gouvernement américain ayant trait aux 23 % et aux 5 % des dépenses. Je pense que c'est une source de motivation très puissante.

**M. Kelly McCauley:** Je veux simplement que vous sachiez que je vais vous laisser terminer. Il vous reste deux minutes.

**M. Allan Riding:** Merci. Ce sera suffisant.

La deuxième étape est la création des marchés réservés.

La troisième, et la plus importante, est la gestion du fonctionnement des marchés réservés.

Ce que nous avons constaté, tout comme le Bureau de reddition de comptes du gouvernement des États-Unis, c'est que le processus n'était pas surveillé, ce qui revient à votre dernière question. Les gens déclaraient que leurs entreprises appartiennent à des femmes, alors que ce n'était pas vrai, puisque le gouvernement n'a pas mis en place un mécanisme de vérification. En réalité, l'objectif de 5 % a été atteint principalement grâce à des contrats attribués en dehors des marchés réservés. Notre constatation selon laquelle les marchés réservés n'étaient pas efficaces a été reprise dans deux ou trois autres documents, mais la question n'est pas de réserver ou non des marchés, mais aussi de savoir comment les marchés réservés sont organisés et surveillés.

**M. Kelly McCauley:** Madame Orser, je me demande si j'ai bien compris. J'avais cru vous entendre dire que le processus de DP aux États-Unis n'a pas été conçu pour être au service des contribuables. Ai-je bien entendu?

**Mme Barbara Orser:** Non. J'ai dit qu'à mon avis, les contribuables canadiens et les propriétaires de petites entreprises aimeraient avoir un programme de marchés réservés plus rigoureux qui serait surveillé et qui tiendrait Services publics et Approvisionnement Canada, ou SPAC, responsable de l'atteinte de nos objectifs.

**M. Kelly McCauley:** C'est ce que je pensais. Je croyais avoir mal entendu.

**Mme Barbara Orser:** Puis-je faire une remarque à propos de vos questions?

**M. Kelly McCauley:** Bien sûr.

**Mme Barbara Orser:** Vous avez encore posé une question sur les critères. Je pense qu'il est simpliste de cocher la case « appartient en majorité à des femmes ». Chose certaine, je crois que le pourcentage de femmes dans des postes de direction pourrait être envisagé.

• (1125)

**M. Kelly McCauley:** Il en va de même pour les Autochtones ou d'autres groupes...

**Mme Barbara Orser:** Ce pourrait être l'hétérogénéité et l'intersectionnalité de ce que représente le fait d'être propriétaire d'une entreprise.

L'autre point qu'Allan a soulevé est la sous-traitance. Nous savons que les femmes ne s'en tirent pas bien. Souvent, elles obtiennent des contrats de sous-traitance dans le cadre de la DP, puis elles sont rayées de la liste lorsque le travail est terminé. Je pense que c'est le genre de surveillance que nous devons effectuer pour nous assurer de respecter le mandat de tout programme qui verra le jour.

**M. Kelly McCauley:** Merci beaucoup.

**Le président:** Monsieur Weir, vous avez sept minutes.

**M. Erin Weir (Regina—Lewvan, NPD):** Merci beaucoup.

Vous avez fait mention d'une enquête réalisée auprès des petites entreprises canadiennes. Une autre étude que notre comité examine est celle de l'Organisation de coopération et de développement économiques, ou OCDE, qui laisse entendre que les petites entreprises canadiennes ont relativement bien accès aux marchés publics fédéraux du Canada. Selon les définitions de l'Organisation, environ 40 % de la valeur des marchés publics du gouvernement canadien vont aux PME. Je me demande simplement ce que vous en pensez, ou s'il y a d'autres comparaisons internationales que nous devrions envisager, selon vous.

**Mme Barbara Orser:** Eh bien, il s'agit certainement d'une autre mesure. Elle témoigne du volume et de la valeur des contrats, mais ne dit rien sur le nombre d'entreprises. Si votre gouvernement

souhaite faire participer plus de PME, plutôt que d'accorder un pourcentage élevé de contrats aux mêmes PME, je pense qu'il est utile d'examiner les deux chiffres.

**M. Erin Weir:** Oui, bien évidemment. Pour ce qui est de la participation d'un plus grand nombre de PME, les offres à commandes sont un enjeu qui a été porté à l'attention de notre comité. La crainte de l'ombudsman de l'approvisionnement est que les petites entreprises aient du mal à se conformer aux exigences d'une offre à commandes, ainsi qu'à tenir des stocks de produits sans savoir si le gouvernement en achètera un volume donné ou non dans le cadre de cette offre. Êtes-vous d'accord avec ces critiques?

**Mme Barbara Orser:** Je pense qu'elles sont justifiées puisque la loyauté envers les fournisseurs est importante pour le secteur privé. Lorsqu'on fait des affaires avec le gouvernement fédéral, les contrats doivent toujours être renouvelés. On perd alors l'avantage de la relation et du capital social qui se bâtit entre un fournisseur et son client. La situation est donc bel et bien problématique.

**M. Erin Weir:** En revanche, j'ai aussi entendu dire qu'une offre à commandes peut être bénéfique pour les PME puisqu'elle leur fournit au moins un cadre de participation. Si le gouvernement fédéral optait plutôt pour la sélection de fournisseurs privilégiés, il aurait tendance à favoriser les grandes entreprises. Par ailleurs, l'ensemble du processus de DP pourrait également constituer un défi pour les petites entreprises.

