



CHAMBRE DES COMMUNES  
HOUSE OF COMMONS  
CANADA

44<sup>e</sup> LÉGISLATURE, 1<sup>re</sup> SESSION

---

# Comité permanent des opérations gouvernementales et des prévisions budgétaires

TÉMOIGNAGES

**NUMÉRO 133**

Le mercredi 24 juillet 2024

---

Président : M. Kelly McCauley





# Comité permanent des opérations gouvernementales et des prévisions budgétaires

Le mercredi 24 juillet 2024

• (1105)

[Traduction]

**Le président (M. Kelly McCauley (Edmonton-Ouest, PCC)):** Bonjour à tous. La séance est ouverte. Bienvenue à la 133<sup>e</sup> réunion du Comité permanent des opérations gouvernementales et des prévisions budgétaires de la Chambre des communes, que tout le monde connaît, bien sûr, comme étant le puissant OGGO, le seul comité qui compte.

Avant de commencer, je vous rappelle que vous devez tous garder vos oreillettes loin de votre microphone en tout temps pour éviter les retours de son.

Nous sommes très heureux d'accueillir à nouveau Mme Clarke et M. Boots à notre comité.

Nous allons commencer par Mme Clarke avec une déclaration préliminaire de cinq minutes, puis nous passerons à M. Boots.

Vous avez la parole, madame Clark. Bienvenue à nouveau. Nous sommes très heureux que vous soyez de retour pour nous aider.

Allez-y, s'il vous plaît.

**Mme Amanda Clarke (professeure associée, School of Public Policy and Administration, Carleton University, à titre personnel):** Merci beaucoup, monsieur le président. C'est un plaisir d'être de retour devant le Comité.

En 2022, notre équipe de recherche, qui est basée à l'Université Carleton et qui comprend M. Boots et moi-même, a lancé govcanadacontracts.ca, un outil de recherche en libre accès pour aider les gens à explorer plus facilement les données divulguées proactivement par le gouvernement du Canada sur les marchés fédéraux. Cet outil fournit des données sur tous les contrats fédéraux entre 2017 et 2022, mais dans le document de recherche et dans le témoignage que nous livrerons aujourd'hui, nous nous concentrerons uniquement sur les contrats de TI. Je dois souligner que le document que nous présentons et ses conclusions font toujours l'objet d'un examen par les pairs, mais nous voulions le publier tout de suite, étant donné l'urgence du sujet.

Sachant que l'approvisionnement efficace en TI est non seulement essentiel à la réussite de chaque projet numérique, mais aussi à l'administration publique moderne en général, notre objectif avec cette recherche était de mieux diagnostiquer la mesure dans laquelle le gouvernement du Canada adhère à des pratiques exemplaires largement acceptées en matière d'approvisionnement en TI. Nous soupçonnions, à la lumière de recherches antérieures et d'un ensemble assez volumineux de données anecdotiques, que le gouvernement fédéral ne respectait pas les règles de bon approvisionnement en TI, mais nous voulions vérifier cette hypothèse au moyen de données plus solides.

Pour ce faire, nous nous sommes tournés vers la divulgation proactive de l'ensemble de données sur les contrats qui est publié par le gouvernement du Canada. Beaucoup de travail a été fait pour nettoyer ces données. Si cela vous intéresse, nous expliquons comment nous avons procédé sur notre site Web et aussi dans le document que nous vous présentons.

Pour évaluer ces données — en main, nettoyées et prêtes à être utilisées —, nous avons créé un cadre fondé sur l'expérience internationale afin de définir en quelque sorte un ensemble de règles pour les contrats modernes de TI du secteur public. Ensuite, nous avons évalué dans quelle mesure le gouvernement du Canada respectait ces règles. Qu'avons-nous constaté? La principale conclusion, c'est que le gouvernement fédéral enfreint presque toutes les pratiques exemplaires reconnues mondialement pour l'approvisionnement moderne en TI dans le secteur public. Je vais vous faire un résumé général.

Premièrement, les contrats fédéraux en matière de TI sont généralement trop gros, tant sur le plan de la durée que de la valeur monétaire, pour réussir. Cette conclusion repose sur un ensemble de preuves solides montrant que, pour les projets de logiciels en particulier, les contrats doivent être petits, pour permettre au projet de s'adapter en fonction de la rétroaction régulière et celles des utilisateurs précoces, pour éviter la mise en commun des risques et des dépendances dans un petit nombre de grands contrats, pour faciliter la substitution des fournisseurs sous-performants et pour ouvrir la concurrence à un large éventail de fournisseurs, et pas seulement à ceux qui sont capables de soumissionner et d'obtenir de grands contrats. Malgré toutes les données probantes selon lesquelles les petits contrats sont beaucoup plus susceptibles de mener à la réussite des projets, nous constatons que la majorité des dépenses en TI du gouvernement du Canada, soit 53 %, sont affectées à des contrats qui dépassent le seuil en dollars pour la réussite probable des projets. C'est la première grande constatation.

La deuxième grande constatation porte sur la diversité du nombre de fournisseurs qui remportent des contrats du gouvernement. Nous savons, d'après les principes économiques de base, que plus le marché est concurrentiel et pluraliste, plus il est probable que les résultats des contrats soient positifs. Nous avons examiné le marché des fournisseurs. Nous avons identifié un petit nombre d'importants fournisseurs de TI, dont trois ont reçu plus de 100 millions de dollars en contrats par année, ce qui représente 23 % des dépenses du gouvernement en contrats de TI. À cela s'ajoute une très longue queue de milliers de petits fournisseurs et entrepreneurs en TI. Nous notons que l'une des choses que nous ne pouvons pas déterminer avec les données que nous avons, c'est le nombre de ces fournisseurs qui sont des intermédiaires, comme vous en avez vu dans le cadre de l'étude sur ArriveCAN.

Troisièmement, nous nous sommes penchés sur l'importance de renforcer l'expertise interne en matière de TI, ce que le Comité a entendu à plusieurs reprises. Il y a des raisons pour lesquelles on veut développer cette expertise en TI à l'interne. Le gouvernement pourra être un consommateur intelligent. Il pourra construire à l'interne lorsque c'est plus logique. Il pourra en quelque sorte demander des comptes à ces entrepreneurs. Nous avons examiné les ratios entre les entrepreneurs et le personnel interne et nous avons constaté que dans certains ministères, le nombre de travailleurs en TI contractuels dépassait largement le nombre d'employés en TI à l'interne. Il y a des nuances à examiner pour déterminer quel est le bon ratio, et j'espère que nous pourrions en parler lors des questions.

Quatrièmement, encore une fois en violation des pratiques exemplaires mondiales, et dans une trahison franchement choquante de la gestion responsable des fonds publics, les politiques gouvernementales actuelles favorisent la possession de la propriété intellectuelle et des données par les fournisseurs et ne donnent pas la priorité à l'adoption de solutions de sources ouvertes. Et ce, malgré des preuves solides démontrant que les sources ouvertes génèrent des services numériques plus rentables, plus sûrs, plus transparents et de meilleure qualité.

Vu ces politiques en matière de propriété intellectuelle, nous allons clairement au-devant d'un asservissement continu aux fournisseurs qui produisent des logiciels personnalisés pour le gouvernement, ce qui minera la capacité des ministères de partager et de réutiliser les logiciels. La conséquence probable est que le gouvernement du Canada devra fréquemment payer, encore et encore, pour des logiciels identiques ou comparables.

À la fin de notre étude, nous présentons un ensemble de recommandations stratégiques, lesquelles figurent aussi dans le mémoire que nous avons présenté au Comité précédemment. Nous avons aussi souligné plusieurs limites dans notre analyse, dont nous aimerions aussi discuter en profondeur aujourd'hui, car cela a été dû en grande partie aux données limitées auxquelles nous avons accès. À notre avis, le temps est venu de se pencher immédiatement sur cet enjeu, car — comme le Comité ne le sait que trop bien — il est très difficile d'obtenir une image claire des tendances au Canada relativement à la passation de marchés liés aux technologies de l'information, les TI, et c'est justement ce que nous avons voulu obtenir avec cette étude. Nous sommes très impatients de discuter avec le Comité de notre processus de recherche, de nos conclusions et de ce qu'elles supposent.

● (1110)

**Le président:** Merci beaucoup. J'espère que nous pourrions vous accueillir tous les deux à nouveau, lorsque votre article sera publié, afin d'en discuter en détail.

Monsieur Boots, vous avez la parole. Allez-y, monsieur.

**M. Sean Boots (ancien fonctionnaire fédéral, à titre personnel):** Merci beaucoup, monsieur le président.

Je vous remercie tous et toutes de m'accueillir parmi vous. Je pense que cela fait environ un an et demi depuis que Mme Clarke et moi-même avons été des vôtres. C'est vraiment très aimable de votre part à tous de nous réinviter pour que nous puissions discuter de notre étude. Comme Mme Clarke l'a dit, je pense que notre étude s'harmonise bien avec plusieurs autres que le Comité a entreprises: l'étude sur ArriveCAN, celle sur McKinsey, et la présente étude sur l'impartition. Ces thèmes, comme la déqualification des travailleurs du secteur public, en particulier les employés des TI, et

la dépendance du gouvernement envers l'impartition des marchés, sont tous interreliés et font le lien entre chacune de ces études. Je suis heureux que vous preniez la peine de vous pencher là-dessus.

Mme Clarke et moi-même avons déjà témoigné devant vous. Elle a très bien résumé notre étude dans sa déclaration préliminaire. Toute notre analyse des données, si vous voulez aller l'examiner, se trouve sur le site Web govcanadacontracts.ca, et vous y trouverez aussi le guide sur la réforme de l'approvisionnement en technologies de l'information dont nous avons parlé l'autre fois où nous étions ici.

Nous venons tout juste de soumettre notre article pour un examen par les pairs; il s'agit pour ainsi dire de l'étape ultime. Vous pouvez tout de même lire la version préliminaire sur le site Web de Mme Clarke, et nous ne manquerons pas de vous transmettre la version définitive, dès qu'elle est publiée. Si vous trouvez la version préliminaire trop lourde — comme c'est souvent le cas des articles universitaires —, je vous recommanderais de passer directement aux graphiques: ils sont très révélateurs. À la page 24 de l'article, vous pourrez voir qui sont les principaux acteurs dans l'espace des technologies de l'information du gouvernement fédéral. À la page 27 — mettons de côté certaines choses comme l'octroi de licences de logiciels et les appareils électroniques et les téléphones —, vous verrez qui sont, spécifiquement pour les services de consultation en TI, les entreprises les plus utilisées année par année, ce qui est particulièrement intéressant, je crois.

Je pense que le grand point à retenir est que les situations comme celle d'ArriveCAN ne sont pas des cas isolés. Des problèmes systémiques compromettent le processus de passation des marchés en TI de la fonction publique fédérale. Après avoir examiné les études dans le domaine et ce qui se fait dans d'autres pays, nous constatons qu'il est clair à quel point le Canada a du retard sur ses pairs. Les recommandations stratégiques que nous présentons à la fin du document n'ont rien d'extraordinaire. Il s'agit essentiellement des pratiques exemplaires adoptées par d'autres gouvernements partout dans le monde depuis des années. La question est cependant: pourquoi le gouvernement fédéral du Canada n'a-t-il rien fait pour mettre en place ces pratiques?

Il y a bien eu de petits pas au cours de la dernière année ou des deux dernières années. Le travail de votre comité a probablement aidé à faire avancer certaines de ces mesures. La mise à jour des directives en matière d'approvisionnement n'est pas une mauvaise chose, mais cela demeure très peu. La politique du Conseil du Trésor prévoit de nouvelles exigences en matière d'attestation pour les entrepreneurs, et cela devrait entrer en vigueur en septembre, mais au bout du compte, les interventions que nous avons vues de la part du gouvernement fédéral au cours de la dernière année, y compris la mise à jour de septembre, revient essentiellement à « respecter mieux les règles ». Paul Craig, un technologue gouvernemental, a publié un excellent article sur son site Web, Federal Field Notes, qui explique pourquoi cette mesure n'est pas suffisante.

Voici ce que nous n'avons pas vu: nous n'avons vu aucun changement fondamental au niveau des processus, de la réglementation ou de la législation en matière d'approvisionnement ni aucun effort pour simplifier et faciliter le processus pour que les petites entreprises puissent participer à la passation des marchés. « Respecter mieux les règles » n'est pas une stratégie viable, quand une partie du problème est qu'il y a trop de règles. Cela crée un environnement déséquilibré où les seules entreprises qui peuvent décrocher des contrats gouvernementaux sont, entre autres, GC Strategies, ou alors de très grandes sociétés d'experts-conseils dont la spécialité est de s'y retrouver dans ces processus complexes d'approvisionnement et de nouer des liens avec les cadres des TI de la fonction publique. C'est là où ces entreprises excellent, et c'est pourquoi elles remportent les contrats. Elles ne sont pas sélectionnées parce qu'elles produisent de bons produits technologiques, et c'est probablement pourquoi il y a tellement de problèmes avec les TI.

Par ailleurs, à la fonction publique, si vous êtes un cadre ou supérieur en TI ou un cadre supérieur de la fonction publique, une stratégie de carrière fréquente après la retraite est d'aller travailler pour une grande société d'experts-conseils ou un fournisseur en TI. C'est quelque chose dont on parle souvent anecdotiquement, et cela veut dire que personne n'a intérêt à changer le système.

« Au bout du compte, le système d'approvisionnement en TI sert surtout à verser de grandes sommes de l'argent des contribuables à de gros fournisseurs établis et à des sociétés d'experts-conseils en TI. Dans la Politique sur le titre de propriété intellectuelle découlant des marchés d'acquisition de l'État, on dit que cela favorise « la croissance économique et la création d'emplois », et c'est pour cette raison que les fournisseurs sont censés conserver la propriété intellectuelle du logiciel qu'ils créent pour le gouvernement. C'est tout simplement stupéfiant, à divers niveaux. La création de bons logiciels et de services gouvernementaux efficaces devient une priorité secondaire. C'est un grave problème. Les conséquences de cette situation apparaissent des années plus tard, quand on regarde les sites Web, les logiciels et les services franchement médiocres et peu fiables du gouvernement, dans l'ensemble de la fonction publique fédérale aujourd'hui.

« Respecter mieux les règles » ne fonctionnera pas. Que faudrait-il à la place? Il faut repenser fondamentalement la façon dont le processus d'approvisionnement fonctionne, repenser fondamentalement la façon dont la fonction publique traite les talents en technologies et repenser fondamentalement les processus de gouvernance, les politiques et les mécanismes de surveillance. Si vous le voulez, je pourrais vous énumérer toute une série d'exemples lorsque nous discuterons aujourd'hui.

Au bout du compte, je ne suis cependant pas convaincu que la fonction publique fédérale a la capacité interne d'entreprendre ce genre de réformes considérables, qui sont pourtant nécessaires. Peut-être que cela devrait faire l'objet d'un examen externe indépendant ou être laissé à une future commission d'enquête parlementaire sur la fonction publique. Si l'une ou l'autre de ces instances faisait bien son travail, la majeure partie de ces recommandations seraient d'éliminer certaines choses: éliminer les processus, éliminer les règles et éliminer tous les obstacles au bon fonctionnement de la fonction publique, par exemple en faisant en sorte de recueillir des commentaires, de s'assurer qu'ils sont transmis aux décideurs et de réellement retenir des leçons, de réagir et de produire des choses suffisamment rapidement pour que cela ait de l'importance.

Dans toute la fonction publique, il y a des gens qui font, sans relâche, un travail motivant, et je suis très reconnaissant d'avoir pu travailler avec bon nombre d'entre eux. Cependant, ils se heurtent à des processus désuets, à de la vieille technologie et à des méthodes de travail beaucoup trop conformistes.

• (1115)

En réalité, et surtout dans le domaine des TI, les entrepreneurs et les experts-conseils ne se heurtent pas aux mêmes barrières, même lorsque toutes ces barrières ont été dressées par la fonction publique devant ses propres employés.

C'est facile de critiquer, surtout maintenant que j'ai quitté la fonction publique fédérale et que je travaille pour une administration territoriale, mais ce que je veux, au bout du compte, c'est l'excellence de la fonction publique fédérale. La fonction publique pourrait être tellement mieux qu'elle ne l'est, et les Canadiens dans le besoin dépendent d'elle.

Je serais très heureux de discuter avec vous, et je suis impatient de répondre à vos questions.

Merci beaucoup.

**Le président:** Très bien. Merci, monsieur Boots. Notre invitation s'adresse aussi à vous. J'espère que nous vous reverrons, une fois que votre étude sera publiée. Nous allons vous réinviter tous les deux, ainsi que les deux autres personnes de l'Université Carleton qui vous ont aidés dans votre étude. Nous attendons cela avec impatience, et nous vous sommes sincèrement reconnaissants du temps que vous prenez pour aider notre comité et les contribuables canadiens, au bout du compte.

La parole va d'abord à M. Brock, pour six minutes. Allez-y.

Vous avez la parole, monsieur Brock.

**M. Larry Brock (Brantford—Brant, PCC):** Merci, monsieur le président.

J'aimerais souhaiter la bienvenue à Mme Clarke et à M. Boots au comité des opérations gouvernementales, parfois appelé le puissant comité OGGO.

Mes premières questions tourneront autour de deux articles de presse que j'ai lus dans le cadre de mes recherches. Le premier a été écrit par Christopher Nardi, du *National Post*, à la lumière, si je ne me trompe, d'une entrevue entre M. Nardi et vous deux, madame Clarke et monsieur Boots; le deuxième était un article dans *Options politiques* que vous avez tous deux écrit, daté du 16 février 2024.

Je pense que je commencerais en disant, sans avoir peur de me tromper, que le scandale ou l'échec d'ArnaqueCAN, peu importe comment vous voulez l'appeler, n'a certainement pas été une surprise pour vous, madame Clarke, ni pour vous, monsieur Boots.

Ai-je raison?

