



CHAMBRE DES COMMUNES
HOUSE OF COMMONS
CANADA

Comité permanent des comptes publics

PACP • NUMÉRO 076 • 1^{re} SESSION • 42^e LÉGISLATURE

TÉMOIGNAGES

Le jeudi 2 novembre 2017

Président

L'honorable Kevin Sorenson

Comité permanent des comptes publics

Le jeudi 2 novembre 2017

• (0950)

[Traduction]

Le président (L'hon. Kevin Sorenson (Battle River—Crowfoot, PCC)): Bonjour à tous.

Bienvenue à la 76^e séance du Comité permanent des comptes publics, en ce jeudi 2 novembre 2017.

Nous entamons notre deuxième heure aujourd'hui. Durant cette partie, nous étudierons un rapport d'examen spécial de Construction de Défense Canada dans le cadre des rapports du printemps 2017 du vérificateur général du Canada.

J'ajouterai, comme je l'ai mentionné tout à l'heure à la dernière réunion, que nos délibérations ne sont malheureusement pas télévisées. Nous sommes en séance publique et nous avons l'enregistrement audio, mais en raison d'un problème avec le BRI, notre séance n'est pas télévisée.

M. David Christopherson: Le Bureau de régie interne?

Le président: Oui.

M. David Christopherson: Quel est le problème au juste?

Le président: Le BRI a prévu une séance télévisée à 11 h 30, et il a réservé les techniciens. Alors, parlez-en avec les whips.

M. David Christopherson: D'accord, je comprends. Je voulais simplement en connaître la raison.

Le président: Nous accueillons aujourd'hui M. Michael Ferguson, vérificateur général du Canada, et Marise Bédard, directrice principale du Bureau du vérificateur général.

Nous recevons également trois représentants de Construction de Défense Canada: M. Robert Presser, président du conseil d'administration; M. James Paul, président et premier dirigeant; et Mme Mélinda Nycholat, vice-présidente, Approvisionnement.

Bienvenue à tous.

Je crois comprendre que nous allons entendre ce matin deux déclarations préliminaires. Nous commencerons par le vérificateur général du Canada.

Bienvenue en ce jour pluvieux. Nous sommes heureux de vous avoir parmi nous.

M. Michael Ferguson (vérificateur général du Canada, Bureau du vérificateur général): Je vous remercie, monsieur le président, de nous donner l'occasion de discuter de notre rapport d'examen spécial de Construction de Défense Canada.

Je suis accompagné de Marise Bédard, la directrice principale qui était chargée de l'examen spécial.

[Français]

Comme vous le savez, un examen spécial vise à déterminer si les moyens et les méthodes de la société d'État lui fournissent

l'assurance raisonnable que ses actifs sont protégés et contrôlés, que ses ressources sont gérées avec efficacité et économie et que ses activités sont menées avec efficacité.

Notre examen spécial de Construction de Défense Canada, ou CDC, visait la période comprise entre novembre 2015 et juin 2016.

Nous avons conclu que, compte tenu des critères établis, les moyens et les méthodes de gestion organisationnelle et de gestion des contrats et des services de Construction de Défense Canada que nous avons examinés ne comportaient aucun défaut grave.

Nous avons aussi conclu que la société avait mis en oeuvre ces moyens et méthodes tout au long de la période visée par l'audit, d'une manière qui avait fourni l'assurance raisonnable requise au titre de l'article 138 de la Loi sur la gestion des finances publiques.

[Traduction]

Bien que nous ayons formulé une conclusion positive sur les moyens et les méthodes de la société que nous avons choisi d'examiner, j'aimerais attirer l'attention du Comité sur des faiblesses que la société devrait corriger.

Premièrement, nous avons constaté que le registre des risques de la société ne tenait pas compte de tous les éléments de risque en matière de fraude, comme l'incapacité de détecter ou de prévenir la fraude, la corruption ou la collusion. Nous avons constaté que les moyens et les méthodes de la société se rapportant à la fraude étaient insuffisants, ce qui limitait la capacité de la direction et du conseil d'administration de gérer les risques de fraude de manière stratégique.

Deuxièmement, nous avons constaté que la société n'avait pas géré ni conservé l'information requise au sujet des contrats de façon organisée, ce qui avait donné lieu à des dossiers incomplets.

Enfin, même si elle disposait d'un processus interne servant à vérifier que ses activités pour le secteur des services des marchés avaient été réalisées conformément aux politiques et aux procédures, la société n'avait pas effectué de vérification pour l'exercice 2014-2015. Elle ne pouvait donc pas savoir si ses politiques et ses procédures avaient été suivies comme prévu.

[Français]

La société a accepté toutes nos recommandations et elle a établi un plan d'action pour donner suite à nos préoccupations.

Monsieur le président, je termine ainsi ma déclaration d'ouverture.

Nous serons heureux de répondre aux questions des membres du Comité.

Merci.

[Traduction]

Le président: Merci beaucoup, monsieur Ferguson.

Nous allons maintenant entendre M. Presser.

M. Robert Presser (président du conseil d'administration, Construction de Défense Canada): Merci, monsieur le président.

Distingués membres du Comité permanent des comptes publics de la Chambre des communes, je suis heureux de comparaître devant vous aujourd'hui, en ma qualité de président du conseil d'administration de Construction de Défense Canada, ou CDC, dans le cadre de votre étude sur les rapports d'examen spécial du printemps 2017 du vérificateur général du Canada, plus précisément en ce qui concerne CDC.

Je suis accompagné par M. James Paul, président et premier dirigeant de CDC, et de Mme Mélinda Nycholat, vice-présidente de l'approvisionnement.

[Français]

J'aimerais d'abord rappeler au Comité que la raison d'être de CDC est de fournir les services de gestion des marchés et les services d'approvisionnement nécessaires aux projets d'infrastructure et d'environnement visant à assurer la défense du Canada. Nos services très spécialisés permettent de répondre aux exigences rigoureuses sur le plan technique et sur celui de la sécurité du ministère de la Défense nationale et des Forces armées canadiennes.

• (0955)

[Traduction]

CDC rend compte au Parlement par l'intermédiaire de la ministre des Services publics et de l'Approvisionnement, l'honorable Carla Qualtrough. Le rapport d'examen spécial démontre clairement que la majorité des systèmes et pratiques de CDC ont permis d'atteindre les objectifs du gouvernement, car aucune lacune importante n'a été constatée. De plus, nous avons satisfait entièrement à 23 des 27 critères d'audit du rapport, et les quatre autres répondaient aux critères, mais des améliorations étaient requises.

[Français]

En conséquence, CDC a reçu quatre recommandations du Bureau du vérificateur général du Canada, ou BVG, et CDC les appuie pleinement. En fait, nous avons déjà pris de nombreuses mesures découlant des quatre recommandations du BVG, et nous avons fourni notre plan d'action pour la mise en oeuvre du reste des recommandations.

[Traduction]

À notre avis, la recommandation la plus importante concerne la capacité de CDC de gérer les risques de fraude de manière stratégique. Les initiatives de CDC visant à contrer la fraude et à promouvoir la transparence et la responsabilisation, y compris les avantages qu'offre son système d'approvisionnement électronique, lequel en est maintenant à sa deuxième année d'existence, appuient les grandes priorités exprimées par le gouvernement du Canada, à savoir le renforcement des contrôles financiers, la modernisation des pratiques de passation de marchés du gouvernement, l'établissement de meilleures normes de conduite et les initiatives pour détecter, contrer et prévenir les risques de fraude dans l'ensemble des activités du gouvernement.