**M. Allan Riding:** L'échelle est un thème récurrent. Voilà qui nous ramène à la question du genre, en fait. J'oublie quel est le chiffre exact — il est dans notre rapport —, mais je sais qu'une très grande proportion des petites entreprises sont vraiment modestes et comptent moins de cinq employés. C'est un problème pour remporter des appels d'offres à maintes reprises, et même des offres à commandes. Ces procédures accaparent une bonne partie des ressources des entreprises qui pourraient être plus avantageuses ailleurs. Plus particulièrement, une excellente étude a été réalisée en 2016 par Rosa et Sylla, à Statistique Canada. On y apprenait notamment que les entreprises appartenant à des femmes sont systématiquement plus petites. Nous en déduisons qu'elles ont moins d'occasions à saisir.

Ce sont quelques-uns des enjeux dont nous sommes saisis.

**M. Erin Weir:** D'accord.

En ce qui a trait à l'établissement d'une relation entre le gouvernement fédéral et certains fournisseurs, une des idées qui a été soumise à notre comité est la création d'un système de cote dans lequel le gouvernement du Canada, plutôt que d'examiner chaque fois d'un nouvel œil tout fournisseur éventuel, attribuerait une cote de rendement fondée sur les services antérieurs, et en tiendrait compte dans son processus d'approvisionnement. Qu'en pensez-vous?

**Mme Barbara Orser:** Je dirais que c'est raisonnable sur le plan des affaires. Le système récompense vos fournisseurs fidèles. Il offre la possibilité d'ajouter de nouveaux fournisseurs au bassin, et permet de se tourner vers des fournisseurs pour améliorer la compétitivité et la qualité des produits livrables. Je suis cependant d'avis que la perte de cette relation coûte cher au gouvernement, puisqu'il n'a pas de fournisseurs durables.

• (1130)

**M. Erin Weir:** D'accord.

Une chose qui est parfois exigée dans les marchés publics, c'est que le fournisseur ait déjà vendu aux gouvernements, ou qu'il leur vende peut-être même déjà un volume donné. Je suppose que cela pourrait concorder avec l'idée d'établir une relation, ou de s'assurer que le fournisseur est capable d'honorer les contrats du gouvernement. En revanche, cette exigence pourrait aussi exclure les petites entreprises.

Je me demande simplement ce que vous pensez de ce genre de règle.

**Mme Barbara Orser:** Votre question se rapporte vraiment à l'examen des fiches de rendement et à ce à quoi elles pourraient ressembler. Est-ce qu'elles englobent l'expérience, qui serait notée, ou des preuves de diversité, qui seraient également notées et pondérées? Par la suite, assurez-vous de façon globale qu'il y a place aux nouveaux fournisseurs ayant peu d'expérience. Peut-être deviendront-ils des fournisseurs de marque, si vous avez un agent d'approvisionnement qui travaille avec eux de façon proactive afin de faire progresser leurs contrats légitimes dans le processus.

**M. Erin Weir:** Je vois. Ce serait donc une chose que d'inscrire des notes dans un système de points, mais que diriez-vous d'exiger carrément que, pour soumissionner ou participer à un processus, un fournisseur éventuel doive déjà avoir vendu à un montant donné au gouvernement?

**Mme Barbara Orser:** À vrai dire, je découragerais une telle pratique d'emblée si nous voulons favoriser la diversité des PME, étant donné leur faible propension à fournir des produits au gouvernement à ce stade-ci — je ne parle pas de la valeur des contrats, mais plutôt de leur nombre. La quantité favorise l'innovation et la représentation. Je pense donc que cette perspective fermée limiterait l'innovation et la valeur pour notre gouvernement.

**M. Erin Weir:** Bien.

Vous avez parlé de la difficulté à définir les entreprises appartenant à des femmes, ou à confirmer qu'une entreprise qui se présente comme telle l'est effectivement. C'est un enjeu qui a été soulevé lors d'une réunion précédente.

Existe-t-il une solution?

**Mme Barbara Orser:** Je pense que oui.

Je crois que nous en voyons la preuve avec des organisations comme WEConnect International, qui font ce travail à l'échelle mondiale, et qui font un examen approfondi de l'organisation. Ce n'est pas un site Web superficiel où vous cochez une case. WBE Canada connaît sa clientèle.

Cependant, ce ne sont que deux organisations. Si la mesure devait être déployée à l'échelle nationale, je pense que le besoin serait criant — que ce soit par l'intermédiaire de la Chambre ou d'un autre type de réseau d'organismes — parce qu'il y a beaucoup d'entreprises qui voudraient faire affaire avec le gouvernement canadien.

L'autre chose à propos du genre...

**Le président:** Nous allons malheureusement devoir vous interrompre ici, mais M. Peterson voudra peut-être poursuivre sur cette voie.

Monsieur, vous avez sept minutes.

**M. Kyle Peterson (Newmarket—Aurora, Lib.):** Merci, monsieur le président.

Je remercie les témoins d'être présents.

Madame, je peux vous laisser finir votre idée, si vous le voulez.

**Mme Barbara Orser:** Merci.

Pour revenir à la question des mesures, si nous nous limitons à une propriété féminine de 51 %, cela devient problématique lorsque la propriétaire dilue une partie de sa propriété et ajoute des capitaux propres à l'entreprise. Devrions-nous punir les femmes axées sur la croissance qui ne possèdent plus 51 % de l'organisation? Je trouve que le recours à plusieurs mesures est logique.