**Mme Amanda Clarke:** Oui, je pense que la prémisse de l'article dans *Options politiques* était que nous devrions nous attendre à ce genre de choses.

**M. Larry Brock:** D'accord, et nous savons tous ce que la vérificatrice générale a dit à propos de toute cette situation. Il y a clairement eu de la mauvaise gestion autour de cette application. Elle a estimé que le coût de l'application devait être tout juste un peu moins de 60 millions de dollars, et cela pourrait être bien plus, mais nous ne pouvons nous fier à aucune documentation adéquate. Les ministères ont été tellement précipités et ont fait les choses tellement vite pour créer cette application qu'ils n'ont pas conservé la documentation adéquate.

Madame Clarke et monsieur Boots, cela vous a rappelé les problèmes de la documentation inadéquate que vous avez relevée dans votre article de recherche de 2022.

La première question que j'aimerais vous poser concerne l'article dans Options politiques, dans lequel vous avez écrit:

Que faut-il faire en réaction à ces conclusions? La réponse classique d'Ottawa à ce type de rapport serait d'ajouter plus de règles, plus de mécanismes de surveillance et plus de processus internes pour éviter d'autres scandales. Mais suivre ce vieux schéma ne peut qu'assurer que des échecs comme celui d'Arrive-CAN et de son prédécesseur Phénix surviennent à nouveau.

Pouvez-vous m'en dire davantage, s'il vous plaît?

**Mme Amanda Clarke:** Oui. Cela reflète une grande partie de ce que M. Boots a dit dans sa déclaration. Je pense que, par le passé, le gouvernement du Canada a eu tendance à empiler de plus en plus de règles et de mécanismes de surveillance pour créer de nouveaux agents parlementaires, de nouveaux surveillants externes, après un scandale ou quelque chose du genre. Bien sûr, nous ne sommes évidemment pas en faveur d'une absence de règles, et d'ailleurs, la recherche sur l'approvisionnement sain et de haute qualité en TI met grandement l'accent sur quels devraient être les garde-fous et sur le renforcement d'une culture de responsabilité dans la fonction publique à cet égard, pour éviter des problèmes comme les conflits d'intérêts, par exemple, mais je pense que cette habitude de l'administration publique canadienne — d'empiler de plus en plus de règles pour veiller à la reddition de comptes — a, dans les faits, eu l'effet pervers de miner la reddition de comptes et de compromettre gravement l'efficacité des fonctionnaires.

Vous pourriez trouver de nombreux exemples: un exemple classique qu'on adore soulever est que, il y a environ 10 ans, quand le gouvernement fédéral a commencé à utiliser les médias sociaux, il y avait dans certains cas un processus d'approbation de 20 étapes pour la publication d'un gazouillis de 140 caractères. Vous pourriez aussi consulter le site Web Federal Field Notes, de Paul Craig, que M. Boots a mentionné, pour trouver d'excellents exemples de ce genre de fardeau administratif interne. Dans un cas, la documentation requise pour publier un site Web de cinq pages avait essentiellement un compte de mots supérieur à l'intégrale de *Gatsby le Magnifique*. Nous embourbons les fonctionnaires dans un si grand nombre de règles et d'exigences de conformité, en plus du fardeau redditionnel — d'ailleurs très bien documenté, et pas seulement en ce qui concerne les TI, mais dans toutes les études sur la gouvernance au Canada —, qu'il y a des conséquences très pertinentes pour l'enjeu de la passation des marchés en TI.

Premièrement, cela veut dire que même quand il serait logique de produire à l'interne et d'essayer d'adopter des pratiques modernes de conception de service, comme la recherche auprès des utilisateurs ou des équipes agiles multidisciplinaires, les fonctionnaires ne peuvent rien faire. C'est très difficile de faire la bonne chose. Nous leur imposons tellement de règles qu'ils ne peuvent pas être suffisamment flexibles. Je pense qu'on pourrait, en simplifiant ces

règles, créer un espace où les fonctionnaires pourraient accomplir une plus grande partie du travail à l'interne.

Deuxièmement, quand ces règles sont en place, cela complique la tâche dans certains cas aux fournisseurs qui veulent adopter des pratiques de travail modernes avec la fonction publique fédérale, parce qu'il y a des règles strictes, par exemple les « points de contrôle pour les projets ou la façon dont l'argent est versé, et tout cela est dû au fait que la fonction publique est incapable de regrouper une équipe multidisciplinaire de fonctionnaires à l'interne, parce que les règles des RH ne le permettent pas. C'est d'ailleurs la raison pour laquelle je pense, vu l'attention que nous accordons dernièrement au problème de la passation des marchés en TI, que cela devrait mener à une refonte fondamentale des politiques, à partir du début, qui favoriserait l'efficacité de la fonction publique et qui mettrait l'accent sur les points importants, c'est-à-dire les conflits d'intérêts et les processus responsables d'appels d'offres, au lieu de créer des fardeaux documentaires pour les fonctionnaires. Ce n'est pas cela qui va aider. À dire vrai, cela nuirait.

• (1120)

**M. Larry Brock:** Merci de cette réponse très détaillée.

Monsieur Boots, avez-vous quoi que ce soit à ajouter?

**M. Sean Boots:** Pour donner suite à ce que Mme Clarke a dit, je pense que la tendance qu'on observe dans bon nombre des projets de TI de la fonction publique est que, si vous imaginez un grand projet sur lequel travaillent une centaine de fonctionnaires, 90 d'entre eux vont être en train de rédiger des documents Word sur la gestion du projet, des rapports de surveillance et de conformité et toutes sortes d'autres choses qui, dans les faits, n'ont rien à voir avec l'élaboration du logiciel. Si vous avez 100 personnes et qu'il n'y en a peut-être que 5 qui travaillent véritablement à programmer le logiciel, à configurer les systèmes, c'est un ratio très étrange, qui est tout à fait normal dans le domaine des TI de la fonction publique, mais que vous ne verriez jamais si vous travaillez pour Shopify, Google ou pour une autre entreprise de technologie bien établie. Si on essaie de réduire les barrières auxquelles se heurtent les fonctionnaires — les mécanismes de surveillance et de conformité qui sont tout à fait désuets —, cela veut dire qu'on dépenserait moins d'argent, parce que nous n'aurions pas 90 personnes qui écrivent des documents Word inutiles et aurions plus de gens qui travaillent vraiment à programmer le logiciel.

Un scandale qui ne fait pas suffisamment de bruit en ce qui concerne les TI de la fonction publique est qu'il est très courant que la fonction publique entreprenne un projet de TI de 100 millions de dollars, alors qu'il aurait pu être fait pour 10 millions de dollars, ou alors un projet de TI de 30 millions de dollars qui aurait pu être fait pour 2 millions de dollars; et il y a donc cette attente qu'un projet de TI coûte 50 millions de dollars pour la création d'un forum en ligne ou d'un site Web interactif, alors que cela aurait pu être fait pour une fraction du coût.

Waldo Jaquith, un technologue américain, a écrit d'excellentes choses sur le fait que les logiciels ne coûtent pas très cher — ils ne sont pas gratuits, mais ils sont beaucoup moins chers que les organismes de la fonction publique s'y attendent —, mais qu'il y a une tendance à dire « Ah, bien, ce projet ressemble à un ancien projet de notre ministère. Le dernier a coûté 50 millions de dollars, alors celui-ci coûtera probablement 50 ou 60 millions de dollars », alors qu'une équipe très efficace pourrait le faire pour 2 millions de dollars. C'est tout de même un sujet complexe à aborder, parce que cela touche au fait que, quand les fonctionnaires travaillent sur des projets de TI, 90 % d'entre eux vont rédiger des documents Word au lieu de faire de la programmation.

**Le président:** Monsieur Boots, j'ai peu de devoir vous interrompre, parce que le temps est écoulé, mais peut-être que vous pourrez poursuivre durant le tour de M. Jowhari.

Allez-y, monsieur Jowhari.

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

Nous sommes heureux de vous accueillir à nouveau parmi nous, madame Clarke et monsieur Boots. Merci d'avoir accepté de nous transmettre l'article que vous préparez et qui est actuellement en cours d'examen par les pairs, et aussi merci de nous l'avoir souligné.

Tout cela m'intéresse beaucoup, naturellement, parce que j'ai une formation en TI, d'expert-conseil et en fourniture de grands projets transformationnels fondés sur la technologie. J'ai été très intéressé quand j'ai vu le rapport. J'ai écouté vos déclarations d'ouverture; vous avez mis l'accent sur quatre domaines clés et vous avez tout d'abord mentionné que les projets de TI du gouvernement sont trop gros depuis trop longtemps, et vous avez aussi dit qu'ils devaient être plus courts et beaucoup plus petits. Pourquoi en sommes-nous là, et quelles seraient les pratiques exemplaires à suivre?

• (1125)

**Mme Amanda Clarke:** Je veux être certaine de comprendre: voulez-vous savoir pourquoi des petits projets sont préférables, ou pourquoi ils sont aujourd'hui si...

**M. Majid Jowhari:** Pourquoi les choses sont-elles ainsi au gouvernement du Canada? Avez-vous cherché à savoir pourquoi les projets du gouvernement du Canada sont si gros et prennent tant de temps?

**Mme Amanda Clarke:** Oui. C'est vraiment une bonne question.

L'une des raisons invoquées par les fonctionnaires quand ils doivent expliquer pourquoi les contrats sont si gros — comme l'a dit M. Boots — est que nous sommes habitués aux projets de grande envergure et qu'il y a cette mauvaise perception, pour parler franchement, selon laquelle il est nécessaire de dépenser des dizaines ou des centaines de millions de dollars. Dans certains cas, je pense que le gouvernement fédéral a l'habitude de faire affaire avec certains fournisseurs, et que ceux-ci savent qu'ils peuvent demander ce genre de montant pour réaliser ces projets.

On revient à la question des règles qui sont en place. En partie, les fardeaux administratifs internes qui sont imposés aux fonctionnaires, par rapport aux appels d'offres et au processus de passation de marchés, sont si élevés que cela peut les encourager à voir grand, parce que « nous voulons obtenir autant d'argent dont nous en aurons peut-être besoin pour ce projet, et nous ne voulons pas avoir à tout recommencer continuellement ». Cela veut dire que ré-

duire les fardeaux internes jouerait un très grand rôle pour encourager les marchés plus petits.

**M. Majid Jowhari:** Oui, vous avez dit qu'il fallait réduire les barrières internes.

Est-ce possible que les projets aient une si grande ampleur parce que la transformation qui est nécessaire est si importante — après toutes ces décennies où il n'y a pas eu suffisamment d'investissements —, que le gouvernement essaie maintenant d'aller dans la direction diamétralement opposée et qu'il croit donc qu'il est nécessaire d'avoir ces projets massifs de transformation des TI? Donc, on se dit... et comme on a seulement que quatre ans, disons, pour le faire, on se dit « voyons grand et complexe, et allons-y ». Est-ce que c'est une possibilité?

**Mme Amanda Clarke:** Je pense qu'on a l'intuition et l'impression que c'est ce qu'il faut faire, mais il y a des données extrêmement solides qui montrent que les projets de logiciels ne devraient pas dépasser... Pour ce qui est des limites que nous donnons dans notre article, inspirées du General Services Administration des États-Unis, la règle proposée est un maximum de 2 millions de dollars américains par année sur un maximum de trois ans, et aucun délai supplémentaire après cela. La raison pour laquelle les projets de logiciels tout particulièrement doivent avoir une ampleur limitée, en comparaison des grands projets d'infrastructure ou d'autres choses, par exemple, est que, quand il s'agit de créer des logiciels et des services connexes, vous ne savez pas réellement ce dont vous avez besoin jusqu'aux essais préliminaires avec les utilisateurs.

Il y a eu un virage dans la façon dont nous envisageons le développement des logiciels dans le secteur privé, depuis ce qu'on appelle la *Manifeste pour le développement agile de logiciels* — que vous trouverez en ligne —, et cela a changé la façon dont le secteur privé et les fonctions publiques des principales nations envisagent les projets de logiciels. Vous commencez par voir petit, peut-être avec de nombreux contrats à la fois, puis vous réunissez les fournisseurs en partie; ainsi, vous ne mettez pas tous vos œufs dans le même panier ni ne faites une foule de suppositions infondées sur ce à quoi ressemblera le résultat final.

Cependant, pour que cette façon de fonctionner soit possible, il faut savoir comment est versé l'argent par l'intermédiaire du Conseil du Trésor et comment les soumissions budgétaires sont faites. Vous devez créer un espace pour les fonctionnaires où ils peuvent recueillir les commentaires préliminaires et rectifier le tir. C'est malgré tout ce qui a été fait dans bien d'autres régions. C'est vraiment stupéfiant à quel point le gouvernement du Canada a du retard pour ce qui est d'adapter ses pratiques en développement de logiciels à ce qui est bien démontré par les données du secteur privé et des sociétés d'État, c'est-à-dire que vous devez avoir de petits projets, les mettre à l'essai et vous adapter au fur et à mesure.

**M. Majid Jowhari:** Personnellement, je comprends le concept d'une feuille de route. Habituellement, les feuilles de route ont un horizon de deux à cinq ans. Je comprends cela. Je comprends aussi l'idée de diviser la feuille de route en projets beaucoup plus petits, de 6 à disons, 12 mois au maximum, ou 9 mois en moyenne. Je comprends cela, mais en ce qui concerne l'ampleur et la valeur monétaire, quand il s'agit d'un projet d'environ 2 millions de dollars qui va être mis en œuvre dans l'ensemble du gouvernement et dans au moins environ 23 ou 24 ministères, je ne sais pas si, après avoir fait un calcul simple, 2 millions de dollars est le bon chiffre ou la bonne référence. Quelles seraient certaines pratiques exemplaires que nous pourrions probablement utiliser comme point de référence afin d'améliorer nos processus d'approvisionnement et éviter de nous retrouver avec, par exemple, des « intermédiaires », comme vous les appelez?

**Mme Amanda Clarke:** Je devrais préciser que ce n'est pas un projet ou une initiative individuellement qui devrait coûter au maximum 2 millions de dollars par année sur trois ans. Nous savons que vous ne pouvez pas moderniser ou mettre à niveau tous les programmes de versement des prestations, un projet qui est en cours de route et qui devrait coûter 6 millions de dollars. Plutôt, chaque composante individuelle du projet et chaque marché individuel ne devrait pas dépasser ces montants.

En partie, cela permet tout simplement de dire « au revoir très facilement à un fournisseur qui ne répond pas aux attentes. Vous n'êtes pas asservi aux fournisseurs, et vous avez aussi une marge de manœuvre pour modifier les produits livrables et vous pouvez aussi lancer de nouveaux contrats au fur et à mesure. Cela ne veut aucunement dire que vous pourrez terminer certains de ces grands projets à faible coût; c'est plutôt que chaque contrat individuel ne devrait pas dépasser ce montant, d'où l'idée de l'impartition modulaire et du regroupement des petites composantes d'un projet pour former un tout.

Je ne sais pas si j'ai le droit de céder la parole à M. Boots, mais il a beaucoup de choses à dire sur le sujet, parce que je sais qu'il a beaucoup réfléchi à propos de la mise en œuvre de l'impartition modulaire.

Monsieur Boots, voulez-vous nous faire part de vos idées?

• (1130)

**M. Sean Boots:** Oui, bien sûr.

**Le président:** Je suis désolé de vous interrompre, monsieur Boots, mais nous avons dépassé le temps. Malgré tout, j'ai permis à tout le monde de poursuivre au premier tour, parce que vos réponses étaient très intéressantes. Si vous pouviez vous en tenir à environ une minute, monsieur Boots, je suis certain que nous pourrions vous donner une autre occasion de répondre.

**M. Sean Boots:** Tout simplement, l'impartition modulaire est le fait de diviser les grands projets en projets plus petits. Souvent, et surtout dans la fonction publique, les gens de l'approvisionnement entendent cela et immédiatement pensent « C'est du fractionnement de marché. C'est illégal. » En réalité, le fractionnement d'un marché, par définition, veut dire diviser quelque chose en petites composantes avec l'intention d'être juste en dessous des seuils de réglementation ou de divulgation ou des seuils d'impartition. L'impartition modulaire ou l'impartition par dégroupage veut dire séparer un projet en petites composantes, afin d'améliorer les chances de réussite. L'intention n'est pas la même, et par définition, ce n'est pas un fractionnement de marché, mais je pense que les gens font souvent l'erreur.

**Le président:** Merci beaucoup.

Madame Vignola, allez-y.

[Français]

**Mme Julie Vignola (Beauport—Limoilou, BQ):** Merci beaucoup, monsieur le président.

Madame Clarke et monsieur Boots, merci d'être parmi nous.

Notre parti a déposé un projet de loi protégeant les fonctionnaires divulgateurs d'actes répréhensibles, qui est actuellement à l'étude devant le Sénat. Dans votre recherche de données et d'information, est-ce que des cas de fraude tels que ceux publiés dans les médias vous ont été divulgués directement par des fonctionnaires, ou est-ce que vous avez dû chercher de l'information selon la méthodologie traditionnelle?

**M. Sean Boots:** Nos renseignements viennent tous de la couverture médiatique. À ma connaissance, nous n'avons jamais reçu de renseignements directement de fonctionnaires. Les fonctionnaires qui travaillent en informatique nous font toujours part d'anecdotes au sujet de projets en panne ou en difficulté, par exemple, mais on ne nous fait pas de dénonciations directement.

**Mme Julie Vignola:** Merci beaucoup.

Je vais tout de suite poser ma deuxième question, parce que la mise en contexte de mes questions est un peu longue.