Par ailleurs, à titre de président du conseil d'administration, ayant moi-même été interrogé durant l'examen spécial, je peux affirmer avec assurance au Parlement, auquel notre conseil d'administration doit rendre des comptes, que nous soutenons activement notre équipe de gestion dans l'amélioration de la prestation de services et

du rendement. En même temps, nous veillons au respect des normes d'intégrité les plus élevées pour la réalisation des activités de CDC en surveillant de manière stratégique la gestion de la fraude selon son cadre de gestion de l'intégrité, y compris le code d'éthique à l'intention des employés, le code de conduite en matière d'approvisionnement à l'intention des fournisseurs et le processus de vérification de l'intégrité pour tous les marchés attribués.

[Français]

Le plan d'action présente les mesures que nous prenons, outre la série complète de processus et de procédures qui sont déjà en place, afin d'améliorer notre capacité à détecter et à prévenir la fraude dans le cadre de nos marchés. Il s'agit d'une priorité absolue pour le gouvernement du Canada, priorité que nous nous engageons à appuyer totalement dans notre travail.

[Traduction]

Pour conclure, distingués membres du Comité, nous sommes très fiers des réalisations de la société qui sont présentées dans ce rapport, et nous sommes prêts à répondre à vos questions générales sur les activités de CDC ainsi qu'à vos questions précises sur les conclusions du rapport.

Merci.

Le président: Merci beaucoup, monsieur Presser.

Nous allons maintenant passer à la première série de questions, en commençant par le parti ministériel.

Monsieur Lefebvre, vous avez sept minutes.

M. Paul Lefebvre (Sudbury, Lib.): Merci, monsieur le président.

Je vous remercie tous d'être ici ce matin.

Monsieur Presser, dans votre déclaration préliminaire, vous vous êtes donné de bonnes notes, et c'était intéressant. D'habitude, on accorde des notes à autrui, mais en même temps, je suis d'accord avec vous pour dire qu'il s'agit, en général, d'un audit favorable; en effet, nous avons vu beaucoup d'audits qui n'étaient pas aussi positifs que le vôtre. Cependant, comme vous le savez, il y a des sujets de préoccupation.

Je vous suis également reconnaissant des efforts que vous avez déployés pour élaborer le plan d'action. J'ai lu votre plan d'action et, au fond, il ne vous reste que deux points à régler, et ce, d'ici mars 2018.

Une des choses que nous avons constatées à maintes reprises devant le Comité, c'est que de plus en plus d'audits mettent en évidence le risque de fraude et la nécessité de prendre les mesures qui s'imposent pour le contrer à l'avenir. Bien entendu, en l'occurrence, il s'agit surtout de protéger les données.

En ce qui concerne les éléments traités dans votre plan d'action, où en êtes-vous avec les points en suspens qui doivent être réglés d'ici mars 2018, et comment vous y prenez-vous pour rectifier le tir?

M. Robert Presser: Permettez-moi de faire quelques observations générales sur l'orientation que nous avons adoptée, et je demanderai ensuite à mes collègues de compléter ma réponse.

Si vous examinez les initiatives qui étaient en cours et qui ont été soulignées dans le rapport du vérificateur général, bon nombre d'entre elles avaient démarré bien avant le rapport du vérificateur. Par exemple, le système d'approvisionnement électronique qui nous permettrait de mieux mesurer et quantifier les tendances relatives aux soumissions afin de détecter des incidents de fraude était déjà en cours, et nous avons entrepris sa mise en oeuvre presque en même temps que la publication du rapport. Ce n'est donc pas comme si nous avions commencé à agir seulement après la publication du rapport. Nous savions que nous pouvions toujours faire plus.

À mesure que le volume des contrats a augmenté au fil des ans dans le cadre du Programme d'investissements fédéraux dans l'infrastructure, ou PIFI, et maintenant, dans le cadre du programme d'infrastructure de 2016, nous avons dû redoubler d'efforts pour être en mesure de traiter ces dossiers avec efficacité. Voilà pourquoi l'outil d'approvisionnement électronique est utile à la fois pour gérer les contrats et pour détecter la fraude.

Par ailleurs, au chapitre de la documentation, si vous examinez les observations du vérificateur général sur la publication et l'organisation des documents relatifs aux contrats, vous verrez que nous étions également déjà en train d'élaborer un système de gestion des documents plus rigoureux et plus facile à utiliser.

Notre capacité de traiter ces points — des points légitimes que nous acceptons et qui ont été signalés par le vérificateur — avait déjà été établie au sein de notre organisation, et nous avions déjà commencé à y travailler. J'invite mes collègues à peut-être...

• (1000)

M. Paul Lefebvre: C'est bien. Je suis satisfait de cette réponse. Nous avons peu de temps pour poser nos questions.

Une des préoccupations qui est soulevée au paragraphe 9 — et vous dites maintenant que cela figure dans le rapport —, c'est que vous n'avez pas effectué de vérification pour l'exercice financier de 2014-2015 en ce qui concerne les processus internes afin de vérifier si vos activités liées aux services des marchés avaient été menées conformément à vos politiques et procédures.

Qu'est-ce qui explique ce manquement?

M. James Paul (président et premier dirigeant, Construction de Défense Canada): Je vais vous donner la réponse initiale. C'est la vice-présidente de l'approvisionnement qui s'occupe de ces vérifications.

C'était une décision calculée que nous avons prise à ce moment-là, en raison d'un très haut volume de contrats que nous traitons dans le cadre du PIFI. Nous avons considéré ces vérifications presque comme un échantillon d'audits réguliers.

Nous acceptons tout à fait la constatation et la recommandation du vérificateur général, à savoir que cela présente des risques, et nous avons d'ailleurs effectué ces vérifications après coup. Bref, vous avez raison. Durant la période financière en question, compte tenu de la charge de travail et de la priorité accordée aux contrats attribués dans le cadre du PIFI, nous avons décidé d'y revenir plus tard que prévu dans le calendrier normal. D'habitude, toutes ces vérifications sont menées à bien. Nous avons pris ce risque, et nous acceptons la recommandation.

M. Paul Lefebvre: Quelles mesures avez-vous déjà prises en prévision d'une éventuelle charge de travail qui dépasse, en gros, vos capacités? Puisque vous avez déjà vécu l'expérience, quelles mesures avez-vous instaurées pour éviter que pareille situation se reproduise?

M. James Paul: C'était là une décision de la direction. Le système exige la tenue de vérifications tous les ans, et c'est ce que nous

ferons. Ce volume d'affaires était une situation très inhabituelle, et vous avez raison de dire que nous continuons de renforcer nos capacités.

Nous ne sommes pas une entité financée par crédits; nous fonctionnons selon un régime de rémunération à l'acte, et nous devons gérer soigneusement nos effectifs. Nous apportons des ajustements à notre effectif en fonction des fluctuations de notre budget.