**M. Kyle Peterson:** Bien. À ce sujet, certains des investisseurs pourraient même être des femmes: en tenons-nous compte du côté des actions? Cela soulève bien sûr toutes sortes de questions qui, je crois, alourdisent le fardeau administratif à un moment donné.

Je veux reculer d'un pas. Une partie de la raison pour laquelle nous faisons cette étude est que, dans la lettre de mandat de la ministre, celle-ci est notamment invitée à élaborer des initiatives pour accroître la diversité des soumissionnaires sur les marchés publics.

Je pense que l'hypothèse que nous avançons tous — et je veux juste savoir si elle repose sur une analyse des données — est que, pour y arriver, la participation des PME est probablement un moyen efficace, car elles ont tendance à appartenir à des femmes ou à une minorité, ou à être des fournisseurs diversifiés. Cette hypothèse est-elle fondée?

**Mme Barbara Orser:** Oui, certains soutiennent qu'une augmentation de la diversité des fournisseurs améliore la compétitivité et favorise une perception solide de la diversité au sein du bassin.

**M. Kyle Peterson:** Je vois. Je voulais juste m'assurer que nous sommes sur la même longueur d'onde. C'est bien qu'une universitaire soutienne un peu les hypothèses que nous formulons ici au Comité. J'en suis reconnaissant.

Je crois que selon votre rapport — et c'est ce que nous avons entendu ici et là — 9,8 % des PME canadiennes approvisionnent le gouvernement fédéral.

Y a-t-il un chiffre idéal? Y a-t-il une cible ou un juste équilibre que nous devrions chercher à atteindre, pour pouvoir dire que nous tirons maintenant pleinement et efficacement parti des marchés publics fédéraux dans le but d'aider les PME et de stimuler l'innovation du même coup? À votre avis, y a-t-il un juste équilibre?

**Mme Barbara Orser:** Nous devrions peut-être tous les deux lancer un chiffre, mais... et c'est tout simplement ainsi. Je pense toutefois que nous pourrions apprendre de l'expérience des États-Unis, qui se sont engagés à maintenir une proportion de 25 %. Nous savons que les petites entreprises représentent 98 % des entreprises au pays. Nous savons qu'elles appartiennent à des Canadiens et qu'elles contribuent à l'assiette fiscale à l'échelle régionale. C'est donc un exemple.

● (1135)

**M. Kyle Peterson:** Je vois.

**M. Allan Riding:** Je pense que nous devons nous rappeler que la raison pour laquelle nous réfléchissons à cela, c'est que les petites entreprises créent une part disproportionnée des emplois au Canada et qu'elles contribuent de plus en plus à l'innovation et aux exportations.

Il est effectivement contraignant pour le gouvernement de laisser les contrats à toute une série de petites entreprises plutôt qu'à une seule grande. C'est moins efficace. Je pense que l'idée est que la croissance attribuable aux petites entreprises et la stimulation de la croissance que procurent les marchés publics font largement contrepoids.

**M. Kyle Peterson:** Bien, merci.

À la lecture de votre rapport, il me semble qu'il y a presque deux catégories de PME, lorsqu'on en brosse le portrait. Il semble y avoir celles qui réussissent à obtenir des marchés du gouvernement et celles qui n'y parviennent pas. Celles qui réussissent semblent avoir des points communs. Elles sont plus vieilles et plus grandes, concentrées dans l'industrie du savoir et l'industrie de la technologie, et plus susceptibles d'appartenir à des hommes qu'à des femmes.

Par ailleurs, les PME d'approvisionnement sont plus susceptibles de prévoir une croissance; d'avoir des exportations, deux fois plus; de faire du commerce international; de s'attendre à exporter à l'avenir; et d'innover.

Mon professeur de statistiques m'a toujours dit que la corrélation n'est pas preuve de causalité. Par conséquent, laquelle vient en premier? Y a-t-il une causalité ici ou est-ce tout simplement une corrélation que vous soulignez pour le lecteur?

**Mme Barbara Orser:** C'est tout simplement une association. Cependant, en travaillant avec Services publics et Approvisionnement Canada, nous pourrions commencer à faire une analyse plus rigoureuse. Les travaux sont déjà entamés.

**M. Kyle Peterson:** Je pense que c'est important. Je me demande quelle partie, de façon générale, de la non-participation des différentes PME est attribuable aux coûts élevés des marchés. C'est ce que beaucoup de témoins nous ont dit. Par coûts élevés, nous ne parlons évidemment pas juste d'argent, mais aussi de ressources. De toute évidence, de nombreuses PME ont des ressources humaines et un capital limités, et elles ne peuvent tout simplement pas être concurrentielles dans le cadre du processus, qui devient presque un cycle constant. Elles estiment qu'elles ne gagneront jamais d'appel d'offres, et elles ne perdent donc pas leur temps. Elles sont très heureuses de poursuivre leurs activités, et elles sont nombreuses à connaître beaucoup de succès en faisant uniquement affaire avec le secteur privé.

Comment pouvons-nous surmonter cet obstacle? Est-ce une question de sensibilisation? Est-ce un aspect à considérer pour y parvenir? Y a-t-il autre chose à prendre en considération?

**Mme Barbara Orser:** Je pense que c'est l'élément moteur. Le pourcentage d'entreprises qui ne voient pas le gouvernement fédéral comme une source de marchés est beaucoup plus important que le pourcentage d'entreprises qui se préoccupent du processus d'approvisionnement actuel.

