



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 050**

Le lundi 6 février 2023

---

Président : M. Kelly McCauley





# Comité permanent des opérations gouvernementales et des prévisions budgétaires

Le lundi 6 février 2023

• (1540)

[Traduction]

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

Bonjour à tous. Soyez les bienvenus à la 50<sup>e</sup> réunion, jubilaire à sa manière, du puissant Comité permanent des opérations gouvernementales et des prévisions budgétaires de la Chambre des communes ou, comme j'aime le dire, le seul comité qui importe.

Conformément à la motion qu'il a adoptée le mercredi 18 janvier 2022, le Comité se réunit pour étudier les contrats de consultation octroyés par le gouvernement fédéral à McKinsey & Company.

Nous accueillons la ministre de Services publics et Approvisionnement Canada. Soyez de nouveau la bienvenue. Nous vous accordons cinq minutes de temps de parole.

**L'hon. Helena Jaczek (ministre des Services publics et de l'Approvisionnement):** Merci beaucoup, monsieur le président.

Mesdames et messieurs les membres du Comité, bonjour. Merci de votre invitation à participer à cette étude importante.

Permettez d'abord que je reconnaisse que nous sommes réunis sur le territoire non cédé des Algonquins et des Anichinabés.

Je suis accompagnée de mon sous-ministre Paul Thompson et de la sous-ministre adjointe déléguée de l'approvisionnement Mollie Royds.

Je voudrais d'abord dire que je crois que l'augmentation du recours aux consultants dans la fonction publique est une question importante, et c'est pourquoi le premier ministre a demandé à la ministre Fortier et à moi-même d'examiner les pratiques ayant cours dans l'administration fédérale. Je crois également que ces questions importantes peuvent et doivent être posées et faire l'objet de réponses avec tout le sérieux et le respect que les Canadiennes et les Canadiens méritent.

[Français]

Pendant que le Comité entreprend son étude, ma collègue Mona Fortier, présidente du Conseil du Trésor, et moi-même procédons aussi à un examen complet de tous les contrats du gouvernement du Canada avec la firme McKinsey.

[Traduction]

Sous la direction de la ministre Fortier, le Secrétariat du Conseil du Trésor exigera que les ministères fédéraux renvoient leurs contrats avec McKinsey, par l'entremise de leurs équipes d'audit interne, afin d'évaluer leur conformité aux politiques du Conseil du Trésor et au cadre de contrôle interne des ministères.

Du côté de mon ministère, mes fonctionnaires ont déjà entamé une évaluation préliminaire des 24 contrats qui relèvent du ministère dans son rôle d'acheteur central. Ces contrats seront également examinés de manière plus officielle par l'équipe d'audit interne du ministère. De plus, afin d'assurer la tenue d'un examen plus indépendant, j'ai écrit à l'ombudsman de l'approvisionnement pour lui demander d'examiner les processus d'approvisionnement associés à l'attribution des contrats à McKinsey par tous les ministères et organismes fédéraux.

Je sais que votre comité a aussi adopté une motion qui demande à la vérificatrice générale d'effectuer un audit du rendement et de l'optimisation des ressources.

Jusqu'ici, nous n'avons trouvé aucun indice d'infraction aux règles ou aux politiques. N'empêche, on peut toujours faire mieux. Je suis en faveur de ces audits qui pourraient aider à déterminer quels autres ajustements ou améliorations apporter pour continuer de renforcer l'équité, l'ouverture et la transparence des pratiques fédérales d'approvisionnement.

Sur les 24 contrats attribués à McKinsey par mon ministère depuis 2011, trois, qui représentent plus de 50 % de leur valeur totale, ont été attribués à l'issue d'un processus concurrentiel ouvert, équitable et transparent.

[Français]

À l'exception d'un contrat de faible valeur, les contrats restants ont été attribués sous forme de commandes subséquentes dans le cadre d'une offre à commandes principale et nationale.

Je reconnais qu'il peut y avoir une certaine confusion liée aux termes « offre à commandes » et « arrangements en matière d'approvisionnement », que j'aimerais dissiper.

[Traduction]

Les offres à commandes et les accords d'approvisionnement ne sont pas des contrats et ne garantissent pas à l'entreprise de faire ensuite des affaires avec le gouvernement. Ce sont des outils administratifs qui simplifient l'approvisionnement pour les ministères et qui réduisent les formalités administratives et les coûts pour les gouvernements et les entreprises. Le statut de l'entreprise figurant sur la liste d'une offre à commandes ou d'un accord d'approvisionnement est revu régulièrement et peut être révoqué à tout moment si l'entreprise ne remplit plus les conditions requises.

De plus, les offres à commandes ont des dates d'expiration, car ce sont des instruments de fourniture de biens ou services à des prix préétablis.

[Français]

Les arrangements en matière d'approvisionnement, par contre, n'ont pas de date d'expiration. En effet, ceux-ci sont établis pour permettre le renouvellement régulier de fournisseurs qualifiés et pour permettre la concurrence entre les fournisseurs préqualifiés pour chaque contrat.

Pour des raisons administratives et technologiques, une date de fin arbitraire et éloignée dans le temps est utilisée pour signaler ces offres à commandes sur notre site Web.

[Traduction]

Il faut savoir qu'aucun contrat d'une durée de 80 ans n'a été octroyé à McKinsey. Cela étant dit, j'ai demandé à mes fonctionnaires de se pencher sur la façon dont ces accords d'approvisionnement sont présentés afin de prévenir toute confusion.

C'est avec plaisir que je collaborerai avec vous et que je répondrai à vos questions.

Monsieur le président, merci.

**Le président:** Merci, madame la ministre. Je savoure la concision de votre déclaration.

Mme Kusie sera la première à vous questionner, pendant six minutes.

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

Merci, madame la ministre, d'être ici.

Vous avez évoqué la mission d'enquête que le premier ministre vous a confiée, à la ministre Fortier et à vous. À quelle date était-ce?

**L'hon. Helena Jacek:** Je devrai consulter mon agenda.

**Mme Stephanie Kusie:** Très bien.

**L'hon. Helena Jacek:** C'est un peu flou. Il y a deux semaines, peut-être.

**Mme Stephanie Kusie:** Très bien. Si vous pouviez communiquer à notre comité la date précise, ce serait excellent.

Depuis le 4 novembre 2015, quelle est la valeur totale, en dollars, des contrats que votre ministère, Services publics et Approvisionnement Canada, a octroyés à McKinsey & Company? À combien se chiffre-t-elle?

**L'hon. Helena Jacek:** Mon sous-ministre, qui a tous les graphiques sous les yeux, vous le dira.

**M. Paul Thompson (sous-ministre, ministère des Travaux publics et des Services gouvernementaux):** Merci, monsieur le président.

Le nombre total de contrats est de 24. Leur valeur est de 104,6 millions de dollars. Je précise que ces contrats étaient administrés par notre ministère et non par d'autres ministères ou organismes.

• (1545)

**Mme Stephanie Kusie:** Depuis le 4 novembre 2015?

**M. Paul Thompson:** Oui.

**Mme Stephanie Kusie:** Merci.

Dans un article publié le 16 janvier 2023 dans le *Globe and Mail*, Bill Curry affirme que le gouvernement fédéral a attribué

23 contrats à McKinsey depuis 2015 pour une valeur totale... de 101,4 millions de dollars. C'est sensiblement plus que les 66,1 millions révélés jusqu'à ce jour par les Comptes publics du Canada.

Pourquoi cet écart entre les chiffres de votre ministère et ceux des comptes publics?

**L'hon. Helena Jacek:** Ici aussi, le sous-ministre a la réponse.

**M. Paul Thompson:** Merci pour la question.

Les renseignements donnés par les comptes publics sur les contrats se fondent sur les montants dépensés. Pas sur les contrats octroyés. Voilà deux méthodes pour faire le suivi de ce genre d'activité.

De nouveau, il y a une différence entre les contrats administrés par notre ministère, en sa qualité d'autorité contractante centrale, par opposition à ceux qui seraient gérés individuellement par d'autres ministères et révélés également par eux si leur valeur est supérieure à 10 000 \$.

**Mme Stephanie Kusie:** Pour l'exercice 2022-2023, quelle a été la valeur des contrats octroyés à McKinsey?

**M. Paul Thompson:** Je ne l'ai pas à portée de main. J'appelle mon homologue au secours. Nous pourrions vous renseigner avant même la fin de la réunion, j'en suis convaincu.

**Mme Stephanie Kusie:** D'accord. Bien sûr. Je passe à autre chose alors. Merci.

La valeur des contrats octroyés à McKinsey, nous l'avons vu, ne cesse de grimper. La première qu'on nous a révélée était de l'ordre de la soixantaine, puis on l'a multipliée par 50, puis par plus de 50.

Comment, madame la ministre, pouvez-vous être certaine que c'est la vraie, quand, essentiellement, vous faites l'enquête vous-même? Comment avez-vous une telle confiance en cette valeur?

**L'hon. Helena Jacek:** À l'évidence, je m'en remets aux fonctionnaires pour rassembler les bons chiffres. D'après ce que j'en comprends, comme beaucoup d'autres ministères demandent des services de consultation par notre entremise, la question est assez complexe.

Peut-être que notre sous-ministre adjointe déléguée pourrait clarifier certaines des difficultés qui touchent la collecte de cette information.

**Mme Mollie Royds (sous-ministre adjointe déléguée, Direction générale de l'approvisionnement, ministère des Travaux publics et des Services gouvernementaux):** Monsieur le président, merci beaucoup pour la question.

Comme on l'a dit, les données que nous avons fournies concernent les contrats attribués par notre ministère. Dans nos systèmes, elles varient selon le temps.

Vous avez fait allusion, tantôt, à 101 millions de dollars et à l'augmentation de cette valeur. C'est qu'un contrat récemment attribué avait été actualisé dans le système après la publication du communiqué.

Nous avons maintenant révélé toute l'information sur les contrats attribués jusqu'ici. Elle se fonde sur la valeur intégrale des contrats de même que d'éventuels contrats en cours d'exécution ou des contrats pluriannuels. Ce pourrait être une autre explication de l'écart que vous pourriez constater entre les chiffres des comptes publics et la valeur réelle des dépenses dans les contrats.

**Mme Stephanie Kusie:** Merci, madame Royds.

Est-ce que le poste de sous-ministre adjointe déléguée est celui où l'on signe et approuve les contrats passés avec McKinsey?

**Mme Mollie Royds:** Merci pour la question.

Ici aussi, quand...

**Mme Stephanie Kusie:** La réponse est oui ou non. Ce poste, le vôtre, est-il celui où on signe et approuve les contrats?

**Mme Mollie Royds:** Les postes où on signe et approuve les contrats correspondent à une combinaison de valeur, de complexité et de risque. Nous avons délégué les pouvoirs propres à certains niveaux de risque, de complexité et de valeur.

**Mme Stephanie Kusie:** D'accord.

Qui était le sous-ministre adjoint délégué à la Direction générale des approvisionnements quand il a signé les contrats avec McKinsey? Est-ce que c'était vous, oui ou non? Qui était-ce à ce moment-là?

**M. Paul Thompson:** Si la question concerne le détenteur de l'autorité déléguée, comme Mme Royds...

**Mme Stephanie Kusie:** Non. Je demande qui occupait le poste de Mme Royds quand on a signé les contrats.

**M. Paul Thompson:** Je devrai consulter les dossiers. C'était avant que moi-même je n'occupe mon poste, mais, comme je l'ai dit, il y aurait différentes délégations...

**Mme Stephanie Kusie:** Est-ce que ce serait l'actuelle sous-ministre associée de Services publics et Approvisionnement Canada, Mme Reza? Aurait-elle pu signer ces contrats?

**M. Paul Thompson:** Je n'ai pas, sous les yeux, les données sur l'autorité déléguée qui l'aurait fait. Ça aurait pu être ce poste ou un autre.

Dans ce cas, également, nous devons consulter les dossiers.

**Mme Stephanie Kusie:** À ce que je sache, par le passé, le titulaire du poste de Mme Royds signait ces contrats. Avant elle, la titulaire était Mme Reza, qui bien sûr, en occupe maintenant un autre.

Pour terminer, madame la ministre, puis-je vous demander quand vous communiquerez les conclusions de votre étude à notre comité?

• (1550)

**L'hon. Helena Jaczek:** Ce sera certainement le plus tôt possible.

Je tiens à souligner que nous sommes aussi désireux, je crois, que les membres de votre comité, de savoir ce qui se passait dans le ministère, et, si des améliorations sont possibles, de présenter les recommandations de l'étude à votre comité dès que nous le pourrons.

**Mme Stephanie Kusie:** Merci.

**Le président:** Merci.

Mme Kusie a posé plusieurs questions auxquelles vous avez promis de nous répondre plus tard. Notre greffière vous relancera. Je suppose que c'est valable pour le reste de l'après-midi. Merci beaucoup.

Monsieur Jowhari, vous disposez de six minutes.

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

Madame la ministre, soyez la bienvenue à notre comité. Je tiens à souligner rapidement que vous êtes l'une des premières parmi les ministres à nous avoir volontiers offert une date de comparution quelque part la semaine dernière, mais, ce jour-là, les témoins ne pouvaient pas tous se libérer. Je tiens également à vous en remercier.

Pendant votre conversation avec le premier ministre — dont vous avez dit que vous confirmeriez la date plus tard — et la ministre Fortier, qu'est-ce qu'on vous a demandé? Quelle était la tâche de Mme Fortier ou de son ministère et celle de votre ministère?

**L'hon. Helena Jaczek:** Merci. Voilà une question importante.

Le Secrétariat du Conseil du Trésor énonce essentiellement les politiques fédérales de recours à des services de consultants professionnels. Autrement dit, il détermine à quel moment nous devons recourir en réponse à des problèmes et il précise la nature des problèmes de politique générale.

Mon ministère s'occupe essentiellement des aspects pratiques, c'est-à-dire les modalités d'attribution des contrats, le type de diligence raisonnable avec laquelle on agit, les processus employés. Quand vous entendez « offres nationales à commandes », nous entendons « accords d'approvisionnement ». Ce sont tous des moyens complexes pour assurer le fonctionnement de l'État. Autrement dit, mon ministère se sert d'un certain nombre de consultants, en permanence, sous certaines structures.

Nous voulons nous assurer que... Votre comité, j'en suis convaincu, est désireux de savoir si, véritablement, nous adhérons aux processus établis et que rien ne vient entraver de quelque manière que ce soit les critères de présélection et de sélection des candidats. Toutes nos offres à commandes se conforment aux processus établis.

Bien sûr, nous examinerons ces processus, particulièrement avec le concours de l'ombudsman de l'approvisionnement, pour y déceler les lacunes et les éléments éventuellement perfectibles.

**M. Majid Jowhari:** Merci.

Puis-je raisonnablement affirmer que le Secrétariat du Conseil du Trésor élabore les politiques et les lignes directrices et les diffuse dans les divers ministères? À leur arrivée dans votre ministère, vous vérifiez si le contrat à octroyer y était conforme, s'il répondait aux exigences.

Sur les 24 contrats en question, pour combien le ministère était-il l'agent plutôt que l'administrateur?

**L'hon. Helena Jaczek:** Je confie au sous-ministre le soin de répondre. Merci.

**M. Paul Thompson:** Merci pour la question.

Pour que je comprenne bien, demandez-vous pour combien de contrats notre ministère a été le ministère client et l'utilisateur des services?

**M. Majid Jowhari:** Oui.

**M. Paul Thompson:** Un seul des 24. C'était l'un des contrats ayant fait l'objet d'un concours. Il y avait également un petit contrat attribué sans concours pour moins de 25 000 \$...

**M. Majid Jowhari:** Un contrat. Pouvez-vous préciser la valeur du contrat dont votre ministère était ce que j'appellerais l'agent du contrat?

**M. Paul Thompson:** Merci pour la question.

Ce contrat, le gros que j'ai mentionné, était de 29,6 millions, pour la prestation de services à l'appui des opérations de notre centre de paie.

**M. Majid Jowhari:** D'accord. Êtes-vous en mesure de parler de son objet? Naturellement, c'est votre ministère qui l'aurait défini ainsi que les critères.

**L'hon. Helena Jaczek:** Ici aussi, c'était, je crois, en grande partie pour la formation et l'accueil du personnel, pour que notre centre de paie, le système Phénix, le nom que, évidemment nous lui donnons, accède à une vitesse supérieure. En fait, c'était dans le cadre du projet dit accélérateur.

Le sous-ministre vous donnera plus de détails.

• (1555)

**M. Paul Thompson:** Merci, madame la ministre.

Le projet visait vraiment l'aspect ressources humaines du centre des services de paie. Il s'agissait de voir comment nous formons notre personnel, comment nous l'intégrons à l'équipe, comment nous le déployons et comment nous abordons le travail et les différents niveaux de complexité et affectons le personnel aux différentes tâches en conséquence. Cela a permis d'améliorer grandement la productivité du centre des services de paie.