En octobre 2022, Mme Royds nous répétait que Services publics et Approvisionnement Canada cherchait à accroître l'accès, la concurrence et l'équité en matière d'approvisionnement tout en privilégiant une approche qui offre la meilleure valeur pour le Canada et les Canadiens. Elle disait que SPAC avait mis en place des procédures d'approvisionnement en lien avec ses objectifs et ses obligations en matière de reddition de comptes et d'intégrité, et que des mesures de contrôle et de vérification étaient présentes afin d'assurer un haut niveau de surveillance des processus d'approvisionnement. Cependant, durant la même rencontre, le Conseil du Trésor, responsable des grandes politiques, a avoué qu'il ne faisait aucun suivi quant au respect de ces politiques par les ministères ou quant aux résultats obtenus par ces derniers, et que le suivi incombait aux administrateurs généraux, en ajoutant que l'administration des marchés publics faisait l'objet de vérifications internes par les ministères concernés ainsi que par le Bureau du vérificateur général.

Quand je relis ces témoignages, je fais des liens avec le mémoire intitulé « Guide sur la réforme de l'approvisionnement en technologie de l'information au gouvernement du Canada », qui a été publié en octobre 2022 et que vous avez soumis à ce comité. Je ne peux qu'en venir à me questionner sur ces fameux outils d'analyse et de vérification, notamment sur leur utilité et, surtout, sur la fréquence de leur utilisation par les ministères. J'en viens également à me questionner sur cette manie du travail en vase clos.

Ces fameux outils sont-ils vraiment utiles, en fin de compte, ou faut-il revoir entièrement les méthodes de travail?

**M. Sean Boots:** À mon avis, et cela s'étend au-delà du contexte de notre projet de recherche, les gens ont souvent l'impression que la création de nouvelles règles par le Secrétariat du Conseil du Trésor, où j'ai travaillé pendant de nombreuses années, aura un effet immédiat sur les ministères. En réalité, cela prend de nombreuses années avant que ceux-ci commencent à améliorer leurs processus.

À mon avis, c'est la divulgation publique qui peut vraiment changer les choses. Les règles qui n'ont aucun effet à l'extérieur de la fonction publique ne sont pas très efficaces. Il s'agit toujours d'améliorer la divulgation publique et d'avoir de meilleures données, notamment celles provenant de la divulgation proactive. De tels outils peuvent amener des changements positifs. Quant aux autres mesures, je ne suis pas convaincu qu'elles puissent changer les choses.

• (1135)

**Mme Julie Vignola:** Merci.

Il y a une espèce de phénomène qui fait que, lorsque trop de gens sont au courant d'un problème, personne ne réagit, parce que tout le monde se dit que quelqu'un d'autre va réagir. Cela arrive dans des cas de meurtre ou de viol: tout le monde entend du bruit dans l'édifice, mais personne ne réagit, parce que les gens se disent que quelqu'un va réagir. On dirait que la même chose se produit dans le domaine de l'approvisionnement. Quand les gens voient qu'il y a un problème et qu'une vérification est nécessaire, ils se disent que quelqu'un d'autre, quelque part, va le faire.

Suis-je dans l'erreur en ayant cette impression?

**M. Sean Boots:** Votre impression est tout à fait juste. La dépendance à la sous-traitance pour des mégaprojets est tellement normalisée dans la fonction publique que c'est très difficile de remettre les choses en question.

[Traduction]

Quelqu'un d'autre l'a-t-il remarqué?

[Français]

C'est étonnant de voir à quel point c'est normalisé.

**Mme Julie Vignola:** Merci.

Ma dernière question s'adressera à Mme Clarke.

À l'heure où nous nous parlons, non seulement le Canada a un nombre record d'employés, mais il fait des investissements record dans la sous-traitance. On apprend qu'il n'y a pas nécessairement de transfert de connaissances entre les sous-traitants ayant des compétences spécialisées et les fonctionnaires.

Votre mémoire fait la liste des moyens que le gouvernement a mis en place pour augmenter la spécialisation de ses fonctionnaires en technologies de l'information. Je pense notamment à l'organisme Code for Canada, au Service numérique canadien et à l'Académie du numérique de l'École de la fonction publique du Canada.

Qu'est-ce qui explique que, malgré la mise en place de moyens pour avoir des fonctionnaires ayant des compétences spécialisées, le gouvernement continue de nous servir cette expression à la mode pour expliquer la hausse faramineuse des dépenses en sous-traitance dans le domaine des technologies de l'information?

[Traduction]

**Mme Amanda Clarke:** C'est une excellente question.

Je pense qu'il s'agit du fait que, en parallèle, la croissance dans la fonction publique — laquelle suit en partie la croissance de la population, mais dont la proportion augmente beaucoup plus rapidement — a été abordée dans plusieurs articles dans les médias. Lorsque cela arrive, surtout dans le domaine des TI, une croissance importante dans l'impartition des marchés devrait soulever des questions... D'abord, je crois que vous pourriez vous demander si nous avons tant de projets au gouvernement présentement — des

programmes et des politiques plus ambitieuses — que cela veut dire que nous avons besoin de plus de gens. Cela pourrait être vrai, et je pense que nous pourrions débattre de la question de savoir si le programme ambitieux du gouvernement justifie la quantité de marchés et la croissance du nombre d'employés.

En ce qui concerne le renforcement des capacités internes et la question de savoir pourquoi cela n'a pas remplacé les besoins de sous-traitance, c'est vraiment une bonne question. Je pense que l'École de la fonction publique du Canada fait ce qu'elle peut pour perfectionner et valoriser les fonctionnaires, mais il n'y a aucune formation obligatoire actuellement concernant les pratiques modernes d'approvisionnement, même pour les agents d'approvisionnement. Je pense que la vérificatrice générale a soulevé ce problème, mais il est certainement vrai que les hauts dirigeants dans l'ensemble du gouvernement fédéral ont gravi les échelons dans un système où on ne leur a jamais demandé de comprendre la technologie.

À dire vrai, ce que j'entends souvent, quand je questionne des fonctionnaires, c'est que les hauts dirigeants préféreraient se tenir loin des projets de technologie, parce qu'ils savent qu'ils aboutissent souvent à un échec. Il y a une sorte d'impuissance apprise et un aveuglement volontaire face à ces problèmes; on tient pour acquis que la communauté des TI va s'en occuper, mais habituellement, les experts en TI ne sont pas promus au poste de sous-ministre, par exemple. Plutôt, vous êtes promu à des postes qui ont rapport avec les politiques. Nous avons cet ensemble de hauts dirigeants qui détiennent le pouvoir et l'influence et qui sont responsables de surveiller beaucoup de choses, qui approuvent par exemple de gros marchés de TI, mais qui n'ont pas la formation requise pour assurer la bonne intendance de ces projets ni pour comprendre l'essentiel de la technologie. Dans nos régions, on met l'accent sur les postes de hauts dirigeants. Nous pourrions réfléchir à faire mieux de ce côté-là au Canada, dans le cadre des formations obligatoires pour les sous-ministres.

**Le président:** Madame Blaney, bienvenue à nouveau au Comité.

La parole est à vous.

• (1140)

**Mme Rachel Blaney (North Island—Powell River, NPD):** Merci beaucoup. Je suis ravie d'être ici.

Je tiens à remercier nos deux témoins de leur présence et de leur témoignage. J'avoue que j'ai été très frustrée d'écouter cela. Avant ce travail, je dirigeais un organisme sans but lucratif qui recevait un financement du gouvernement fédéral. Je me souviens d'avoir dû définir ce qu'étaient les fournitures de bureau. Si j'achetais quoi que ce soit en dehors de la définition que j'avais fournie dans ma demande, je n'étais pas remboursée. Donc, lorsque j'entends parler de personnes qui reçoivent des tonnes de ressources avec si peu de surveillance, je trouve cela très choquant et frustrant.

Madame Clarke, lorsque vous avez comparu devant le Comité en 2022 pour discuter de la débâcle de l'application ArriveCAN, vous avez dit que c'était une histoire assez courante. Vous l'avez également dit dans votre témoignage d'aujourd'hui. Nous avons entendu la vérificatrice générale et l'ombudsman de l'approvisionnement, qui voient cela comme un problème systémique dans les marchés publics. Lorsque l'ombudsman des marchés publics s'est adressé au Comité au sujet de son rapport sur les contrats attribués à McKinsey, il a déclaré:

[J]e pense que le moment est venu d'agir. Nous devons vraiment revoir l'approvisionnement fédéral dans son ensemble [...] Je crains fort que si je ne commence pas à intervenir de façon plus proactive, les importants changements qui s'imposent deviendront impossibles. Je ne pense pas que l'on pourra régler le problème avec des solutions de fortune. Je crois qu'il faut repenser en profondeur tout le déroulement du processus fédéral d'approvisionnement.

Êtes-vous d'accord pour dire que le gouvernement devrait adopter une approche pangouvernementale plus musclée pour réviser nos pratiques en matière d'approvisionnement? Si oui, quelles seraient vos recommandations pour cette refonte? Ces recommandations ont-elles changé par rapport à toutes celles que vous avez présentées au Comité en 2022?

**Mme Amanda Clarke:** Je vais me concentrer sur le volet de l'approvisionnement en TI en particulier, car les réformes plus vastes du système d'approvisionnement au sein du gouvernement du Canada comportent de nombreux éléments différents, allant des navires aux services de jardinage. Dans le domaine des TI en particulier, des mesures absolument plus énergiques sont nécessaires.

C'est drôle: d'un côté, M. Boots et moi avons dit à plusieurs reprises qu'il y a trop de règles et que nous aimons en ajouter et alourdir le fardeau des fonctionnaires, mais nous faisons aussi beaucoup de règles souples, des suggestions qui n'ont pas vraiment de force. Si nous voulons voir un changement de comportement dans l'ensemble de la fonction publique, pas seulement en matière d'approvisionnement en TI, mais plus généralement dans la façon dont nous concevons les projets de services numériques, nous avons besoin de règles strictes. Nous devons forcer le changement. La socialisation du statu quo et les incitations à maintenir les choses telles quelles, en raison des possibilités lucratives de consultation future, sont tout simplement trop élevées.

On pourrait faire certaines choses pour donner plus de mordant aux suggestions que nous avons en ce moment. Les normes numériques, que M. Boots connaît mieux que moi, car il a travaillé sur ces normes au moment de leur élaboration, proviennent du Conseil du Trésor. Elles disent tout ce qu'il faut. Elles parlent de s'en tenir à des projets de petite envergure, de travailler de manière transparente et d'utiliser des sources ouvertes. Mais ce sont des suggestions. Je suppose que la plupart des hauts dirigeants n'ont aucune idée de leur existence. Ce sont des choses qui se trouvent sur le site Web du Conseil du Trésor.

Rendez-les obligatoires. Faites en sorte que vous ne puissiez pas obtenir de fonds pour un projet à moins de démontrer que vous respectez les normes numériques. Il peut s'agir, par exemple, de faire des recherches préliminaires sur les utilisateurs et d'accéder rapidement au code du logiciel. Cela aura une incidence sur le développement interne des logiciels, mais également sur la façon dont vous vous approvisionnez, car ces partenaires sauront qu'ils doivent montrer qu'ils adhèrent à ces pratiques modernes.

Je pense que c'est une chose. Nous parlons de contrôles des dépenses dans le document. Ce n'est pas l'approche de tous les gouvernements. Cela a bien fonctionné au Royaume-Uni. Je pense que notre situation ressemble beaucoup à celle du Royaume-Uni en 2010, avant une véritable révolution. Les discussions que vous avez ici maintenant à la Chambre ont eu lieu au niveau parlementaire en 2010 au Royaume-Uni. C'est pourquoi le pays a pris une longueur d'avance comme chef de file du numérique. C'est à cause des résultats de cette enquête parlementaire. L'un d'entre eux concernait les contrôles des dépenses. Essentiellement, à quelques exceptions près, la taille d'un marché de TI donné comportait un plafond. C'est une règle stricte qui obligera les fonctionnaires à bien se comporter.

Au fil du temps, il pourrait y avoir une marge de manœuvre pour assouplir ces règles au besoin, car certaines administrations parlent de vouloir plus de flexibilité, et les contrôles des dépenses peuvent être rigides. Je pense qu'à l'heure actuelle, nous devons vraiment imposer un bon comportement.

L'autre chose serait d'avoir des cadres de responsabilisation de gestion pour demander aux hauts dirigeants de rendre des comptes sur la façon dont ils gèrent les projets de TI et les amener à se concentrer sur ces indicateurs de rendement clés qui leur tiennent vraiment à cœur. C'est une autre façon d'essayer d'imposer un changement. Ce que nous voyons actuellement, ce sont des lignes directrices souples et essentiellement négligées du Conseil du Trésor. Il en va de même du manuel sur les marchés qui a été publié l'année dernière, en grande partie en réponse au travail que vous faites. Personne ne l'a probablement lu. Il ne contient rien qui change la façon dont vous devez gérer un projet.

Nous disons les bonnes choses au Canada, mais nous n'obligeons pas les fonctionnaires à les faire. C'est un peu le problème.

• (1145)

**Mme Rachel Blaney:** Dans votre réponse, vous avez parlé de certaines règles, puis vous parlez également de l'abandon de certaines d'entre elles parce qu'elles sont trop lourdes.

Ma question est la suivante: comment analyser cela et comment faire appel à l'expertise? Il semble que le meilleur moyen serait de le faire à l'interne et d'analyser ce qui est utile et ce qui ne l'est pas afin de rendre ce processus plus abordable, en prélevant moins d'argent des contribuables et en cherchant vraiment à rendre cette information accessible à tous les secteurs des organisations.

**Mme Amanda Clarke:** Je suis heureuse que vous présentiez les choses ainsi, car il faut simplifier et supprimer certaines règles et en ajouter d'autres. C'est un processus compliqué.

Quelles règles devraient être simplifiées et supprimées? Les fonctionnaires ont déjà fait beaucoup de travail à ce sujet. À l'interne, il y a eu un rapport sur la réduction de la paperasse, que vous pouvez trouver en ligne et dont je verrai à ce que le Comité obtienne le lien par l'intermédiaire du greffier. Ce sont les témoignages de fonctionnaires sur la façon dont ils doivent voir les règles d'approvisionnement et les règles en matière de ressources humaines. J'essaie de penser à l'autre. Il y avait peut-être quelque chose à propos des communications. Essentiellement, c'est là qu'ils ont vu des obstacles importants à leur capacité d'être efficaces et innovateurs qui leur sont imposés par des règles qui n'ajoutent aucune valeur et les empêchent de faire le bon travail comme ils le souhaitent.

Ce serait un bon point de départ pour simplifier ces règles: examiner attentivement l'ensemble des politiques du Conseil du Trésor, qui sont en grande partie incompréhensibles. Il n'y a rien de plus pénible que de suivre ces règles ou d'essayer de les comprendre. Il s'agit d'années de dérives qui ajoutent de nouveaux points. Vous pouvez être dans la section 10.1.2.3.4 et vous essayez de comprendre si vous pouvez ou non adopter les sources ouvertes ou quelque chose du genre. Ces règles ne facilitent rien; cela n'a jamais été leur objectif. Leur objectif — et je vais utiliser une expression grossière ici, mais elle revient régulièrement dans les entrevues avec les fonctionnaires — est que les règles internes sont censées vous protéger le cul; elles ne sont pas censées conduire à de bons résultats. Voilà ce que j'entends constamment de la part des fonctionnaires. Cette expression même, lorsque j'ai fait mes recherches de doctorat, est revenue si souvent que j'ai dû noter comme une constatation remarquable le nombre de fois où cette expression particulière a été utilisée.

Cela revient à changer la culture de la responsabilisation pour implanter une culture qui met l'accent sur la responsabilisation à l'égard des résultats et la responsabilisation à l'égard de l'apprentissage et de l'itération plutôt sur la responsabilisation liée au respect de toutes ces règles, c'est-à-dire s'occuper de toute la documentation et produire quelque chose qui n'a pas fonctionné, mais au moins le Conseil du Trésor est satisfait. C'est évidemment ce que personne ne veut, y compris les fonctionnaires, parce que c'est un modèle de responsabilisation profondément démotivant.

Ce sont des points de départ, je pense. M. Boots a probablement beaucoup d'idées à ce sujet en tant que personne qui a vécu cette expérience au Conseil du Trésor.

**Le président:** Nous avons dépassé de deux minutes le temps qui nous était alloué, monsieur Boots. Je crains que nous devions revenir à vous plus tard.

Chers collègues, nous avons largement dépassé le temps qui nous était alloué au premier tour, ce dont je suis franchement heureux, car les réponses ont été incroyables. À l'avenir, pouvons-nous laisser suffisamment de temps? Si vous avez une question ouverte à poser à Mme Clarke ou à M. Boots, laissez-leur suffisamment de temps pour répondre.

Monsieur Barrett, vous avez la parole pour cinq minutes, s'il vous plaît.

**M. Michael Barrett (Leeds—Grenville—Thousand Islands et Rideau Lakes, PCC):** Votre étude dresse un tableau inquiétant des pratiques d'approvisionnement en TI au sein du gouvernement fédéral. Vous avez mentionné que près du quart des 20 milliards de dollars dépensés en marchés de TI ont été attribués à seulement trois entreprises.

Pouvez-vous nous expliquer comment l'incapacité du gouvernement à diversifier ses fournisseurs a entraîné une hausse des coûts et une diminution de l'innovation dans les systèmes de TI?

**Mme Amanda Clarke:** En fait, pour de nombreuses raisons, certaines entreprises ont l'avantage d'être en place. Souvent, en raison des processus du point de vue des soumissionnaires et du grand nombre d'obstacles à surmonter, il peut être difficile pour les petites entreprises de soumissionner. On se retrouve à faire en sorte que les grandes entreprises continuent à obtenir des contrats.

Pourquoi cela conduit-il à des résultats de moindre qualité? Est-ce là l'objectif visé? En partie, c'est simplement qu'on ne peut pas exercer de pression concurrentielle sur ces fournisseurs parce

qu'ils continueront à remporter ces marchés quel que soit le résultat, en fait.