**M. Kyle Peterson:** Alors, est-ce une chose que devrait faire le gouvernement fédéral, dans le cadre de la nouvelle politique d'approvisionnement et de la directive qui découleront de cette étude? Est-ce une chose dans laquelle nous devrions peut-être investir des ressources pour dire aux gens de répondre aux appels d'offres, pour leur indiquer pourquoi et comment nous pouvons les aider?

Est-ce une chose que nous devrions faire?

**Mme Barbara Orser:** Je l'encouragerais fortement. Je n'ai pas vu beaucoup de modèles à suivre, d'exemples de réussite et de capital social développé à cette fin. Nous avons toute l'infrastructure des petites entreprises au Canada. Est-ce que tout le monde connaît quelqu'un à SPAC pour discuter en cas de problème?

Au moyen d'efforts proactifs de communication déployés par le gouvernement fédéral et d'une très solide campagne de communication, vous verriez un plus grand nombre d'entrepreneurs frapper à votre porte. Vous pourriez ainsi accroître la qualité de vos fournisseurs.

**M. Kyle Peterson:** Je vois. C'est bien. En résumé, pouvez-vous recommander au gouvernement fédéral trois ou quatre mesures qu'il pourrait prendre rapidement et efficacement pour atteindre l'objectif qui consiste à encourager les PME à participer aux marchés publics?

**Mme Barbara Orser:** Je vous recommanderais d'avoir un solide programme de communication ainsi qu'un objectif d'approvisionnement auprès des PME de 25 %, et pas seulement parce que je suis universitaire, mais parce qu'il y a très peu de données. Compte tenu de la taille et des dépenses de notre gouvernement fédéral, je pense que c'est grandement nécessaire, surtout au moment où nous tentons d'être créatifs et de penser à de nouvelles stratégies pour intégrer les PME à la filière.

**M. Kyle Peterson:** Merci de ces explications. Je vous en suis très reconnaissant.

**Le président:** Nous allons maintenant entamer notre série d'interventions de cinq minutes, en commençant par M. Shipley.

**M. Bev Shipley (Lambton—Kent—Middlesex, PCC):** Merci beaucoup.

Merci beaucoup d'être ici alors que c'est presque notre premier jour d'hiver, d'après ce qu'on voit à l'extérieur.

Ma question est brève.

J'ai trouvé intéressants les commentaires sur la sous-traitance — c'est vous, Allan, qui avez abordé le sujet. Ce que nous constatons, et ce que nous entendons, c'est qu'un grand nombre de petites entreprises tombent dans cette catégorie, compte tenu de leur nombre d'employés. Elles n'ont pas les ressources nécessaires, les moyens, de satisfaire toutes les exigences d'un marché public, et c'est juste à cause de leur taille.

L'autre jour, nous avons également entendu un des témoins dire, et je crois que c'est un élément essentiel, que les petites entreprises n'ont souvent pas les ressources ou la capacité nécessaire pour faire l'investissement à long terme qui s'impose. C'est en partie attribuable aux méthodes de paiement dans le cadre des marchés publics fédéraux. Lorsqu'une petite entreprise doit payer ses employés tous les jeudis, et c'est avec passion et compassion qu'elles s'engagent à le faire pour les garder, elle a donc parfois recours à des sous-traitants à défaut de pouvoir faire les investissements à long terme nécessaires.

Dans le cadre de notre étude, nous avons également entendu que l'on tient trop souvent compte du prix, pas de la valeur du produit, ou en coordination... À long terme, le prix est important, mais la qualité et le résultat obtenu le sont probablement plus, alors que nous voyons toutes sortes de choses se produire dans le cadre de ces marchés publics.

Avez-vous des observations à ce sujet?

• (1140)

**M. Allan Riding:** C'est une question à deux volets.

À la base, il y a la gestion financière et la question de l'intervalle entre la livraison du produit ou la prestation du service et le moment où l'on est payé. C'est un problème que les petites entreprises ont auprès de tous les fournisseurs, pas juste le gouvernement. Je ne sais pas si c'est pire ou non avec le gouvernement. Je n'ai pas de données là-dessus, mais c'est certainement un problème pour un grand nombre de petites entreprises.

Selon une étude publiée en 2003 par deux universitaires canadiens, la cause la plus fréquente d'échec parmi les petites entreprises est une erreur financière, ce qui signifie qu'une partie du problème est lié au manque de connaissances financières dans le secteur des petites entreprises et à la capacité des propriétaires à y remédier.

C'est une histoire fascinante, mais c'est sans aucun doute une cause de l'échec, et une question de gestion et de versement des salaires. Je sais que l'Agence de la consommation en matière financière du Canada, l'ACFC, et les sociétés privées adoptent d'importantes mesures pour tenter d'améliorer le niveau de connaissances financières des propriétaires canadiens d'entreprise. C'est un énorme problème en soi.

**M. Bev Shipley:** Je vois.

Madame Orser, vous avez décrit le programme américain de retrait comme un objectif pour le Canada, et vous avez également donné le chiffre de 25 %. On craignait toutefois un manque de crédibilité compte tenu du manque de suivi dans le cadre du programme.

D'après ce que j'ai compris, les États-Unis et l'Australie ont des cibles en matière d'attribution des marchés publics, tandis que le Royaume-Uni a une cible en ce qui concerne la valeur des marchés publics.

Cela revient un peu à ma question de tout à l'heure. Y a-t-il une préférence? Si nous établissons une cible, comment pourrions-nous assurer un bon suivi?