**M. Majid Jowhari:** S'agissait-il d'un nouveau projet ou d'un projet dans lequel le gouvernement était déjà engagé?

**M. Paul Thompson:** C'était un nouveau projet, et il achève presque en ce moment même. Le contrat viendra à échéance à la fin du mois de mars, et toutes les recommandations qui sont ressorties de cette analyse ont été mises en œuvre.

**M. Majid Jowhari:** Merci.

Naturellement, quelqu'un au sein du ministère ou la ministre elle-même avait l'autorisation de signer ce contrat, donc c'est très bien.

Pour ce qui est des 23 autres contrats, puisque vous n'êtes pas mandataire de l'entrepreneur, madame la ministre, avez-vous eu des interactions directes avec McKinsey ou y a-t-il des membres de votre personnel ou de votre ministère qui ont eu des contacts directs avec McKinsey pour défendre le projet, signer les autorisations ou...

**L'hon. Helena Jaczek:** Absolument pas, monsieur Jowhari, le cabinet du ministre ne participe en aucune façon à l'attribution de ce genre de contrats.

**M. Majid Jowhari:** D'accord. Y a-t-il eu des discussions au sujet de ces contrats, à part, comme vous le dites, concernant « l'administration et l'évaluation »?

**L'hon. Helena Jaczek:** Il n'y en a pas eu avec moi, en tout cas. Évidemment, je suis relativement nouvelle à ce poste, mais selon nos règles de procédure, il n'y aurait aucun contact avec le cabinet du ministre ou avec le personnel politique du ministre.

**M. Majid Jowhari:** D'accord.

Y en a-t-il eu avec quelqu'un au ministère, monsieur Thompson?

**M. Paul Thompson:** Comme Mme Royds l'a expliqué plus tôt, il y a différents niveaux de délégation pour les approbations. Selon la valeur, ce sont des fonctionnaires de différents niveaux qui s'en chargent. Certaines...

**M. Bryan May (Cambridge, Lib.):** Merci...

**M. Paul Thompson:** ... peuvent être accordées au sein du ministère et certaines doivent être soumises à l'approbation du Conseil du Trésor. Il y a différents niveaux d'approbation.

**M. Majid Jowhari:** Merci beaucoup.

**Le président:** Quelqu'un m'a devancé en vous remerciant de votre temps, monsieur Jowhari.

Madame Vignola, vous avez six minutes, s'il vous plaît.

**M. Bryan May:** Je m'excuse, monsieur le président.

[Français]

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

Bonjour, madame Jaczek, monsieur Thompson et madame Royds.

Je vais continuer un peu dans le même ordre d'idées que mon collègue M. Jowhari.

Au cours des 12 derniers mois, est-ce que vous-même, un membre de votre cabinet ou un haut fonctionnaire avez eu une rencontre en personne ou par téléphone avec quiconque de McKinsey?

[Traduction]

**L'hon. Helena Jaczek:** Absolument pas.

[Français]

**Mme Julie Vignola:** D'accord. Donc, personne...

[Traduction]

**L'hon. Helena Jaczek:** Excusez-moi, M. Thompson a quelque chose à dire.

[Français]

**M. Paul Thompson:** J'aimerais ajouter une précision. McKinsey est un fournisseur de services pour les ministères. Tous les membres de notre équipe et moi-même travaillons régulièrement avec l'équipe qui est sous contrat pour donner des services-conseils concernant l'administration de la paie. Nous avons donc une relation dans le cadre de ce contrat.

**Mme Julie Vignola:** Quand vous avez à communiquer avec ces personnes de McKinsey qui travaillent sous contrat avec le Parlement, est-ce qu'elles utilisent une adresse courriel directement liée à leur employeur initial, qui est McKinsey, ou est-ce qu'une adresse courriel spéciale est créée pour elles au sein des structures parlementaires?

**M. Paul Thompson:** Toutes les relations s'inscrivent dans la structure du contrat. Alors, la communication est limitée aux éléments de travail qui sont décrits dans le contrat. C'est structuré comme cela.

**Mme Julie Vignola:** Dans le contrat, est-ce qu'il est précisé que les gens qui vont travailler pour le gouvernement du Canada, au nom de McKinsey, auront une adresse courriel qui finit par « parl.gc.ca » ou par « gc.ca »?

**M. Paul Thompson:** À ce que je sache, les adresses courriel qui finissent par « gc.ca » sont pour les fonctionnaires, et celles des employés de firmes externes relèvent de leur propre responsabilité.

**Mme Julie Vignola:** D'accord. Il n'est donc pas possible, selon vous, de confondre un fonctionnaire avec un consultant.

**M. Paul Thompson:** Je ne suis pas au courant d'un tel cas.

**Mme Julie Vignola:** Merci.

À votre connaissance, au cours des 12 derniers mois, la firme McKinsey a-t-elle été inscrite au Registre des lobbyistes?

[Traduction]

**L'hon. Helena Jaczek:** Je crois comprendre, d'après ce que je lis dans les médias, qu'apparemment, McKinsey ne s'est pas enregistré comme lobbyiste.

[Français]

**Mme Julie Vignola:** Si l'entreprise n'est pas enregistrée à titre de lobby, normalement, elle ne peut demander aucune rencontre. Cependant, un ministère peut demander une rencontre avec McKinsey et, dans un tel cas, celle-ci ne serait pas forcément considérée comme un lobby.

Est-ce exact?

• (1600)

[Traduction]

**L'hon. Helena Jaczek:** Je ne peux pas imaginer de circonstances telles que celle que vous décrivez.

[Français]

**Mme Julie Vignola:** D'accord, merci.

Les données sur les contrats fédéraux de 2022-2023 portent à croire que McKinsey disposait de droits exclusifs à l'égard d'au moins quatre appels d'offres qui ont été attribués de façon non concurrentielle. Tous les accords de libre-échange du Canada permettent de faire un appel d'offres limité au motif de droits exclusifs, mais pour quelles raisons McKinsey dispose-t-elle de droits exclusifs à l'égard de certains appels d'offres?

[Traduction]

**L'hon. Helena Jaczek:** Peut-être pourriez-vous expliquer l'aspect des offres à commandes et des arrangements en matière d'approvisionnement, monsieur le sous-ministre.

**M. Paul Thompson:** Avec plaisir. Je vous remercie de cette question.

Comme la ministre l'a souligné dans ses observations, nous avons une offre à commandes principale...

[Français]

**Mme Julie Vignola:** Je suis désolée de vous interrompre, monsieur Thompson, mais cela ne répond pas à ma question.

Pourquoi McKinsey dispose-t-elle de droits exclusifs à l'égard de certains appels d'offres?

Je n'ai pas besoin qu'on me donne une définition des offres à commandes, des demandes d'offres à commandes, d'un contrat ou d'un appel d'offres.

Pourquoi McKinsey a-t-elle des droits exclusifs?

**M. Paul Thompson:** Nous avons établi cet instrument.

[Traduction]

C'est une offre à commandes principale et nationale pour les services d'analyse comparative.

Nous avons quatre arrangements similaires avec d'autres entreprises. Ces arrangements contiennent des renseignements de nature exclusive. Chacune de ces entreprises offre des services qui font appel à des méthodes, à des outils et à des modèles analytiques de nature exclusive, dans le but de comparer un organe du gouvernement du Canada à une organisation homologue ou à une organisation comparable du secteur privé, d'un autre pays ou d'un autre ordre de gouvernement.

C'est propre à la nature du travail. Ce sont des modèles et ensembles de données exclusifs de source unique qui appartiennent à ces entreprises.

[Français]

**Mme Julie Vignola:** Si je comprends bien, ces entreprises ont des droits exclusifs parce qu'elles ont vendu au Canada des méthodes de travail et des outils, et nos fonctionnaires, dans le cadre de l'entente, n'avaient pas l'occasion d'appliquer eux-mêmes ces méthodes et ces outils. Nous sommes donc dépendants de ce que nous avons acheté.

**M. Paul Thompson:** C'est exactement cela. Ces firmes, McKinsey et les autres, font des sondages et les données qu'elles collectent sont leur propriété.

[Traduction]

Ce sont les ensembles de données qu'elles utilisent pour faire leur analyse et des comparaisons entre les opérations gouvernementales et celles d'autres entités.

[Français]

**Mme Julie Vignola:** N'y a-t-il absolument personne au sein de l'appareil fédéral, parmi tous les fonctionnaires, qui soit en mesure de faire des sondages et de la programmation analytique pour son propre gouvernement? N'avons-nous pas cette expertise au sein de notre fonction publique?

[Traduction]

**M. Paul Thompson:** Dans ce cas, c'est en partie une question d'expertise, mais c'est surtout une question de données, parce que ces entreprises possèdent des données d'enquêtes précédentes avec lesquelles elles peuvent faire des comparaisons. Nous ne possédons pas de tels ensembles de données, pour analyser la productivité et la structure des coûts de différentes organisations dans le monde.

**Le président:** Merci, monsieur Thompson et madame Vignola.

Monsieur Johns, allez-y, s'il vous plaît, pour six minutes.

**M. Gord Johns (Courtenay—Alberni, NPD):** Madame la ministre, vous savez que McKinsey a récemment réglé une énorme poursuite aux États-Unis pour son rôle de conseiller auprès de ses clients sur la façon de stimuler les ventes d'opioïdes comme l'Oxy-Contin. Ici, au Canada, vous m'avez entendu parler à répétition de l'approvisionnement en drogues toxiques, qui tuent des milliers de personnes.

Estimez-vous approprié que le gouvernement du Canada récompense une entreprise comme McKinsey à coup de contrats de millions de dollars, étant donné sa participation à la crise des drogues toxiques qui continue d'accabler le pays?

**L'hon. Helena Jaczek:** Monsieur Johns, nous avons tout un processus pour analyser l'intégrité des entreprises et déterminer si elles devraient continuer de faire des affaires avec le gouvernement du Canada. Si j'ai bien compris, malgré ce que j'ai pu entendre dans les médias, McKinsey n'a pas été exclue des affaires avec le gouvernement du Canada.

M. Thompson vous a fait part de quelques réflexions sur notre régime d'intégrité tel qu'il existe actuellement. Il peut peut-être nous expliquer comment il fonctionne, et peut-être comment il devrait fonctionner, ou comment on pourrait le modifier.

• (1605)

**M. Gord Johns:** Si je le lui demande, j'aimerais que M. Thompson nous parle de notre seuil de tolérance. Quelles sont les caractéristiques disqualifiantes qui rendraient une entreprise comme celle-ci inadmissible? Nous savons bien que cette entreprise a eu des problèmes en Afrique du Sud et en France. Elle fait l'objet d'un scandale après l'autre. Les contribuables canadiens méritent de savoir ce que nous sommes prêts à tolérer.

**M. Paul Thompson:** Je vous remercie de cette question.

Il est certain que nous suivons de près la situation, de même que les allégations et activités que le député a mentionnées. Comme la ministre l'a fait remarquer, ces activités n'ont pas déclenché de signal d'alarme dans notre régime d'intégrité, en ce sens qu'il n'y a pas eu de condamnation au criminel d'une filière de l'entreprise, ce qui serait le déclencheur dans notre régime d'intégrité...

**M. Gord Johns:** Un instant. Ils ont convenu d'un règlement à l'amiable de 600 millions de dollars. Ils n'ont peut-être pas été condamnés, mais il est clair que cela en dit long devant le tribunal de l'opinion publique. J'imagine que cela aurait de quoi inquiéter la plupart des Canadiens.

Par ailleurs, que dites-vous aux travailleurs de la santé? Nous sommes tous d'accord autour de cette table pour dire que nos travailleurs de la santé ont été des héros pendant la pandémie. Ils sont épuisés. Ils sont en première ligne de la crise des drogues toxiques. Qu'avez-vous à leur dire? Ils savent qu'une entreprise à but lucratif a donné des conseils médicaux allant à l'encontre des besoins du système de santé publique? Qu'avez-vous à dire à ces travailleurs?

**L'hon. Helena Jaczek:** Je dirais, monsieur Johns, que je comprends vos commentaires et les sentiments qui les accompagnent, bien sûr. C'est précisément la raison pour laquelle le député m'a approchée il y a quelques mois, je crois, pour que nous réexaminions notre régime d'intégrité. Nous sommes bien déterminés à le faire.

**M. Gord Johns:** Parlons un peu d'impartition. En ce moment, votre agence de publicité, Cossette Media, impose un lock-out à ses travailleurs et à leur syndicat, l'ACTRA. Vous avez parlé d'adopter une loi anti-briseurs de grève. Êtes-vous sérieux?

En ce moment même, nous voyons l'un de vos sous-traitants mettre ses employés en lock-out. Trouvez-vous approprié que le gouvernement du Canada accorde des contrats à des entreprises qui embauchent des briseurs de grève pour remplacer des travailleurs syndiqués?

**L'hon. Helena Jaczek:** Monsieur Johns, je n'ai aucune connaissance de ce dont vous parlez. Je ne suis au courant d'aucun contrat et je ne sais pas de qui vous parlez.

**M. Gord Johns:** D'accord. Eh bien, j'espère que vous allez vous pencher sur la question, parce que je pense que c'est une question d'intégrité lorsqu'il s'agit d'approvisionnement.

**L'hon. Helena Jaczek:** Juste pour bien comprendre votre question, faites-vous allusion à un contrat de SPAC avec une certaine entreprise?

**M. Gord Johns:** Oui. Cossette Media fait la plupart de vos publicités. L'ACTRA est l'un de ses fournisseurs. Ils sont en lock-out en ce moment, et ce n'est pas correct.

Je pense que lorsque nous reviendrons à la grande question... Vous m'avez entendu parler de la grande question, à savoir les six entreprises qui ont franchi la barre des 100 millions de dollars en approvisionnements au cours des 10 dernières années. Nous avons vu le ministère des Services publics et de l'Approvisionnement doubler l'impartition à ces « six grands », comme je vais les appeler, pendant le régime conservateur, ou la quadrupler depuis l'arrivée au pouvoir de votre gouvernement. Et ce, malgré la promesse faite par le premier ministre en 2015, pendant la campagne électorale, de réduire l'externalisation. Il a présenté une plateforme ayant pour but de dégager 3 milliards de dollars par an au moyen d'un examen des dépenses qui viserait, entre autres, et je cite, à « diminuer le recours à des consultants externes ». Cela ne s'est pas produit. Au contraire, le navire a pris le large.

Pouvez-vous m'expliquer pourquoi tant d'externalisation est nécessaire sous le règne de votre gouvernement, même si nous savons très bien que le gouvernement du Canada peut embaucher, former, employer des travailleurs, les intégrer à la fonction publique?

**L'hon. Helena Jaczek:** Monsieur Johns, je suis d'accord avec vous que les chiffres parlent d'eux-mêmes. Ils ont certes augmenté, comme vous l'avez dit...

**M. Gord Johns:** Ils n'ont pas seulement augmenté; ils ont décuplé. C'est 10 fois plus, juste avec les six grands. Les contrats étaient de 50 millions de dollars par an en 2011 et totalisent maintenant plus d'un demi-milliard de dollars. C'est fou. C'est hors de contrôle.

Je suppose que c'est ce que j'ai besoin d'entendre de vous et que j'espère entendre de vous aujourd'hui: qu'allez-vous faire pour arrêter l'hémorragie et respecter la promesse faite par le premier ministre?

**L'hon. Helena Jaczek:** Disons-le ainsi: c'est précisément la raison pour laquelle cet examen a lieu. C'est pourquoi j'ai reconnu dans ma déclaration préliminaire que ce comité entreprend une étude très sérieuse et importante, et...

**M. Gord Johns:** Prévoyez-vous augmenter ou diminuer l'ampleur de l'externalisation? Quel est votre plan?

**L'hon. Helena Jaczek:** Nous voulons examiner toutes les façons possibles d'en donner pour leur argent aux Canadiens, et nous le ferons de façon exhaustive et systématique, avec l'aide de l'ombudsman de l'approvisionnement.

**Le président:** Votre temps de parole est terminé. Merci, monsieur Johns.

Nous allons passer à Mme Block, s'il vous plaît, pour cinq minutes.

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

Merci, madame Jaczek, de vous joindre à nous aujourd'hui.

Vous avez été nommée ministre de SPAC le 31 août 2022. Est-ce bien cela?

• (1610)

**L'hon. Helena Jaczek:** Je me souviens de cette date. Oui, c'est exact.

**Mme Kelly Block:** Lorsque vous avez repris ce portefeuille, avez-vous été informée du processus d'attribution des contrats?

**L'hon. Helena Jaczek:** J'ai reçu un breffage général sur le processus et la délégation de pouvoirs de la part des fonctionnaires, selon la valeur des contrats. Ils y ont un peu fait allusion. Je dirais que...

**Mme Kelly Block:** Très bien.

**L'hon. Helena Jaczek:** ... je n'ai pas reçu d'information approfondie parce que, bien sûr, nous faisons confiance à nos fonctionnaires.

**Mme Kelly Block:** D'accord. Merci.

Avez-vous été informée du fait que certaines entreprises pouvaient être privilégiées à ce moment-là?