Il est remarquable de constater à quel point, malgré les échecs ou le sous-rendement des projets, il est toujours possible d'attribuer ces contrats à ces fournisseurs. Cela tient en partie au fait que nous n'avons pas de moyen clair d'évaluer à quoi ressemble la réussite d'un projet. Nous ne disposons pas de données solides et divulguées de manière proactive sur le fait qu'un projet aboutit ou non à un bon résultat. C'est quelque chose que nous ne pouvions pas déterminer à partir de nos données. Nous pouvons voir combien nous avons dépensé pour les contrats. Nous ne savons même pas ce qui en a résulté.

C'est un phénomène très courant. Dans les entretiens que j'ai eus avec des fonctionnaires américains, on entend toujours la même chose. Il existe un petit groupe de trois à cinq grandes entreprises à un moment donné. Parfois, le classement change, mais en gros, il y a trois à cinq entreprises différentes. Elles passent d'une administration à l'autre et réalisent de mauvais projets, et elles continuent d'être embauchées, en partie parce que personne n'en parle et que personne ne divulgue ces échecs comme il convient de le faire.

• (1150)

**M. Michael Barrett:** Je retiens deux choses ici. La première est que vous avez parlé de la façon dont les grandes entreprises semblent simplement mieux réussir à décrocher des contrats, mais nous avons entendu qu'une entreprise comme KPMG, qui est énorme, a reçu pour instruction de la fonction publique d'agir comme sous-traitant d'une entreprise objectivement toute petite, GC Strategies, composée de deux personnes. Comment est-ce possible alors que, pour toutes les raisons que vous avez évoquées, il est vrai que les grandes entreprises obtiennent de meilleurs résultats? Comment se fait-il que nous ayons recours à une entreprise qui n'apporte aucune valeur ajoutée? Sa valeur supposée est le recours à une expertise et à des ressources, mais en réalité, elle coûte aux contribuables jusqu'à 30 % de plus. KPMG est une entreprise bien connue et le poids lourd dans ce scénario.

**Mme Amanda Clarke:** Je devrais préciser que, selon moi, les grandes entreprises réussissent mieux à remporter des marchés, mais elles ne réussissent pas mieux à fournir de bons services.

**M. Michael Barrett:** Oui, j'en conviens à 100 %.

**Mme Amanda Clarke:** Il est essentiel de le préciser. Je sais que vous le savez, mais je veux juste m'assurer d'être claire.

Comment une entreprise comme GC Strategies peut-elle...? Je conviens que, avec tous les renseignements que nous avons trouvés, c'est étonnant... en fait, ce n'est pas étonnant, c'est choquant et pré-occupant. Je pense qu'une partie du problème est simplement que nous n'avons pas une culture interne solide d'examen minutieux de l'optimisation des ressources dans le cadre de ces contrats et que nous sommes habitués à tout bonnement faire confiance aux entreprises qui obtiennent les contrats pour qu'elles fassent ce qu'on attend d'elles.

La vérificatrice générale, dans le cas d'ArriveCAN en particulier, vient également de souligner des manquements fondamentaux de la part de responsables de la fonction publique. N'est-ce pas exact? Je pense que c'est aussi un élément à prendre en considération. Dans les entretiens que j'ai menés dans un grand nombre de pays qui sont vraiment à la pointe de la transformation numérique, je dirais qu'ils ne s'inquiètent pas de leurs relations avec les fournisseurs. Ils disent toujours: « Nous gérons cela parce que nous avons de bonnes règles internes, une bonne hygiène organisationnelle et une expertise suffisante en TI pour les obliger à rendre des comptes », donc ils ne tomberaient jamais dans une arnaque du type GC Strategies parce qu'ils ont mis ces conditions en place. Ils soulignent également toujours que ces choses arrivent dans une culture caractérisée par une éthique et des valeurs fortes.

**M. Michael Barrett:** Très rapidement, diriez-vous qu'il y a une corrélation entre le manque de responsabilisation que nous constatons et le rôle décroissant de la responsabilité ministérielle? Les ministres sont censés être responsables de leurs ministères, mais cela semble de moins en moins vrai.

**Mme Amanda Clarke:** Oh, c'est...

**Le président:** Je suis désolé, mais il ne nous reste du temps que pour des réponses par oui ou par non.

**Mme Amanda Clarke:** D'accord. C'est compliqué, mais j'adore discuter de la responsabilité ministérielle, alors nous devrions le faire plus souvent.

**Des voix:** Ha, ha!

**Le président:** Merci.

Monsieur Naqvi, bienvenue à nouveau au Comité également. La parole est à vous pour cinq minutes, s'il vous plaît, monsieur.

**M. Yasir Naqvi (Ottawa-Centre, Lib.):** Merci beaucoup, monsieur le président. Je suis vraiment heureux d'être de retour au Comité pour discuter d'une question vraiment importante concernant l'approvisionnement.

En fait, en écoutant nos deux témoins, j'ai eu une forte impression de déjà-vu en ce qui concerne la façon dont j'exerçais le droit de l'approvisionnement dans ma vie antérieure — je viens d'Ottawa. Nous parlons maintenant d'il y a près de deux décennies, et je me souviens très bien d'un bon nombre des questions discutées concernant la passation de marchés, la prise de décisions, ces manuels avec des sous-points dont parle Mme Clarke et de l'interprétation de toutes ces règles.

Ensuite, de façon très similaire, on pourrait peut-être dire que c'est aussi le cas dans d'autres ordres de gouvernement, qu'il s'agisse du gouvernement provincial ou municipal, car lors de mon passage en politique provinciale, en tant que membre du Conseil du Trésor du Cabinet de l'Ontario, j'ai eu des conversations très similaires avec des fonctionnaires au sujet de l'approvisionnement en TI: « Qu'est-ce qui n'a pas fonctionné? Pourquoi cela a-t-il mal fonctionné? Pourquoi le budget est-il dépassé? Pourquoi cela ne donne-t-il pas de résultats? », etc.

Ce n'est rien de nouveau, alors je m'intéresse non pas à l'exploration du problème, mais plutôt à l'exploration des solutions. Comment pouvons-nous améliorer notre système afin d'obtenir une meilleure valeur pour les Canadiens et de meilleurs produits également?

Nous avons beaucoup parlé de vos recherches et de ce que vous avez découvert — même si je pourrais ajouter que ces recherches

n'ont pas encore été évaluées par des pairs, si j'ai bien compris, et que ce processus est en cours, donc, je suis sûr que cela va les rendre encore plus solides —, mais pouvons-nous parler un peu de ce que vous avez découvert en examinant les systèmes d'approvisionnement à l'échelle internationale? En ce qui a trait à la première partie de la question, avez-vous constaté des défis similaires lorsque vous avez examiné les États-Unis, l'Union européenne, des « pays semblables » comme l'Allemagne, la France ou l'Australie? Avez-vous constaté qu'ils font face à des défis similaires? Si oui, pouvez-vous nous les résumer?

Pouvez-vous nous parler un peu des solutions? Quels sont les types de changements, le cas échéant, planifiés dans ces administrations que nous devrions examiner du point de vue des recommandations, du travail que fait le Comité et de ce que le gouvernement fédéral devrait faire?

• (1155)

**Mme Amanda Clarke:** Oui, c'est très bien. J'aime replacer cela dans un contexte international, car il est intéressant de constater que le groupe de gouvernements anglo-saxons, je dirais, a suivi un cheminement très similaire à différents stades de développement pour examiner la question de l'approvisionnement.

J'ai dit que le Royaume-Uni a bien réussi à s'attaquer directement à ces problèmes. Nous pouvons certainement nous inspirer de cette administration. Nous pouvons également nous intéresser plus largement aux pays qui sont désormais reconnus comme ayant des services gouvernementaux numériques de premier plan. Cela comprend l'Ukraine, la Finlande, Singapour et l'Estonie, des pays qui ne sont pas des pays vers lesquels nous nous tournons traditionnellement pour les pratiques en matière de gouvernance du secteur public. Ces administrations réussissent clairement à travailler avec les fournisseurs. Elles racontent toutes une histoire très similaire sur la façon dont elles gèrent cela.

Tout d'abord, ces administrations développent activement leur expertise interne en matière de TI — pour développer à l'interne lorsque cela a du sens; pour être de meilleurs acheteurs, comme nous l'avons déjà décrit; pour superviser et gérer; et pour s'assurer que lorsqu'elles travaillent avec des fournisseurs, ces derniers souhaitent envoyer leur équipe d'élite: nous allons travailler avec des technologues très talentueux au sein du gouvernement. Je pense que cela peut se faire par une combinaison d'embauches et d'échanges, mais aussi par la formation.

L'autre élément que j'ai mentionné est déjà évoqué dans les entretiens que j'ai réalisés avec des fonctionnaires du monde entier sur la façon dont ils gèrent les fournisseurs dans le cadre des efforts numériques de leur gouvernement. Ils parlent souvent des valeurs et de l'éthique traditionnelles de l'administration publique. Ils ont une culture de bonne gouvernance. Ils sont conscients des risques de conflit d'intérêts, de copinage et de portes tournantes lorsqu'ils font appel à des technologues, par exemple, pour des périodes de travail de courte durée au sein du gouvernement. Ils gèrent cela en se tournant vers les outils classiques de la bonne administration publique. Ils se concentrent beaucoup sur la création de règles internes qui dégagent de toute responsabilité, comme nous l'avons déjà dit, afin que la fonction publique puisse elle-même adopter ces méthodes de travail modernes, mais aussi afin que les fournisseurs puissent appliquer ces méthodes lorsqu'ils travaillent avec le secteur public.

Ensuite, l'accent est mis sur la modernisation des règles d'approvisionnement, par exemple, au moyen de l'impartition modulaire, de contrôles des dépenses, de divulgation de renseignements et de rapports plus rigoureux et de la priorité donnée aux sources ouvertes. Il existe également des façons très intéressantes de considérer l'approvisionnement comme un outil politique. Dans certaines administrations, les marchés de TI de l'État sont liés au développement économique national. C'est un point qui revient souvent lorsque vous parlez aux Estoniens ou aux Finlandais. En Ukraine, par exemple, l'État met vraiment l'accent sur la création d'un écosystème de fournisseurs locaux, en y associant des possibilités de croissance économique et en créant un marché plus concurrentiel qui peut soumissionner pour des travaux du gouvernement.

**Le président:** Merci beaucoup. C'est tout le temps que nous avions.

Madame Vignola, vous avez deux minutes et demie, s'il vous plaît.

[Français]

**Mme Julie Vignola:** Merci beaucoup, monsieur le président.

Madame Clarke, votre mémoire d'octobre 2022 fait une liste des contrôles qui permettraient d'éviter la situation actuelle au Canada, où 54 % des dépenses en technologies de l'information, soit la majorité, sont consacrées à des contrats dont la valeur excède le plafond de 2 millions de dollars.

J'ai deux questions à vous poser.

D'abord, dans quelle proportion ces contrats sont-ils réalisés avec succès?

Ensuite, dans quelle proportion ces contrats ont-ils des résultats qui ne sont même pas connus, peu importe la raison?

• (1200)

[Traduction]

**Mme Amanda Clarke:** C'est une excellente question. Nous sommes vraiment frustrés par les données disponibles, entre autres, parce que nous ne savons pas si ces contrats ont généré de la valeur. Nous savons, grâce à des études plus vastes, que de plus gros contrats sont plus susceptibles de se solder par un échec. Notre hypothèse selon laquelle ces plus gros contrats sont problématiques est fondée sur cette information. C'est également la règle que suivent tous les autres gouvernements qui réussissent bien dans le domaine numérique.

Nous ne le savons donc pas. Dans le document, nous recommandons d'adopter la norme de données ouvertes sur les contrats. Ces nouvelles façons de penser à la divulgation des contrats pourraient inclure les résultats; c'est ce qui importe réellement. Si cela a coûté 80 millions de dollars, qu'avons-nous obtenu en échange? C'est une question importante à laquelle nous ne pouvons pas répondre pour le moment.

[Français]

**Mme Julie Vignola:** Je vais vous poser une autre question rapidement.

Selon un article, que je vais rapporter de mémoire puisque je n'ai pas la source sous les yeux, M. Wernick disait qu'il y avait tellement de couches dans cette affaire, qu'il fallait démanteler tout le système d'approvisionnement et repartir à zéro. Il disait qu'il était pourri et dysfonctionnel.

Doit-on aller jusque-là pour régler le problème et ensuite créer un nouveau ministère de la rationalisation dans l'approvisionnement?

[Traduction]

**Le président:** Vous avez environ 30 secondes.

**Mme Amanda Clarke:** Il y a quelque chose de stimulant à dire qu'on supprime toutes les règles actuelles et qu'on repart à zéro. Cela pourrait être très bien. Je pense que ce serait peut-être un bon début. À mon avis, le fait d'examiner d'abord certains des travaux internes des fonctionnaires dans le but de réduire la paperasserie pourrait être une excellente première étape pour simplifier les règles internes.

**Le président:** Merci beaucoup.

Madame Blaney, vous avez deux minutes et demie.

**Mme Rachel Blaney:** Merci.

J'ai très clairement entendu dire qu'il devient difficile d'attirer des professionnels des TI très talentueux dans la fonction publique. Pouvez-vous tous les deux nous expliquer un peu pourquoi?

Pour faire suite à la question que j'ai posée la dernière fois, que doit faire le gouvernement pour que les fonctionnaires bénéficient d'une plus grande sécurité leur permettant de faire preuve d'innovation? Il semble qu'une partie du défi à l'heure actuelle réside dans le fait que l'innovation est bloquée. Que faut-il donc mettre en place pour favoriser cette innovation plutôt que de la décourager?

**M. Sean Boots:** Je pense que c'est une excellente question. Dans ma propre carrière au sein de la fonction publique, c'est une priorité. Comment pouvons-nous mieux outiller les fonctionnaires? Comment pouvons-nous leur donner plus de moyens? Comment pouvons-nous mieux les doter d'outils?

Dans le cadre d'un projet parallèle en dehors du travail, l'un des sites Web que j'ai créés il y a plusieurs années s'appelait « Is This Blocked in My Department ». Il s'agit d'une liste participative qui indique, en tant que fonctionnaire, selon le service auquel vous appartenez, si vous pouvez utiliser Zoom, Trello et tous ces différents outils logiciels que les équipes du monde entier utilisent tout le temps, mais qui sont souvent bloqués ou interdits aux fonctionnaires.

Ce n'est qu'un exemple de la façon dont la culture de la fonction publique, qui est peu encline à courir des risques, freine les fonctionnaires. Cela signifie qu'ils travaillent de la même manière qu'ils auraient pu travailler dans les années 1990, même si le reste du monde a adopté des méthodes de travail beaucoup plus rapides et plus efficaces.

Il existe quelques défis, notamment le fait que les salaires des TI du secteur public sont compétitifs aux échelons inférieurs, mais vraiment pas aux échelons supérieurs. Si vous sortez tout juste d'un programme universitaire ou collégial pour devenir technicien de service de dépannage au bas de l'échelle, c'est un très bon emploi. Toutefois, si vous essayez d'embaucher certains des meilleurs experts en cybersécurité au monde, le salaire sera peut-être de 130 000 \$ ou 150 000 \$ dans la fonction publique canadienne, et de 400 000 \$ canadiens pour travailler dans une entreprise de technologie américaine.

Comme les professionnels de la technologie peuvent changer très facilement d'emploi, d'entreprise et même de pays, il est très difficile d'embaucher des professionnels de calibre mondial, et lorsque vous fournissez des services dont dépendent des millions de Canadiens, c'est en fait très important. Vous avez besoin non pas d'un millier de ces personnes, mais de 5 ou 10 qui sont vraiment bonnes, et il n'existe aucun mécanisme permettant à la fonction publique fédérale de pouvoir recruter ces personnes à l'heure actuelle.

L'autre défi est que, dans les ressources humaines du gouvernement, il est presque impossible de gravir les échelons sans devoir gérer d'autres personnes. Même à partir des niveaux intermédiaires de la classification des technologies de l'information, on s'attend à ce que vous dirigiez une équipe, et c'est en fonction de ce critère que vous êtes jugé pour pouvoir progresser davantage.

Les entreprises de technologie modernes ont compris il y a des décennies que leurs excellents programmeurs et leurs excellents spécialistes de la cybersécurité ne devaient pas arrêter de faire ce qu'ils font de mieux et passer tout leur temps à gérer les conflits dans les ressources humaines et à approuver les demandes de congé des gens. Il faut qu'ils continuent à faire le métier pour lequel ils sont vraiment doués. Les entreprises de technologie modernes ont des cadres de gestion de l'avancement professionnel à deux voies, qui n'existent pas dans la fonction publique fédérale. Alors, nous prenons nos meilleurs éléments et nous leur disons: « Vous n'allez plus toucher à un clavier pour créer un logiciel pendant tout le reste de votre carrière; vous allez gérer une équipe de 40 personnes et composer avec tous les drames de ressources humaines que cela suppose. » Cela signifie que, même si nous devons payer davantage les gens, si nous leur demandons d'être des gestionnaires de personnel alors qu'ils veulent vraiment être d'excellents spécialistes de la cybersécurité, d'excellents programmeurs ou d'excellents concepteurs, nous ne les laisserions pas faire cela.

C'est une solution très évidente que le Conseil du Trésor n'a pas mise en œuvre et à laquelle il n'a pas donné la priorité, ce qui va tout simplement à l'encontre de la façon dont le reste de l'industrie a évolué.

• (1205)

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

C'est maintenant au tour de Mme Block, qui a cinq minutes.

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

Mes collègues et moi aimerions vous souhaiter à tous deux de nouveau la bienvenue devant notre comité. Je sais que vous avez tous deux comparu deux fois, en novembre 2022 et au début de janvier 2023.