**Mme Barbara Orser:** Pour ce qui est d'une préférence, il convient de dire que les programmes diffèrent beaucoup. L'un porte sur le pourcentage de marchés publics, ce qui signifie qu'il est possible que les PME servent de sous-traitants. C'est important, et c'est déjà le cas. Même si nous ne faisons pas de suivi, nous savons qu'elles font de la sous-traitance.

Je pense qu'il y a un engagement important envers les petites entreprises pour qu'elles soient les principaux maîtres d'oeuvre du gouvernement fédéral, si nous voulons vraiment faire participer de bonne foi les entreprises grâce au ministère des Services publics et de l'Approvisionnement et à sa clientèle.

Je vais également répondre indirectement à votre question. La question précédente faisait mention de résultats, et nous pensons rarement aux résultats. Cela pourrait être un critère: des résultats sur le plan de l'innovation, de la diversité, des résultats qui importent en ce moment selon le gouvernement.

• (1145)

**M. Bev Shipley:** Ce que nous voyons dans les entreprises appartenant à des femmes...

**Le président:** Votre temps de parole est entièrement écoulé.

**M. Bev Shipley:** ... c'est qu'elles sont plus innovatrices.

**Le président:** Nous allons passer à M. Ayoub.

[Français]

**M. Ramez Ayoub (Thérèse-De Blainville, Lib.):** Merci, monsieur le président.

Je vous remercie tous les deux d'être présents aujourd'hui.

De mon côté, j'ai de l'expérience en économie et j'en ai aussi en affaires municipales puisque j'ai été maire d'une ville.

Lorsqu'on signe des contrats, lorsqu'on lance des appels d'offres, on a la responsabilité de s'assurer d'obtenir le meilleur rapport qualité-prix. Au cours des discussions que nous avons eues jusqu'à

maintenant, sur plusieurs plans et pour toutes sortes de bonnes raisons, ce que nous disons au gouvernement fédéral, c'est que le processus nous semble difficile et lourd pour les PME, entre autres. Nous demandons au gouvernement, soit au créateur d'emplois, de simplifier ce processus, d'être plus disponible et de s'assurer que les PME peuvent participer à l'essor de l'économie.

À mon avis, en ce qui concerne le libre marché, la libre entreprise et la libre concurrence, on arrive à un équilibre d'une certaine manière. C'est sûr que certains gouvernements peuvent être plus interventionnistes que d'autres, mais, si on veut intervenir comme gouvernement, n'est-il pas plus simple d'accorder des subventions ciblées à des groupes d'entreprises, qu'elles soient formées de femmes, d'Autochtones ou de gens qui ont des particularités régionales? Le Canada est un très grand pays.

J'ai l'impression qu'on coupe les cheveux en quatre. Cela devient de plus en plus complexe et, en même temps, on demande de simplifier le processus. On n'arrivera jamais à s'en sortir.

Je ne sais pas ce que vous pensez de cette simplification, peut-être très naïve de ma part, qui consiste à laisser faire le marché un peu plus et à offrir des subventions ciblées à des groupes particuliers.

Il faudrait aussi faire de la promotion. En effet, bien souvent, des entreprises ne sont même pas au courant qu'elles pourraient avoir accès à des subventions. Les entreprises n'ont pas l'information nécessaire, et lorsqu'on n'a pas l'information, on n'a pas les connaissances nécessaires.

Pouvez-vous nous faire part de vos réflexions à ce sujet?

[Traduction]

**Mme Barbara Orser:** Merci de poser la question.

Je pense que je vais l'aborder d'un point de vue municipal. Nous savons que la Ville de Toronto est vraiment en train de devenir une chef de file mondiale en matière d'approvisionnement sensible à la diversité. Nous savons que le gouvernement fédéral peut apprendre de certaines pratiques en cours à l'échelle municipale. Il faut entre autres se pencher sur ce que nous considérons comme des contrats et des prix de qualité, et nous montrer un peu plus innovateurs à cet égard. La Ville de Toronto dénonce ce genre de critères, et elle fait donc preuve d'un peu plus de souplesse pour déterminer qui peut obtenir les contrats.

Nous comprenons sans aucun doute le problème de la complexité lorsque nous appliquons cela à l'échelle nationale. Je pense que nous pouvons apprendre de la Ville. Ces processus d'approvisionnement sont également complexes.

**M. Ramez Ayoub:** Allez-y, monsieur Riding.

**M. Allan Riding:** Je pense que vous abordez la question fondamentale concernant la façon dont un système qui comporte des restrictions ne sera jamais aussi optimal qu'un système qui n'en a pas. Comment pouvons-nous combler cette lacune?

Je pense qu'il faut en partie cerner les éléments qui donne lieu à de la diversité, qui font en sorte que les gens différents sont désavantagés. C'était l'objectif du programme américain 8(a). Il y avait huit ou neuf niveaux de désavantage. Être une femme en était un. Être un secteur sous-utilisé en était un autre, tout comme être un ancien combattant ou un ancien combattant handicapé. Il y avait huit catégories distinctes. Avons-nous même un système qui tente de mettre sur un pied d'égalité toutes les personnes qui sont désavantagées ainsi, mais qui ont beaucoup à offrir, ou laissons-nous tout simplement libre cours au marché dans sa forme actuelle? Je pense qu'il est très louable d'être inclusif et diversifié. Le Conference Board a fait une analyse de rentabilisation là-dessus, une analyse que je citerais.