**L'hon. Helena Jaczek:** Absolument pas.

**Mme Kelly Block:** Combien de contrats ont été attribués par SPAC depuis que vous en êtes la ministre?

**L'hon. Helena Jaczek:** Je vais devoir demander l'information aux fonctionnaires qui attribuent les contrats.

**Mme Kelly Block:** Non, c'est bon. Si vous ne le savez pas, cela ne me dérange pas que vous n'ayez pas la réponse pour moi.

Pouvez-vous me dire combien de contrats en cours ou de contrats pluriannuels McKinsey a actuellement?

**L'hon. Helena Jaczek:** Je crois que c'est le chiffre de 24 que vous avez entendu de la part du sous-ministre.

**Mme Kelly Block:** C'est le nombre de contrats en cours.

Nous avons entendu le chiffre de 101 millions de dollars, mais les contrats en cours pourraient être tels qu'il reste encore beaucoup plus à payer à McKinsey. Est-ce bien cela?

**L'hon. Helena Jaczek:** Je vais demander au sous-ministre de vous répondre, c'est lui qui connaît les détails des contrats.

**M. Paul Thompson:** Je vous remercie de cette question.

Les seuls contrats additionnels en cours possibles seraient ceux que ma collègue Mme Royds a mentionnés; ils pourraient relever de la responsabilité d'autres ministères et ne pas encore avoir été enregistrés dans le système. C'est là où il pourrait y avoir de nouvelles activités.

Le nombre de contrats conclus par SPAC que nous avons dans nos dossiers, actuels et en cours, est de 24.

**Mme Kelly Block:** Parlons du contrat avec SPAC pour Phénix. À l'origine, en 2020, ce contrat était d'une valeur de 4,9 millions de dollars, et il a été modifié trois fois pour atteindre un total de 27,7 millions de dollars. Pouvez-vous nous dire en quoi consiste le travail de McKinsey?

Soit dit en passant, il a été indiqué qu'ils ont été engagés pour simplifier les processus et normaliser le travail au Centre des services de paye de la fonction publique, mais je crois vous avoir entendu dire, lors d'une réunion précédente, que l'arriéré augmentait.

Je veux demander à la ministre si la qualité du travail fourni par McKinsey la préoccupe. Est-il inquiétant que nous ayons avec cette entreprise des contrats en cours qui étaient à l'origine d'une valeur

de 4,9 millions de dollars et qui ont été modifiés trois fois pour atteindre un chiffre huit fois plus élevé, soit 27,7 millions de dollars?

**L'hon. Helena Jaczek:** Madame Block, je crois que ce chiffre est en fait de 29,6 millions de dollars. Encore une fois, c'est la dernière information que nous avons...

En ce qui concerne le travail qui est fait, il s'agit du projet d'accélérateur, qui comme vous y avez fait allusion, vise à améliorer la formation offerte au personnel, entre autres choses.

On me dit que l'arriéré s'est stabilisé dans le dossier Phénix. Nous avons, comme vous le savez, augmenté le nombre de fonctionnaires qui administrent le Centre des services de paye, mais nous avons également demandé à McKinsey de nous aider à améliorer notre efficacité...

**Mme Kelly Block:** Merci.

**L'hon. Helena Jaczek:** ... et la productivité, et le sous-ministre a des statistiques à ce sujet.

**Mme Kelly Block:** Non, j'ai d'autres questions à vous poser, madame la ministre.

Dominic Barton a dit que McKinsey fait du travail bénévole pour le gouvernement fédéral. Êtes-vous au courant de cela?

**L'hon. Helena Jaczek:** Non.

**Mme Kelly Block:** Pourriez-vous alors me donner des réponses concernant le nombre de ministères qui font faire du travail bénévole par McKinsey?

**L'hon. Helena Jaczek:** Je vais demander au sous-ministre de voir s'il est possible de rassembler des données pour vous à ce sujet.

**M. Paul Thompson:** Je vous remercie de cette question.

La notion de travail bénévole ne fait pas partie des contrats de SPAC. Je suppose qu'il faudrait interroger les gens des autres ministères pour savoir quel genre de relations ils entretiennent avec l'entreprise, mais je ne suis pas en mesure de vous parler des façons de faire des autres ministères.

**Mme Kelly Block:** Est-ce que McKinsey fait du travail bénévole pour SPAC en ce moment?

**M. Paul Thompson:** Il n'y a pas de travail bénévole.

**Le président:** C'est tout le temps que vous aviez.

• (1615)

**Mme Kelly Block:** Merci.

**Le président:** Merci, madame Block.

Madame Thompson, vous avez cinq minutes, s'il vous plaît.

**Mme Joanne Thompson (St. John's-Est, Lib.):** Merci, monsieur le président.

Bienvenue, madame la ministre. C'est un plaisir de voir vos deux collègues et hauts fonctionnaires avec vous.

J'aimerais commencer par vous demander si vous pouvez nous dire pourquoi on acquiert des services professionnels et pourquoi on a recours à McKinsey.

Je vous remercie.

**L'hon. Helena Jaczek:** Merci, madame Thompson.

Eh bien, je pense que c'est la question que nous nous posons tous. Évidemment, il y a des cas où nous avons besoin d'une expertise particulière. Le sous-ministre a fait mention de projets d'analyse comparative qui nécessitent des données, qui dans ce cas sont détenues par McKinsey. C'est donc très utile pour nous de savoir comment nous nous situons par rapport à d'autres organisations.

Il y a aussi les variations dans la charge de travail. Il arrive que des projets nécessitent du personnel supplémentaire, mais qu'il ne soit pas nécessairement jugé raisonnable d'augmenter notre effectif, ce qui coûte évidemment quelque chose, s'il s'agit d'un projet limité dans le temps. Par conséquent, le recours à un consultant peut vraiment répondre à un besoin à ce moment précis.

Pour ma part, en tout cas, je veux m'assurer d'optimiser les ressources pour les Canadiens. Je veux des services et des produits de qualité, car bien sûr, nous passons aussi des contrats pour des produits, pas seulement pour les services de gestion, qui font l'objet de l'examen d'aujourd'hui. C'est absolument primordial, de mon point de vue, et je veille vraiment à ce que les fonctionnaires de SPAC soient très conscients de mes sentiments à ce sujet.

**Mme Joanne Thompson:** Merci.

Pour revenir à l'analyse comparative dont vous avez parlé, monsieur Thompson, pourriez-vous nous dire quels sont ces services et expliquer le lien avec les services offerts par McKinsey?

**M. Paul Thompson:** Je vous remercie pour votre question.

J'ai dit qu'il y avait un éventail de sociétés avec lesquelles nous avons des ententes de services d'analyse comparative. Elles ont toutes des outils et instruments propriétaires qu'elles utilisent pour comparer les divers volets des activités gouvernementales.

Qu'il s'agisse d'une fonction relative aux services ministériels internes ou d'un service orienté vers les clients — ou les citoyens —, ce sont des ensembles de données qui comparent la structure de coût d'une activité à celles d'autres organisations, par exemple, et qui nous permettent d'assurer une amélioration continue des activités du ministère. Cette analyse peut aussi être utile dans le cas d'une transformation organisationnelle d'envergure, afin de savoir où nous nous positionnons par rapport à des entités comparables.

**Mme Joanne Thompson:** De quelle façon procède McKinsey, dans le cadre de ses contrats en matière d'analyse comparative?

**M. Paul Thompson:** Selon ce que je comprends, McKinsey utilise neuf techniques ou outils d'analyse des données dans des circonstances de ce genre. Les autres sociétés ont recours à d'autres outils. Elles se spécialisent dans certains domaines en ce qui a trait aux systèmes de TI, aux modèles opérationnels et aux stratégies. Il revient aux ministères de déterminer quelle est la meilleure approche à adopter en matière d'analyse comparative, selon les circonstances.

**Mme Joanne Thompson:** Merci.

Madame la ministre, je ne sais pas si vous êtes la mieux placée pour répondre à cette question ou si elle revient plutôt à Mme Royds, ou à M. Thompson une fois de plus. Lorsque la COVID est devenue une réalité sur la scène mondiale — au cours de la période de confinement —, vous avez dû conclure des marchés rapidement en vue d'offrir de nombreux services. Pourriez-vous nous parler du processus auquel vous avez eu recours?

**L'hon. Helena Jaczek:** Je crois que les représentants sont les mieux placés pour répondre à cette question. Je n'étais pas encore

en poste à ce moment-là. M. Thompson pourrait peut-être vous aider.

**M. Paul Thompson:** Merci, madame la ministre.

Je dirais d'abord que ces instruments dont nous avons parlé plus tôt — les offres à commandes ou les arrangements en matière d'approvisionnement — représentent des façons de faciliter le processus d'approvisionnement, qui peut être très complexe, comme l'a fait valoir la ministre. Ces instruments nous permettent de faire un certain travail à l'avance, comme la présélection des fournisseurs, afin qu'il y ait moins d'étapes à franchir pour passer un marché lorsqu'on a besoin des services.

Madame Royds, est-ce que vous voulez ajouter quelque chose au sujet du contexte de la COVID et du recours à ces instruments?

**Mme Mollie Royds:** J'ajouterais que, dans le contexte de la COVID, nous avons évalué chaque besoin afin de déterminer le mécanisme le plus approprié à utiliser. En raison de l'urgence de la situation, nous avons utilisé un large éventail d'outils, en fonction de nos politiques et lignes directrices, et avons pris des décisions afin d'offrir les services le plus rapidement possible au nom du gouvernement.

Nous avons eu recours à divers outils dans ces circonstances. Certains sont compris dans les arrangements en matière d'approvisionnement...

• (1620)

**Le président:** Excusez-moi. Je suis désolé, mais je dois vous interrompre. Nous n'avons plus de temps.

Madame Vignola, vous disposez de deux minutes et demie. Allez-y.

[Français]

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

Je vais revenir à vous, monsieur Thompson.

Tout à l'heure, vous avez parlé de contrats accordés pour des sondages, pour lesquels des données sont collectées par McKinsey. Vous avez dit que ces données servaient ensuite à concevoir d'autres outils, faire d'autres analyses, et ainsi de suite.

Pouvez-vous m'expliquer comment il se fait que nous payions pour faire faire des sondages, mais que nous ne payions pas pour que les données obtenues, qui appartiennent à nos concitoyens et à la fonction publique, soient considérées comme la propriété du gouvernement du Canada plutôt que comme celle de McKinsey?

En ce moment, c'est comme si McKinsey tentait d'influencer le Canada dans le but d'obtenir des contrats, en disant que les méthodes qu'elle utilise lui appartiennent. Après tout, il s'agit de méthodes quantitatives.

On tente également de faire croire que la fonction publique est à l'âge de pierre. C'est ce que nous avons entendu à notre comité, la semaine passée. Je ne peux pas croire que personne au sein de la fonction publique n'est capable d'utiliser des méthodes quantitatives et de compiler et analyser des données. J'essaie de comprendre depuis tantôt, mais cela ne marche pas.

**M. Paul Thompson:** Merci encore de la question.

Quand je parlais des données, il ne s'agissait pas de données sur les activités du gouvernement du Canada, mais plutôt de données reliées à d'autres organisations, comme les provinces ou d'autres pays, par exemple les États-Unis ou des pays européens. Ces données servent à comparer les activités du gouvernement à celles d'autres organisations.

Je ne parlais donc pas des données sur le gouvernement du Canada; dans ce cas, nous les fournissons.

[Traduction]

Nous transmettons ces renseignements à des sociétés comme McKinsey, qui utilisent leurs ensembles de données provenant de partout dans le monde et d'autres partenaires du secteur privé pour faire des comparaisons et procéder à des analyses.

[Français]

**Mme Julie Vignola:** Normalement, McKinsey ne devrait pas avoir le droit d'utiliser les données non publiques qu'elle a sur les autres pays pour appliquer ses méthodes de comparaison et faire des recommandations à un tiers, comme le Canada ou la Chine.

Comment pouvons-nous nous assurer que nos propres données collectées par McKinsey ne sont pas utilisées pour formuler des recommandations à l'emporte-pièce destinées à des pays qui ne sont pas forcément copains-copains avec le Canada?

[Traduction]

**Le président:** Je vais devoir vous arrêter là, malheureusement. C'était une excellente question.

Madame la ministre, monsieur Thompson, vous pourriez peut-être transmettre votre réponse par écrit au Comité.

**L'hon. Helena Jaczek:** Oui, nous allons le faire.

**Le président:** Nous allons maintenant entendre M. Johns, qui dispose de deux minutes et demie. Allez-y.

**M. Gord Johns:** Madame la ministre, nous croyons que les sociétés qui font affaire avec le Canada doivent se comporter de façon éthique, tant ici qu'à l'étranger, et qu'elles doivent toujours répondre aux normes les plus strictes en matière de conduite responsable des affaires. Elles doivent être tenues responsables lorsqu'elles ne respectent pas ces normes.

Nous avons entendu M. Thompson dire que McKinsey n'avait pas été reconnue coupable d'un acte criminel, mais elle a tout de même dû verser 600 millions de dollars pour son rôle dans la crise. Il semble que vos critères en matière d'intégrité n'aient pas donné lieu à l'annulation des contrats avec la société.

Quels seraient les critères utilisés pour exclure une société? Pourriez-vous nous transmettre les données sur l'intégrité qui permettent à McKinsey de présenter des soumissions?

**L'hon. Helena Jaczek:** Nous pouvons vous expliquer par écrit le processus associé à notre régime d'intégrité.

Monsieur le sous-ministre, pourriez-vous...? Oui.

**Le président:** Très bien.

Permettez-moi de vous interrompre un instant, monsieur Johns.

Est-ce que les membres du Comité souhaitent que le ministère présente ces renseignements au Comité? Je vois que personne ne s'y oppose.

Veillez s'il vous plaît nous transmettre ces renseignements. Merci.

Excusez-moi, monsieur Johns.

**M. Gord Johns:** Je n'ai pas réussi à savoir où se situait le seuil, mais j'espère que vous me l'expliquerez.

Madame la ministre...

**L'hon. Helena Jaczek:** Monsieur Johns, je crois que le sous-ministre peut vous dire exactement quel est le seuil à franchir pour exclure une société.

**M. Gord Johns:** D'accord.

**M. Paul Thompson:** Comme je l'ai déjà dit, le seuil à atteindre pour exclure une société, c'est la condamnation. Nous pouvons maintenir certaines activités. S'il s'agit de l'activité directe d'un fournisseur du Canada, une accusation contre une société peut déclencher la prise d'une mesure en matière d'intégrité...

• (1625)

**M. Gord Johns:** Je crois qu'une poursuite d'une telle ampleur devrait être prise en compte. Je crois que le dossier devrait être examiné.

Je sais que la passation de contrats comporte de nombreux volets. Si l'on se fie trop à une telle approche, des problèmes peuvent survenir. C'est ce qui se passe à l'heure actuelle. Le coût est élevé. Il n'y a pas assez de concurrence. Personne n'a oublié le cas de Phénix et les contrats à fournisseur unique qui ont coûté des centaines de millions de dollars et qui ont découragé la fonction publique. Nous avons aussi vécu les compressions des conservateurs dans la fonction publique, et le recours accru à l'impartition. Nous savons que tout cela mine le moral des gens.

Que faites-vous pour remonter le moral des fonctionnaires, madame la ministre? Ils ne sont pas très heureux de voir ce qui se passe à l'heure actuelle.

**L'hon. Helena Jaczek:** C'est une très grande question, et...

**Le président:** Il vous reste environ 30 secondes pour y répondre.

**L'hon. Helena Jaczek:** Je suis certaine qu'en tant que gouvernement, nous avons dit à maintes reprises que nous reconnaissons la valeur des fonctionnaires et leur contribution au pays. Nous savons qu'ils travaillent fort. Nous savons qu'ils font bien leur travail.

Je suis persuadée que les responsables de SPAC feront tout en leur pouvoir pour motiver les fonctionnaires et leur faire comprendre qu'ils atteignent leurs objectifs.

**M. Gord Johns:** Quand est-ce que cela va arriver? Ce bateau à la dérive ne va pas... On ne va rien régler si les choses ne changent pas.

**L'hon. Helena Jaczek:** Je ne suis pas d'accord avec vous. Je crois que les gens que j'ai rencontrés à SPAC se dévouent à leur travail. Ils en comprennent l'importance et savent que nous reconnaissons leur contribution.

**M. Gord Johns:** Croyez-vous que les fonctionnaires sont heureux de se retrouver dans ce bateau? Je ne le crois pas. Je ne suis pas d'accord avec vous.

**Le président:** Nous n'avons malheureusement plus de temps. Je vous ai laissé dépasser votre temps de parole. Madame la ministre, je vous ai aussi laissé parler plus longtemps.

Monsieur Barrett, vous disposez de cinq minutes. Allez-y.

**M. Michael Barrett (Leeds—Grenville—Thousand Islands et Rideau Lakes, PCC):** Merci, monsieur le président.

Madame la ministre, connaissiez-vous les antécédents de McKinsey en matière d'éthique? Saviez-vous, depuis que vous occupez le rôle de ministre, que la société avait tenu une journée de réflexion à côté d'un camp de concentration?