Étant donné la croissance enregistrée au cours des dernières années sur le plan de l'exécution de notre programme, nous avons maintenant fait des prévisions à très long terme. Nous avons prévu des employés supplémentaires, mais nous n'utiliserions jamais l'excuse du manque de personnel pour dire que nous ne pouvions pas le faire. Nous effectuerons sans faute toutes ces vérifications chaque année, même si cela risque de retarder quelques achats. Nous mesurons notre rendement en matière d'approvisionnement dans sa globalité, c'est-à-dire des projets achevés selon les spécifications, le calendrier établi et l'utilisation optimale de l'argent des contribuables. Si vous examinez nos paramètres, vous verrez que nous avons mené à bien plus de 94 % des projets dans le cadre du PIFI pour le ministère de la Défense nationale. Nous en sommes très fiers, mais si cela s'avère nécessaire, la priorité doit être accordée aux vérifications, et nous ne manquerons pas de les effectuer à l'avenir.

M. Paul Lefebvre: Parfait. Merci.

C'est tout, monsieur le président.

Le président: Merci, monsieur Lefebvre.

Nous passons maintenant à M. Deltell; vous avez sept minutes.

[Français]

M. Gérard Deltell (Louis-Saint-Laurent, PCC): Merci, monsieur le président.

Mesdames, messieurs, soyez les bienvenus à votre Chambre des communes.

[Traduction]

Ma principale question s'adresse aux représentants de Construction de Défense Canada.

[Français]

Monsieur le président, je suis un citoyen du Québec et j'ai déjà été un parlementaire dans cette province. À ce titre, je suis extrêmement sensible à la question des dépenses liées au domaine de la construction.

Cela découle d'un épisode de triste mémoire, l'industrie de la construction au Québec ayant été particulièrement secouée par de nombreux scandales liés à ce qu'on appelait les « extras ». Ce qui se passait, c'était que le plus bas soumissionnaire obtenait un contrat d'une municipalité ou de la province, puis des extras survenaient constamment au cours de la construction, gonflant ainsi la facture. C'est là que des malversations ont pu être commises, et cela a été le cas. Comme chacun le sait, cela a mené à la démission de maires de municipalités, ce qui n'est pas rien au Québec, particulièrement quand il s'agit de maires de villes comme Montréal ou Laval. Je n'ose pas rappeler le cas des municipalités en cause de peur de me tromper, mais il y en a eu trop.

Monsieur Presser, j'aborde ce sujet parce que votre société exécute justement son mandat dans le domaine de la construction. Je ne vous cache pas que, sans être inquiet — je sais que vous êtes sérieux et que vous avez pris cela au sérieux —, je suis un peu préoccupé du fait que vous n'avez pas vraiment mis en oeuvre des mesures pour détecter la fraude et vous en prémunir.

Je cite le passage en question tiré du rapport du vérificateur général:

Le registre ne comportait aucun risque lié à la détection ou à la prévention des incidents de fraude, de collusion ou de corruption. La haute direction et le Conseil d'administration ne disposaient donc que d'information limitée sur la fraude pour les guider dans la gestion des risques et la prise de décisions.

Qu'avez-vous à dire à ce sujet?

●(1005)

M. Robert Presser: Vous soulevez plusieurs éléments.

D'abord, je peux vous dire que nos contrats n'ont pas été touchés par les scandales que le Québec a connus.

Vous avez aussi parlé du problème des « extras ». Il y a parfois des frais supplémentaires associés à des projets, mais, selon mon expérience depuis neuf ans à titre de président du conseil d'administration, ils découlent de changements apportés à la conception du projet.

Par ailleurs, il y a souvent des retards. Quelqu'un peut présenter un projet concernant une base quelque part et celui-ci peut n'être entrepris que huit ans plus tard, par exemple. Souvent, les besoins de la base auront changé entretemps et il faudra apporter des modifications au contrat. Il faut aussi tenir compte des imprévus.

Nos dépenses s'élèvent à un milliard de dollars par année, et la vaste majorité des contrats que nous réussissons à conclure portent sur des projets qui coûtent moins cher que ce qui était prévu dans l'estimation initiale approuvée par le Conseil du Trésor.

Il arrive aussi que des modifications doivent être faites à la suite de changements au devis. Il peut également y avoir des imprévus, par exemple des études de sol inexactes et qu'il faut pousser plus loin. Cependant, de manière générale, ce n'est pas très fréquent.

Sur quoi portait la deuxième partie de votre question?

M. Gérard Deltell: Je vous ai demandé quels moyens vous mettez en oeuvre pour éviter les fraudes. Le vérificateur général a signalé que vous n'aviez pas vraiment de mécanisme pour détecter les fraudes potentielles.

M. Robert Presser: Pour reprendre les termes utilisés dans notre registre des risques, nous n'arrivions pas à bien maîtriser l'assimilation de l'information concernant la fraude. Je vous garantis toutefois qu'au conseil, nous parlions souvent des risques de fraude et de la gestion des contrats. Pendant que nous procédions à des travaux d'infrastructure de 450 millions de dollars, puis de 200 millions de dollars, nous parlions de la nécessité de bien surveiller ces dépenses.

Peu importe les termes utilisés dans le rapport, le conseil d'administration était conscient des risques. Nous sommes d'accord avec le vérificateur général pour dire que nous pouvons toujours faire mieux. D'ailleurs, nous sommes déjà en train de resserrer les mécanismes de surveillance et d'en ajouter d'autres.

Madame Nycholat, voulez-vous ajouter des commentaires?

Mme Mélinda Nycholat (vice-présidente, Approvisionnement, Construction de Défense Canada): D'accord.

Depuis ce temps, nous avons fait beaucoup de recherches, surtout en ce qui concerne l'analyse des données que vous avez mentionnée. Nous avons constaté que, au Canada, cette pratique n'est pas très courante. Nous avons dû étendre nos recherches à d'autres pays. Nous avons alors conçu un système d'analyse des données en trois étapes.

●(1010)

[Traduction]

À la première étape de notre processus, nous appliquons certaines formules statistiques à nos données. Jusqu'à présent, nous avons clos environ 700 contrats dans notre système d'approvisionnement électronique, pour une valeur de 200 millions de dollars, et cela concerne nos marchés de construction d'une valeur inférieure à 10 millions de dollars. Nous avons pu soumettre toutes ces données à des analyses statistiques.

Le tout commence par un coefficient de variance, si vous me permettez de parler d'une question un peu technique. Le coefficient de variance mesure l'écart entre les soumissions. Les recherches ont montré que, dans un contexte de collusion, les soumissions ont tendance à être plus rapprochées. Le coefficient de variance mesurera cet aspect, et si le résultat est inférieur à un taux de 0,04 à 0,06, grosso modo, c'est un signe qu'il y a peut-être une collusion.

Ensuite, nous appliquons une autressérie d'analyses de données, et si nous observons une récurrence de certains entrepreneurs parmi les résultats de chacune des analyses, alors nous savons qu'il faut entreprendre une enquête plus approfondie.

Nous examinons l'écart relatif entre les soumissions. Il s'agit là d'une autre mesure et, d'après les recherches, en cas de collusion, il y a d'habitude un plus grand écart entre le soumissionnaire le moins disant et son plus proche concurrent, comparativement à l'écart entre le soumissionnaire classé deuxième et les suivants. Lorsque l'écart relatif est élevé, c'est un autre indicateur d'une collusion possible.