C'est certain que restreindre les gens entraînerait des pertes économiques. Je pense que l'idée serait que la création d'emploi et l'innovation généralisée chez les gens qui obtiennent les contrats feraient contreponds à ces pertes.

• (1150)

**M. Ramez Ayoub:** Avons-nous un moyen de mesurer cela?

**Le président:** Malheureusement, vous aurez peut-être la réponse à cette question dans la prochaine intervention de M. McCauley.

**M. Kelly McCauley:** Vous êtes tous les deux experts. Je me demande si vous pouvez passer en revue les mesures que vous prendriez pour éliminer certains des aspects complexes de notre processus d'approvisionnement, la paperasse. Encore une fois, je pense que cela touche tous les Canadiens. Nous avons entendu des Autochtones ainsi que d'autres témoins qui mettent l'accent sur les femmes et l'approvisionnement, et ils nous ont dit la même chose: les petites entreprises n'ont pas les ressources nécessaires pour composer avec les coûts et la complexité de la paperasse dans notre système d'approvisionnement. Comment commenceriez-vous à décortiquer cela?

Si vous lisez le rapport de l'ombudsman sur l'approvisionnement, vous verrez que c'est très révélateur. Je pense que 25 des 30 principales plaintes portent sur la paperasse et le changement des règles du jeu dans les appels d'offres. Veuillez nous expliquer comment vous vous attaquez au problème. Si nous pouvons éliminer les difficultés dans le processus d'approvisionnement, beaucoup d'autres problèmes dont nous entendons parler seraient réglés.

Veuillez prendre quatre minutes pour nous dire comment réparer notre système.

**Des voix:** Oh, oh!

**Mme Barbara Orser:** Si l'on mentionne que, bien entendu, le test bêta devrait se faire avec une petite enveloppe... Le système actuel est axé sur la conformité, et il comporte un lourd jargon juridique. Vos agents d'approvisionnement doivent satisfaire les modalités de cette obligation. Je pense qu'il est possible d'examiner l'innovation au sein du système, et nous pouvons l'alléger en rendant le libellé et le processus moins juridiques.

**M. Kelly McCauley:** C'est l'observation d'un de nos témoins, à savoir que nous sommes vraiment peu enclins à prendre des risques. Personne n'a déjà été renvoyé pour avoir embauché IBM — sauf peut-être dans le dossier de Phénix.

Est-ce le cas, à savoir que nous sommes tellement prudents, peu enclins à prendre des risques, que nous faisons des pieds et des mains pour rendre le processus difficile pour tout le monde?

**Mme Barbara Orser:** Je pense que les bonnes gens qui examinent ces contrats sont tenus par ces obligations. Les gens à

la table aspirent peut-être à intégrer un plus grand nombre de PME, mais quand vient le temps de se prononcer sur ces contrats, on est obligé de s'en tenir au libellé. Pour commencer à favoriser des activités d'approvisionnement de ce genre et à être innovateurs... Jetons un coup d'oeil à certains résultats, plutôt que de nous en tenir strictement au jargon juridique, et soyons créatifs.

**M. Kelly McCauley:** Vous avez parlé d'un test bêta, ce qui est une excellente idée. C'est peut-être semblable à la souplesse dont nous avons parlé. Comment pourrait-on procéder selon vous? Prendriez-vous un ministère ou une zone géographique pour faire un test?

**Mme Barbara Orser:** On pourrait commencer immédiatement par le Programme d'innovation Construire au Canada, le PICC. Il serait très facile d'examiner les contrats accordés jusqu'à maintenant — comme je l'ai dit, il y en a moins de 200; vous pourriez le faire à la main — pour vous donner une idée...

**M. Kelly McCauley:** Pensez-vous qu'une grande partie des personnes qui tentent de conclure des marchés publics seraient admissibles dans le cadre du PICC? Pour moi, c'est tout autre chose, lorsqu'on les compare aux PME ordinaires.

**Mme Barbara Orser:** Non, mais je dis que cela aura pu être fait hier, très facilement.

Ensuite, s'il est question des femmes propriétaires d'entreprise, je me tournerais vers les secteurs où elles sont bien représentées, vers les services professionnels. Vous pourriez le faire à l'échelle régionale, pour être plus prudents, et être créatifs au moment d'examiner les résultats. Faites venir des propriétaires de PME qui prennent part à l'approvisionnement pour en discuter. Je n'ai pas entendu parler de démarches visant à ce que la discussion porte également sur les paramètres qui devraient être retenus.

**M. Kelly McCauley:** Des Autochtones et d'autres personnes nous ont parlé entre autres de ce qu'ils ont accompli dans le secteur privé. Ils disaient que le secteur des sables bitumineux et de l'énergie en particulier sont de loin le modèle d'excellence pour ce qui est de créer des occasions d'affaires pour les Autochtones et d'autres groupes minoritaires. Croyez-vous qu'il vaudrait la peine de reproduire leur système d'approvisionnement, ou serait-il plus facile de partir de zéro?

**Mme Barbara Orser:** Je pense à Suncor et à certaines de leurs initiatives reconnues qui ont dominé le marché et intégré les femmes dans les métiers. Ce n'était pas...

**M. Kelly McCauley:** Il y a les Autochtones également...

**Mme Barbara Orser:** Oui. Les Autochtones, bien sûr... Il ne s'agissait pas seulement de l'approvisionnement. Il y avait une initiative de formation et un engagement régional. Je dirais qu'en effet, ces organismes pourraient nous en apprendre beaucoup, car ce n'était pas fondé seulement sur l'approvisionnement.