J'aimerais seulement rappeler ce que vous nous aviez appris à l'époque. Je pense que nous savions qu'il y avait un problème lorsque nous avons ajouté l'enjeu d'ArnaqueCAN à l'ordre du jour de notre comité, mais je pense que vous m'avez appris que le gouvernement s'appuie grandement sur les fournisseurs de TI et sur les consultants en gestion, et que, comme vous l'avez dit encore une fois aujourd'hui, il en a fait peu pour embaucher des gens ayant cette expertise à l'interne ou pour former les fonctionnaires. Nous avons aussi appris qu'il est difficile de mesurer l'optimisation des ressources ou même le degré d'achèvement réussi d'un projet en raison de la nature ambiguë de la façon dont nous recueillons les données, et, enfin, que l'on consacre de plus en plus d'argent aux

consultants externes. M. Boots a présenté d'excellentes données à cet égard.

Vous avez mentionné des occasions de contrats lucratifs pour les fonctionnaires. Monsieur Boots, en tant qu'ancien fonctionnaire, pouvez-vous me dire si cela fait en sorte que les fonctionnaires reçoivent davantage de contrats du gouvernement du Canada afin de faire le travail pour lequel ils sont censés être payés...

**Le président:** Excusez-moi, madame Block. Je dois vous interrompre une seconde. Pouvez-vous incliner légèrement votre micro vers le haut?

**Mme Kelly Block:** Bien sûr.

Voici ma question: est-ce que tout cela fait en sorte que les fonctionnaires obtiennent des contrats de la part du gouvernement fédéral afin de pouvoir faire le travail pour lequel ils sont déjà payés à l'interne ou pour lequel ils sont censés être payés à l'interne?

**M. Sean Boots:** Merci beaucoup. Je pense que c'est une question très intéressante.

Je dirais d'emblée que ce qui nous a été rapporté dans les nouvelles, soit que les fonctionnaires travaillaient pour un ministère tout en étant à la tête d'entreprises contractantes, était toute une surprise parce que je ne crois pas que c'est habituel. Mais, ce qui semble l'être, c'est que lorsque vous arrivez en milieu ou en fin de carrière et que vous travaillez pour le service des TI dans le secteur de la fonction publique, c'est tout à fait normal d'aller travailler pour une grande entreprise de TI ou un grand fournisseur de TI, parce que vous avez déjà tissé beaucoup de liens avec vos collègues et vos homologues.

Si vous êtes dirigeant principal de l'information du ministère, vous n'allez sans doute jamais obtenir un poste de SMA, mais vous pouvez gagner beaucoup d'argent si vous allez travailler pour une grande entreprise de TI. Vous êtes ami avec tous les autres DPI du ministère qui travaillaient avec vous. Je pense que c'est très intéressant pour ces entreprises d'embaucher des fonctionnaires retraités qui ont déjà tissé beaucoup de liens. Vous voyez aussi beaucoup de choses comme de grands cabinets d'experts-conseils tenir des journées de démonstration, lors desquelles ils invitent beaucoup de hauts fonctionnaires à venir voir des choses intéressantes sur lesquelles travaillent les entreprises en démarrage au Canada, et ces cabinets en profitent aussi pour prendre beaucoup de notes sur ce qu'ils présenteront par la suite aux ministères pour leur vendre un nouveau produit de gestion ou de TI, ou quelque chose comme cela.

Vous voyez effectivement ce genre de tendances. Pour lutter contre cela, on peut entre autres, comme je l'ai mentionné plus tôt, favoriser la réussite professionnelle à long terme des fonctionnaires en veillant à ce que la fonction publique offre des salaires compétitifs sur le marché. Bien entendu, j'ai des amis qui ont quitté la fonction publique pour aller travailler pour de grandes entreprises technologiques et gagner trois fois le salaire qu'ils gagnaient précédemment. J'ai quitté le gouvernement fédéral et je travaille pour un gouvernement provincial. Je suis toujours fonctionnaire. Je gagne exactement la même chose que je gagnais à mon ancien poste et je suis très heureux de pouvoir jouer un rôle qui me permet d'influencer la sphère publique. Mais pour d'autres personnes qui sont dans d'autres situations, je comprends très bien leur décision. Elles quittent leur emploi pour gagner trois fois plus d'argent.

C'est difficile de dire non à un salaire trois fois plus élevé. C'est quelque chose de très attrayant. Cela a des répercussions sur ce petit copinage, disons, entre les énormes entreprises technologiques qui fournissent des services au gouvernement et la fonction publique et dont parlent les articles de presse.

• (1210)

**Mme Kelly Block:** Merci beaucoup, monsieur Boots.

Monsieur le président, j'aimerais profiter du temps qu'il me reste pour présenter la motion dont j'ai donné avis vendredi dernier. J'aimerais seulement la lire...

**Le président:** Laissez-moi vous interrompre une seconde. Nous allons la distribuer à tous les députés maintenant.

Allez-y, madame Block.

**Mme Kelly Block:** Je vais la lire aux fins du compte rendu:

Étant donné que le gouvernement a dépensé 9 millions de dollars de l'argent des contribuables pour l'achat d'un appartement de luxe situé dans le quartier des milliardaires à New York pour le consul général, le Comité ordonne à Affaires mondiales Canada de produire, dans les quatorze jours suivant l'adoption de cette motion, une liste de toutes les propriétés, y compris les adresses et les prix d'inscription, qui ont été visitées ou dont l'achat a été envisagé pour la résidence officielle du consulat général à New York, et le Comité appelle les témoins suivants à témoigner:

La ministre des Affaires mondiales, Mélanie Joly

Consul général du Canada à New York, États-Unis, Tom Clark

Le sous-ministre des Affaires mondiales et d'autres représentants du ministère

Si vous me le permettez, j'aimerais parler rapidement de la motion que je viens de lire aux fins du compte rendu. Je crois que ce dont nous nous sommes aperçus au cours des quelques dernières années au sujet des pratiques d'approvisionnement de ce gouvernement est très troublant, mais peut-être pas surprenant. Que l'on parle des centaines de millions de dollars versés à des proches du Parti libéral ou de ses amis chez McKinsey qui ont eu un traitement de faveur en recevant des contrats gouvernementaux, ou des anciens députés libéraux ou des gens qui espèrent devenir chefs du parti dans l'avenir, comme Frank Baylis, dont l'entreprise a obtenu un énorme contrat durant la pandémie afin de fournir des respirateurs qui n'ont pas été utilisés... Cela a coûté des centaines de millions de dollars au gouvernement, et ils ont fini par être vendus comme de la ferraille.

Nous avons été témoins de l'absence totale de contrôle dans les dépenses dans le cadre de contrats d'approvisionnement majeurs, y compris celui d'ArnaqueCAN. Le gouvernement actuel a tenté de dissimuler au fur et à mesure les conséquences de sa mauvaise gouvernance. Nous savons qu'il a voté contre la vérification de l'application ArriveCAN, jurant qu'il n'y avait rien à découvrir...

**Le président:** Madame Block, j'ai bien peur qu'il y ait encore des coupures dans votre connexion. Pourriez-vous déplacer un peu votre micro vers le haut?

Nous allons peut-être devoir vous demander de terminer votre intervention. Encore une fois, les interprètes ont de la difficulté à vous entendre.

**Mme Kelly Block:** Merci. Je vais poursuivre, et ils n'auront qu'à m'informer s'il y a un problème.

**Le président:** Non, nous ne vous entendons pas bien.

**Mme Kelly Block:** C'est très décevant. Je ne sais pas ce que je peux faire de mon côté.

**Le président:** Malheureusement, nous n'arrivons pas du tout à interpréter ce que vous dites. La connexion coupe trop.

**Mme Kelly Block:** Merci. Je vais passer à la motion.

**Le président:** D'accord, merci.

Nous allons commencer à dresser une liste d'intervenants.

C'est au tour de Mme Vignola.

[Français]

**Mme Julie Vignola:** Bonjour.

Nous sommes d'accord sur la motion, en général, mais j'aimerais y apporter quelques modifications.

Nous sommes d'accord pour dire qu'il faut se pencher sur l'achat d'un condo de 9 millions de dollars à New York pour le consul. De façon générale, pour M. et Mme Tout-le-Monde, 9 millions de dollars, ça représente neuf vies de travail. C'est beaucoup. C'est l'argent des contribuables, alors c'est important de se pencher là-dessus. Dans le contexte d'un budget fédéral, ça peut sembler minime, mais c'est une somme quand même importante.

Alors, voici la motion modifiée que je suggère à mes collègues, qui leur sera distribuée dans les prochaines secondes, si ce n'est pas déjà fait:

Étant donné que le gouvernement a dépensé 9 millions de dollars de l'argent des contribuables pour l'achat d'un appartement situé à Manhattan, New York, pour le consul général, le Comité ordonne à Affaires mondiales Canada de produire, dans les quatorze jours suivant l'adoption de cette motion, une liste de toutes les propriétés, y compris les adresses et les prix d'inscription, qui ont été visitées ou dont l'achat a été envisagé pour la résidence officielle du consulat général à New York, et le Comité appelle les témoins suivants à témoigner :

le consul général du Canada à New York, États-Unis, Tom Clark;

le sous-ministre d'Affaires mondiales Canada et d'autres représentants du ministère;

des représentants de Services publics et Approvisionnement Canada et du Conseil du Trésor, ainsi qu'un panel d'agents immobiliers de la ville de New York;

la ministre des Affaires étrangères, Mélanie Joly, si le Comité le juge nécessaire après avoir entendu les autres témoins.

Que ces réunions aient lieu entre le 19 et le 27 août 2024 inclusivement, et qu'en dehors de ces trois réunions supplémentaires, le Comité ne tienne aucune autre réunion avant le 9 septembre 2024, à l'exception des réunions demandées en vertu de l'article 106(4) du Règlement et de la réunion prévue [...]

Le libellé mentionne la réunion qui était prévue aujourd'hui, mais on peut enlever cette partie, parce que c'est caduc. Le texte se terminerai donc après la mention des réunions demandées en vertu de l'article 106(4) du Règlement.

• (1215)

[Traduction]

**Le président:** Merci.

Je vais commencer une liste d'intervenants au sujet de l'amendement. Je vais commencer par M. Brock, puis ce sera au tour de M. Ehsassi.

Avez-vous levé la main au sujet de l'amendement ou de la motion initiale?

**M. Ali Ehsassi (Willowdale, Lib.):** Eh bien, j'ai eu l'occasion d'écouter et la motion et...

**Le président:** Non, excusez-moi, je ne veux pas que vous commenciez votre intervention, je veux seulement savoir si vous avez levé la main au sujet de la motion ou de l'amendement?

**M. Ali Ehsassi:** Au sujet de l'amendement.

**Le président:** D'accord, donc vous aurez la parole après M. Brock; mais avant de céder la parole à M. Brock, madame Vignola, j'aimerais simplement confirmer avec vous que votre amendement consisterait essentiellement à ajouter:

Et que ces réunions aient lieu entre le 19 [...] août [...], et qu'en dehors de ces 3 réunions supplémentaires, le Comité ne tienne aucune réunion supplémentaire avant le 9 septembre 2024, à l'exception des réunions demandées en vertu de l'article 106(4) [...]

Est-ce exact? Ne faites-vous qu'ajouter cette unique ligne?

[Français]

**Mme Julie Vignola:** Oui, l'amendement apporte cette modification, entre autres. Il en apporte une autre afin que la ministre soit convoquée si le Comité le juge nécessaire après les rencontres établies. On a déjà fait cela avec d'autres ministres par le passé. L'amendement précise aussi que l'appartement se situe à Manhattan. C'est plus précis que de dire qu'il se trouve « dans le quartier des milliardaires », ce qui pourrait être n'importe où.

[Traduction]

**Le président:** C'est parfait, merci. Je voulais simplement préciser cela. Je comprends.

Monsieur Brock, allez-y, puis ce sera au tour de M. Ehsassi, qui parlera de l'amendement.

**M. Larry Brock:** Merci, monsieur le président.

À ce stade, les conservateurs voteront en faveur de l'amendement.

Compte tenu des difficultés techniques qu'a eues ma collègue, Mme Block, et aux fins du compte rendu, j'aimerais terminer ses propos.

Que l'on parle de ses amis chez McKinsey qui ont obtenu un traitement de faveur et reçu des contrats gouvernementaux, d'anciens députés libéraux et de gens qui espèrent devenir chefs du parti dans l'avenir, comme Frank Baylis, dont l'entreprise a reçu un énorme contrat durant la pandémie pour fournir des respirateurs qui n'ont pas été utilisés et qui ont coûté des centaines de millions de dollars au gouvernement et qui n'ont été vendus que comme de la ferraille... Nous avons aussi été témoins de l'absence totale de contrôle dans les dépenses dans le cadre de contrats d'approvisionnement majeurs comme ArnaqueCAN, une application dont le prix initial était de 80 000 \$, mais qui a fini par coûter 60 millions de dollars selon la vérificatrice générale.

Le gouvernement actuel a tenté de dissimuler à toutes les étapes les conséquences de sa mauvaise gouvernance. Il a voté contre la vérification de l'application ArriveCAN, jurant qu'il n'y avait rien à découvrir dans ce dossier, tout comme en ce concernait le contrat accordé à McKinsey; or, chaque fois, on a vu que des méfaits avaient été commis et on a pu voir une tendance troublante se dessiner. Juste avant la levée des travaux de la Chambre pour la pause estivale, on a appris que le gouvernement était en train d'acheter un immeuble sur la rue Sparks. Aucune raison pratique n'a été mentionnée dans les articles pour expliquer pourquoi on achetait cet immeuble, mais il était toutefois indiqué que — surprise, surprise — un bon ami...

**M. Majid Jowhari:** J'invoque le Règlement, monsieur le président.

**Le président:** Excusez-moi, monsieur Brock, mais on a invoqué le Règlement.

Monsieur Jowhari, allez-y.

**M. Majid Jowhari:** Excusez-moi, monsieur le président. Je crois que nous débattons de l'amendement à la motion de Mme Vignola. J'essaie de comprendre la pertinence. J'aimerais juste pouvoir suivre... et si c'est pertinent, je suis sûr que vous allez permettre l'intervention. J'aimerais vraiment que vous puissiez me dire si nous devons revenir à l'amendement.

**Le président:** M. Jowhari a souligné un bon point; nous débattons de l'amendement, non pas de la motion initiale.

Monsieur, vous pourriez peut-être vous en tenir à l'amendement.

**M. Larry Brock:** Dans les articles, on ne mentionne aucune raison pratique pour expliquer l'achat de cet immeuble, mais il était toutefois indiqué que — surprise, surprise — un bon ami du premier ministre, Michael Pitfield, était l'un des propriétaires de cet immeuble.

Encore une fois, les conservateurs votent en faveur de l'amendement.

Parmi tous les immeubles qu'il pouvait acheter à Ottawa, il a fini par en acheter un qui avantage directement un ami intime du premier ministre.

Encore une fois, les conservateurs votent en faveur de l'amendement.

Maintenant, à New York, l'un des diplomates qui ont été nommés par M. Trudeau lui-même...

**M. Ali Ehsassi:** J'invoque le Règlement, monsieur le président.

**Le président:** Monsieur Ehsassi, allez-y.

**M. Ali Ehsassi:** Monsieur le président, vous avez souligné correctement et à juste titre que l'on parle de l'amendement. Tout ce dont parle actuellement le député n'est pas pertinent.

Merci.

**Un député:** Il vient tout juste de mentionner l'amendement au cours des 10 dernières secondes.

• (1220)

**M. Larry Brock:** C'est exact. Tout ce que je dis est pertinent. J'ai 30 secondes. Veut-on toujours m'interrompre?

**M. Michael Barrett:** Ils ne veulent pas parler de M. Pitfield, parce que Mme Anna Gainey veut être la cheffe.

**Le président:** Veuillez terminer votre intervention, monsieur Brock, puis ce sera au tour de M. Ehsassi.

**M. Larry Brock:** Merci.

Maintenant, à New York, l'un des diplomates qui ont été nommés par M. Trudeau lui-même vient de voir sa résidence grandement surclassée. M. Trudeau a trouvé qu'il était prudent d'acheter un appartement d'une valeur de 9 millions de dollars dans le quartier des milliardaires.

Encore une fois, les conservateurs votent en faveur de l'amendement.

C'est ainsi que l'élite nommée par M. Trudeau réussit à vivre dans le luxe aux frais des contribuables à une époque où les Canadiens et les Canadiennes peinent à payer leur hypothèque ou leur loyer.

Encore une fois, les conservateurs votent en faveur de l'amendement.

Tout ça à une époque où, dans notre pays, nous voyons de plus en plus de villages de tentes et où plus de deux millions de Canadiens se rendent dans des banques alimentaires pour nourrir leur famille et où, selon le Bureau du surintendant des institutions financières, les temps durs ne sont pas terminés et où plus de problèmes nous guettent puisque de nombreux Canadiens devront renouveler leur hypothèque au cours des quelques prochaines années.

Encore une fois, les conservateurs votent en faveur de l'amendement.

Franchement, à une époque où les Canadiens vivent des difficultés sans nom dans le secteur du logement, M. Trudeau est plus intéressé à acheter pour ses amis et de ses amis qu'à trouver des solutions pour les Canadiens. Les conservateurs croient que les Canadiens méritent des réponses, et c'est pourquoi Mme Block a présenté cette motion, qui demande au gouvernement...

Je ne peux pas vous dire ce qu'elle pense à cet égard, mais c'est ce que j'avais à dire.

Merci, monsieur le président.

**Le président:** Merci.

Nous passerons à M. Ehsassi.

Allez-y, monsieur.

**M. Ali Ehsassi:** Merci beaucoup, monsieur le président.

En ce qui concerne les amendements, nous soutenons assurément l'objectif des amendements qui ont été proposés. Je me demandais si je pouvais apporter certaines modifications simplement pour m'assurer que le Comité puisse faire son travail correctement.

La première modification serait...

**Le président:** Permettez-moi de vous interrompre. Proposez-vous un sous-amendement?

**M. Ali Ehsassi:** Oui.

**Le président:** Allez-y, monsieur.

**M. Ali Ehsassi:** Tout d'abord, simplement pour le peaufiner quelque peu, je propose que l'on passe de 14 à 30 jours pour ce qui est des documents qui doivent être fournis aux députés. Ce serait le premier aspect de mon sous-amendement.