Le Parlement a reconnu la situation actuelle à titre de génocide. La société a tenu sa journée de réflexion à côté de l'un des camps de concentration. Cette même société est impliquée dans un scandale de corruption en Afrique du Sud et dans un scandale d'ingérence électorale en France. Elle a versé 600 millions de dollars américains — près de 800 millions de dollars canadiens — en guise de prime aux pharmaciens, alors que des gens mouraient d'une surdose d'opioïdes et qu'on surprescrivait certaines drogues comme l'OxyContin.

**L'hon. Helena Jaczek:** Non, je ne le savais pas, monsieur Barrett.

**M. Michael Barrett:** Quand avez-vous appris que McKinsey était impliquée dans cette affaire et qu'elle avait payé un règlement?

**L'hon. Helena Jaczek:** Dans le cadre des témoignages devant le Comité la semaine dernière.

**M. Michael Barrett:** D'accord. Avez-vous, depuis, pris des mesures pour que le gouvernement du Canada cesse de faire des affaires avec la société?

**L'hon. Helena Jaczek:** Comme je l'ai déjà dit, j'en ai discuté avec le personnel et le sous-ministre. Je leur ai dit que nous devons examiner très attentivement notre régime d'intégrité.

**M. Michael Barrett:** Non, non, madame la ministre. Il ne suffit pas d'examiner le régime. Cette société est complètement dépourvue de valeurs et ses activités vont à l'encontre de toutes les normes du Canada en matière d'éthique.

D'après ce que vous avez entendu en comité, croyez-vous avoir l'obligation morale de rompre les liens du gouvernement du Canada avec cette société?

**L'hon. Helena Jaczek:** Je dois examiner la question plus en détail et être certaine de tous les faits.

**M. Michael Barrett:** Si vous saviez avec certitude que, dans le cadre de son travail avec Purdue Pharma, la société McKinsey avait conseillé de stimuler la vente d'opioïdes, est-ce que cela vous suffirait pour mettre fin aux contrats avec elle?

**L'hon. Helena Jaczek:** Je crois que toutes ces accusations font l'objet d'enquêtes approfondies. Je ne suis pas en mesure de me prononcer sur une quelconque rupture de contrat avec McKinsey pour le moment.

**M. Michael Barrett:** Madame la ministre, je crois que les victimes du travail de cette société seraient très déçues d'entendre cela.

Croyez-vous qu'il soit approprié pour une société comme McKinsey de tenir une journée de réflexion à côté d'un camp de concentration?

**L'hon. Helena Jaczek:** Je viens d'apprendre cela de vous.

**M. Michael Barrett:** Maintenant que vous le savez, croyez-vous que c'est approprié?

**L'hon. Helena Jaczek:** Il faudrait que je vérifie si ce que vous avancez est vrai, monsieur Barrett.

**M. Michael Barrett:** Si ce que j'avance est vrai, croyez-vous que ce soit approprié?

**L'hon. Helena Jaczek:** Tout ce que je peux dire, c'est qu'il faudrait que j'aie accès à tous les faits avant de tirer une quelconque conclusion.

**M. Michael Barrett:** C'est du domaine public. Diriez-vous que...?

**L'hon. Helena Jaczek:** Je ne connais pas les faits.

**M. Michael Barrett:** D'accord. On en a parlé dans les médias canadiens et les médias internationaux. Qui est responsable, dans votre ministère, de vous tenir au courant des actes d'un fournisseur du gouvernement du Canada?

• (1630)

**L'hon. Helena Jaczek:** Ce sont évidemment les fonctionnaires sur lesquels nous comptons, le personnel de mon sous-ministre et de la sous-ministre adjointe déléguée.

**M. Michael Barrett:** Sachant que ces faits ont été rapportés dans les médias, croyez-vous qu'on aurait dû vous en faire part?

**L'hon. Helena Jaczek:** Je ne crois pas que M. Thompson ait été au courant. Nous pourrions peut-être...

**M. Michael Barrett:** Madame la ministre, c'est votre responsabilité. Au bout du compte, c'est vous qui êtes responsable.

**L'hon. Helena Jaczek:** Je prends mes responsabilités très au sérieux, monsieur Barrett. Nous allons nous pencher sur ces allégations.

**M. Michael Barrett:** Seriez-vous prête à témoigner à nouveau devant le Comité pour nous expliquer votre processus décisionnel?

**L'hon. Helena Jaczek:** Si c'est la demande de tous les membres du Comité, je pourrai certainement me rendre disponible.

**M. Michael Barrett:** Monsieur le président, je demande le consensus afin que la ministre nous transmette les renseignements qu'elle a déjà recueillis.

**Le président:** Est-ce que c'est le souhait du Comité?

**Des députés:** D'accord.

**M. Michael Barrett:** J'ai hâte de les recevoir.

Combien de fois la société McKinsey a-t-elle rencontré la ministre ou son personnel ou a-t-elle communiqué avec eux?

**L'hon. Helena Jaczek:** Je n'ai jamais communiqué avec les représentants de McKinsey. Je ne peux parler au nom des autres personnes.

**M. Michael Barrett:** À combien de reprises les membres de votre personnel les ont-ils rencontrés?

**L'hon. Helena Jaczek:** J'ai posé la question aux membres de mon personnel, et ils m'ont dit qu'il n'y a eu aucune rencontre.

**M. Michael Barrett:** Aucun représentant de SPAC n'a jamais rencontré ou...

**L'hon. Helena Jaczek:** Les membres de mon personnel, le personnel actuel de mon bureau, me disent clairement qu'ils n'ont eu aucune communication avec McKinsey.

**M. Michael Barrett:** Est-ce que les anciens membres du personnel ont communiqué avec la société?

**L'hon. Helena Jaczek:** Comment est-ce que je pourrais le savoir?

Je peux poser la question.

**M. Michael Barrett:** Madame la ministre, vous témoignez devant le comité permanent des opérations gouvernementales. On a fait valoir aujourd'hui dans les médias que la société ne figure pas au registre des lobbyistes alors qu'elle fait clairement du lobbying auprès du gouvernement. N'avez-vous pas pensé à demander à votre personnel combien de fois les représentants du ministère avaient rencontré les représentants de cette société avec laquelle le gouvernement a signé des contrats d'une valeur de 100 millions de dollars?

**L'hon. Helena Jaczek:** Je vous ai expliqué clairement, je crois, que le personnel de mon bureau n'avait jamais rencontré les représentants de McKinsey ou communiqué avec eux.

**Le président:** Vous n'avez plus de temps, monsieur Barrett.

**M. Michael Barrett:** Ces réponses sont décevantes. C'est le moins qu'on puisse dire.

**Le président:** Nous allons maintenant entendre M. Bains, qui dispose de cinq minutes. Allez-y.

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

Je remercie également la ministre et les membres de son personnel de se joindre à nous aujourd'hui.

Madame la ministre, est-ce que vous prenez des décisions au sujet du recours à l'expertise externe ou non?

**L'hon. Helena Jaczek:** Monsieur Bains, j'ai déjà répondu que non.

**M. Parm Bains:** Je voulais simplement le confirmer.

Pouvez-vous nous donner les détails au sujet de McKinsey & Company à titre de fournisseur d'instruments d'approvisionnement pour SPAC?

**L'hon. Helena Jaczek:** Monsieur Bains, est-ce que vous faites référence à la présélection de McKinsey pour les offres à commandes et les arrangements en matière d'approvisionnement?

**M. Parm Bains:** Je vais reformuler ma question.

Pouvez-vous nous donner des renseignements sur les contrats octroyés à McKinsey par les ministères clients et sur la façon dont les décisions relatives à l'obtention de services professionnels sont prises au sein de ces ministères?

**L'hon. Helena Jaczek:** Monsieur Thompson, vous êtes peut-être en mesure de nous donner certains renseignements.

**M. Paul Thompson:** Comme on l'a dit plus tôt, les 24 contrats — sauf deux — ont été gérés par SPAC, mais nous mettions en place les contrats pour nos ministères clients.

Les ministères individuels peuvent eux aussi passer des contrats de leur propre chef. Nous ne surveillons pas ces processus. Le Conseil du Trésor est responsable de faire un suivi et de procéder aux examens en ce sens. Les ministères doivent divulguer tout contrat de plus de 10 000 \$. C'est la façon de faire. Si les contrats dépassent un certain seuil, SPAC devient l'agent contractuel. Nous réalisons le processus d'approvisionnement au nom du ministère client.

**M. Parm Bains:** Quelle est la différence entre les arrangements en matière d'approvisionnement et les offres à commandes?

**L'hon. Helena Jaczek:** Je vais encore une fois faire appel au sous-ministre.

**M. Paul Thompson:** Les deux instruments peuvent être utilisés pour faciliter les processus d'approvisionnement.

Les arrangements en matière d'approvisionnement, comme je l'ai mentionné, comportent certaines des étapes des processus d'approvisionnement à l'avance, notamment la préqualification des entreprises. Les entreprises préqualifiées sont alors mises sur une liste où elles sont associées à une gamme de services. Ce processus ne constitue pas un contrat.

Les offres à commandes vont un peu plus loin en mettant en place un mécanisme d'établissement des prix. Ainsi, lorsque les ministères effectuent une commande, le prix des biens ou des services en question est préétabli. Les autres ministères recourent à différents instruments qui permettent de faciliter les processus d'approvisionnement.

**M. Parm Bains:** Quels sont les avantages des arrangements en matière d'approvisionnement? Quelle est leur utilité?

• (1635)

**M. Paul Thompson:** Ils sont très utiles.

Comme ma collègue, Mme Royds, l'a mentionné, ils se sont avérés particulièrement utiles pendant la pandémie. Puisqu'ils permettaient de remplir certaines étapes à l'avance, les arrangements ont allégé et accéléré le processus d'approvisionnement. Comme tout ce travail était fait, il ne restait plus qu'à remplir les dernières étapes dans le cadre de ces deux instruments, puis de mettre la dernière main au contrat.

**M. Parm Bains:** Madame la ministre, avez-vous un droit de regard sur la sélection des soumissionnaires?

**L'hon. Helena Jaczek:** Je n'ai aucun droit de regard, monsieur Bains.

Comme vous êtes probablement au courant, nous avons lancé récemment un processus d'invitation à se qualifier pour l'administration du régime de soins dentaires offert aux Canadiens, que nous pouvons considérer comme une politique importante du gouvernement. Je n'avais aucune idée de l'identité des six personnes qui ont présenté une intention de se qualifier. On ne m'a pas révélé cette information. Je ne connais pas non plus l'identité des trois entreprises qui sont passées aux étapes suivantes du processus. Je ne sais pas du tout quelles sont les entreprises qui évoluent dans le processus. Peu importe le stade du processus, j'ignore tout du traitement et de l'évaluation du dossier des candidats.

**M. Parm Bains:** Merci.

Je reviens à M. Thompson.

Combien de contrats ont été attribués par le fédéral à McKinsey depuis 2011? Avez-vous cette information?

**M. Paul Thompson:** Malheureusement, je peux seulement parler des contrats attribués par Services publics et Approvisionnement, soit les 24 contrats que j'ai mentionnés. Le Secrétariat du Conseil du Trésor mène un examen plus large en recueillant des informations sur la façon dont les ministères ont utilisé leurs propres pouvoirs en matière d'approvisionnement.

**M. Parm Bains:** Ces données remontent jusqu'à quelle année?

**M. Paul Thompson:** Les données remontent jusqu'à 2011.

**M. Parm Bains:** D'accord.

Le montant total serait-il déterminé après cet examen?

**M. Paul Thompson:** C'est bien cela.

**M. Parm Bains:** Combien de temps me reste-t-il, monsieur le président?

**Le président:** Vous avez 13 secondes.

**M. Parm Bains:** Merci beaucoup de vos réponses.

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

Monsieur Paul-Hus, je vous souhaite un bon retour au Comité.

[Français]

**M. Pierre Paul-Hus (Charlesbourg—Haute-Saint-Charles, PCC):** Merci, monsieur le président.

Bonjour, madame la ministre, monsieur Thompson et madame Royds.

J'aimerais revenir sur une question qui vous a été posée en début de réunion, madame la ministre, et obtenir une confirmation. Étiez-vous au courant du fait que McKinsey n'était pas inscrite dans la liste des compagnies pouvant faire du lobbying auprès du gouvernement du Canada ou l'avez-vous appris ce matin par la voie de Radio-Canada?

[Traduction]

**L'hon. Helena Jaczek:** Je l'ai lu dans les médias, à Radio-Canada...

[Français]

**M. Pierre Paul-Hus:** Vous ne le saviez donc pas avant. D'accord.

Selon l'information que nous avons, il faut qu'il y ait des circonstances particulières pour qu'on accorde un contrat sans appel d'offres lorsque celui-ci dépasse le montant de base.

Pouvez-vous donner un exemple de circonstances particulières dans lesquelles le ministère de la Défense nationale, par exemple, a pu donner des contrats à McKinsey sans passer par le processus d'appel d'offres?

[Traduction]

**L'hon. Helena Jaczek:** Je vais demander à Mme Royds de répondre.

**Mme Mollie Royds:** Merci beaucoup de la question, monsieur le président.

Je crois qu'il est question de l'offre à commandes principale et nationale. Dans ces circonstances, nous avons l'obligation de confirmer que le travail que veut faire effectuer le ministère client concorde avec la portée du travail et les exigences de financement associées à l'offre à commandes. Nous facilitons le traitement de la commande au nom du ministère au moyen de l'instrument d'offres à commandes.

Nous avons déjà, dans ces circonstances, justifié la mise en place d'une offre à commandes générale, mais dans ce cas précis, en raison du caractère exclusif des ensembles de données et des méthodes...

[Français]

**M. Pierre Paul-Hus:** Je m'excuse de vous interrompre, madame Royds, mais ma question porte sur l'ensemble des contrats qui ont été donnés à McKinsey sans appel d'offres. Le gouvernement du Canada, pour le compte du ministère de la Défense nationale, du ministère de la Citoyenneté et de l'Immigration ou de l'Agence des services frontaliers du Canada, a donné des contrats à McKinsey

sans appel d'offres parce qu'il y avait des circonstances particulières, c'est-à-dire une urgence.

J'aimerais qu'on me donne des exemples. Qu'y avait-il de si urgent au pays pour que tous ces ministères donnent des contrats à McKinsey sans appel d'offres?

**M. Paul Thompson:** Je vous remercie de la question.

Dans ces cas, le recours à cet instrument n'était pas lié à une urgence, mais à une question de propriété intellectuelle, dans le cadre de l'analyse comparative. Cet instrument a été utilisé aussi par d'autres ministères, dont le ministère de la Défense nationale.

• (1640)

**M. Pierre Paul-Hus:** Que voulez-vous dire par là? Est-ce que seule McKinsey pouvait faire le travail?

**M. Paul Thompson:** Quatre autres firmes utilisent cet instrument, soit l'offre à commandes principale et nationale, et offrent un tel service d'analyse comparative. Il y en a cinq au total.

**M. Pierre Paul-Hus:** Quelles sont ces cinq entreprises?

**M. Paul Thompson:** Je n'ai pas la liste en main, mais peut-être que Mme Royds saura vous les nommer.

[Traduction]

**Mme Mollie Royds:** Les autres entreprises qui ont signé des offres à commandes principales et nationales pour des services d'analyse comparative sont Forrester, CEB, Info-Tech et Gartner.

[Français]

**M. Pierre Paul-Hus:** D'accord, merci.

Il y a un autre exemple où l'on a eu recours à la firme McKinsey et pour lequel je cherche des explications.

Quand Mme Hudon, ancienne ambassadrice du Canada en France, a été nommée présidente de la Banque de développement du Canada, la première décision qu'elle a prise a été de donner un contrat de 4,9 millions de dollars à McKinsey. Pourquoi est-ce la première chose qu'elle a faite? Pourtant, nous avons su que son équipe, notamment les vice-présidents et la vice-présidente, n'était pas très heureuse de cette décision.

Qui a dit à Mme Hudon de faire affaire avec McKinsey? Pourquoi McKinsey a-t-elle reçu directement ce contrat de 4,9 millions de dollars?

[Traduction]

**L'hon. Helena Jaczek:** Je ne connais aucun détail de cette affaire.

Monsieur le sous-ministre, avez-vous des observations à formuler?

**M. Paul Thompson:** Je mentionnerais deux points.

Les sociétés d'État ont leurs propres pouvoirs d'approvisionnement. En règle générale, elles ne font pas appel aux services de SPAC. La Banque de développement du Canada a eu recours, à une seule occasion, à l'offre à commandes principale et nationale pour des services d'analyse comparative au coût de 3,4 millions de dollars. Nous avons effectué cette transaction en son nom, mais ce cas fait figure d'exception. Les sociétés d'État assurent habituellement elles-mêmes la gestion de leurs processus d'approvisionnement.

[Français]

**M. Pierre Paul-Hus:** Je comprends que les sociétés d'État peuvent gérer les acquisitions de façon indépendante, mais la situation reste assez surprenante. Après un séjour de deux ans en Europe, Mme Hudon arrive en poste à la BDC, et la première chose qu'elle fait est de donner un contrat à McKinsey. Quelqu'un quelque part doit lui avoir fait cette recommandation.