• (1155)

**Le président:** Merci beaucoup.

Allez-y, monsieur Drouin.

**M. Francis Drouin (Glengarry—Prescott—Russell, Lib.):** Merci, monsieur le président.

Je remercie les témoins de leur présence. Je salue les représentants de l'École de gestion Telfer, puisque je suis diplômé de cette école. Par contre, n'allez pas voir mes notes.

**Des voix:** Ah, ah!

**Une voix:** Mais vous avez réussi.

**M. Francis Drouin:** En effet.

Vous avez soulevé deux ou trois questions. J'ai été étonné de constater qu'encore aujourd'hui, les États-Unis n'évaluent pas la réussite ou ne cherchent pas à déterminer si ce sont des entreprises appartenant à des femmes qui participent. À mon avis... On établit une politique, mais on n'évalue pas les résultats; des leçons sont donc tirées. Je sais que parfois, c'est ce que fait également le gouvernement du Canada. Il lance des politiques, mais il n'évalue pas les répercussions.

Vous recommandez que le gouvernement réserve une part de 25 % des marchés aux PME. À votre avis, quels seraient certains des obstacles pour ce qui est de nos obligations en vertu de l'ALENA? Y a-t-il des obstacles à la mise en oeuvre de l'octroi de 25 % de la valeur totale des marchés publics à des PME quant à nos obligations, étant entendu qu'aucun changement n'est apporté à l'ALENA ?

**Mme Barbara Orser:** Durant cette période intéressante pour l'ALENA, aux États-Unis, l'objectif fixé est de 25 % pour l'approvisionnement et, à mon avis, cela correspondrait simplement au processus et aux pratiques de notre plus grand partenaire commercial.

**M. Francis Drouin:** D'accord.

Lors de la dernière réunion du Comité, on a dit que parfois, des entreprises créent une fausse entreprise essentiellement pour créer une fausse entreprise appartenant à une femme. Selon vous, de quelle façon le gouvernement devrait-il évaluer cela sans créer trop de paperasserie? Lors de sa comparution, un représentant de la FCEI a dit qu'il y avait trop de paperasserie, mais en même temps, nous devons évaluer les répercussions sans trop imposer le fardeau à l'entreprise qui soumissionne. Avez-vous observé des pratiques exemplaires? Je sais que vous avez parlé de la Ville de Toronto.

**Mme Barbara Orser:** Je pense que la paperasserie préoccupe tout le monde, mais je sais que le secteur privé exige une certification. Je reviens à ce que je disais sur WEConnect et WBE. Ces organisations font un examen approfondi des entreprises, et la possibilité de maquiller le profil est très faible. Je dirais toutefois que ce type de processus de certification devrait être ouvert à des organisations comme la FCEI, dont le volet de la vente au détail est important et qui serait probablement admissible aux contrats. Je recommande qu'il y ait un plus grand nombre d'organismes de certification.

**M. Francis Drouin:** Pour l'essentiel, le gouvernement du Canada dirait à une entreprise que si elle est une entreprise détenue par une femme, il veut voir la certification.

**Mme Barbara Orser:** C'est exact.

**M. Allan Riding:** Elle serait certifiée par une tierce partie.

**M. Francis Drouin:** La semaine dernière, nous avons su que même les associations des femmes du Canada suivent le protocole international. Diriez-vous que ce serait une propriété féminine de plus de 51 %?

**Mme Barbara Orser:** Je pense que le Canada peut faire mieux. Si nous créons un nouveau produit fait au Canada, nous n'avons pas à reproduire cela. Il y a des possibilités de reconnaître que des femmes diluent leur propriété et ajoutent des capitaux propres à leur entreprise et sont axées sur sa croissance et que nous y perdions si nous perdions ces entreprises dans le processus d'approvisionnement. Je recommanderais l'utilisation de deux ou trois indicateurs plutôt que du simple critère de 51 %.

**M. Francis Drouin:** D'accord. Très bien.

Monsieur le président, j'ai terminé. Prenez cela comme un cadeau de Noël. Tous mes collègues ont posé tellement de bonnes questions que je vais m'arrêter ici. Merci.

**Le président:** Eh bien, dans l'esprit de Noël, monsieur Whalen, vous disposez d'une minute.

**M. Nick Whalen (St. John's-Est, Lib.):** Monsieur Riding, M. Ayoub a déjà posé une question sur le sujet. Évidemment, si des marchés sont réservés, on a l'impression que cela entraînera des coûts de mise en oeuvre et d'application et peut-être une augmentation des coûts pour les soumissions, et que pour compenser ces coûts, nous voulons voir d'autres bienfaits sociaux et d'autres avantages pour la société. Existe-t-il des moyens de les évaluer? Je pense que c'est la question que M. Ayoub était en train de poser avant qu'on vous interrompe.

**Le président:** Vous disposez d'environ 30 secondes pour répondre, si possible.

**M. Allan Riding:** Je ne peux pas répondre simplement par « oui ceci, oui cela ». Je peux dire que nous pouvons tirer des leçons de ce que d'autres font. On ne sait pas au juste si ces méthodes fonctionneraient au Canada. À l'heure actuelle nous sommes aux prises avec un manque de données à un point tel que nous ne savons pas par où commencer. Ainsi, lorsque nous parlons d'un programme qui incitera les fournisseurs à être plus novateurs, nous devons évaluer cela maintenant et nous devons le faire pour nous assurer qu'au bout du compte, la conformité est là. Nous n'avons tout simplement pas les données qu'il faut à l'heure actuelle. Nous devons trouver un moyen de recueillir les données qui nous permettra de répondre à ces questions.