En ce qui concerne la seconde modification, je crois comprendre que Mme Vignola a proposé que l'on entende tous les témoins pertinents. Cela est tout à fait logique. Cependant, dans le but d'aider les députés, je me demandais si tous les députés seraient d'accord pour envoyer le nom des témoins et que la date limite soit le 12 août. On ajouterait donc des témoins pertinents, et les députés proposeraient les témoins avant la date limite du 12 août.

Merci, monsieur le président.

**Le président:** En ce qui concerne le sous-amendement, il existe une règle dans le Comité, à défaut d'une meilleure formulation, selon laquelle le nombre de témoins reposera sur le pourcentage des

membres des partis. C'est un amendement assez simple. La date du 12 semble également assez simple.

Quelqu'un veut-il parler du sous-amendement? L'autre question que M. Ehsassi a soulevée concerne simplement la date des documents.

Allez-y, madame Vignola.

[Français]

**Mme Julie Vignola:** Je remercie mon collègue de ses suggestions.

En ce qui concerne la liste de témoins, habituellement, nous ne mettons pas cela dans nos motions. Nous attendons plutôt la fin de la réunion pour déterminer le moment où nous allons remettre la liste de témoins. Cela dit, le 12 août est une date raisonnable.

En ce qui concerne les documents, s'il y a un délai de 30 jours, au mieux nous les aurons juste à temps pour la première rencontre avec témoins, au pire nous risquons de ne pas les avoir du tout et de ne pas avoir la possibilité de les lire et de faire une analyse en bonne et due forme. Alors, à mon avis, 30 jours, c'est trop long avant de recevoir lesdits documents.

Je comprends tous les défis liés à la traduction et à l'interprétation et ce que cela implique, mais je n'aime pas aller à la pêche lorsque je questionne un témoin. J'aime être en mesure d'appuyer mes réflexions sur quelque chose de tangible que j'ai pu analyser. Si je n'ai pas les documents avant la première rencontre, je devrai aller à la pêche en questionnant les témoins et, après avoir reçu les documents, je pourrais me rendre compte que les réponses étaient dans les documents et que j'aurais pu poser de meilleures questions si je les avais eus avant. Cela me ferait gaspiller mon temps et celui des témoins. Au bout du compte, on gaspillerait aussi l'argent des contribuables, car ce sont eux qui paient pour les comités et pour tout le temps que nous y passons.

Alors, pour des raisons d'efficacité, je m'oppose à ce délai de 30 jours, parce que j'ai besoin de lire les documents avant la réunion. Personnellement, je ne pourrai pas appuyer le sous-amendement. Je suis désolée.

• (1225)

[Traduction]

**Le président:** Quelqu'un d'autre souhaite-t-il parler du sous-amendement? Il semble que les membres du Comité soient d'accord avec la première partie, à savoir la partie sur les témoins, mais pas avec la seconde.

Nous pouvons soit mettre aux voix le sous-amendement dans son ensemble ou peut-être, si nous sommes d'accord...

Monsieur Ehsassi, allez-y.

**M. Ali Ehsassi:** Encore une fois, merci, monsieur le président.

J'ai eu l'occasion d'écouter Mme Vignola. Je comprends tout à fait sa préoccupation. Cependant, je ne pense pas qu'il soit logique pour nous de prendre le risque éventuel de ne pas donner amplement l'occasion au ministère de fournir ces documents dans un délai de 14 jours. Grands dieux, si cela n'était pas possible, nous nous retrouverions dans une situation très précaire. Je pense vraiment qu'il serait beaucoup plus logique de fixer un délai de 30 jours, car le ministère ne dépasserait pas les 30 jours avant la réunion suivante du Comité, mais ce n'est qu'une observation de ma part.

**Le président:** Allez-y, madame Vignola.

[Français]

**Mme Julie Vignola:** Merci beaucoup, monsieur le président.

Je comprends également les idées de mon collègue M. Ehsassi. Je suis quelqu'un qui essaie le plus possible de trouver des compromis. J'essaie donc de trouver un juste milieu qui puisse satisfaire l'ensemble des personnes qui sont autour de la table, tout en tenant compte de la réalité des fonctionnaires, des interprètes, etc.

Je propose un sous-amendement favorable afin de faire passer le délai de 30 jours à 21 jours. Nous nous rejoindrions ainsi à mi-chemin.

Qu'en dites-vous?

[Traduction]

**Le président:** Merci. Je vois des hochements de tête, mais M. Barrett souhaite s'exprimer sur le sous-amendement.

**M. Michael Barrett:** En ce qui concerne la motion, j'aimerais obtenir des éclaircissements. J'aimerais m'assurer que la proposition concernant les témoins... Tout le monde doit clairement comprendre que c'est en plus des témoins prévus dans la motion. J'ai besoin de comprendre qu'on ne les remplace pas, parce que l'on ne dispose pas du sous-amendement par écrit, et qu'il ne permet pas de supprimer les témoins cités, à savoir le consul général, le sous-ministre, les représentants nommés d'Approvisionnement Canada et du Conseil du Trésor et la ministre des Affaires mondiales. Ces témoins doivent encore être inclus. Je dois savoir si c'est bien cela qui est mis aux voix.

De plus, si les réunions doivent être tenues entre le 19 et le 27, quelle que soit la date proposée — le 21 ou le 15 —, vous devez nous assurer, monsieur le président, et la Chambre, que nous pourrions recevoir les documents traduits pour la première réunion du Comité. En ce qui concerne le premier point de Mme Vignola, nous devons disposer des documents dans les deux langues officielles avant l'ouverture de la fenêtre des réunions, et j'aimerais que l'on précise que les témoins nommés, en plus de la proposition de présenter des témoins supplémentaires, demeurent, et ce, en plus de ces témoins.

• (1230)

**Le président:** En ce qui concerne la première question, si l'on fixe 21 jours comme le 14 à midi, par exemple, on devrait... Je ne pense pas qu'il y ait beaucoup de documents, mais sait-on jamais. Je ne peux pas l'affirmer avec une certitude absolue, mais c'est probable, car je ne pense pas qu'il y en ait beaucoup. C'est l'été, je ne pense pas que, actuellement, le Bureau de traduction reçoive beaucoup de demandes, ce n'est donc pas une certitude.

Pour ce qui est de la seconde question, nous avons compris la même chose, mais M. Ehsassi peut intervenir. Il s'agit de fournir le nom des témoins avant telle date. Il ne s'agit pas de remplacer ces témoins: les partis devraient fournir le nom des témoins avant le 12, comme vous l'avez dit, je crois.

**M. Ali Ehsassi:** Avant le 12, cela donne...

**Le président:** Mais il ne s'agit pas de remplacer les témoins inscrits au... Était-ce votre intention?

**M. Ali Ehsassi:** Non, mais à ma connaissance, actuellement, c'est écrit « d'autres témoins pertinents soumis par les partis ».

**Le président:** Il ne s'agit donc pas de les remplacer.

**M. Ali Ehsassi:** Non, il ne s'agit pas de les remplacer.

**Le président:** C'est clair pour ce qui est de la seconde partie au sujet des témoins.

En ce qui concerne la réception des documents et la traduction, c'est toujours difficile. On ne peut pas le garantir, car je ne sais pas combien de documents nous recevrons. Si on reçoit 5 000 pages — j'exagère un peu — en 14 jours, elles ne seront pas traduites, que ce soit en 14 ou en 21 jours. Cependant, actuellement, il ne se passe pas grand-chose au Bureau de la traduction, je pense donc que cela devrait aller, à condition qu'ils ne prennent pas de vacances. Je le suppose, mais rien n'est garanti et, de toute façon, on ne pourrait pas le garantir si c'était le 14, et on ne pourrait pas le garantir si c'était 31 ou 30 jours, comme il a été initialement proposé.

**M. Michael Barrett:** Est-ce pour le 14? C'est ce que nous disons maintenant?

**Le président:** C'est le 14, contrairement aux 14 jours, c'est donc le 14, oui.

**M. Michael Barrett:** Le 14. D'accord.

**Le président:** J'ai l'impression que nous sommes d'accord avec cela. On ne peut pas le proposer comme un amendement favorable, mais on peut adopter la proposition de Mme Vignola par consentement unanime. Pour être clair, je demanderais au greffier de relire le sous-amendement, en tenant compte des commentaires de M. Ehsassi sur la date relative aux témoins et aux documents.

**Le greffier du Comité (M. Alexandre (Sacha) Vassiliev):** Le sous-amendement vise à ajouter, après la phrase « de produire, dans les 21 jours suivant l'adoption de cette motion », et après les autres témoins, « d'autres témoins pertinents soumis par les partis avant le 12 août ».

**Le président:** C'est simple. Est-ce clair pour tout le monde? Nous considérons que le sous-amendement est adopté.

(Le sous-amendement est adopté.)

**Le président:** Nous allons maintenant revenir à l'amendement initial qui, si vous vous en souvenez, est...

**M. Majid Jowhari:** ... [inaudible] l'amendement, tel que modifié.

**Le président:** Nous allons maintenant revenir à l'amendement initial proposé par Mme Vignola, qui ajoute les dates des réunions et met fin à d'autres réunions... Donnez-moi deux secondes.

Nous ajoutons l'amendement de Mme Vignola... nous avons accepté un sous-amendement et nous retournons à l'amendement initial de Mme Vignola, qui dit ceci: « Et que ces réunions aient lieu entre le 19 et le 27 août 2024 inclusivement, et qu'en dehors de ces trois réunions supplémentaires, le Comité ne tienne aucune réunion supplémentaire avant le 9 septembre 2024, à l'exception des réunions tenues conformément à l'article 106.4 du Règlement. »

Ensuite la dernière ligne concernant les témoins est également modifiée et se lit ainsi: « la ministre des Affaires mondiales, Mélanie Joly, si le comité le juge nécessaire après avoir entendu les autres témoins. »

Nous allons maintenant revenir à cet amendement.

Je passerai à M. McKinnon.

Allez-y, monsieur.

• (1235)

**M. Ron McKinnon (Coquitlam—Port Coquitlam, Lib.):** Merci, monsieur le président.

J'avais un doute. Je ne suis pas certain que le Comité a le pouvoir d'ordonner à quelqu'un de produire des documents. Je crois que cela doit passer par la Chambre, et que celle-ci doit délivrer cet ordre. Je me demande si quelqu'un pourrait éclaircir ce point. Peut-être que le greffier pourrait le faire.

**Le président:** Le Comité a le pouvoir de le faire. Je peux demander au greffier de répéter ce que j'ai dit, et je vous invite à le faire, monsieur.

Comme le savent les membres présents, aux comités nous avons demandé des centaines de milliers de pages de documents, mais si vous voulez le confirmer, pour le bénéfice de M. McKinnon, monsieur, allez-y, s'il vous plaît.

**Le greffier:** Oui, le Comité est dans son droit de demander la production de documents.

**M. Ron McKinnon:** Je m'excuse, monsieur le greffier, je vous entendais à peine.

**Le greffier:** Oui, le Comité peut demander la production de documents, l'ordonner...

**M. Ron McKinnon:** D'accord, merci de cette précision.

Dans ce cas, j'aimerais proposer un autre sous-amendement. Je crois que nous devrions ajouter aux documents que nous demandons. Nous devrions demander « toute évaluation effectuée par une tierce partie de la valeur de la propriété sur ce marché ». Je pense que ce libellé figurait dans un endroit approprié de la motion, probablement après « la résidence officielle du consulat général à New York ».

**Le président:** Je vais devoir vous interrompre, monsieur McKinnon. Nous pourrions peut-être recommencer, car le Comité ne peut pas ordonner que des fonds soient dépensés pour la création d'une évaluation indépendante... Si vous en cherchez une, vous pourriez peut-être vous limiter à cela, mais nous ne pouvons pas ordonner qu'une évaluation indépendante soit effectuée.

**M. Ron McKinnon:** Je propose que nous examinions la valeur de cette propriété que nous avons achetée. Je propose que nous demandions à une tierce partie indépendante de déterminer la valeur de cette propriété sur ce marché.

**Le président:** Encore une fois, nous ne pouvons pas ordonner au gouvernement de payer pour que cette évaluation soit effectuée. Si vous demandez s'il en existe une, nous pouvons demander les documents disponibles, mais nous ne pourrions pas ordonner au gouvernement de dépenser de l'argent pour retenir les services d'un consultant... Nous ne pouvons pas ordonner que cela soit fait.

Peut-être que GC Strategies est disposé à s'en charger.

**Des députés:** Ha, ha!

**M. Ron McKinnon:** Je ne dis pas qu'il faut ordonner au gouvernement de dépenser de l'argent. Il est très probable qu'une évaluation a été effectuée dans le cadre de l'achat. Le sous-amendement que je propose, c'est que, après les mots « la résidence officielle du consulat général à New York », on ajoute « et demande, si elle est disponible, toute évaluation effectuée par une tierce partie de la valeur de la propriété sur ce marché ».

**Le président:** Je donnerai la parole à M. Barrett, puis à Mme Vignola, mais je veux que vous précisiez, monsieur McKinnon... qui

proposez-vous comme tierce partie indépendante...? Même si nous adoptons une motion, nous ne pouvons pas ordonner au gouvernement d'effectuer une vérification indépendante. Nous pouvons demander s'il existe des évaluations, ou si une évaluation a été réalisée. Nous pouvons demander ces documents, si c'est cela que vous demandez.

**M. Ron McKinnon:** Je n'ai pas demandé de vérificateur indépendant. Le libellé que je viens de citer est « et demande, si elle est disponible, toute évaluation effectuée par une tierce partie de la valeur de la propriété sur ce marché ». Il n'est pas question d'ordonner au gouvernement de dépenser de l'argent. C'est le sous-amendement que je propose.

**Le président:** Juste pour que ce soit clair, le sous-amendement consiste à produire ces documents s'ils existent.

**M. Ron McKinnon:** J'ai dit « si elle est disponible ». Je pense qu'il est important que l'on connaisse la valeur de la propriété. Il ne s'agit pas d'une dépense. Il s'agit de l'acquisition d'un actif.

**Le président:** Si une évaluation indépendante a été effectuée, nous pouvons la demander si elle existe, et non pas si elle est disponible, mais si elle existe, nous pouvons en demander la présentation. Qu'en dites-vous? Sommes-nous sur la même longueur d'onde maintenant, monsieur McKinnon? Essentiellement, si une évaluation a été effectuée, nous en demanderons la production. Cela vous va?

• (1240)

**M. Ron McKinnon:** Je n'aime pas vraiment votre reformulation de mon sous-amendement, mais je vais le reformuler un tout petit peu. Je dirais que, après les mots « l'achat pour la résidence officielle du consulat général à New York », nous ajoutons une virgule et les mots « et demande, si elle est disponible, toute évaluation effectuée par une tierce partie de la valeur de la propriété sur ce marché ». Cela devrait répondre à vos préoccupations.

**Le président:** Veuillez patienter un instant, monsieur McKinnon. Je m'assure que notre greffier a noté ce que vous demandez, monsieur McKinnon, pour que tout le monde comprenne bien. Le greffier va vous le relire, monsieur McKinnon. Dites-nous si nous avons bien noté ce que vous demandez.

**Le greffier:** Le sous-amendement est que, après les mots « New York », nous ajoutons « et demande, si elle est disponible, toute évaluation effectuée par une tierce partie de la valeur de la propriété sur ce marché. »

**M. Ron McKinnon:** Oui. Ce sera suffisant.

**Le président:** Pouvons-nous ajouter « dans un délai de 21 jours » pour que ce soit comme les autres documents?

**M. Ron McKinnon:** Bien sûr.

**Le président:** Voulez-vous toujours prendre la parole à ce sujet, madame Vignola?

Je donne la parole à Mme Vignola, à M. Barrett, puis à M. Brock.

[Français]

**Mme Julie Vignola:** C'est déjà beaucoup plus clair. Selon ce que je comprends, si le gouvernement a fait une telle évaluation, nous voulons l'avoir entre les mains. Dans mon esprit, c'était inclus dans l'ensemble des documents, mais la précision est toujours bienvenue.

[Traduction]

**Le président:** Merci.

Nous allons passer à M. Barrett, et à M. Brock.

**M. Michael Barrett:** Je suis en profond désaccord avec M. McKinnon lorsqu'il dit qu'il ne s'agit pas d'une dépense. Il a dit que ces 9 millions de dollars ne sont « pas une dépense » et que ces 9 millions de dollars durant une crise du coût de la vie et une crise du logement dans notre pays — 9 millions de dollars pour l'achat d'un condo pour le bon ami de Justin Trudeau, Tom Clark, dans le quartier des milliardaires — ne sont pas une dépense. Était-ce un cadeau? Comment se fait-il que cet achat se soit concrétisé?

C'est tout aussi farfelu que de dire que les budgets s'équilibrent d'eux-mêmes. Bien sûr que 9 millions de dollars représentent une dépense, et ce montant a été pigé dans les poches des Canadiens. C'est de l'impôt qui a été prélevé sur leurs chèques de paie. Bien sûr que 9 millions de dollars sont une dépense.

Je suis heureux que le président ait largement encadré la reformulation de l'amendement, étant donné que, dans sa version actuelle, il est possible de l'appuyer, alors que ce n'était pas le cas dans sa version originale. Toutefois, nous voulons tous obtenir l'information au sujet de cette dépense de 9 millions de dollars imposée aux contribuables pour le condo de luxe acheté pour l'ami de Justin Trudeau, Tom Clark, vivant dans le « quartier des milliardaires » à New York. J'espère que M. Clark en profitera bien jusqu'au lendemain des prochaines élections.

**Le président:** Monsieur Brock, allez-y.

**M. Larry Brock:** Je suis certain que nous nous sommes tous déjà intéressés à l'immobilier dans notre vie personnelle, si ce n'est dans notre vie professionnelle, mais ce qui me préoccupe, c'est qu'il y a toujours un coût associé à une évaluation de la juste valeur marchande.