De toute façon, nous entendons toujours la même chose à chacune de nos rencontres: tout le monde travaille en vase clos et personne ne sait ce qui se passe. Or, il ne faut pas oublier que des centaines de millions de dollars sont dépensés par le gouvernement fédéral.

Nous essayons juste de comprendre qui a eu l'idée de proposer à Mme Hudon, par exemple, de faire affaire avec McKinsey.

[Traduction]

**Le président:** Malheureusement, votre temps est écoulé, monsieur Paul-Hus. Monsieur Thompson, si vous avez une réponse, vous pourriez peut-être la fournir par écrit au Comité.

Nous passons ensuite à Mme Thompson pour cinq minutes.

**Mme Joanne Thompson:** Merci.

Cette question s'adresse probablement à vous, monsieur Thompson. Je reviens sur les commentaires formulés plus tôt sur l'analyse des données selon lesquels McKinsey avait un ensemble d'analyse de données qui était utile dans le cadre d'un contrat en particulier.

Quelle est la pertinence de l'analyse de données dans le cadre d'une analyse comparative, et quel est le lien entre les deux? Ce sont deux choses distinctes, mais comment sont-elles interconnectées?

**M. Paul Thompson:** Comme je l'ai mentionné, il existe toute une gamme de méthodes et de services d'analyse comparative. Ceux de McKinsey sont souvent utilisés par les organismes de prestation de services. Emplois et Développement social Canada a d'ailleurs eu recours à ces services pour comparer son offre à celle d'organisations homologues. Il en est de même pour l'Agence des services frontaliers du Canada, Exportations et Développement Canada et la Banque de développement du Canada, de même que le ministère de la Défense nationale.

Ces outils peuvent être utilisés dans un contexte de prestation de services. Ils peuvent l'être également pour effectuer des comparaisons très poussées des coûts de développement et de fonctionnement des systèmes de TI entre deux organisations données. Ces examens indépendants peuvent s'appliquer avantageusement à toutes sortes de situations.

Enfin, je voudrais soulever que la politique du Conseil du Trésor sur la gestion des projets exige et encourage l'obtention de conseils de sources indépendantes pour les grands projets de transformation entrepris par le gouvernement. Cela fait partie du processus de diligence raisonnable rattaché aux projets d'envergure.

**Mme Joanne Thompson:** Vu les travaux de modernisation des anciens systèmes et la numérisation croissante des opérations et des services, il apparaît essentiel d'accroître les investissements dans les TI. Dans quelles circonstances le gouvernement devrait-il utiliser ses ressources internes, et dans quelles circonstances les ressources en place devraient-elles être complétées par une source externe?

• (1645)

**M. Paul Thompson:** La ministre a donné quelques exemples plus tôt. Le recours à des ressources externes se justifie notamment lorsque l'expertise ou l'ensemble de compétences requises ne se trouve pas au ministère, ou que le ministère n'a pas besoin des compétences en question dans son effectif permanent. Le recours à une expertise externe peut également se justifier si les compétences en question ne sont nécessaires que pendant une période déterminée et très limitée, ou que l'initiative n'a obtenu que du financement temporaire, ce qui rend superflue l'embauche d'un fonctionnaire à temps plein pour un projet qui ne durerait que 6 ou 12 mois. Dans ces circonstances, nous recherchons des conseils de sources extérieures à la fonction publique afin d'obtenir un point de vue critique sur le projet.

Voilà quelques exemples de circonstances.

**Mme Joanne Thompson:** Merci.

Ma prochaine question s'adresse à n'importe quel témoin. Pourriez-vous en dire plus sur le processus d'intégrité et la manière dont SPAC s'assure que le processus d'attribution des contrats est équitable et transparent?

**M. Paul Thompson:** À propos de l'équité, nous utilisons systématiquement des processus concurrentiels. Il y a un seul ensemble de circonstances qui justifie le recours à des instruments non concurrentiels. J'en ai déjà mentionné un, soit la propriété intellectuelle.

À propos de la transparence et de l'ouverture, les processus d'appel d'offres sont très publicisés. Nous encourageons, dans la mesure du possible, les gens à solliciter un nombre respectable de soumissions dans le cadre de processus concurrentiels. Les contrats attribués sont affichés sur le site Web des ministères.

Les surveillants de l'équité pour les contrats d'envergure sont un autre élément des processus équitables. Ils sont présents tout au long du processus et fournissent des garanties externes que le contrat a été attribué de façon équitable et appropriée.

Je vous ai donné un échantillon des mesures mises en place pour assurer l'équité et la transparence. À cela s'ajoute le régime d'intégrité, dont la ministre a parlé lorsqu'elle a répondu aux questions.

**Mme Joanne Thompson:** Merci.

Lorsque le gouvernement établit un contrat avec McKinsey, quelles mesures, le cas échéant, sont en place pour que les informations du gouvernement ne soient pas communiquées à d'autres organisations qui ont des contrats avec McKinsey?

**L'hon. Helena Jaczek:** Je demanderais encore à la sous-ministre...

**Le président:** Je vous demanderais de donner une réponse assez courte, s'il vous plaît.

**Mme Mollie Royds:** Je suis désolée. Seulement pour clarifier, parlez-vous des dispositions sur les conflits d'intérêts?

**Mme Joanne Thompson:** Non. Je veux parler de la protection des informations qui ont été transmises dans le cadre du contrat.

**Mme Mollie Royds:** Très bien.

Le contrat renferme des clauses sur les exigences de protection de l'information. Je suis désolée. J'avais mal compris la question.

**Mme Joanne Thompson:** Merci.

**Le président:** Merci, madame Thompson.

Nous allons passer maintenant à Mme Vignola pour deux minutes et demie.

[Français]

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

Madame Jaczek, à qui les firmes d'experts-conseils doivent-elles rendre des comptes?

[Traduction]

**L'hon. Helena Jaczek:** Je n'entends plus l'interprétation. Je suis désolée.

[Français]

**Mme Julie Vignola:** À qui les firmes d'experts-conseils doivent-elles rendre des comptes?

[Traduction]

**L'hon. Helena Jaczek:** Je suis désolée. Je ne comprends toujours pas la question.

[Français]

**Mme Julie Vignola:** À qui les firmes d'experts-conseils sont-elles redevables?

[Traduction]

**L'hon. Helena Jaczek:** À qui les firmes, qui obtiennent des contrats, doivent-elles rendre des comptes?

[Français]

**Mme Julie Vignola:** Oui.

[Traduction]

**L'hon. Helena Jaczek:** Elles rendent des comptes à la fonction publique.

**Le président:** Je pense que la question est de savoir à qui McKinsey est redevable lorsque le gouvernement établit un contrat avec elle.

**L'hon. Helena Jaczek:** À qui McKinsey doit-elle rendre des comptes? Elle doit rendre des comptes au ministère qui lui a attribué le contrat, ou à SPAC si le contrat a été attribué directement par SPAC. Dans tous les cas, elle rend des comptes aux fonctionnaires.

[Français]

**Mme Julie Vignola:** À ma connaissance, tout le monde sait quels outils sont utilisés par les fonctionnaires, et les fonctionnaires doivent rendre des comptes à la population, aux citoyens, puisque ce sont ces derniers qui paient leur salaire et le nôtre, par l'intermédiaire des taxes et de l'impôt.

En ce qui concerne les outils qu'elle utilise, pourquoi McKinsey n'est-elle pas aussi transparente envers ceux qui paient ces contrats au moyen des taxes et de l'impôt?

Comment se fait-il que les données soient protégées, mais qu'on accepte que McKinsey les utilise ailleurs dans le monde pour faire d'autres analyses et pour faire des recommandations à d'autres pays qui ne sont pas forcément copains-copains avec nous?

• (1650)

[Traduction]

**L'hon. Helena Jaczek:** Madame Vignola, je pense que vous demandez... McKinsey obtient des données du gouvernement, qu'elle pourrait peut-être ensuite utiliser dans des processus d'analyse comparative pour des contrats établis avec d'autres organisations dans le monde. Voulez-vous parler de la protection de ces informations?

D'accord.

Vous demandez si nos contrats avec cette firme contiennent des clauses qui nous protègent contre l'utilisation de ces données...

**Le président:** Veuillez répondre brièvement, monsieur Thompson.

**M. Paul Thompson:** La réponse est oui. Il y a des restrictions concernant l'utilisation de ces données. Je pense que ces clauses varient d'un contrat à l'autre, mais oui, il y en a.

Souvent, les informations que nous voyons sur d'autres pays ou entités sont des données anonymisées. Elles ne renferment aucun nom de société ou de pays. Habituellement, l'identité des organisations est protégée par des ensembles de données anonymisées.

**Le président:** Merci.

Je cède la parole à M. Johns pour deux minutes et demie.

**M. Gord Johns:** Madame la ministre, nous comprenons que les ministères ne détiennent pas toujours les capacités au sein de leurs effectifs et que le gouvernement doit faire appel à des sources externes. Par contre, l'externalisation devrait être un processus de dernière instance, et non pas un automatisme. Les problèmes découlent de l'externalisation excessive et coûteuse, qui entraîne l'augmentation des coûts et la diminution de la qualité des services. Nous savons que les professionnels au sein de la fonction publique veulent en donner pour leur argent aux contribuables et fournir aux Canadiens les services essentiels dont ils ont besoin.

Pensez-vous que le recours à un grand volume de sources externes pour accomplir le travail du gouvernement est approprié? Ne vaudrait-il pas mieux faire appel aux employés syndiqués bien rémunérés au sein du gouvernement pour exécuter ces tâches?

**L'hon. Helena Jaczek:** Nous devons examiner cela de très près, monsieur Johns.

Je suis d'accord avec la première partie de votre question. Je pense que nous devons examiner cela très attentivement. Nous devons regarder qui nous embauchons et nous assurer que nous avons sur place suffisamment de personnel doté des qualifications et des compétences nécessaires pour exécuter le travail. Votre raisonnement et le mien se rejoignent sur ce point.

**M. Gord Johns:** Je trouve que l'externalisation se justifie lors des périodes de pointe. Par contre, la multiplication par 10 du recours à de grosses firmes donne l'impression que la charge de travail est toujours en hausse.

Je vais dire quelques mots sur les grosses firmes.

Nous savons qu'il y a eu de nombreuses incongruités concernant la Réserve nationale stratégique d'urgence, qui arrivera bientôt à sa date d'expiration. Lorsque viendra le temps de réapprovisionner la réserve, SPAC va-t-il attribuer un contrat à fournisseur unique à des multinationales milliardaires ou va-t-il donner la chance aux petites et moyennes entreprises canadiennes de soumissionner pour le remplacement des fournitures?

La Chambre a adopté en 2021 une motion de consentement unanime pour que l'approvisionnement en équipements de protection individuelle au Parlement et aux ministères fédéraux soit composé de biens faits au Canada. Un an plus tard, les équipements de protection individuelle utilisés au gouvernement sont encore fabriqués à l'étranger. La motion n'a pas été appliquée. Qu'allez-vous faire pour que les petites et moyennes entreprises obtiennent leur part de contrats?

**L'hon. Helena Jaczek:** Monsieur le sous-ministre, pourriez-vous répondre à la question?

**M. Paul Thompson:** Je ferais remarquer, monsieur le président, que depuis le début de la pandémie, vu les grands progrès qu'a connus la production d'équipements de protection individuelle au Canada, la proportion de fournisseurs canadiens s'est grandement accrue.

**M. Gord Johns:** La plupart des fournisseurs avec qui nous parlons nous disent qu'ils ne se sont pas encore départis de leur stock.

Pour revenir à la condamnation, vous avez dit que les sociétés affiliées frappées d'une condamnation étaient éliminées des processus d'approvisionnement du gouvernement, mais qu'il fallait que les fournisseurs soient frappés d'une accusation pour subir le même sort. Sauf erreur, McKinsey a fait l'objet d'accusations criminelles en Afrique du Sud.

Pourquoi la barre est-elle plus haute pour les fournisseurs que pour les sociétés affiliées? Cela donne l'impression que McKinsey aurait été éliminée si elle avait été un fournisseur, et non pas une société affiliée.

**Le président:** Malheureusement, notre temps...

**M. Gord Johns:** Vous pourriez peut-être fournir la réponse par écrit.

**Le président:** Vous pourriez peut-être fournir une réponse par écrit à cette question en particulier.

Merci, monsieur Johns.

Nous passons maintenant à M. Barrett pour cinq minutes, puis nous concluons avec M. Jowhari pour cinq minutes.

**M. Michael Barrett:** Pour revenir à la réponse que vous avez donnée à M. Johns, pourquoi les critères sont-ils différents?

**M. Paul Thompson:** Le régime de politiques comporte deux niveaux. Le premier vise les fournisseurs directs au pays — les sociétés avec lesquelles nous faisons affaire —, et le second, les sociétés affiliées.

Ces politiques ne préconisent pas l'inadmissibilité automatique. Les seuils dont je parlais déclenchent un examen du processus qui peut se solder par une suspension ou par des ententes administratives. Divers arrangements peuvent être faits au titre de la politique en place. Par contre, comme l'a indiqué la ministre, la politique fait l'objet d'un examen en ce moment et plusieurs améliorations pourraient être apportées.

• (1655)

**M. Michael Barrett:** Un courriel envoyé le 26 mars 2020 à un fonctionnaire du ministère par Kevin d'Entremont, de McKinsey, a été soumis au Comité. Le courriel proposait la tenue d'une réunion sur la réponse à la COVID avec M. Andrew Pickersgill. Cette réunion a-t-elle eu lieu?

**L'hon. Helena Jaczek:** Je dois demander à mes collaborateurs s'ils savent quelque chose sur cette réunion.

**M. Paul Thompson:** Je ne suis pas au courant de cette réunion en particulier. Je soulignerais, par contre, que dans le cadre de l'appel à l'action du gouvernement, un nombre très élevé de communications ont eu lieu avec des entreprises de tous les secteurs pendant cette période.

**M. Michael Barrett:** Est-ce qu'il y aurait un compte rendu si cette réunion avait eu lieu?

**M. Paul Thompson:** Il faudrait que je vérifie. Vraisemblablement, oui, mais je ne peux pas vous le confirmer sans vérifier.

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

Par votre entremise, monsieur le président, nous cherchons à obtenir de l'information sur un événement très précis. Nous avons obtenu la date et les noms. Je me demande si vous accepteriez de trouver cette information pour le Comité: ce que je veux savoir, c'est le nom des personnes présentes à la réunion, si celle-ci a bien eu lieu, et le nombre d'autres rencontres que ces personnes ont eues avec M. d'Entremont ou M. Pickersgill.

Si vous voulez bien vous engager à fournir au Comité cette information très précise, je pense que ce serait très utile, car les médias ont soulevé aujourd'hui la question de savoir si cette organisation, McKinsey, aurait dû être inscrite au registre des lobbyistes. Ce n'est pas aux titulaires d'une charge publique désignée de veiller à ce que les personnes s'inscrivent au registre des lobbyistes; c'est aux lobbyistes que cette responsabilité incombe.

Je pense que cette information serait très utile. Nous l'obtiendrions plus rapidement si vous vous occupiez de la fournir au Comité. La commissaire au lobbying aurait également accès à cette information...

**Le président:** Permettez-moi de vous interrompre, monsieur Barrett. Je ne crois pas me tromper en disant que vous voulez savoir si le Comité souhaite demander au cabinet du ministre et à M. Thompson de lui fournir ces renseignements.

**M. Michael Barrett:** C'est bien cela, monsieur le président.

**Le président:** Y a-t-il des objections?

Il n'y en a pas. Merci beaucoup.

Allez-y, monsieur Barrett.

**M. Paul Thompson:** Je tiens à apporter une précision. Le ministère n'est pas le dépositaire du registre des lobbyistes.

**M. Michael Barrett:** Je comprends cela.

**M. Paul Thompson:** La personne qui en a l'obligation s'inscrit auprès du Bureau du directeur des lobbyistes.

**M. Michael Barrett:** Oui, absolument, mais pour ce qui est de l'information relative aux réunions qui se tiennent, votre ministère aurait un registre.

**M. Paul Thompson:** La commissaire au lobbying nous demande parfois de confirmer et de vérifier ce genre d'information, alors si c'est dans ce contexte...

**M. Michael Barrett:** C'est excellent. Je vous remercie.

Dans le courriel que j'ai mentionné, le nom de Dominic Barton apparaît. Est-ce que ce nom a de l'importance pour les fonctionnaires du ministère, pour vous, madame la ministre, ou pour vos collègues du Cabinet?

**L'hon. Helena Jaczek:** Personne ne m'a mentionné le nom de Dominic Barton. Je ne peux parler que pour moi.

**M. Michael Barrett:** D'accord. Il semble étrange qu'une personne mentionne quelqu'un d'autre, sauf si elle pense que cela va lui ouvrir la porte.

J'ai une autre question.