Ces analyses multiples de données justificatives permettront alors de déterminer s'il se dégage une tendance concernant un entrepreneur précis ou un groupe d'entrepreneurs.

Voilà, en général, comment fonctionne notre système. Une fois que nous avons effectué ces analyses, nous passons à la deuxième étape, qui consiste à répartir les données à l'échelle régionale, sous-régionale et locale. Bon nombre de nos contrats sont à l'échelle locale; nous pourrions donc mieux cerner le problème local ou précis.

Ensuite, nous pouvons examiner les dossiers plus en profondeur. Nous cherchons à savoir notamment si un concurrent a été embauché comme sous-traitant par le soumissionnaire retenu. Nous vérifions les soumissionnaires potentiels. Ceux qui ont soumissionné ont-ils également eu accès aux plans dans le cadre du processus de soumission? Si non, ils les ont peut-être obtenus de leurs complices. Voilà donc une description générale ou un aperçu du système que nous avons mis au point jusqu'à présent.

Nous procédons maintenant à des consultations avec nos pairs et collègues de Services publics et Approvisionnement Canada et du Bureau de la concurrence. Nous voulons nous assurer que ce processus, une fois mis en oeuvre, nous permettra de recueillir des données fiables, de sorte qu'une autorité comme le Bureau de la concurrence ou la GRC puisse prendre les mesures qui s'imposent.

Le président: Merci. C'était très intéressant.

La parole est à M. Christopherson.

M. David Christopherson: Merci, monsieur le président.

Merci à tous d'être venus aujourd'hui.

J'aimerais d'abord dire que j'ai eu la même réaction que M. Lefebvre. Les gens ont besoin de hocher un peu la tête et d'y penser. Lorsque vous entamez un audit, dites-vous d'emblée à quel point vous êtes bons avant de continuer? Je vous laisse y réfléchir.

Ceci étant dit, ce n'est pas un mauvais audit. Comme vous le savez, je ne suis pas exactement délicat quand il est question de ces choses. J'ai retiré l'audit précédent qui a été déposé le 4 décembre 2008. Les collègues qui me connaissent depuis un certain temps savent que je m'énerve quand je constate qu'on a relevé des problèmes dans les audits précédents et qu'on a formulé des recommandations et promis de les régler et que, 10 ans plus tard, on retrouve les mêmes problèmes et les mêmes promesses et on s'attend, en quelque sorte, à ce que tout se passe bien. Je n'ai pas vu cela dans le cas actuel, et je dois vous dire que cela faisait longtemps que ce n'était pas arrivé. Cela a fait du bien.

Pour rester dans une veine positive, les remarques formulées dans cet audit sont tout à fait conformes à ce que nous voulons entendre. À la page 2 de ce rapport, le vérificateur de l'époque a dit: « Les systèmes et les pratiques que nous avons examinés ne présentaient aucune lacune importante. Nous avons relevé des systèmes et des pratiques judicieux dans certains des secteurs qui ont fait l'objet de notre examen ». Ils ont notamment souligné des secteurs à améliorer.

J'ai examiné le rapport avec soin, et la principale chose qui m'a frappée, chers collègues, a été qu'aucune des questions soulevées dans l'audit de 2008 ne l'a été dans le présent audit. J'essaie d'être juste. Quand je relève des irrégularités, je suis de la plus grande sévérité, c'est clair. Cependant, lorsque vous faites un travail relativement bon et conforme aux normes, et que vous le faites de façon constante au fil du temps... Il est maintenant question d'une décennie et demie qui a fait l'objet d'un examen minutieux, et chaque fois, l'audit n'a pas été parfait — je n'en ai encore jamais vu un qui l'ait été —, mais il a été pas mal; assez bien, même.

Il m'arrive souvent de dire « cela étant dit » et de poursuivre sur une lancée, mais pas ici. Deux ou trois choses m'ont frappé, cependant, et pas seulement en ce qui concerne votre organisme. De nos jours, alors que les fraudes, les risques et la sécurité sont si importants, ils ressortent. De tous les secteurs dans lesquels vous pourriez avoir accusé des lacunes, avez-vous une idée de la raison pour laquelle ce fut le cas? Normalement, c'est vers cela que nous gravitons. Je ferai remarquer — et je vous donnerai ensuite la possibilité de répondre — que vous aviez déjà commencé à prendre des mesures à cet égard avant l'intervention du vérificateur général, et c'est une bonne chose. J'aimerais simplement vous dire que de tous les secteurs dans lesquels je pensais qu'on observerait des lacunes, je suis toujours surpris lorsque...

Nous savons que les données posent toujours problème et nous essayons de régler la question. Mon collègue M. Lefebvre en a parlé ainsi que de votre responsabilité à cet égard, mais je suis déconcerté que de tous ces secteurs qui accusaient de faibles lacunes, c'était comme le risque. Aidez-moi à comprendre un peu comment cela aurait pu se produire.

• (1015)

M. Robert Presser: J'inviterais notre président, M. Paul, à répondre à cette question, car c'est sous son égide que le cadre actuel de gestion des risques a été élaboré au cours des neuf dernières années.

M. James Paul: Merci.

Je vous sais gré de vos commentaires. Merci.

Je suis arrivé en 2009, alors depuis presque une décennie, je donne suite aux recommandations de l'audit précédent. Nous prenons les recommandations du vérificateur général très au sérieux, et cela nous a aidés à gérer notre entreprise.

Le vérificateur général n'a pas signalé que nous ne prenions aucune mesure pour combattre la fraude. Son rapport dit que l'organisme devrait mieux définir les risques de fraude, etc. Nous sommes tout à fait d'accord. Pour répondre à votre question, la raison qui a été invoquée est que la détection et la prévention de la fraude est une priorité importante pour le gouvernement en ce moment. Nous avons suivi de près la Commission d'enquête Charbonneau. La question de l'autre membre du Comité... Absolument, c'est ressorti en premier et peut-être seulement parce que cela a d'abord été mis au jour au Québec. Cela ne veut pas dire qu'il ne pourrait pas y avoir de situations semblables ailleurs au pays.

Nous avons suivi la situation de très près et avons pris des mesures dès le départ à cet égard. La fraude figure au registre des risques organisationnels que je présente au conseil à chacune de nos réunions trimestrielles, et l'équipe de gestion l'examine tous les mois, et même toutes les semaines pendant nos réunions spéciales, alors nous en avons fait une priorité.

Le vérificateur général a dit que nous pouvions prendre d'autres mesures à cet égard et mieux faire, et nous sommes d'accord. Notre organisme améliore constamment ses systèmes. Nous avons un excellent processus annuel de planification stratégique. La détection de la fraude figure à notre ordre du jour depuis au moins les neuf dernières années, je peux vous l'assurer, et nous l'améliorons constamment.

M. David Christopherson: Excellent. Merci.

Je dois vous dire encore une fois que lorsque j'ai examiné ce rapport, je me suis dit que tout ce qui contient le mot « défense » ne laissait rien présager de bon, surtout au chapitre de l'approvisionnement, alors j'ai été agréablement surpris.

Au troisième paragraphe de la page 1 du rapport, j'ai lu cette citation du vérificateur général:

En sa qualité d'agence de passation et de gestion de contrats, la Société sert essentiellement d'intermédiaire entre ses clients gouvernementaux, d'une part, et les experts-conseils et les entrepreneurs... La Société peut ainsi travailler indépendamment du gouvernement...