**Le président:** [*Inaudible*]

**M. Larry Brock:** Je comprends bien, monsieur le président. Je veux simplement terminer ma réflexion.

Il y a toujours un coût pour obtenir une évaluation. En temps normal, le gouvernement libéral, ou un mandataire du gouvernement libéral, aurait à négocier l'achat de ce penthouse extravagant et ultra luxueux de 9 millions de dollars dans le quartier des milliardaires. Il pourrait y avoir ou non eu une évaluation dont a été informé le mandataire qui a acheté la propriété au nom du gouvernement du Canada, mais, à moins qu'elle soit entre les mains du gouvernement, si même elle existe, et à moins que l'auteur de cette évaluation ne soit une personne ou une entreprise très généreuse, il est peu probable qu'il la communique au gouvernement afin de se conformer à cet ordre sans que cela entraîne des coûts. Le Parti libéral du Canada est en mesure d'assumer une dépense potentielle afin de se conformer à cet ordre précis du Comité, et, ce qui me préoccupe, c'est que cette dépense ne devrait pas retomber sur les épaules des contribuables.

• (1245)

**Le président:** Monsieur McKinnon, avez-vous la main levée?

**M. Ron McKinnon:** Oui, je voulais simplement ergoter au sujet des commentaires de M. Barrett. Il s'agit de l'acquisition d'une liquidité. Celle-ci appartient au gouvernement du Canada. Elle peut être vendue à un moment ou un autre et probablement au prix où nous l'avons achetée. Ce n'est certainement pas une dépense selon tout processus de comptabilité acceptable.

Je vais en rester là. Je suggérerais également que nous laissons partir nos témoins s'ils ne souhaitent pas rester.

**Le président:** Vous pourriez garder cela pour votre comité, monsieur McKinnon.

J'ai l'impression que nous sommes sur le point de terminer, donc j'espère que nous pourrions tenir une dernière série de questions avec les témoins, parce que j'aimerais les entendre un peu plus.

Devons-nous voter sur le sous-amendement de M. McKinnon? Il semble que, en général, nous convenions essentiellement que ces documents doivent être fournis s'ils existent, comme le greffier l'a déjà lu. Sommes-nous d'accord avec cela? Devons-nous voter là-dessus ou pouvons-nous accepter le sous-amendement tel quel? J'ai l'impression que nous l'acceptons par consentement unanime.

(Le sous-amendement est adopté.)

**Le président:** Nous revenons maintenant à la motion originale, dans sa forme modifiée, et donc à l'amendement en premier. Sommes-nous d'accord?

(L'amendement modifié est adopté.)

**Le président:** Merveilleux.

Nous revenons maintenant à la motion modifiée. Cela vous convient-il, chers collègues?

(La motion modifiée est adoptée. [*Voir le procès-verbal*])

**Le président:** Merveilleux.

Je suis heureux que nous n'ayons pas renvoyé nos témoins. Nous revenons à notre ordre de parole. J'y tiens vraiment, parce que je trouve fascinants les témoignages de M. Boots et de Mme Clarke; je suis donc très heureux que nous puissions les entendre un peu plus longtemps.

Monsieur McKinnon, vous avez maintenant la parole pour cinq minutes avec Mme Clarke et M. Boots. Allez-y, monsieur.

**M. Ron McKinnon:** Eh bien, il se trouve que je suis heureux aussi que nous ne les ayons pas renvoyés.

Madame Clarke, vous avez fait mention d'un certain nombre de pays qui ont résolu ce problème. Je me demande si vous pouvez nous nommer par ordre d'importance les trois principaux pays qui pourraient servir de modèle au Canada.

**Mme Amanda Clarke:** Je ne sais pas si je peux nommer de mémoire les trois principaux pays, mais lorsque je pense aux pays qui sont généralement performants au chapitre de la qualité de leurs services et leur modernisation numériques, la gestion de leur distribution et les contrats de TI jouent un rôle important dans leur stratégie parce que, de toute évidence, tout faire à l'interne n'est pas la solution. Il y a beaucoup de possibilités, et il faut qu'il soit possible d'entretenir des relations saines avec ces fournisseurs externes.

Donc, j'ai donné quelques exemples de pays qui font un travail intéressant à cet égard. Je vais en nommer quelques-uns qui me viennent à l'esprit. Je sais que, à Singapour, après avoir parlé avec un fonctionnaire qui travaille sur les initiatives numériques du gouvernement, ils ont l'habitude de s'assurer, lorsqu'ils travaillent avec un fournisseur plus important qui n'est peut-être pas une entreprise locale, de prévoir des clauses dans les contrats pour intégrer au processus des entreprises locales afin de leur donner la possibilité de travailler sur un projet gouvernemental, de créer un plus grand nombre de possibilités de développement économique local et de promouvoir un écosystème technologique local très solide.

Pour ce qui est d'attirer les meilleurs talents en technologie, nous avons déjà parlé un peu de la question des écarts entre les salaires. Les pays qui réussissent à attirer ce genre de talents vers des postes de haute direction prennent certaines des mesures dont a fait mention M. Boots, comme le fait de ne pas strictement obliger ces personnes à occuper des postes de gestion, alors que ce n'est pas là où leur passion et leurs talents résident, mais également d'insister vraiment sur l'importance de la mission publique du gouvernement. La question revient constamment lors d'entrevues avec les technologues qui ont opté pour des carrières au gouvernement malgré le salaire inférieur: c'est vraiment gratifiant et important de pouvoir réellement améliorer la situation du pays et d'aider les gens à accéder à des services qui fonctionnent. Faire passer ce message est un moyen très puissant et très efficace pour attirer des technologues, par exemple, aux États-Unis et au Royaume-Uni.

Nous avons parlé un peu des problèmes concernant le phénomène des portes tournantes, où l'on passe d'une carrière au gouvernement à un poste dans ces entreprises, et le fait que cela entraîne, peut-être, une sous-traitance inadéquate. Je crois qu'il faut également préciser que nous souhaitons encore encourager des échanges fluides entre le secteur privé et le gouvernement et reconnaître qu'il n'est peut-être pas réaliste pour les personnes qui se voient offrir des possibilités lucratives dans le secteur privé de travailler toute leur carrière au gouvernement; il faut faciliter un plus grand nombre d'échanges et renforcer la culture organisationnelle de sorte que les gens de l'extérieur ne sont pas perçus comme l'ennemi et avoir des règles strictes et une saine hygiène organisationnelle pour que, lorsqu'il y a du va-et-vient, il n'y ait pas lieu de s'inquiéter autant et de se préoccuper des conflits d'intérêts ou du copinage.

La question a été soulevée, par exemple, lorsque j'ai discuté avec des fonctionnaires de l'Estonie, pays qui est un chef de file reconnu mondialement dans le domaine numérique. Ils considèrent que la frontière entre le secteur public et le secteur privé est plutôt fluide, et c'est en partie parce qu'il s'agit d'une petite nation et d'une petite communauté. Je leur ai demandé: « N'êtes-vous pas inquiet que des gens quittent le gouvernement et utilisent leur expérience pour générer les bénéfices d'une entreprise? » Ils ont répondu: « Nous nous connaissons tous. Nous avons un lien de confiance très solide. Nous avons en place des règles strictes et une culture de bonne gouvernance très établie. »

Nous voulons nous concentrer sur la construction de certaines choses au Canada. Je crois qu'il y en a des tas d'autres. Je crois que les mécanismes de contrôle de dépense, dont j'ai fait mention, sont nécessaires dans cette situation pour mettre un terme aux mauvaises pratiques. C'est une autre...

● (1250)

**M. Ron McKinnon:** Singapour est une petite île. L'Estonie est très petite. Il me semble que l'on s'attaque aux problèmes de manière assez différente là-bas comparativement à un grand pays comme le Canada, qui a un vaste territoire géographique, des problèmes de communication et ainsi de suite. Croyez-vous que ces pays servent de modèle solide à suivre?

**Mme Amanda Clarke:** Monsieur Boots, allez-y.

**M. Sean Boots:** Pour ce qui est de la question de savoir qui possède les logiciels qui sont mis au point par l'intermédiaire des contrats accordés par le gouvernement en technologie de l'information, de la propriété intellectuelle et de l'utilisation de logiciels ouverts, il y a certains autres exemples de pays qui accomplissent des choses très intéressantes. Par exemple, le contexte géographique en

Allemagne et en France se compare peut-être un peu plus à celui du Canada.

Le gouvernement de la France, il y a peut-être une décennie, a essentiellement déclaré dans la loi que tous les produits technologiques achetés et utilisés par le gouvernement fédéral ou par le gouvernement national en France devaient être de source ouverte. Le terme « source ouverte », je crois, fait souvent penser aux geeks qui font de la programmation dans le sous-sol d'une université, mais les logiciels ouverts sont généralement utilisés par le secteur privé de l'industrie de la technologie, les gouvernements, les universités et les organisations du monde entier. Ces logiciels permettent de vous éviter d'acheter un produit d'un fournisseur commercial de logiciels que lui seul fournit et avec lequel vous êtes coincé durant des décennies, ce qui arrive souvent avec les produits technologiques du gouvernement: nous dépensons des millions de dollars pour acheter un produit d'un seul fournisseur, et il devient trop difficile de s'en défaire parce qu'il est trop intégré dans le système. C'est un problème systémique qui se présente souvent, et la France a donc mis en place des mesures législatives qui disent: « Lorsque nous payons des entreprises pour qu'elles créent des logiciels pour nous, ils doivent être réutilisables et autorisés selon une entente qui permet aux autres ministères, à d'autres paliers du gouvernement, voire à d'autres pays de l'utiliser. » C'est très important.

L'Allemagne a tout récemment lancé ce qu'elle appelle le fonds souverain technologique, qui est essentiellement un programme de financement gouvernemental visant à soutenir la création de logiciels qui peuvent être réutilisés à l'échelle du gouvernement allemand et par d'autres gouvernements du monde de sorte qu'ils n'ont pas à payer pour le même logiciel encore et encore. L'idée c'est que, tout comme le fait que les ponts, les aéroports et les ports constituent une infrastructure qui fait fonctionner l'économie, les logiciels appartenant au gouvernement, les logiciels ouverts utilisés par le gouvernement constituent une couche d'infrastructure qui permettent aux services d'être fournis de manière plus efficace, à un coût moindre et de manière plus fiable.

Beaucoup de travail intéressant est effectué pour rendre les logiciels réutilisables. Je crois que, pour ce qui est du Canada, on pourrait envisager qu'un futur gouvernement présente une loi du genre « Ne payez pas deux fois pour le même logiciel » qui évoque l'idée que, si nous payons une entreprise pour qu'elle crée un tout nouveau logiciel...

● (1255)

**Le président:** Je dois vous demander de conclure, monsieur Boots. Je suis désolé.

**M. Sean Boots:** Ce n'est pas un problème. C'est un sujet qui me passionne un peu trop, alors j'aime beaucoup la question.

Merci, monsieur le président.

**Le président:** Lorsque nous vous ferons revenir tous les deux, si vous revenez après avoir produit votre document, je pense que nous tiendrons une réunion prolongée afin d'avoir plus de temps.

Nous allons maintenant passer à notre dernière série d'interventions.

J'ai M. Barrett pour cinq minutes, s'il vous plaît.

**M. Michael Barrett:** Madame Clarke, avant que nous nous laissions partir, je vous ai questionnée sur la responsabilité ministérielle, car nous avons vu que des situations comme l'ArnaqueCAN de Trudeau, des entreprises comme GC Strategies — une exploitation de deux personnes travaillant à partir d'un sous-sol — n'ajoutaient aucune valeur. Ils devaient apparemment engager des ressources pour travailler sur le projet, mais nous avons appris de KPMG, une énorme société, que la fonction publique lui avait dit qu'elle devrait agir comme sous-traitante de GC Strategies, ce qui ajoutait 30 % au coût total — et ces types de cas étaient nombreux.

Le problème est-il que plus personne n'est vraiment responsable, de sorte que personne n'essaie réellement d'évaluer si nous tirons le maximum de ces entrepreneurs, qu'ils soient grands ou petits? Comme vous l'avez dit, bien que les grandes sociétés remportent le plus les contrats, elles ne nous en donnent pas nécessairement le plus pour notre argent.

L'optimisation des ressources: voilà une tout autre conversation que nous devons réserver pour un autre jour, car il arrive beaucoup trop souvent que, comme l'a souligné la vérificatrice générale, le processus d'approvisionnement des libéraux de Trudeau ne nous n'en donne pas pour notre argent.

**Mme Amanda Clarke:** Je pense qu'il est très important de tenir les ministres responsables de ces types d'échecs, et c'est quelque chose que nous avons constaté dans d'autres administrations, où un changement majeur s'est opéré dans la façon de travailler avec les fournisseurs et la gestion des initiatives numériques de façon plus générale. Habituellement, c'est parce qu'il y avait un gros scandale politique et que quelqu'un était sur la sellette et devait rendre des comptes, et qu'il était clairement question de propriété ministérielle.

C'est un défi pour ce qui est du cas canadien, parce que nous avons embrouillé la propriété de toutes ces questions. N'est-ce pas? Tout d'abord, de nombreux ministères sont concernés, comme Services publics et Approvisionnement Canada, le Conseil de Trésor. Nous avons maintenant le ministre des Services aux citoyens, Services partagés. EDSC est propriétaire de bon nombre de ceux-ci, alors comment pouvons-nous...?

Au-delà de la seule question spécifique de ce qui s'est passé avec ArriveCAN, quand un problème de TI survient, il peut être très difficile de savoir qui est à blâmer, mais aussi qui est alors assis à la table du Cabinet et est en train de se dire: « Je suis responsable de cela et j'en suis le propriétaire »? Il y avait autrefois un ministre des services numériques. Cette fonction n'existe plus. Je ne crois pas qu'il s'agissait nécessairement de la réponse à ce problème, mais une chose à laquelle nous devons réfléchir dans les futures configurations de l'appareil du gouvernement, c'est comment créer un centre clair de responsabilité et de responsabilisation qui répond aux questions pendant la période de questions et peut accéder à l'information dont il a besoin pour être responsable.

Bien sûr, l'autre défi, en ce qui concerne la responsabilité ministérielle à l'égard de ce dossier particulier, c'est que la propriété est si partagée et que les décisions sont prises d'un si grand nombre de façons différentes qu'il est très difficile de savoir qui l'on pourrait raisonnablement blâmer pour ces choses.

**M. Michael Barrett:** Exact, et l'on rebrasse les cartes si souvent qu'il est difficile de savoir qui fait quoi. SPAC a eu quatre ministres en quatre ans, alors c'est vraiment un enjeu. Ils ont créé intentionnellement une situation afin qu'il soit plus difficile de tenir des ministres individuels responsables. Ce premier ministre a établi un système dans lequel personne n'est tenu responsable malgré ses

échecs. Il ne congédie pas les ministres lorsqu'ils enfreignent les lois sur l'éthique et laissent tomber les Canadiens.

Vous savez, il y a une liste d'entreprises intermédiaires de deux personnes comme GC Strategies, et on dirait qu'il y en a des dizaines. Solutions Moerae Inc. comptait deux employés et a reçu 78 millions de dollars de contrats; Messa Computing compte un employé et a obtenu 34 millions de dollars; Mobile Resources Group compte un employé et a reçu 28 millions de dollars; Access Corporate Technologies a deux employés et a reçu 9 millions de dollars; Hackett Consulting a un employé et a obtenu 8 millions de dollars. Ils doivent vraiment avoir fait des heures supplémentaires. Quelle valeur réelle ont-ils fournie aux Canadiens pour ces centaines de millions de dollars? N'est-il pas facile de dire qu'ils n'ont apporté aucune valeur?

• (1300)

**Le président:** Veuillez répondre brièvement, s'il vous plaît.

**Mme Amanda Clarke:** Je ne sais pas ce que chacune de ces sociétés a fait. Je n'ai pas examiné les contrats individuels ni leurs produits livrables, alors je ne peux vraiment pas me prononcer sur l'optimisation des ressources. Toutefois, je dirai, en examinant les tendances dégagées dans les données, que nous avons une très bonne raison de croire que la mise en commun des contrats dans un petit nombre de sociétés et les pratiques générales concernant la façon de gérer l'approvisionnement en TI donnent à penser qu'un grand nombre des contrats de TI que nous concluons n'ont aucune valeur, même si l'on regarde uniquement combien d'argent est affecté à chacun de ces contrats individuels.

**Le président:** Merci.

Monsieur Ehsassi, allez-y pour cinq minutes, s'il vous plaît.

**M. Ali Ehsassi:** Merci, monsieur le président.

Je partage mon temps avec M. McKinnon.

**M. Ron McKinnon:** Merci, monsieur Ehsassi.

Monsieur Boots, nous avons entendu dire plus tôt au cours de la réunion que les projets trop gros pour réussir posent problème. Nous avons besoin de projets plus petits, surtout en ce qui concerne les logiciels. Vous avez souligné qu'il ne s'agit pas tant des projets que des contrats. Nous avons besoin de contrats plus petits de moins de 2 millions de dollars environ sur trois ans. Il me semble toutefois que cela élude le problème. Pour un grand projet qui regroupe un certain nombre de sous-contrats plus petits, vous vous retrouvez tout de même avec un grand projet, et quelqu'un doit définir ce projet, analyser ses composantes puis les affecter. Créer tout un tas de sous-contrats de moins de 2 millions de dollars et ainsi de suite ne règle pas vraiment le problème, car nous aurons probablement un projet global plus important d'une valeur beaucoup plus importante.