Un paiement de 150 000 \$ versé par Affaires mondiales à Dominic Barton pour divers services figure dans les comptes publics, à l'époque où il était également ambassadeur en Chine. Pour quels services a-t-il été payé?

**L'hon. Helena Jaczek:** En réalité, je ne serais pas au courant d'une telle transaction.

**M. Michael Barrett:** Est-ce que le ministère aurait des renseignements là-dessus?

**L'hon. Helena Jaczek:** Le sous-ministre me dit que ce serait Affaires mondiales qui aurait cela.

**M. Michael Barrett:** Il faudrait obtenir cette information auprès de la ministre responsable d'Affaires mondiales. Est-ce bien cela?

**M. Paul Thompson:** Oui.

**M. Michael Barrett:** Merci.

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

Nous allons terminer avec M. Jowhari.

**M. Majid Jowhari:** Merci, monsieur le président.

Je tiens à préciser que j'ai une formation de consultant en gestion. La question que je m'appête à poser a pour but de démythifier divers termes qui sont utilisés à tort et à travers. Ma question suivra mon commentaire.

Monsieur Thompson, nous avons parlé d'un certain nombre de concepts, tels que l'analyse comparative, les analyses et les données, et je vais ajouter les indicateurs de rendement clés, ou IRC. D'après ce que je comprends, lorsqu'une organisation entreprend une transformation dans le but d'améliorer ses processus et ses politiques, elle se penche sur les administrations et sur les données existantes. Ces données sont ensuite comparées à celles qui sont recueillies au sein de l'organisation. Elle les compare, puis elle peut exécuter des analyses. Ces données sont généralement rassemblées autour d'indicateurs de rendement clés. Ensuite, on établit les feuilles de route pour la transformation.

Est-ce que ma compréhension est juste concernant la façon dont nous utilisons les termes « analyse comparative », « données » et « analyses », dans le contexte de notre discussion de la dernière heure et demie?

• (1700)

**M. Paul Thompson:** C'est une description très juste du travail.

**M. Majid Jowhari:** D'accord. Merci.

Je veux vraiment en venir à comprendre le pourquoi du comment. Est-ce qu'on s'attend à ce que, en tant que fonctionnaire, vous ayez les données de référence d'autres administrations; que vous soyez un expert? Ou encore, est-ce qu'on s'attend à ce que quelqu'un dans votre ministère soit un expert en matière de données de référence?

**M. Paul Thompson:** Comme je l'ai mentionné, pour toute transformation des activités entreprises, que ce soit à SPAC ou à un autre ministère, la Politique sur la gestion des projets du Conseil du Trésor encourage les études et les perspectives de sources indépendantes. L'analyse comparative est un outil qui apporte crédibilité et précision à un plan de transformation des activités.

**M. Majid Jowhari:** C'est parfait.

Vous avez notamment souligné que McKinsey dispose de neuf outils d'analyse comparative. SPAC en particulier a fait l'objet d'une transformation qui portait sur les paiements et visait à améliorer son

processus, entre autres. Je crois que votre ministère a peut-être utilisé l'un de ces outils d'analyse comparative.

Est-ce que quelqu'un au sein de votre ministère a l'expertise nécessaire pour créer de telles données, en plus des données de base que vous recueillez dans votre ministère?

**M. Paul Thompson:** Nous disposerions de bons renseignements sur nos propres activités, mais nous n'aurions pas la base nécessaire pour les comparer avec ceux d'organisations semblables. Si nous devons comparer les activités du centre de rémunération avec celles du secteur privé ou d'autres organisations du secteur public, ou si nous devons comparer nos activités liées aux pensions avec celles d'autres régimes de retraite, notamment, nous obtiendrions de ces entreprises un cadre analytique à cette fin.

**M. Majid Jowhari:** Parfait. Je vous remercie.

Il existe donc un besoin — justifié — de faire appel à des ressources externes. Je ne parle pas seulement de McKinsey ou d'autres cabinets de conseil. Il existe un besoin, et il est raisonnable de le faire.

Parlons des données et de la garantie de protection de la confidentialité des données.

Pendant l'exercice d'analyse comparative réalisé pour votre ministère, avez-vous su si les données particulières utilisées pour l'analyse comparative étaient propres à un client donné ou s'il s'agissait d'un ensemble de données qui avaient été normalisées ou rendues anonymes et, donc, d'un ensemble de données utilisées sans aucune référence à un client particulier?

**M. Paul Thompson:** En général, les rapports d'analyse comparative que j'ai vus contiennent des données anonymisées. Les données font référence à « une compagnie d'assurances » ou à « un pays comparable ». Parfois, lorsqu'il y a des données de source publique dans le cadre de l'analyse comparative, une compagnie est plus clairement identifiée. Cependant, les renseignements recueillis sont en grande partie des renseignements commerciaux de nature exclusive et confidentielle. Ils sont donc souvent protégés.

**M. Majid Jowhari:** Est-ce qu'il est juste de supposer que les données recueillies dans le cadre de l'analyse comparative pour le gouvernement du Canada, plus précisément pour SPAC, risquent très peu d'être associées au gouvernement du Canada dans d'autres exercices d'analyse comparative?

**M. Paul Thompson:** Je pense que c'est exact, à l'exception, peut-être, de l'information publique qui est accessible à toutes les entreprises et à tout le monde.

**M. Majid Jowhari:** Absolument. Le nombre d'employés du gouvernement du Canada est un renseignement accessible au public, mais ce n'est pas nécessairement le cas si nous parlons du déroulement d'un processus d'approvisionnement ou du temps qu'il prend, par exemple.

J'ai dépassé le temps qui m'était imparti de 13 secondes. Je vous remercie beaucoup de votre indulgence.

**Le président:** Merci, monsieur Jowhari. Merci de vous être joint à nous.

Avant de partir, je vais exercer la prérogative de la présidence. Je n'ai qu'une ou deux choses à dire.

Plusieurs questions ont été posées et vous deviez nous répondre. De même, on nous a demandé d'obtenir des documents. Selon la volonté du Comité, la date est fixée au vendredi 17, à midi, pour ces documents.

Est-ce d'accord?

C'est d'accord. Je vous remercie.

Je poursuis dans le cadre de la prérogative du président. Dans le contexte des travaux de ce comité, je traite depuis sept ans avec l'ombudsman de l'approvisionnement. Il suffit de lire ses rapports annuels et de le rencontrer pour constater que ses recommandations sont souvent ignorées.

Madame la ministre, allez-vous garantir que les recommandations qu'il formule sur cette question seront mises en œuvre et non pas simplement écartées comme ses autres recommandations au fil des ans?

• (1705)

**L'hon. Helena Jaczek:** Merci, monsieur le président.

J'ai rencontré l'ombudsman de l'approvisionnement. J'ai longuement discuté avec lui et j'ai été très impressionnée par ce qu'il a à offrir.

**Le président:** Allez-vous accepter et mettre en œuvre toutes ses recommandations?

**L'hon. Helena Jaczek:** Évidemment, nous allons les examiner de très près. Je ne peux pas m'engager à accepter immédiatement toutes les recommandations, mais je suis certaine qu'elles feront l'objet d'un examen très attentif.

**Le président:** Si je vous le demande, c'est parce que vous soulignez qu'entre autres mesures...

**L'hon. Helena Jaczek:** Oui.

**Le président:** ... et je tiens à dire que je suis très préoccupé du fait que nous nous rabattons sur lui, sans pour autant prendre d'engagement. Je vais en rester là.

M. Thompson, M. Jonhs, M. Barrett et madame la ministre ont aussi plusieurs fois parlé du test d'intégrité. Une simple recherche Google avec les quelques mots « condamnations pour fraude de KPMG », « condamnations pour fraude de Deloitte » ou « condamnations pour fraude d'Accenture » fait apparaître de nombreuses pages sur des activités frauduleuses dans le monde entier. McKinsey n'est pas une société affiliée. Je vous demande simplement de fournir à ce comité des renseignements clairs et précis sur la façon dont ce soi-disant test d'intégrité est réalisé pour ces entreprises.

Le Comité permanent des opérations gouvernementales et des prévisions budgétaires a demandé cela à plusieurs reprises au cours des années. C'est très clair. Je suis choqué d'entendre que vous n'étiez pas au courant des histoires de McKinsey. Je l'étais, même si cela ne fait pas partie de notre étude, et j'étais bien conscient de tous les problèmes liés à KPMG et Accenture. Ce n'est pas que je doute de l'honnêteté des propos tenus aujourd'hui, mais je trouve extrêmement inquiétant que les très nombreux problèmes liés à ces entreprises, qu'une simple recherche Google fait ressortir, ne les empêchent pas de décrocher d'énormes contrats financés par les contribuables.

Je vais m'arrêter là. Je vous remercie du temps que vous nous avez consacré.

Nous allons suspendre très brièvement la séance, environ cinq minutes, pour accueillir notre nouveau témoin.

• (1705)

(Pause)

• (1705)

**Le président:** Chers collègues, nous allons commencer, car nous avons peu de temps.

Je souhaite la bienvenue à M. Cory. Nous allons consacrer cinq minutes à sa déclaration liminaire.

Cependant, avant de le laisser commencer, je veux m'assurer que chacun a vérifié son microphone et l'audio avec nos interprètes.

Monsieur Cory, c'est à vous. Vous disposez de cinq minutes.

**M. Ehren Cory (président-directeur général, Banque de l'infrastructure du Canada):** Merci, monsieur le président, et merci aux membres du Comité.

Comme vous l'avez entendu, je m'appelle Ehren Cory et je suis président-directeur général de la Banque de l'infrastructure du Canada. Je suis heureux de répondre à votre invitation à témoigner dans le cadre de l'étude du Comité sur les contrats de consultation accordés par le gouvernement fédéral à McKinsey & Company.

La Banque de l'infrastructure du Canada, ou BIC, est une société d'État fédérale qui fait rapport au Parlement par l'entremise du ministre de l'Infrastructure et des Collectivités. La BIC a été créée pour investir dans des projets d'infrastructure générateurs de revenus au Canada qui profitent aux Canadiennes et Canadiens. Pour ce faire, nous collaborons avec les gouvernements, les communautés autochtones, le secteur privé et les investisseurs institutionnels pour investir dans des projets qui soutiennent la croissance économique, relient les collectivités et contribuent à la transition du Canada vers une économie à faibles émissions de carbone.

Nous travaillons, d'un océan à l'autre, à des possibilités d'investissement qui correspondent à nos secteurs d'investissement prioritaires: le transport en commun, Internet à large bande, les infrastructures vertes, l'énergie propre ainsi que le commerce et les transports. Dans chacun de ces cinq secteurs, nous investissons également dans des projets qui ont pour effet de combler les écarts en matière d'infrastructure dans les collectivités autochtones partout au Canada. Je ne saurais trop insister sur l'importance cruciale des investissements dans les infrastructures pour notre capacité d'atteindre nos objectifs en matière de lutte contre les changements climatiques, d'accroître la productivité et de protéger notre qualité de vie.

La BIC a été créée par la Loi sur la Banque de l'infrastructure du Canada adoptée en juin 2017. Le premier conseil d'administration a été nommé en novembre 2017. Depuis ce temps, nous ne cessons de bâtir l'institution et d'accélérer le rythme de nos activités d'investissement.

La BIC a connu un lent départ, car il lui fallait établir les paramètres des projets dans lesquels elle devait ou non investir, nouer des relations avec les propriétaires d'infrastructures dans les provinces, les territoires, les municipalités, les communautés autochtones et le secteur privé, et établir une gouvernance claire, laquelle lui permettrait de prendre des décisions d'investissement avec détermination et en toute indépendance, tout en garantissant une étroite concordance avec la politique gouvernementale, ainsi qu'une réelle transparence.

Le lancement du Plan de croissance de la BIC, à l'automne 2020, a marqué un tournant important pour l'organisation: nous avons une meilleure définition des secteurs d'investissement prioritaires et des objectifs d'investissement concrets, et nous avons clarifié nos processus décisionnels d'investissement. Depuis, les activités d'investissement de la BIC se sont accélérées rapidement.

C'est la raison pour laquelle je suis particulièrement fier d'annoncer qu'au 31 décembre 2022, la BIC s'était engagée à investir 8,6 milliards de dollars dans 43 projets dont le coût total en capital s'élève à près de 25 milliards de dollars. Ces investissements se traduiront par une réduction annuelle des émissions de gaz à effet de serre de plus de 4,5 millions de tonnes, par le raccordement de près de 300 000 nouveaux foyers au réseau à large bande, par l'ajout quotidien de près de 175 000 usagers du transport en commun, par un apport de plus de 60 millions de dollars en valeur agricole à l'économie et par l'amélioration des infrastructures de 26 communautés autochtones.

L'effet est réel sur les Canadiens: un nouveau service à large bande dans le sud du Manitoba, des autobus électriques sur la route à Edmonton, de nouveaux systèmes d'énergie de quartier qui vont alimenter Richmond, en Colombie-Britannique, un stockage fiable de l'énergie en Ontario et l'expansion du réseau ferroviaire dans le nord du Québec et au Labrador.

Dans le cadre de ses activités, afin d'exercer une diligence raisonnable dans ses décisions d'investissement et d'assurer un rendement maximal pour les contribuables canadiens, la BIC fait appel de temps à autre à des experts de sociétés externes. Il peut s'agir de cabinets comptables, de cabinets d'avocats, de firmes d'ingénieurs et de techniciens, entre autres.

La BIC a reçu la motion adoptée par ce comité le 18 janvier au sujet des contrats avec McKinsey & Company et prépare actuellement sa réponse, qui sera fournie au Comité dans les délais prescrits.

Comme nous l'avons déjà signalé au Parlement en réponse aux questions inscrites au *Feuilleton*, je peux confirmer que depuis sa création en 2017, la BIC a conclu trois contrats avec McKinsey & Company, tous antérieurs à mon arrivée à la BIC en novembre 2020. Deux de ces contrats ont été réalisés dans le cadre des activités de démarrage de la BIC en 2018. Le dernier projet a été entrepris et achevé en juillet 2020. Ce travail consistait notamment à fournir des conseils sur le développement initial des critères d'investissement de la BIC et sur la gouvernance et les politiques de gestion des risques. Quant au travail subséquent, il consistait à évaluer de nouvelles occasions stratégiques.

Au total, la valeur des contrats attribués par la BIC à McKinsey & Company s'est élevée à 1,43 million de dollars. Pour replacer ce chiffre dans son contexte, ce montant représente un peu moins de 5 % de nos dépenses totales en honoraires de services professionnels et environ 1 % de nos dépenses de fonctionnement totales. Toutes nos dépenses, bien sûr, y compris ces honoraires professionnels, sont présentées annuellement au Parlement dans nos états financiers audités.

Comme les honorables membres du Comité le savent peut-être, avant de me joindre à la BIC, j'étais président et chef de la direction d'Infrastructure Ontario, une société d'État provinciale responsable de la construction de l'infrastructure et des biens immobiliers de la province. Avant cela, entre 2001 et 2012, j'ai travaillé chez McKinsey & Company. Comme le montre clairement la chronologie que

j'ai présentée, la BIC n'a pas fait appel à McKinsey & Company depuis mon arrivée dans l'organisation en novembre 2020.

Cela dit, je tiens à remercier le président et les honorables membres du Comité de m'avoir donné l'occasion de prendre la parole aujourd'hui. Je suis impatient de discuter avec vous.

• (1710)

**Le président:** Merci beaucoup.

Chers collègues, ce deuxième tour sera très court avec des interventions de six minutes, étant donné le retard que nous accusons.

Nous allons commencer avec M. Paul-Hus. Vous avez six minutes.

[Français]

**M. Pierre Paul-Hus:** Merci, monsieur le président.

J'aimerais confirmer avec vous, monsieur Cory, que l'idée ou le concept de la Banque de l'infrastructure du Canada, sa structure et sa mise en œuvre sont des créations de McKinsey. Est-ce bien cela?

• (1715)

**M. Ehren Cory:** Je vous remercie de la question.

[Traduction]

La BIC a été créée avant mon arrivée, qui était, comme je l'ai mentionné, en novembre 2020. Je crois comprendre...

[Français]

**M. Pierre Paul-Hus:** Je veux savoir si c'est McKinsey qui a élaboré le plan de mise en œuvre de la Banque de l'infrastructure du Canada.

[Traduction]

**M. Ehren Cory:** Je ne suis pas au courant de cela. Je suis désolé.

[Français]

**M. Pierre Paul-Hus:** Je peux vous dire que la réponse est oui.

Vous avez occupé un poste chez McKinsey de 2001 à 2012. Steven Robins, qui est chef de la stratégie à la Banque de l'infrastructure du Canada, est également un ancien de McKinsey, de même qu'Aneil Jaswal.

Pouvez-vous me confirmer que vous êtes tous les trois des anciens de McKinsey et que vous occupez maintenant des postes de haut niveau à la Banque de l'infrastructure du Canada?

[Traduction]

**M. Ehren Cory:** Oui, c'est exact.

[Français]

**M. Pierre Paul-Hus:** Merci.

Je n'ai pas d'autres questions.