Pourriez-vous me décrire un peu plus en détail la nature de cette relation sans lien de dépendance entre vous et le ministère?

M. Robert Presser: Il est intéressant que nous ayons, en fait, deux maîtres. Je relève de la ministre des Services publics et de l'Approvisionnement, mais notre client est, en fait, le ministère de la Défense nationale. Pour être plus précis, nous travaillons pour le sous-ministre adjoint de l'Infrastructure et de l'Environnement.

Notre mandat compte deux parties, ce qui est intéressant. Il y a d'abord le travail que nous accomplissons pour le ministère de la Défense nationale et les Forces canadiennes, et il y a ensuite la partie du mandat qui nous permet d'entreprendre certains projets pour la défense du Canada, ce qui explique pourquoi on nous a autorisés à construire le Centre de la sécurité des télécommunications, construction que nous avons entreprise au titre d'un partenariat public-privé. Nous travaillons actuellement avec Service Canada aux nouveaux centres de données à la grandeur du pays. Nous consolidons 35 centres de ce type pour en réduire le nombre à plus ou moins 6, je crois.

Comme le mandat compte deux volets, il ne serait donc pas logique pour nous de relever complètement du ministère de la Défense nationale ou d'en faire partie. La raison pour laquelle cela a été fait au moment de notre création en 1951 est que l'approvisionnement en matière de défense, en particulier la construction et la gestion de l'infrastructure, diffère du travail, disons, que Services publics et Approvisionnement fait en ce qui touche une gamme d'immeubles et de services à la grandeur du pays. Cela nous permet d'élaborer des processus spécialisés et de former du personnel hautement qualifié qui connaît bien les rigueurs de l'approvisionnement militaire.

Cela nous permet aussi de travailler directement avec des entrepreneurs qui doivent comprendre que le fait d'avoir travaillé pour Services publics et Approvisionnement ne signifie pas que vous pouvez vous comporter de la même façon lorsque vous faites affaire avec le ministère de la Défense nationale. Cela nous permet de nous préqualifier, et notre indépendance nous donne vraiment du standing. Cela nous permet aussi d'avoir, disons, une relation à caractère consultatif avec les gens avec lesquels nous travaillons sur les bases militaires, comme les ingénieurs et le commandant.

Nous sommes traités avec beaucoup de respect dans ces échanges à titre d'organisme indépendant capable de prodiguer des conseils, lorsqu'on le lui demande, sur la façon de planifier ces travaux d'infrastructure.

• (1020)

Le président: Merci beaucoup. Nous avons largement dépassé le temps alloué.

[Français]

Monsieur Massé, vous avez la parole pour sept minutes.

M. Rémi Massé (Avignon—La Mitis—Matane—Matapédia, Lib.): Merci, monsieur le président. Merci à tous d'être présents et de participer aux travaux du Comité. Je reconnais que votre participation exige de vous beaucoup de travail pour vous assurer d'être bien préparés. Vos équipes vous appuient aussi, alors je les remercie également.

J'aimerais poursuivre dans le même sens que mon collègue M. Christopherson.

Pouvez-vous nous donner une idée générale de la structure de votre organisation? Nous avons de l'information dans nos documents, mais j'aimerais que vous nous expliquiez cet élément. Vous avez notamment quelque 800 employés, et je constate qu'il y a une hausse de leur nombre. J'ai aussi lu que vous gériez environ 2 400 contrats, je crois.

Parlez-moi un peu de la structure de votre organisation et des raisons expliquant l'augmentation du nombre d'employés ainsi que de vos budgets au cours des dernières années. J'aimerais comprendre un peu les objectifs que vous cherchez à atteindre et ce qui entraîne cette augmentation de travail et d'employés.

M. Robert Presser: Merci, monsieur Massé.

Je vous offre un peu de contexte. Quand je suis arrivé au conseil en 2007, nous avions à peu près 400 employés et nous dépensions, au nom de la Défense nationale, à peu près 400 millions de dollars au chapitre de la gestion de contrats.

Nous avons atteint un sommet de presque 1,2 milliard de dollars à un certain moment, et notre effectif s'est établi à plus de 1 000 employés.

Le nombre d'employés et leur répartition au pays variera en fonction de ce que la Défense nationale va dépenser pour les

infrastructures. Les énormes travaux entrepris à Trenton ont exigé la présence de très nombreux employés là-bas. La même situation se répète, que les travaux aient lieu à Valcartier, à Gagetown ou à Esquimalt. Lorsqu'il y a des travaux d'envergure à effectuer, nous engageons des gens sur place.

Les variations dépendent aussi des tendances de la politique gouvernementale. Lorsque des projets d'infrastructure ont été inscrits au carnet de la Défense nationale en 2014-2015, pour lesquels nous avons reçu des fonds supplémentaires s'élevant à 450 millions de dollars, nous avons été obligés de recruter rapidement des gens pour utiliser ces fonds.

M. Rémi Massé: Concernant votre structure de coûts, corrigez-moi si je fais erreur, mais je crois comprendre que vous fonctionnez par recouvrement des coûts.

Demandez-vous aux clients un pourcentage de la valeur des contrats?

Pouvez-vous nous expliquer la façon dont vous procédez?

M. Robert Presser: Cela varie selon les projets. Pour certains d'entre eux, le coût est moindre. Cela dépend de leur complexité et de l'endroit où se font les travaux. Parfois, les coûts sont plus élevés. Je crois que M. Paul a quelque chose à ajouter à ce sujet.

[Traduction]

M. James Paul: Grosso modo, nous répondons aux exigences de service avec le professionnalisme et l'expertise nécessaires. Qu'il s'agisse d'un service en matière de construction, d'un service relatif à la gestion des installations ou des propriétés ou encore d'un service d'approvisionnement, nous fixons les coûts en fonction des contrats. Ils ne sont pas fondés sur un pourcentage de la valeur en dollars, mais bien sur les compétences requises et les efforts déployés ainsi que le nombre d'heures nécessaires pour mener à bien le projet.

Pour votre information, nous ne nous mesurons pas qu'aux autres fournisseurs de services gouvernementaux, mais aussi à ceux du secteur privé pour déterminer les prix des services comparables que nous offrons. Nous faisons rapport des résultats de ces comparaisons. Cela s'inscrit dans les principaux indicateurs de rendement du cadre de gestion du rendement dans lequel nous menons nos opérations. Nous le suivons de très près, si bien que la croissance du nombre d'employés, par exemple, se fera en fonction du programme. Si la valeur de notre programme passe de 800 millions de dollars à plus de 1 milliard de dollars, comme ce fut le cas l'an dernier, nous ajoutons du personnel pour arriver à l'offrir.

Ce n'est pas une équation linéaire. Nous mesurons l'efficacité et l'efficacité de la prestation de services. Par exemple, le volet prestation du programme a connu une croissance de 20 %, mais pas le personnel, dont la croissance a été bien en deçà des 20 %, bien qu'elle ait dépassé les 10 %. Tout dépend du secteur de service, de ce dont on a besoin. Nous tirons parti de la technologie, des pratiques exemplaires dans l'industrie et de nos consultations étroites auprès du [Inaudible] canadien.