• (1200)

**Le président:** Merci.

C'est M. Weir qui posera les dernières questions. Il dispose de trois minutes.

**M. Erin Weir:** Merci.

Y a-t-il de leçons que peuvent nous apprendre les gouvernements provinciaux sur la façon d'inclure les petites entreprises dans les marchés publics?

**M. Allan Riding:** Je pense qu'ils ont tous des choses à nous apprendre et que nous devrions examiner ce que fait chacun d'eux et déterminer quelles sont les pratiques exemplaires.

**M. Erin Weir:** D'accord, mais pouvez-vous donner des exemples de leurs pratiques exemplaires?

**Mme Barbara Orser:** Je crois que Terre-Neuve-et-Labrador est l'une des premières provinces à avoir intégré l'approvisionnement sensible à la diversité dans l'extraction d'hydrocarbures en mer. Je pense que cette province est à l'avant-garde, en fait. On a parlé de la Ville de Toronto. En Colombie-Britannique, il y a eu un engagement sur la diversité. Des leçons ont été tirées. Or, le fait que je ne peux nommer que trois exemples indique qu'il est difficile d'en trouver.

**M. Erin Weir:** D'accord.

Il y a un volet important des marchés publics fédéraux dont nous n'avons pas parlé, et il s'agit de l'approvisionnement pour la défense. Avez-vous des choses à dire sur les retombées industrielles et technologiques concernant l'exception relative à la sécurité nationale?

**Mme Barbara Orser:** À mon avis, bien des points que nous avons soulevés s'appliquent à la défense, et on en revient aux observations sur les sables bitumineux. Il y a une possibilité, peut-être, de déployer des efforts proactifs de communication. Il y a une collectivité des femmes en défense, des petites entreprises, mais je me demande si le processus d'approvisionnement est bien connu de leur part.

**M. Erin Weir:** Que recommanderiez-vous comme moyen de mobiliser les membres de cette collectivité?

**Mme Barbara Orser:** Les rencontrer, leur parler, savoir quel est leur réseau de fournisseurs et quelles sont leurs capacités sur le plan de la livraison des produits, de l'innovation et des services... Oui, il s'agirait avant tout de discuter et de mieux se connaître, mais de façon proactive.

**M. Erin Weir:** Est-ce que l'un de vos principaux messages, c'est que le gouvernement fédéral devrait vraiment essayer de mobiliser les petites entreprises et leur faire connaître les possibilités et les processus?

**Mme Barbara Orser:** Je pense c'est le principal enseignement que j'en tire — de manière proactive dans tous les secteurs.

**M. Allan Riding:** J'ajouterais qu'à mon sens, nous avons des mécanismes pour le faire de façon efficace, et en particulier lorsque nous parlons de mobiliser davantage de femmes, car dans certaines régions du pays, il y a déjà des organismes comme Women's Enterprise Organizations of Canada, dans les provinces de l'Ouest et dans les Maritimes. En Ontario, il n'existe rien sur le plan de l'information donnée aux femmes.

Je pense que ces organismes deviennent un mécanisme. Ils offrent aux femmes de l'aide financière au démarrage, mais surtout, ils les renseignent et les encouragent et parfois, lorsque c'est nécessaire, leur déconseillent de créer leur entreprise. Ces mécanismes existent. Ils sont financés par le gouvernement fédéral. Je pense que s'en servir pourrait être un moyen très efficace de favoriser davantage le développement des compétences des femmes entrepreneures.

**Le président:** Merci beaucoup.

Encore une fois, je vous remercie d'avoir participé à notre discussion aujourd'hui. Merci d'être venus témoigner en cette journée d'hiver enneigée à Ottawa.

S'il y a d'autres renseignements que vous jugez pertinent de fournir au Comité dans le cadre de son étude sur les marchés publics du gouvernement fédéral, je vous encourage à envoyer toutes vos observations et recommandations à notre greffier. Nous consacrerons encore quelques réunions à cette étude au début de la nouvelle année, de sorte que vous avez du temps pour le faire pendant notre long congé qui commence à la mi-décembre et se termine à la fin janvier. Vous pouvez envoyer toute information directement à notre greffier. Cela nous serait très utile.

Chers collègues, nous allons suspendre la séance quelques minutes pendant que nos témoins nous quittent, et nous siégerons à huis clos pendant 10 minutes pour les travaux du Comité

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

---





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

---

### PERMISSION DU PRÉSIDENT

---

Les délibérations de la Chambre des communes et de ses comités sont mises à la disposition du public pour mieux le renseigner. La Chambre conserve néanmoins son privilège parlementaire de contrôler la publication et la diffusion des délibérations et elle possède tous les droits d'auteur sur celles-ci.

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

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

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

---

Aussi disponible sur le site Web de la Chambre des communes à l'adresse suivante : <http://www.noscommunes.ca>

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

---

### SPEAKER'S PERMISSION

---

The proceedings of the House of Commons and its Committees are hereby made available to provide greater public access. The parliamentary privilege of the House of Commons to control the publication and broadcast of the proceedings of the House of Commons and its Committees is nonetheless reserved. All copyrights therein are also reserved.

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

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

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

---

Also available on the House of Commons website at the following address: <http://www.ourcommons.ca>