Je cède le reste de mon temps de parole à Mme Lewis.

[Traduction]

**Mme Leslyn Lewis (Haldimand—Norfolk, PCC):** Je vous remercie de votre question.

Monsieur Cory, je vous remercie de votre présence aujourd'hui.

Est-ce vous, personnellement, qui avez embauché M. Robins ou M. Jaswal?

**M. Ehren Cory:** Je vous remercie de la question, madame Lewis.

Oui, j'ai effectivement embauché M. Robins, qui avait aussi travaillé auparavant à Infrastructure Ontario. Il avait quitté McKinsey vers 2014, je crois, était retourné aux études et travaillait à Infrastructure Ontario. J'ai participé à son recrutement.

Monsieur Jaswal s'est joint à nous par l'intermédiaire d'un processus concurrentiel ouvert mené par notre direction des ressources humaines. Il a présenté sa candidature. Je ne le connaissais pas avant cela. Il a suivi le processus, et je l'ai rencontré après son embauche.

**Mme Leslyn Lewis:** Toutefois, M. Jaswal, qui travaillait auparavant avec vous chez McKinsey, a été embauché au terme d'un processus concurrentiel ouvert.

**M. Ehren Cory:** Désolé, mais ce n'est pas exact. Il n'a pas travaillé chez McKinsey avec moi. J'ai quitté McKinsey en 2012. Je crois qu'il y était de 2016 à 2018. Nous ne nous connaissions pas du tout.

**Mme Leslyn Lewis:** Vous n'avez pas travaillé ensemble chez McKinsey, mais vous avez tous deux travaillé chez McKinsey.

**M. Ehren Cory:** C'est exact, à des moments différents.

**Mme Leslyn Lewis:** M. Robins a travaillé chez McKinsey. Le président du Conseil consultatif en matière de croissance économique du ministre des Finances était Dominic Barton, qui a recommandé la création de la Banque de l'infrastructure du Canada. Est-ce exact?

**M. Ehren Cory:** Oui, c'est ce que j'ai compris. Cela faisait partie du travail du conseil, oui.

**Mme Leslyn Lewis:** Combien d'anciens employés de McKinsey ont travaillé à la Banque de l'infrastructure depuis sa création, ou combien y travaillent actuellement?

**M. Ehren Cory:** Nous sommes quatre, à ma connaissance; les trois personnes que votre collègue vient de mentionner et mon adjoint administratif.

**Mme Leslyn Lewis:** Très bien. Outre votre adjoint administratif, s'agit-il de postes de direction de haut niveau ou de gestion?

**M. Ehren Cory:** Non. M. Robins, qui est le chef de la stratégie, occupe un poste de direction. Il nous aide à cerner les priorités en matière d'investissement et les portefeuilles d'investissements que nous devrions faire. M. Jaswal dirige nos activités relatives à la stratégie de portefeuille, les montants à consacrer aux divers objectifs d'investissement, mais ce n'est pas un poste de direction. Il occupe un poste de directeur au sein de notre organisme.

**Mme Leslyn Lewis:** Il est directeur. Merci.

Je crois savoir que McKinsey & Company a remporté au moins quatre postes d'experts-conseils auprès de la Banque de l'infrastructure. Est-ce exact?

**M. Ehren Cory:** Je crois savoir qu'il y avait trois contrats distincts, tous conclus avant mon arrivée. Un de ces contrats comportait deux volets, mais il y avait trois contrats différents, oui.

**Mme Leslyn Lewis:** Un des contrats comportait deux volets; c'est sans doute pourquoi j'arrivais au chiffre de quatre.

**M. Ehren Cory:** Oui, c'est cela, exactement.

**Mme Leslyn Lewis:** Avez-vous participé à la décision d'attribuer les contrats d'infrastructure à McKinsey?

**M. Ehren Cory:** Non. Tous ces contrats ont été accordés avant mon arrivée à la BIC. Je n'étais pas ici. À l'époque, je travaillais pour la province.

**Mme Leslyn Lewis:** Savez-vous s'il y a eu une demande de propositions ou un processus d'appel d'offres pour l'octroi des contrats avec la Banque de l'infrastructure du Canada à McKinsey?

**M. Ehren Cory:** Je ne peux pas parler du processus d'approvisionnement utilisé à l'époque où je n'étais pas un employé de la BIC. Je n'étais pas là. Ce que je peux vous dire, c'est que nous avons une politique d'approvisionnement très claire, que nous respectons, comme les autres sociétés d'État et le gouvernement lui-même, j'en suis convaincu. Nous avons...

**Mme Leslyn Lewis:** Je suis désolée, monsieur Cory. Vous me dites que vous avez un processus équitable et qu'il n'y a eu aucun...

**M. Ehren Cory:** C'est exact.

**Mme Leslyn Lewis:** ... avantage indu pour les cadres de McKinsey au moment de déterminer quelle entreprise obtiendrait le contrat avec la Banque d'infrastructure, mais que l'attribution de quatre contrats à McKinsey par la Banque d'infrastructure n'est qu'un hasard. Vous me dites que d'autres entreprises ont eu une possibilité équitable d'obtenir ces contrats.

• (1720)

**M. Ehren Cory:** Ce que je dis, c'est que plusieurs années avant mon arrivée, de sorte que je ne suis pas vraiment en mesure de faire des commentaires sur le processus d'approvisionnement. Cela dit, nous avons des politiques d'approvisionnement très rigoureuses en matière d'optimisation des ressources. Nous faisons appel à des experts-conseils externes pour nos transactions parce que nous faisons...

**Mme Leslyn Lewis:** C'est une coïncidence.

Monsieur Cory, le public perçoit ce processus comme étant une tentative délibérée de McKinsey d'investir la Banque d'infrastructure de ses loyaux serveurs pour empêcher la tenue d'un processus d'appel d'offres équitable, de sorte que les autres sociétés se retrouvent désavantagées, puisque la Banque d'infrastructure est larvée de loyalistes de McKinsey. Voilà ce que voit le public.

Avez-vous créé une sorte de muraille de Chine pour veiller à ce que McKinsey ne jouisse pas de cet avantage indu que perçoit le public?

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

**M. Ehren Cory:** Je dirais au public que la réalité, c'est que depuis l'embauche d'anciens employés de McKinsey par la BIC, McKinsey n'a pas obtenu le moindre contrat, pas même d'un dollar.

**Mme Leslyn Lewis:** Vous avez 1,43...

**Le président:** Je suis désolé, mais le temps est écoulé.

Monsieur Jowhari, vous avez la parole.

**M. Majid Jowhari:** Merci.

Bienvenue au Comité, monsieur Cory.

J'ai diverses questions rapides, et j'espère obtenir des réponses brèves, car j'aimerais arriver à démystifier certains aspects qui ont été abordés.

Entre 2001 et 2012, vous étiez chez McKinsey, où vous étiez, si j'ai bien compris, un leader des pratiques du secteur public et des projets d'investissement. Est-ce exact?

**M. Ehren Cory:** C'est exact.

**M. Majid Jowhari:** En gros, quel est le montant total en dollars des contrats obtenus par McKinsey avec le gouvernement du Canada pendant cette période, sous votre direction?

**M. Ehren Cory:** À l'époque, l'essentiel de mon travail principal dans le secteur public se faisait à l'échelon provincial, soit en Ontario et en Saskatchewan. J'ai fait relativement peu de travail avec le gouvernement fédéral. Mon travail était lié aux infrastructures, bien sûr, ainsi qu'à la compétitivité économique. Le montant total est probablement peu élevé. Je ne veux pas vous donner un chiffre...

**M. Majid Jowhari:** Était-ce un million? Plus de cinq millions?

**M. Ehren Cory:** C'était entre un et deux millions de dollars.

**M. Majid Jowhari:** Entre 2012 et 2020, vous étiez chez Infrastructure Ontario. Est-ce exact?

**M. Ehren Cory:** C'est exact.

**M. Majid Jowhari:** Combien de cadres travaillaient pour vous au sein de cet organisme?

**M. Ehren Cory:** L'effectif était de 600 personnes; sept cadres relevaient directement de moi lorsque j'étais PDG.

**M. Majid Jowhari:** À la BIC, combien de gens relèvent de vous? Combien de gens y a-t-il à la direction?

**M. Ehren Cory:** J'ai six cadres et l'organisme compte 115 employés. La BIC est un petit organisme, mais fort.

**M. Majid Jowhari:** Combien de ces six cadres ont travaillé chez McKinsey, outre votre adjoint administratif?

**M. Ehren Cory:** Un autre cadre y a travaillé il y a longtemps.

**M. Majid Jowhari:** Au cours des cinq dernières années, combien d'entre eux ont travaillé pour McKinsey?

**M. Ehren Cory:** Aucun, parmi les cadres.

**M. Majid Jowhari:** Au cours des 10 dernières années, combien d'entre eux ont travaillé pour McKinsey?

**M. Ehren Cory:** Un cadre.

**M. Majid Jowhari:** Pouvez-vous me donner des exemples au sujet de votre travail dans le domaine de l'infrastructure avec la province de l'Ontario, entre autres? Combien y avait-il de projets et quels étaient les résultats?

**M. Ehren Cory:** Avec plaisir.

Mon parcours professionnel était lié aux grands projets d'immobilisations et à l'exécution de projets. J'ai d'abord travaillé exclusivement dans le secteur privé. Je travaillais donc en collaboration avec de grandes sociétés d'énergie, des sociétés d'énergie renouvelable et des sociétés minières canadiennes pour leurs projets tant au Canada que partout dans le monde. Ce travail m'a permis d'acquérir une grande expertise dans la réalisation de projets d'envergure, comme des projets d'infrastructures, de grands projets de mines ou des projets d'énergie solaire.

**M. Majid Jowhari:** Pouvez-vous me parler du modèle de partenariat que vous avez mis en place lorsque vous étiez chez Infrastructure Ontario? En quoi cela vous a-t-il préparé non seulement au rôle de président-directeur général de la Banque de l'infrastructure du Canada, mais aussi à gérer cet organisme?

**M. Ehren Cory:** Fort de mon expérience, j'ai commencé à travailler à Infrastructure Ontario à la fin de 2012. Je dirais que le travail que nous avons accompli en Ontario pour construire davantage d'infrastructures au cours de la dernière décennie était fondé sur un modèle hybride, le modèle de partenariat public-privé. Il s'agit de

faire appel à l'expertise du secteur privé — firmes d'ingénierie, cabinets d'architecture, entreprises de construction — ainsi qu'au financement privé, au besoin, tout en conservant la propriété publique des immobilisations. En Ontario, l'ensemble des hôpitaux, des routes, des autoroutes et des palais de justice qui ont été construits sous la supervision d'Infrastructure Ontario sont demeurés des biens publics, mais nous avons misé sur les meilleurs atouts du secteur privé. À la BIC, nous essayons d'appliquer cette même logique.

• (1725)

**M. Majid Jowhari:** Je vois. Merci.

Pouvez-vous me dire combien de contrats ont été attribués à McKinsey à l'époque où vous étiez leader de la pratique à Infrastructure Ontario?

**M. Ehren Cory:** De mémoire, un seul.

**M. Majid Jowhari:** Pouvez-vous me dire quelle était la valeur de ce contrat?

**M. Ehren Cory:** Encore une fois, je ne me souviens pas du montant, mais je peux vous dire...

**M. Majid Jowhari:** Était-ce 10 millions de dollars, 5 millions de dollars, ou 1 million de dollars?

**M. Ehren Cory:** C'était moins d'un million de dollars.

**M. Majid Jowhari:** Moins d'un million de dollars. Parfait.

Concentrons-nous maintenant sur votre rôle depuis 2020.

De manière générale, de quoi avez-vous hérité lors de votre arrivée en poste? Avez-vous hérité de projets, ou simplement de stratégies ou de structures que vous deviez mettre en œuvre?

**M. Ehren Cory:** Eh bien, comme je l'ai mentionné dans ma déclaration, la BIC a été lancée à la fin de 2017, au moment de la nomination d'un conseil d'administration. Le recrutement du personnel a commencé en 2018.

Au début, la BIC avait un investissement très important dans le projet de transport en commun du REM à Montréal, qui était un excellent point de départ. Ensuite, pendant environ 18 mois, la BIC était très axée sur l'établissement de liens avec les provinces, les municipalités et les propriétaires du secteur privé. Le but était d'avoir une idée précise du fonctionnement de la gouvernance et du processus d'investissement...

**M. Majid Jowhari:** Cette période de 18 mois est-elle habituelle afin de pouvoir...

**M. Ehren Cory:** Je pense que c'est normal, à bien des égards, pour créer un nouvel organisme à partir de rien. Je pense aussi, pour répondre à la question, que nous avons appris un certain nombre de choses en cours de route quant à ce qui est nécessaire pour être un bon partenaire avec les municipalités, les collectivités autochtones et le secteur privé.

À mon arrivée en poste, en novembre 2020, nous n'avions réalisé qu'un seul investissement, celui du Réseau express métropolitain ou REM. Aujourd'hui, dans ma déclaration, j'ai mentionné que nous avons fait 43 investissements avec nos propres fonds, pour un total de près de 9 milliards de dollars. Ce sont de vrais investissements...

**M. Majid Jowhari:** Merci. Il me reste 15 secondes et j'aimerais aborder deux ou trois autres points.

Pouvez-vous me dire quelle valeur totale les quatre soi-disant projets d'envergure représentaient pour McKinsey?

**M. Ehren Cory:** C'était 1,43 million de dollars.

**M. Majid Jowhari:** Très bien.

Pensez-vous être particulièrement qualifié, en raison de votre relation avec les provinces, pour occuper ce poste?

**M. Ehren Cory:** Je me plais à croire que je contribue à l'organisation, oui.

**M. Majid Jowhari:** Merci, monsieur.

**M. Ehren Cory:** Merci.

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

Nous passons maintenant à Mme Vignola pour six minutes, s'il vous plaît.

[Français]

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

Merci d'être parmi nous, monsieur Cory.

J'essaie de démystifier la création et le fonctionnement de la Banque de l'infrastructure du Canada.

La création de la Banque de l'infrastructure du Canada était une recommandation du Conseil consultatif en matière de croissance économique, auquel siégeaient des gens de McKinsey et de BlackRock, une société d'investissement en infrastructure et en immobilier. Le gouvernement a lui-même reconnu que les sociétés associées à la recommandation de créer la Banque de l'infrastructure du Canada pouvaient profiter financièrement des décisions gouvernementales fondées sur cette recommandation.

Vous avez confirmé être un ancien membre de McKinsey, de même que deux autres de vos collègues. Autrement dit, ceux qui ont permis la création de la Banque de l'infrastructure du Canada sont aussi ceux qui la dirigent, par la bande, et les sociétés auxquelles ils appartiennent actuellement ou ont déjà appartenu peuvent recevoir des contrats et des investissements gouvernementaux.

On peut résumer la situation de la manière suivante, à tout le moins en apparence: des sociétés utilisent des informations privilégiées qu'elles détiennent ou reçoivent du gouvernement pour en tirer des avantages qui leur sont fort profitables. N'y a-t-il pas là un problème?

**M. Ehren Cory:** Merci de la question.

[Traduction]

Permettez-moi simplement de rappeler la chronologie.

J'ai quitté McKinsey il y a plus de 10 ans et je travaille depuis dans le secteur public. J'ai été embauché pour ce poste au terme d'un processus de recherche concurrentielle. Un chasseur de têtes d'une agence de recrutement de cadres qui était à la recherche d'un nouveau président-directeur général pour la Banque de l'infrastructure du Canada a communiqué avec moi en raison de mon expérience et de mon expertise, principalement à Infrastructure Ontario.

Je tenais aussi à souligner que nous n'avons pas consacré un seul dollar pour les services de McKinsey depuis que je suis PDG.

Vous avez mentionné BlackRock. Il se trouve que BlackRock n'est pas non plus un investisseur dans les projets dont nous nous occupons actuellement.

Nous essayons de construire plus d'infrastructures au pays en regroupant le meilleur des secteurs public et privé. Voilà pourquoi j'ai accepté ce poste.

• (1730)

[Français]

**Mme Julie Vignola:** Merci.

La semaine passée, M. Barton a dit à ce comité que le Conseil consultatif en matière de croissance économique était uniquement centré sur la productivité et l'économie, et non sur les aspects sociaux.

Si des infrastructures financées ou suggérées par la Banque de l'infrastructure du Canada ont des répercussions négatives sur la société ou sur l'environnement, fermerez-vous les yeux sur ces répercussions ou refuserez-vous que des investissements soient faits dans ces projets d'infrastructure?

[Traduction]

**M. Ehren Cory:** C'est une excellente question. Merci.

Il est important de souligner qu'à la Banque de l'infrastructure du Canada, en tant que société d'État, nous suivons les politiques du gouvernement en place. Les secteurs prioritaires aux fins d'investissement sont déterminés par le gouvernement. Nous établissons des objectifs clairs pour chacun de ces secteurs — énergie propre, énergie verte, service à large bande aux particuliers, transport en commun et commerce —, par exemple une cible de réduction des émissions de GES, en tonnes, ou le nombre de nouveaux usagers du transport en commun. Il s'agit des objectifs de politique publique. Notre travail consiste à investir les fonds nécessaires à l'atteinte de ces objectifs.