En gros, voilà comment nous gérons l'entreprise, mais nous n'obtenons aucun crédit parlementaire. Nous ne pouvons pas inscrire de déficits, si bien que nous ne le faisons pas. Nous devons gérer les choses de très près, car le programme d'infrastructure de la Défense nationale pourrait changer demain matin. Nous sommes en plein milieu de l'exercice, mais nous aurions à nous adapter, et nous avons prouvé que nous en étions capables.

• (1025)

M. Rémi Massé: Merci beaucoup. Vous avez couvert ma prochaine série de questions.

[Français]

Il me reste environ deux minutes et j'aimerais parler d'une recommandation que le vérificateur général a faite concernant la gestion des documents. Cette question, dont nous a fait part le vérificateur général, nous préoccupe évidemment. J'aimerais que vous nous parliez des mesures que vous avez prises pour arriver à répondre à cette recommandation, compte tenu du nombre de contrats dont vous avez la responsabilité. Vous avez des bureaux régionaux à gérer.

Le rapport du vérificateur général fait état de la grande difficulté d'obtenir l'accès aux versions finales des documents et aux amendements. Il était également difficile d'obtenir l'information d'un bureau régional à un autre.

Pouvez-vous me dire quels mécanismes vous avez mis en oeuvre, à la suite des recommandations du vérificateur général, pour assurer une meilleure gestion des contrats et des documents?

M. Robert Presser: Je vais laisser Mme Nycholat vous répondre, étant donné que c'est elle qui gère actuellement le processus de modernisation de la gestion des documents.

Mme Mélinda Nycholat: Dans le cas d'un système de classement électronique, c'est le changement de culture qui pose le plus grand défi. Nous avons dû faire face à cette difficulté au cours des dernières années. Il faut vraiment travailler fort pour motiver les employés de telle sorte qu'ils effectuent le classement correctement. Ils ont encore tendance à imprimer les documents et à les garder à leur disposition sur leur bureau.

Premièrement, nous nous sommes efforcés d'améliorer la rapidité de notre système électronique. Si le système est trop lent et que les employés trouvent plus rapide de simplement garder les documents sur leur bureau, ils ne voudront pas utiliser ce système. Nous avons amélioré de façon importante la rapidité de notre système afin d'éliminer cet obstacle.

Deuxièmement, nous avons mis sur pied un nouveau comité, qui a pour mandat de considérer l'ensemble de la situation et de déterminer celles où il risque d'y avoir des lacunes pour ce qui est de l'efficacité du système. Nous avons restructuré le classement pour le rendre plus facile à utiliser. Le comité que nous avons mis sur pied couvre la totalité de nos régions et de nos bureaux locaux. Plutôt que d'attendre la vérification annuelle pour vérifier nos documents, nous allons effectuer une vérification continue au cours de l'année prochaine, de façon à accentuer la discipline et à faire en sorte que le personnel effectue le classement correctement.

[Traduction]

Le président: Merci, monsieur Massé.

Nous allons maintenant passer à M. Généreux. Bienvenue.

[Français]

Monsieur Généreux, vous avez la parole pour cinq minutes.

M. Bernard Généreux (Montmagny—L'Islet—Kamouraska—Rivière-du-Loup, PCC): Merci, monsieur le président.

Monsieur Ferguson et Madame Bédard, nous ne vous oublions pas. Merci, une fois de plus, d'être parmi nous ce matin.

Monsieur Ferguson, dans un premier temps, j'aimerais vous féliciter pour la qualité de votre français. Je me rappelle que lorsque vous avez été nommé, notre gouvernement a fait l'objet de critiques acerbes parce que vous étiez unilingue anglophone. Vous êtes maintenant bilingue et je tiens à vous féliciter. Vous êtes un cas exemplaire qui confirme qu'il n'y a pas d'âge pour apprendre. Bien entendu, vous êtes tout jeune. Ah, ah!

Vous êtes maintenant le vérificateur général et vous effectuez des audits visant des organisations gouvernementales, ce qui représente votre travail quotidien. Dans le cas qui nous occupe, il semble que ce soit un audit dont le résultat est relativement positif, et je vous félicite. Il est important que, dès lors que l'on gère les deniers de l'ensemble des Canadiens, cela soit fait avec probité et de façon exemplaire. Il semble que ce soit le cas en ce qui concerne cet audit.

Cela étant dit, monsieur Ferguson, pouvons-nous tirer des leçons des rapports que vous avez présentés, de même que de ceux de vos prédécesseurs, pour que, lorsque nous créons des agences ou que nous instaurons des politiques ou des façons de faire, nous puissions améliorer de façon efficace les modalités de création d'une agence ou d'une structure quelconque? Par exemple, nous venons de créer la Banque de l'infrastructure. Risquons-nous de découvrir dans cinq ans que tel contrôle ou tel autre élément n'a pas été instauré à la Banque de l'infrastructure?

Comprenez-vous le sens de ma question? Existe-t-il un guide quelque part? En fait, ce que vous avez suggéré à l'organisme qui est représenté ici ce matin, c'est d'améliorer la surveillance en ce qui a trait à la collusion, aux risques potentiels, et ainsi de suite.

Cela ne devrait-il pas se trouver déjà dans le cahier des charges initial, dès la création d'un organisme gouvernemental? Ces éléments devraient-ils être adoptés dès le départ?

● (1030)

[Traduction]

Le président: Allez-y, monsieur Ferguson.

[Français]

M. Michael Ferguson: Premièrement, je crois qu'il est très important qu'une telle organisation considère tous les aspects nécessaires à la gestion. Dans le type d'examen que nous avons fait, nous mentionnons tous les critères utilisés afin d'évaluer l'organisation. Je crois toutefois que n'importe quelle nouvelle organisation peut évaluer les critères que nous avons utilisés pour un tel examen. Ces critères permettent d'établir les pratiques exemplaires d'un conseil de direction, que ce soit une nouvelle société d'État ou une société d'État qui existe depuis longtemps.

Je crois que ces critères sont semblables dans tous ces audits et que n'importe quelle organisation peut utiliser les mêmes afin d'instaurer de bonnes pratiques.

M. Bernard Généreux: Concernant la structure qui vient d'être mise en place pour la Banque de l'infrastructure — c'est le dernier exemple venant du gouvernement, je crois —, est-ce que vous avez été consulté au sujet de ce qu'il fallait faire correctement dès le départ?

M. Michael Ferguson: Il n'est pas habituel que l'on nous consulte dans une telle situation, mais, bien sûr, nous sommes toujours prêts à discuter des critères que nous utilisons afin d'évaluer les organisations. Ce n'est donc pas une étape normale à franchir dans l'établissement d'une organisation, mais nous sommes toujours prêts à discuter de ce type de bonnes pratiques.

M. Bernard Généreux: Monsieur Paul, Construction de Défense Canada vient de conclure un contrat d'un milliard de dollars avec une entreprise de Montréal pour la formation des militaires. Est-ce vous qui avez accordé ce contrat? Avez-vous géré le processus?

[Traduction]

M. James Paul: Est-ce une question réelle ou hypothétique? Nous n'accordons pas de projets de défense qui concernent les équipements. Nous accordons plutôt les projets d'infrastructure qui y seraient associés. À titre d'exemple, s'il s'agissait d'un programme provisoire de remplacement des chasseurs que le gouvernement lançait, nous l'appuierions sur le plan de l'infrastructure, quelle qu'elle soit. Il serait question de hangars, de changements de piste, de communications, de contrôle de la circulation aérienne, et de tout type d'infrastructure et de programmes environnementaux qui les appuieraient.