**M. Sean Boots:** C'est une bonne façon de voir les choses. À certains égards, cela illustre les obstacles internes encombrants auxquels se heurtent les fonctionnaires qui essaient de mettre en place un contrat d'approvisionnement ou une demande de propositions. Il faut énormément de travail et de temps pour passer à travers toutes les étapes administratives. C'est l'une des raisons pour lesquelles on encourage les équipes de la fonction publique à conclure, au lieu de cinq petits contrats, un seul énorme contrat avec l'un des très grands fournisseurs, qui pourra ensuite probablement retenir une foule de sous-traitants et faire du travail dont il est très difficile de tenir compte.

Je pense que le fait de diviser le projet en contrats plus petits, comme l'a dit Mme Clarke, est un moyen de mieux vous rendre compte si ces contrats offrent réellement une bonne valeur. Dans le cas d'un contrat de 2 millions de dollars pour 6 mois attribué à une équipe donnée qui fait un mauvais travail, vous pouvez l'abandonner et passer au prochain fournisseur. Mais si vous avez un contrat quinquennal d'une valeur de 30 millions de dollars avec une entreprise, même si elle fait un travail exécrationnel après 2 ans, vous serez probablement coincé avec elle. Ce sera trop difficile de vous en extirper. Diviser un projet en petits contrats est un moyen d'améliorer la qualité des résultats.

En ce qui concerne le coût global des projets de TI d'envergure, une chose que nous montre la technologie du secteur privé, c'est qu'un produit logiciel très populaire peut être utilisé par des millions de personnes pour une fraction de ce qu'il en coûterait s'il n'était utilisé que par quelques personnes. Par exemple, si vous êtes l'équipe qui a lancé Instagram, il y a 10 ou 15 ans, vous comptiez probablement 5 développeurs logiciels. Vous avez bâti Instagram. Le coût nécessaire pour faire rouler l'équipe qui a conçu Instagram est le même, que deux personnes ou 300 millions de personnes l'utilisent. Le seul coût différentiel est une petite infrastructure informatique infonuagique, ce qui ne coûte pas très cher aujourd'hui. Ainsi, l'équipe composée des personnes qui conçoivent l'application est la partie la plus coûteuse, peu importe son utilisation.

Cette conception ne s'est pas vraiment internalisée dans les logiciels du gouvernement, où l'idée est que, si c'est utilisé par des millions de personnes, il faut une équipe de 1 000 entrepreneurs qui travaillent. La vérité, c'est que vous pourriez concevoir un produit de grande qualité avec une équipe de 10 ou 15 personnes à une fraction du coût.

Il y a un excellent texte de Waldo Jaquith, aux États-Unis. Je ne sais pas si nous avons déjà mentionné ses travaux. Il a écrit un excellent texte sur les « années des équipes de mêlée », qui porte sur cette supposition selon laquelle un grand projet de TI au gouvernement doit assurément coûter 50 millions de dollars. Mais qu'obenez-vous réellement pour 50 millions de dollars? Beaucoup de paperasse.

Pour concevoir le logiciel que les gens utiliseront, vous avez peut-être besoin d'une équipe. Cela pourrait être un million de dollars par année. Vous pourriez avoir besoin de deux équipes. Cela représente 2 millions de dollars par année. Les coûts sont en fait beaucoup moins grands que ceux à quoi les gens sont habitués dans le secteur des TI du gouvernement. L'idée normalisée circule qu'un grand projet qui touche beaucoup de gens doit coûter cher. C'est difficile de remettre cette idée en question lorsque c'est la réflexion établie pour ces types de projets.

• (1305)

**M. Ron McKinnon:** Mais vous ne voulez tout de même pas vous engager à l'égard d'un grand projet qui coûtera beaucoup plus que 2 millions de dollars? Dans ce contexte, ce sera au fournisseur de décider comment le gérer et s'il faut scinder ce projet en petits sous-projets.

**M. Sean Boots:** C'est une excellente question. Je pense que, lorsque l'on essaie de diviser un grand projet en petits projets, on doit se méfier de cette idée de faux gradualisme. Parfois, vous voyez une idée où l'on prend un grand projet et l'on dit: « Voici la première phase, voici la deuxième phase, voici la troisième phase et voici la quatrième phase. » La question que toute personne en position de leadership devrait se poser, c'est si, une fois le projet réalisé,

il serait tout de même utile s'il n'y avait eu que la phase un ou deux. S'ils s'étaient simplement arrêtés là, le projet aurait-il tout de même ajouté de la valeur publique?

Bien sûr, si vous fournissez des logiciels régulièrement et que vous les livrez au public pour qu'il les utilise et pour obtenir des commentaires afin que les gens en profitent vraiment, ils seront toujours utiles après une ou deux phases seulement. S'il s'agit d'un projet de 5 ou de 10 phases qui n'est utile qu'à la toute fin, 5 ans plus tard, alors vous ne l'avez pas vraiment divisé. Vous n'y avez donné que de petites étiquettes. Livrer réellement quelque chose que le public peut utiliser... c'est le véritable facteur déterminant entre la véritable division des choses en petits éléments et le faux gradualisme, où l'on a l'impression d'avoir réalisé quelque chose, mais qui ne profite pas vraiment au public.

**Le président:** Merci beaucoup.

Nous allons passer à Mme Vignola, s'il vous plaît.

[Français]

**Mme Julie Vignola:** Merci beaucoup, monsieur le président.

Madame Clarke, en 2022, il a été estimé qu'au moins 7 700 consultants en informatique travaillaient dans les ministères et gagnaient en moyenne 1 400 \$ par jour. Il me semble que c'est vous, d'ailleurs, qui aviez fait cette estimation. Certains gagnaient jusqu'à 2 800 \$ par jour.

Premièrement, ces salaires représentent-ils les salaires que les mêmes consultants en informatique gagneraient dans une entreprise privée, à votre avis?

[Traduction]

**Mme Amanda Clarke:** Les salaires de la fonction publique reflètent-ils les salaires que gagneraient les consultants du secteur privé?

[Français]

**Mme Julie Vignola:** Ces 7 700 consultants en informatique gagnaient en moyenne 1 400 \$ par jour à titre de sous-traitants pour le gouvernement. S'ils travaillaient pour une entreprise privée, est-ce qu'ils gagneraient le même salaire, un salaire moindre ou un plus grand salaire?

[Traduction]

**Mme Amanda Clarke:** Je ne dispose pas des données sur les honoraires de consultation moyens pour le secteur privé. C'est toutefois une bonne question de se demander s'il est plus lucratif de travailler comme consultant auprès du gouvernement que de passer un contrat avec une société privée.

Nous avons fait une constatation très intéressante. La vérificatrice générale a été très utile pour nous aider à comprendre combien nous payons en moyenne par jour un entrepreneur par rapport à un fonctionnaire de l'interne et il est assez étonnant de voir à quel point c'est bien plus coûteux. Encore une fois, cela ne veut pas dire que tout devrait être fait à l'interne; on doit apporter une nuance ici. Certaines fonctions devraient probablement être réalisées à l'interne, comme celle de propriétaire de produits, par exemple. J'ai mentionné quelques fois la Finlande. Elle n'a pas de codeurs à l'interne; elle sous-traite tout le travail, simplement. Il y a une efficacité en ce qui concerne le type de rôle, également.

[Français]

**Mme Julie Vignola:** Merci beaucoup. Vous avez répondu à ma deuxième question. Les fonctionnaires ne gagnent pas ces salaires.

Cette différence entre les fonctionnaires et les sous-traitants en informatique peut-elle être expliquée, en tout ou en partie, par le fait qu'il peut y avoir une ou plusieurs couches d'intermédiaires...

[Traduction]

**Le président:** Je suis désolé. Nous allons arrêter le temps. Nous éprouvons des problèmes d'interprétation.

Pourriez-vous parler un peu, madame Vignola?

[Français]

**Mme Julie Vignola:** Oui.

Cette différence de salaire entre les consultants et les fonctionnaires peut-elle être expliquée, en tout ou en partie, par le fait qu'il y a plusieurs couches d'intermédiaires, c'est-à-dire que les sous-traitants vont choisir certains autres sous-traitants et se répartir le montant total entre eux?

• (1310)

[Traduction]

**Mme Amanda Clarke:** C'est possible. Nous ne nous sommes pas penchés sur cette question; nous n'avions pas de données à ce sujet dans notre recherche. C'est une bonne question.

Monsieur Boots, avez-vous des observations à ce sujet?

[Français]

**M. Sean Boots:** Un des problèmes en ce qui concerne les sommes d'argent versées aux sous-traitants, c'est que, si leur tarif quotidien est de 2 000 \$, par exemple, on peut supposer qu'une grande partie de cet argent va à l'entreprise pour laquelle ils travaillent, si c'est une grande entreprise de services-conseils. Il est difficile de savoir comment ces sommes sont réparties s'il y a plusieurs intermédiaires, comme vous l'avez dit, entre le sous-traitant embauché et l'individu qui fait vraiment le travail.

**Mme Julie Vignola:** Merci beaucoup.

Madame Clarke, vous avez dit que les gens qui avaient vraiment des compétences en technologies de l'information ou en programmation, entre autres, ne voulaient pas forcément avoir à remplir des feuilles de paie.

Serait-il avisé d'avoir des gestionnaires spécialisés en suivi technique des contrats ainsi que des gestionnaires plus traditionnels, axés sur les ressources humaines, et d'avoir ainsi deux catégories de gestionnaires qui travaillent main dans la main?

[Traduction]

**Mme Amanda Clarke:** Je pense que nous avons souvent examiné la possibilité d'avancement professionnel dans le secteur privé et la façon de continuer de gravir les échelons dans une entreprise technique, par exemple, en acquérant plus d'ancienneté et un meilleur salaire tout en continuant de faire le travail technique.

Si j'ai bien compris ce que vous dites, il pourrait y avoir une trajectoire axée davantage sur la technique et la gestion plutôt que... je n'y avais pas réfléchi.

M. Boots a probablement... ou à tout le moins une idée de la façon dont tout cela pourrait être opérationnalisé en fonction de ce qu'il a constaté avec ses collègues. Il a travaillé en étroite collabora-

tion avec des employés techniques au gouvernement qui auraient également pu s'enfuir vers le secteur privé.

[Français]

**M. Sean Boots:** Il serait utile d'avoir ces deux trajectoires, soit des gestionnaires en ressources humaines, d'une part, et des informaticiens à des échelons de plus en plus hauts, d'autre part. Un tel changement permettrait d'améliorer la qualité des services informatiques au sein de la fonction publique.

Il est surtout important de noter que le groupe professionnel des technologies de l'information au gouvernement regroupe à la fois les agents de soutien technique, qui sont au bas de l'échelle, et les spécialistes en cybersécurité ou en infonuagique, par exemple. On entend souvent des fonctionnaires en technologies de l'information suggérer qu'on devrait diviser le groupe professionnel en deux, afin qu'il y ait les spécialistes en développement de logiciels, en infonuagique ou en cybersécurité d'un côté et, de l'autre, les postes plus traditionnels en technologies de l'information, comme les agents de soutien technique, les gestionnaires d'équipes et d'autres services de ce genre. Il y aurait un grand avantage à diviser ce groupe professionnel en deux. Cela faciliterait l'embauche de spécialistes, à qui on n'offre pas un salaire compétitif actuellement.

[Traduction]

**Le président:** Merci beaucoup.

Madame Blaney, vous allez clore la réunion pour nous aujourd'hui. La parole est à vous, s'il vous plaît.

**Mme Rachel Blaney:** Merci beaucoup, monsieur le président. Je vous en suis reconnaissante.

La conversation a été fascinante. En tant que membre qui ne siège pas souvent au Comité, je dois dire que je suis vraiment ravie de ce que j'ai appris.

L'une des questions que je vous pose à tous les deux, car vous disposez d'une expertise différente sur cette question, est de savoir comment trouver le juste équilibre entre le travail à l'interne et la sous-traitance. Cette question revient souvent. Comment devrions-nous mesurer cela? Que devons-vous évaluer dans le cadre de ce processus?

Je dirai au nom de la fonction publique qu'elle est sur la ligne de front pour ce qui est de défendre les dollars des contribuables et la façon dont ils sont dépensés. Cela ne va évidemment pas très bien à l'heure actuelle, alors de quel type de politique avons-nous besoin pour trouver cet équilibre entre ce qui se fait à l'interne et ce qui est imparti, et quelle en est la justification?

Pour beaucoup de ces sujets, le problème est que, tant qu'il n'y a pas de crise, c'est très difficile de les expliquer aux électeurs de notre pays, et nous voulons que les Canadiens comprennent mieux pourquoi nous faisons ce que nous faisons lorsque nous sommes au gouvernement. Si vous pouviez nous faire part de quelques réflexions à ce sujet, je vous en serais très reconnaissante.

• (1315)

**Mme Amanda Clarke:** C'est une bonne question. Il y a une nuance à apporter, je ne pense pas qu'il y ait encore de règle claire sur le rapport entre ce qui est réalisé à l'interne et ce qui est confié en sous-traitance. Il existe différentes approches. Comme je l'ai mentionné, certains gouvernements insistent vraiment sur un échange fluide entre l'externe et l'interne. Ils se concentrent sur un noyau d'experts en TI qui jouent des rôles particuliers. Il y a par exemple celui du propriétaire de produit, un rôle que l'on cite régulièrement comme devant être ramené à l'interne.

Confier à des hauts dirigeants et des technologues éprouvés autorisés qui ont produit des services de haute qualité des postes de sous-ministre, où ils peuvent réellement influencer la façon dont le reste du travail au sein de leur ministère est effectué, semble être un domaine où se concentrer sur ce qui est fait à l'interne est très important.

Il est possible de l'envisager dans tous les ministères. À l'heure actuelle, nous travaillons avec le Service numérique canadien, une chose dont nous n'avons pas encore parlé aujourd'hui, mais c'est un outil important que nous pourrions utiliser davantage dans l'ensemble de la fonction publique fédérale pour faire venir des talents techniques.

Bon nombre de gouvernements se lancent dans cette aventure de recyclage ou de perfectionnement des compétences en créant ces petites équipes de services numériques au centre, puis, au fil du temps, les ministères créent leurs propres équipes de services numériques avec l'idée qu'ils peuvent transmettre ces méthodes et redonner une formation à l'interne.

Cependant, il n'y a pas de règle d'or en ce qui concerne la quantité de travail qui devrait être confiée à l'externe et ce qui devrait être conservé à l'interne, à l'exception, comme je l'ai dit, de la fréquence à laquelle le rôle de propriétaire de produit revient. L'autre aspect qui ressort souvent lorsque je parle de cette question aux fonctionnaires, c'est qu'ils sont fermement convaincus que la politique, la vision, la stratégie et les objectifs d'une initiative de numérisation devraient être internes, et qu'ensuite les travaux pratiques peuvent être externalisés de manière fructueuse.

Il y a certes d'autres domaines où il n'est tout simplement pas raisonnable de conserver cette expertise à domicile, comme la dernière expertise en intelligence artificielle ou en cybersécurité. Ce sont des domaines où nous voudrions peut-être nous tourner davantage vers des conseillers externes et disposer d'une base de connaissances suffisante à l'interne pour pouvoir poser de bonnes questions et vraiment analyser les conseils qu'ils fournissent.

**M. Sean Boots:** J'ajouterais qu'il y a deux principes, peu importe ce qu'est le ratio. Je pense que nous convenons qu'il devrait y avoir

au moins beaucoup plus de personnel technique à l'interne que le ratio actuel. Qu'importe le ratio parfait, deux principes me viennent en tête. Pour que les produits technologiques puissent connaître le succès, il vous faut de meilleures boucles de rétroaction. Cela concerne entre autres la culture au sein de la fonction publique. Il est très difficile, de la base jusqu'au sommet, de partager les mauvaises nouvelles tout le long de la chaîne. Vous pouvez imaginer les histoires au sujet de Phénix, où les personnes sur leur clavier disaient: « Ouah, ça va sauter. » Bien sûr, lorsque cette information remonte la chaîne, elle est diluée chaque fois. Le gestionnaire de projet qui les chapeaute leur dit: « Nous éprouvons quelques problèmes, mais tout finira par mieux aller », puis le niveau supérieur leur dit: « Vous savez, à part deux ou trois choses, cela semble super. » Lorsque l'information arrive au sous-ministre, tout va pour le mieux dans l'ensemble. Il est donc très important de trouver des moyens de court-circuiter les décalages ou le jeu du téléphone entre les techniciens qui font le travail et les décideurs qui se trouvent huit ou neuf niveaux au-dessus d'eux.

L'autre facette, comme Mme Clarke l'a mentionné, concerne la responsabilité ministérielle dans les produits technologiques au gouvernement fédéral. C'est très dilué et très diffus, et tout projet donné compte un très grand nombre de liens de dépendance externes. Par exemple, vous avez l'équipe qui conçoit le produit, ses entrepreneurs, Services partagés, qui s'occupe de certaines choses, puis le SCT qui doit recevoir des rapports sur d'autres questions. Il est très difficile de dire: « Voici l'équipe qui est finalement responsable. Voici le directeur. Voici le sous-ministre adjoint. Voici le sous-ministre. Voici le ministre. » C'est très diffus. C'est le genre de projet où, plus vous pouvez réduire les liens de dépendance externes, plus votre projet est susceptible de réussir. Éliminez SPC de l'équation tout comme d'autres groupes. Contentez-vous d'avoir une bonne équipe et de faire le travail. Débarrassez-vous de tous les autres autant que vous le pouvez.

**Le président:** Fantastique. Notre temps est écoulé.

Monsieur Boots et madame Clark, je vous remercie sincèrement de votre temps et de votre patience avec nous. Si vous avez des rapports, des liens ou des documents que vous souhaitez nous communiquer, je vous encourage à les envoyer au greffier, s'il vous plaît. Nous les ferons traduire et les enverrons aux membres. Je vous assure qu'ils seront les bienvenus. Nous espérons pouvoir vous recevoir à nouveau lorsque votre document sera publié.

Encore une fois, je vous remercie sincèrement.

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 des communes.

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

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

---

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

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

---

### SPEAKER'S PERMISSION

---

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

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

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

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

---

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