Pour que ce soit clair, notre objectif est d'établir une infrastructure verte et de réduire l'intensité en carbone de notre économie. Donc, oui, nous n'investirions pas dans un projet allant à l'encontre de ces objectifs. Vous avez raison.

[Français]

**Mme Julie Vignola:** Merci.

Il y a quelques instants, vous avez dit que la Banque de l'infrastructure du Canada fonctionnait selon un modèle de partenariat public-privé.

Dois-je comprendre que le gouvernement, autrement dit le secteur public, avance les fonds et que les profits reviennent au secteur privé?

[Traduction]

**M. Ehren Cory:** En fait, tous nos projets comprennent un certain partenariat public-privé. Nous faisons parfois affaire avec des municipalités. Par exemple, nous avons prêté de l'argent à la Ville de Calgary et à la Ville de Brampton pour l'achat de nouveaux autobus électriques. Dans de tels cas, nous avons directement travaillé avec la municipalité pour partager le coût initial de l'achat de nouveaux autobus électriques et le risque que ces autobus soient en fonction d'ici une décennie, conformément à nos attentes.

Il nous arrive aussi parfois d'investir dans une société d'énergie de quartier qui met en place son propre système. Il s'agit d'une entreprise privée, mais qui fournit un bien public — l'énergie de quartier partagée, qui permet aux bâtiments de ne plus dépendre du gaz. Nous leur prêtons de l'argent. Dans ces cas-là, nous avons toujours un mécanisme de partage des gains afin d'obtenir un meilleur rendement si les affaires de l'entreprise fleurissent. Nous ne garantissons pas seulement des gains; nous offrons un prêt ou une participation au capital. Nos investissements sont réels, et nous veillons entre autres à obtenir une partie des gains si le projet est réalisé dans le secteur privé et est couronné de succès.

[Français]

**Mme Julie Vignola:** C'est rassurant de savoir que les profits sont partagés, parce qu'il y a eu des projets par le passé où ce n'était pas le cas: on prenait tous les risques et le secteur privé gardait tous les profits.

Merci de considérer cela.

Le but ultime...

[Traduction]

**Le président:** J'ai bien peur de devoir vous arrêter ici.

[Français]

**Mme Julie Vignola:** J'y reviendrai plus tard.

Merci.

[Traduction]

**Le président:** Votre temps est écoulé.

M. Johns vous observe; il est prêt à commencer ses six minutes.

**Des voix:** Oh, oh!

**Le président:** Allez-y, monsieur Johns.

**M. Gord Johns:** Monsieur le président, j'ai déposé une motion l'autre jour et j'espère que nous pourrions maintenant en discuter et prendre la décision d'élargir la portée de l'étude pour inclure Deloitte, PricewaterhouseCoopers, Accenture, KPMG, et Ernst & Young.

Je ne crois pas devoir relire la motion, n'est-ce pas? J'espère qu'on pourra soit en discuter, soit prendre une décision.

Vous voudrez peut-être entendre ce qu'en pensent les autres membres du Comité.

**Le président:** Je ne suis pas certain...

**M. Gord Johns:** Bien sûr, j'espère que le Comité appuiera la motion.

**Le président:** Je ne suis pas sûr que ce soit la volonté du Comité, parce que nous sommes en plein dedans. Peut-être laisserons-nous cette...

Allez-y, monsieur Barrett.

**M. Michael Barrett:** Merci, monsieur le président.

Merci, monsieur Johns. Vous remarquerez l'utilisation du nom de famille uniquement, cette fois-ci.

**M. Gord Johns:** On s'y habitue.

**M. Michael Barrett:** Ces sociétés de conseil reçoivent énormément d'argent pour un travail qui pourrait être fait par nos fonctionnaires. Devrait-on s'y attarder? Oui, certainement, et bientôt. Nous

pourrions peut-être examiner ces sociétés immédiatement après notre étude sur McKinsey.

Pourquoi ne pas les inclure dans cette étude? J'ai abordé la chose dans mes questions à la ministre, aujourd'hui. C'est une question de valeurs. Vous avez parlé du comportement de certains entrepreneurs, et vous vous êtes également demandé si ce sont des fournisseurs appropriés.

Je crois qu'il vaudrait la peine d'étudier ces sociétés, mais j'aimerais que nous terminions notre étude sur McKinsey avant.

Je ne sais pas si cela pourrait vous convenir, mais c'est...

● (1735)

**M. Gord Johns:** Oui, tout à fait, alors peut-être que...

Pardonnez-moi. Je ne devrais pas vous interrompre.

**Le président:** Pour faire suite au commentaire de M. Barrett, nous pourrions certainement ajourner le débat sur cette étude et redéposer la motion à un moment plus opportun, mais je laisse cela à votre discrétion.

Vous pouvez répondre, monsieur Johns, et ce sera ensuite au tour de M. Jowhari.

**M. Gord Johns:** Je suis vraiment heureux de voir que mes collègues de l'opposition sont favorables à une étude sur ces autres entreprises qui font partie d'un club élite d'approvisionnement d'une valeur de plus de 100 millions de dollars. Je veux bien déposer une motion révisée lors de la prochaine réunion qui pourrait obtenir l'aval de mes collègues. Cela nous permettra de conclure l'étude sur McKinsey; nous pourrions ensuite nous pencher sur les cinq autres entreprises qui ont reçu plus de 100 millions de dollars pour octroi de conseils au gouvernement, si cela sied à mes collègues. Je veux que cela fonctionne.

Je veux bien sûr aller au fond des choses; je veux voir ce qui se passe exactement afin d'offrir de bonnes recommandations à la ministre pour rectifier le tir.

**Le président:** Cela donnera peut-être le temps au gouvernement de faire une recherche sur Google avec le nom de certaines de ces entreprises et le mot « corruption » à côté.

**M. Gord Johns:** Je suis certain que nous pourrions aller au fond de bien des choses en menant cette étude. Du moins, je l'espère. Je suis prêt à revenir avec une motion révisée pour qu'on s'en tienne à une étude sur McKinsey seulement pour le moment.

**Le président:** Allez-y, monsieur Jowhari.

**M. Majid Jowhari:** Merci, monsieur le président.

Je suis tout à fait d'accord avec mes deux collègues. Nous devons non seulement nous pencher sur les montants dépensés en frais de consultation et d'externalisation, mais nous devrions aussi nous limiter à McKinsey pour cette étude. Ne la diluons pas.

J'ai une suggestion pour M. Johns pour quand viendra le temps de réviser sa motion. Je lui suggérerais d'envisager d'examiner la portée de l'externalisation au gouvernement et d'inclure tous les témoins des entreprises que nous aimerions entendre à ce sujet. On peut se permettre d'avoir une portée assez large pour inclure toutes ces entreprises dans la liste de témoins.

Les politiques d'externalisation nous donnent l'occasion de poser la question fondamentale du « pourquoi ». Pourquoi a-t-on eu nettement plus recours à l'externalisation lors de l'exercice 2021-2022? Quelle est la raison?

La portée de l'externalisation fait déjà partie de nos études. Étudier une telle chose nous permettrait de nous assurer des liens entre les divers éléments de cette affaire. Nous pouvons ajouter des témoins qui nous parleront d'externalisation et mener cette étude. Elle a déjà été approuvée. Je crois que nous la mènerons en même temps que celle sur la diversité dans l'approvisionnement. Du moins, cela aurait été le cas si nous n'avions pas entamé cette étude sur McKinsey.

**Le président:** Allez-y, monsieur Barrett.

**M. Michael Barrett:** Voulez-vous répondre à cela, monsieur Johns?

**M. Gord Johns:** Je serai heureux de revenir avec une motion portant sur l'examen de ces entreprises. Je tiendrai certainement compte des commentaires de mes collègues.

Tout le monde sait que je suis très favorable à l'étude sur l'externalisation, et j'aimerais certainement qu'elle soit élargie pour que nous y consacrons plus de temps. Au départ, j'étais très préoccupé par le nombre de réunions que nous allions avoir à ce sujet. Compte tenu des circonstances, je suis heureux de constater aujourd'hui que mes collègues sont favorables à l'idée de tenir beaucoup plus de réunions pour examiner cette question de façon plus approfondie.

• (1740)

**Le président:** Allez-y, monsieur Barrett.

**M. Michael Barrett:** Monsieur le président, je propose que nous ajournions le débat sur la motion de M. Johns, puisqu'il a dit qu'il déposerait une nouvelle motion ultérieurement.

**Le président:** Il y a une motion pour ajourner le débat sur cette motion.

(La motion est adoptée.)

**Le président:** Peut-on considérer que cette intervention comptait pour vos six minutes, monsieur Johns?

**M. Gord Johns:** Oui.

**The Chair:** Merveilleux, merci.

Le temps nous manque avec tout cela, madame Lewis. Nous allons conclure la séance avec deux tours de deux minutes et demie.

**Mme Leslyn Lewis:** Merci.

Monsieur Cory, étiez-vous au courant que le Comité permanent des transports, de l'infrastructure et des collectivités a recommandé que le gouvernement du Canada abolisse la Banque de l'infrastructure en mai dernier? Le saviez-vous?

**M. Ehren Cory:** Oui.

**Mme Leslyn Lewis:** D'accord.

La Banque de l'infrastructure du Canada a versé 1,43 million de dollars à McKinsey. Malgré cela, elle n'a pas complété un seul projet. De toute évidence, McKinsey n'a pas fait du bon travail et les Canadiens n'en ont pas eu pour leur argent avec ce montant de 1,43 million de dollars. Êtes-vous d'accord?

**M. Ehren Cory:** Non. Je travaille à la Banque de l'infrastructure depuis deux ans, et j'ai constaté énormément de progrès.

La Banque a été appelée à témoigner au comité des transports en mars 2021, alors que je venais tout juste de me joindre à l'équipe. C'était il y a près de deux ans. Nous avons fait de réels progrès dans la construction d'infrastructures au pays depuis.

**Mme Leslyn Lewis:** Monsieur Cory, avez-vous complété... Avez-vous atteint la clôture financière ne serait-ce que pour un seul projet?

**M. Ehren Cory:** Oui.

**Mme Leslyn Lewis:** Quel projet la Banque de l'infrastructure a-t-elle achevé, monsieur Cory?

**M. Ehren Cory:** Pour répondre à votre question, nous avons atteint la clôture financière à 27 reprises. Cela signifie qu'il y a un accord de crédit, et que nous prêtons de l'argent. Sur ces 27 projets, 19 sont en phase de construction active; les pelles sont dans le sol et on verse du béton.

Il y a de nouveaux autobus sur les routes à Edmonton. Ils ont été achetés et sont entrés en fonction. On est en voie de poser des tuyaux d'irrigation en Alberta. Il y a un nouveau câble de fibre optique qui...

**Mme Leslyn Lewis:** D'accord. Vous avez financé ces projets, mais aucun n'est achevé ou réussi.

N'est-ce pas exact, monsieur Cory? Il n'y a aucun projet d'achevé.

**M. Ehren Cory:** Les projets d'infrastructure, par définition, prennent du temps à être conçus et construits. Je pense que le délai typique d'un grand projet d'infrastructure est de l'ordre de quatre à cinq ans. La Banque n'existe que depuis cinq ans.

Le projet du REM était notre premier investissement, et les trains entreront en fonction cette année. Comme je l'ai dit, beaucoup d'autres projets sont dans la phase de construction. Cela dit, comme je l'ai mentionné dans nos statistiques, sur les 43 projets que nous avons réalisés, 42 l'ont été au cours des deux dernières années, et ils sont donc toujours dans la phase de construction.

**Mme Leslyn Lewis:** Savez-vous combien d'anciens clients de McKinsey ont obtenu de l'argent de la Banque de l'infrastructure?

**M. Ehren Cory:** Je suis désolé, mais je ne suis pas certain de comprendre la question.

**Mme Leslyn Lewis:** Combien d'anciens clients de McKinsey ont obtenu du financement de la Banque de l'infrastructure?

**M. Ehren Cory:** Je l'ignore. Je ne connais pas tous les clients de McKinsey, mais, comme je l'ai dit, nous avons prêté de l'argent à tous les paliers de gouvernement et à des entreprises du secteur privé.

**Mme Leslyn Lewis:** Savez-vous si d'anciens clients de McKinsey ont reçu de l'argent de la Banque de l'infrastructure?

**Le président:** Soyez bref, je vous prie.

**M. Ehren Cory:** Non, pas à ma connaissance.

**Le président:** Votre temps est écoulé.

**M. Ehren Cory:** Je n'en sais pas assez sur leurs clients pour répondre à la question...

**Le président:** Je suis désolé, mais le temps est écoulé, monsieur Cory.

Nous allons passer à Mme Thompson pendant deux minutes et demie. Allez-y, je vous prie.

**Mme Joanne Thompson:** Merci.

Très rapidement, monsieur Cory, pourriez-vous nous parler du délai moyen d'un projet d'infrastructure? Quel est le délai d'achèvement à partir du moment où un projet atterrit sur votre bureau ou dans votre équipe?

**M. Ehren Cory:** Je vous remercie de la question.

D'ordinaire, un projet d'infrastructure peut être réalisé dans un délai d'environ cinq ans. C'est assez rapide, d'autant plus qu'ils peuvent également durer de 50 à 100 ans. Nous investissons dans notre pays à long terme. Cela dit, la conception et l'ingénierie d'un projet d'infrastructure prennent habituellement de 12 à 18 mois. Ce processus est nécessaire pour définir le projet. Il faut ensuite souvent passer par une phase d'approvisionnement de 12 à 24 mois pour embaucher une liste restreinte d'entreprises de construction pour le concrétiser. Quant à la phase de construction, elle s'échelonne habituellement sur une période de trois à quatre ans. C'est le délai habituel pour un projet d'infrastructure d'envergure.

Certains de nos projets sont plus modestes. Nous travaillons de concert avec des communautés autochtones sur des projets de réfection d'usines de traitement des eaux usées. Ces projets peuvent s'échelonner sur une période de 24 mois. Ils sont plus courts.

La bonne nouvelle, c'est que si nous nous impliquons dans certains de ces projets, c'est parce qu'il y a eu des années de travail en amont. L'équipe s'est occupée des détails d'ingénierie, mais se sent coincée et cherche de l'aide. Ces projets peuvent aller un peu plus vite. Cela dit, voilà l'échéancier en général.

• (1745)

**Mme Joanne Thompson:** Merci.

Toujours rapidement — le temps file —, pourriez-vous nous dire comment la Banque de l'infrastructure se protège contre les conflits d'intérêts? À quoi ressemble le processus?

**M. Ehren Cory:** Oui, bien sûr.

Nous avons une politique en matière de conflits d'intérêts, qui est assez robuste. Nous disposons d'un conseil d'administration indépendant composé d'experts du secteur privé de diverses régions du pays qui se penche sur chacun de nos investissements. Le conseil signale tout conflit d'intérêts, et nos employés sont tenus de respecter un code de conduite très strict.

Bien entendu, nous prêtons de l'argent aux propriétaires d'infrastructures, comme la ville de Mississauga, la province de l'Alberta ou des promoteurs d'énergie renouvelable, mais nous ne construisons pas directement les infrastructures et ne sommes pas impliqués dans les contrats. Nous leur prêtons de l'argent. Nous prenons grand soin de documenter tout conflit d'intérêts potentiel, réel ou perçu, et nous en tenons un registre rigoureux.

**Mme Joanne Thompson:** Merci.

Si le temps nous le permet, pourriez-vous nous parler de la contribution de McKinsey à la formation de l'institut, si contribution il y a eu? Cela faisait-il partie de la plateforme libérale en 2015?

**Le président:** Je vous prierais de répondre en cinq secondes, environ.

**M. Ehren Cory:** À ce que je sache, le travail effectué en amont a aidé à établir un cadre d'investissement et des pratiques en gestion des risques pour la Banque de l'infrastructure pour les cinq premières années de son mandat. Je crois que cela a été utile. Cinq ans ont passé, et, bien sûr, les choses ont beaucoup évolué depuis. Nous avons révisé nos pratiques depuis que je suis en poste.

**Le président:** Merci beaucoup, madame Thompson.

Mes excuses, chers collègues, mais il reste une question à l'ordre du jour.

En ce qui concerne les études sur le poste de gouverneur général, nous nous sommes retrouvés avec deux études distinctes en raison du processus de présentation des motions. Si j'obtiens le consentement du Comité, nous combinerons les deux études pour aider les analystes et tous les témoignages obtenus seront compris dans la même étude. La première, qui portait sur les dépenses de voyage reliées au Bureau du secrétaire du gouverneur général, sera incluse dans l'autre étude sur les dépenses de voyage. Si tout le monde est d'accord, cela simplifiera la vie de nos analystes.

**Des députés:** D'accord.

**Le président:** Merci beaucoup.

Nous allons lever la séance, à moins que quelqu'un n'ait quelque chose d'autre à ajouter.

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>