Nous ne participerions pas au contrat auquel vous avez fait allusion; ce serait plutôt nos collègues de Services publics et Approvisionnement Canada qui collaboreraient avec la Défense nationale. Ils se chargent du volet équipements et matériels, et nous nous occupons du volet infrastructure de soutien. Il en va de même pour les navires de patrouille extracôtiers et de l'Arctique. Nous procédons actuellement au remplacement des jetées à Esquimalt, projet d'infrastructure de plus de 500 millions de dollars au total, pour accueillir les navires à leur arrivée. Nous avons l'ensemble des spécifications techniques et tout, mais nous ne participons nullement à la construction navale, par exemple.

• (1035)

[Français]

M. Bernard Généreux: Madame Nycholat, j'ai déjà été maire d'une municipalité. Comme M. Deltell le disait plus tôt, au cours des dernières années, le Québec a créé la commission Charbonneau. Il existe des ordres professionnels ou des associations professionnelles, comme l'Association des greffiers de cours municipales du Québec et l'Ordre des comptables professionnels agréés.

Au fédéral, y a-t-il de tels ordres professionnels à qui les professionnels doivent rendre des comptes, que ce soit au sein du gouvernement ou à l'extérieur?

[Traduction]

Le président: Allez-y, madame Nycholat.

[Français]

Mme Mélinda Nycholat: Je suis ingénieure de profession. Pour maintenir ma licence, j'ai des obligations à respecter suivant un code d'éthique. En ce qui concerne la profession liée à l'approvisionnement, je dois dire que l'on n'en est pas encore là. Il s'agit d'une profession qui est plutôt nouvelle. Cependant, il y a de grands changements. Des communautés et des organisations aident à augmenter les capacités et les profils de la profession. Toutefois, c'est encore assez nouveau comparativement aux domaines de la comptabilité et de l'ingénierie ou encore au domaine juridique.

M. Bernard Généreux: Selon vous, serait-il important que les provinces canadiennes aient de telles associations?

Ce que vous venez de dire est important.

Si nous tenons compte de ce que le Québec a vécu, il serait peut-être intéressant qu'il y ait un ordre professionnel.

[Traduction]

Le président: Soyez très brève, je vous prie. Nous avons déjà dépassé notre temps d'une minute. Il est plus facile de demander pardon que de demander la permission.

Allez-y, madame Nycholat.

Mme Mélinda Nycholat: Est-ce que j'estime que ce serait une bonne idée pour la profession de l'approvisionnement d'avoir un ordre professionnel? Oui, je pense que ce serait une bonne idée.

Le président: Merci.

Nous allons maintenant passer à M. Arya.

M. Chandra Arya: Merci, monsieur le président.

Merci pour le bon audit, mais j'y vois quelques lacunes. Vous n'avez pas répondu à la question lorsqu'on vous a demandé quels étaient les coûts que vous imposiez. Je sais qu'ils varient en fonction du type de contrat, mais vous avez le montant attribué annuel des contrats. Le montant des coûts que vous avez imposés pourrait être fondé sur le calcul approximatif des coûts en fonction du montant total des contrats. Vous avez mentionné que les coûts pouvaient se situer entre 5 % et 10 %, mais ce n'est pas là où je veux en venir.

Premièrement, j'ai consulté le rapport, et vous avez aussi dit que votre main-d'oeuvre changeait, que vous comptiez maintenant quelque 850 employés. J'ai jeté un coup d'oeil à votre site Web pour connaître la diversité de votre main-d'oeuvre. Il mentionne que votre équipe se compose d'ingénieurs, de techniciens et de technologues en génie, de spécialistes de l'environnement et de gens de métier chevronnés. Ce n'est pas la diversité dont parle le gouvernement. Vous mentionnez aussi les finances, les spécialistes des finances, des ressources humaines, des technologies de l'information, des communications, et ce n'est pas ce qu'entend le gouvernement par diversité. Quel sens donnez-vous à diversité et dans quelle mesure votre main-d'oeuvre est-elle diversifiée?

M. James Paul: Je peux répondre à cette question.

Je vais mentionner — seulement parce que j'ai reçu la lettre cette semaine — que Construction de défense Canada vient d'être reconnu par le ministre responsable pour avoir la meilleure diversité parmi toutes les petites sociétés d'État au pays. Ce que vous avez lu sur le site était nos catégories professionnelles et les compétences que nous offrons. Bien entendu, que vous soyez ingénieur, spécialiste de l'environnement ou agent d'approvisionnement, vous pouvez toujours venir de n'importe quel contexte socioculturel.

M. Chandra Arya: D'accord. Brièvement, parce que nous n'avons pas beaucoup de temps...

M. James Paul: Je peux vous assurer que la diversité et l'inclusion sont, pour nous, des priorités très élevées. Nous dépassons toutes les cibles et les attentes dans toutes les catégories, qu'il s'agisse des femmes, des minorités — vous les connaissez; je n'ai pas à toutes les nommer. Nous ne nous assoyons pas sur nos lauriers. Nous prenons constamment des mesures quand nous recrutons...

M. Chandra Arya: Auriez-vous l'obligeance de nous faire parvenir un rapport sur la diversité de votre organisme qui préciserait le nombre de femmes, de personnes handicapées et de membres de minorités visibles qui travaillent pour vous?

M. James Paul: Nous serions très heureux de le faire. Nous sommes évalués en fonction de l'ensemble de la fonction publique et aussi en fonction du secteur de la construction dans lequel nous exerçons notre activité. Je peux vous assurer que, comparativement au secteur global de la construction au Canada, nous sommes très très en avance pour ce qui concerne toutes les mesures de diversité. Comparativement à la fonction publique, cela dépend de la catégorie. Nous dépassons les attentes en ce qui touche les femmes, les peuples autochtones et les minorités visibles. Par contre, une catégorie dans laquelle nous nous en sortons moins bien — même si nous avons quand même un bon bilan — est celui des personnes handicapées. Il y a des problèmes d'accessibilité sur un chantier de construction, mais nous avons quand même un pourcentage élevé de personnes handicapées.

● (1040)

M. Chandra Arya: Merci.

Monsieur le vérificateur général, chaque fois que nous faisons l'audit des sociétés d'État et des ministères et qu'il est question de main-d'œuvre, peut-être qu'il serait bon de le mentionner brièvement dans le rapport sur l'accomplissement en matière de diversité. C'est une simple suggestion.

J'ai une autre question: lorsque vous faites affaire avec un ministère, traitez-vous directement avec les clients ou plutôt avec un autre groupe de personnes dans le secteur de l'approvisionnement?

M. James Paul: Je vais laisser Mélinda répondre à cette question.

Mme Mélinda Nycholat: Nous faisons directement affaire avec le ministère de la Défense nationale...

M. Chandra Arya: Non. Ma question est celle de savoir si vous faites directement affaire avec le client au sein du ministère ou si vous vous adressez à un autre groupe de personnes dans le secteur de l'approvisionnement de ce ministère.

Mme Mélinda Nycholat: Nous nous occupons d'approvisionnement, alors avec notre client du ministère de la Défense nationale, nous travaillons directement avec les personnes responsables de l'infrastructure et de l'environnement. En conséquence, nous ferions affaire au sous-ministre adjoint de l'Infrastructure et de l'Environnement.

M. Chandra Arya: D'accord. Permettez-moi de vous donner un exemple précis.

Vous avez parlé de la consolidation des centres de données qui passent d'une quarantaine à six. Si je ne m'abuse, votre client dans ce cas est Services partagés, qui fait lui-même appel à bien des entrepreneurs. Le client final n'est pas Services partagés, mais peut-être quelqu'un d'autre. Avons-nous un groupe de responsables de l'approvisionnement au sein du ministère qui fait affaire avec vous, qui êtes un autre responsable de l'approvisionnement?

M. James Paul: Je vous assure que non. Les gens auxquels Mélinda Nycholat fait allusion sont les directeurs de projet au sein de nos groupes de partenaires clients. Nous sommes les responsables de l'approvisionnement, alors ils ne recréent pas la même structure avec leurs propres responsables de l'approvisionnement.

M. Chandra Arya: Quelle entente avez-vous conclue avec Services partagés?

M. James Paul: Nous avons signé un protocole d'entente avec tous nos partenaires clients. Services partagés Canada est responsable de créer le centre de données parce que c'est à lui de décider comment honorer son mandat. Il nous donne ses exigences, et nous

nous en servons afin d'élaborer pour eux une approche en matière d'approvisionnement...

M. Chandra Arya: [*Inaudible*] Services partagés fait lui-même appel à de nombreux entrepreneurs de l'extérieur. Pendant les quelques secondes qu'il me reste, j'aimerais vous demander quels sont les coûts que vous imposez en moyenne.

M. James Paul: Les coûts que nous imposons? Eh bien, il s'agit de notre revenu annuel, alors quand vous voyez 90 millions de dollars en revenus annuels, cela représente les coûts que nous imposés pour l'année. Notre revenu correspond aux coûts que nous imposons.

M. Chandra Arya: Il s'agit d'un pourcentage de la valeur du contrat?

M. James Paul: Nous le mesurons à titre de principal indicateur de rendement. Le rapport entre l'ensemble de nos coûts et la prestation des services est d'environ 10 %. Il varie et s'élève donc parfois à 10,4 %, à 9,8 %... Nous déterminons toujours sa valeur, mais nous le ventilons. Par exemple, la prestation des services de construction représentait 4,3 % l'année dernière. L'approvisionnement représente 0,9 %, ce qui signifie qu'un approvisionnement coûte en moyenne un cent par dollar — j'arrondis le pourcentage en lui ajoutant 0,10 % — à nos clients. La construction se chiffre à quatre virgule quelque chose par dollar. Nous mesurons chaque service...

M. Chandra Arya: Par conséquent, ils sont tous les deux...

Le président: Non, non, monsieur Arya.

Nous allons maintenant passer à M. Saini.

Soyez le bienvenu à la séance de notre comité, Raj.

M. Raj Saini (Kitchener-Centre, Lib.): Merci.

Madame Nycholat, vous avez dit quelque chose de très intéressant. Lorsque vous avez parlé du coefficient de variance, cela m'a rappelé les années que j'ai passées dans le domaine des sciences. Vous avez mentionné quelque chose d'intéressant. Vous avez utilisé les chiffres 0,04 et 0,06. Je ne me souviens plus des notions de statistique que j'ai apprises il y a 20 ans, mais vous parlez d'une valeur p de 4 à 6 %. Est-ce à peu près exact?

Mme Mélinda Nycholat: C'est exact, mais je dois préciser que je ne suis pas statisticienne.

M. Raj Saini: Non, non, cela ne pose pas de problèmes. Je ne suis pas statisticien non plus, mais je me souviens de cela. Je m'enthousiasme parce que ce que j'ai appris il y a 20 ans me revient.

Des voix: Oh, oh!

M. Raj Saini: Vous avez parlé du coefficient de variance et, comme j'ai aussi travaillé dans le domaine des affaires, je souhaite simplement me faire une idée de ce que vous dites. Lorsque, par exemple, cinq entreprises présentent une soumission pour un projet, et que le coefficient de variance du montant de la soumission oscille, selon vous, entre 0,04 et 0,06, je présume que les entreprises qui présentent des soumissions régulièrement sont grandes et assez expérimentées. Vous ne devez pas inviter à soumissionner des entreprises nouvelles ou disparates provenant d'autres régions économiques. Je suppose que vous faites affaire avec un très petit nombre d'entreprises. Ne vous attendez-vous pas à ce que les soumissions d'entreprises d'expérience qui exercent leurs activités depuis longtemps soient du même ordre de grandeur? Je m'interroge parce que vous avez mentionné qu'à certains égards, ce coefficient contribuait à indiquer un certain niveau de collusion. Toutefois, comme j'ai travaillé dans le domaine des affaires pendant un certain temps, j'estime qu'après une certaine période, une entreprise aura une idée des montants à inscrire dans sa soumission, en particulier si vous avez affaire à de grandes entreprises qui soumissionnent constamment. Compte tenu de leur expérience, on peut s'attendre à ce que leurs chiffres s'inscrivent dans cet écart.

Le président: Merci, monsieur Saini.

Madame Nycholat.

• (1045)

Mme Mélinda Nycholat: Merci beaucoup.

C'est une excellente question, et je suis tout à fait d'accord avec vous. C'est la raison pour laquelle nous ne pouvons pas nous reposer entièrement sur des conclusions tirées par une intelligence artificielle. Il faut avoir accès à des gens qui examineront les données et qui seront en mesure de les interpréter, des gens qui

connaissent l'industrie. Les gens que je sélectionne pour pourvoir en personnel l'équipe des approvisionnements proviennent principalement de l'industrie de la construction. Ce sont des ingénieurs, des architectes ou des technologues qui ont déjà travaillé dans le domaine de la construction, car ils ont besoin de ces connaissances pour pouvoir interpréter les données.

C'est aussi la raison pour laquelle on ne peut se fier à une seule analyse statistique. Nous devons en effectuer plusieurs afin de pouvoir établir une tendance. Par lui-même, le coefficient de variance ne nous permet pas de tirer de conclusions. Nous devons nous livrer à une multitude d'analyses, et nous devons mener des recherches plus approfondies sur les éléments du dossier. Il faut déployer de nombreux efforts pour vraiment pouvoir conclure qu'il est effectivement plus que probable qu'il y ait eu collusion.

Le président: Merci.

Je remercie tous les membres et, en particulier, notre vérificateur général qui a accepté de comparaître pour parler d'un audit dont les résultats étaient satisfaisants.

J'aime ce que M. Christopherson a déclaré. Il arrive que nous entendions des rapports peu reluisants. Je tiens à vous féliciter, car il est évident que vous connaissez votre dossier et vos chiffres. Parfois, lorsque nous entendons une société d'État, je me demande si elle est vraiment nécessaire et pourquoi le secteur privé ne pourrait pas assurer ce service. Aujourd'hui, je comprends un peu mieux la nature de vos activités et la mesure dans laquelle vous vous acquittez bien de vos responsabilités.

Je vous remercie de votre travail et de votre participation à la séance de notre comité.

La séance est levée.

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>