



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 056**

Le lundi 20 mars 2023

---

Président : M. Kelly McCauley





# Comité permanent des opérations gouvernementales et des prévisions budgétaires

Le lundi 20 mars 2023

• (1530)

[Traduction]

**Le président (M. Kelly McCauley (Edmonton-Ouest, PCC)):** Chers collègues, nous allons commencer. La séance est ouverte.

Bienvenue à la 56<sup>e</sup> séance du Comité permanent des opérations gouvernementales et des prévisions budgétaires de la Chambre des communes que j'aime à qualifier de tout-puissant comité, du seul qui compte.

Conformément à la motion adoptée par le Comité le mercredi 18 janvier 2023, le Comité se réunit pour étudier les contrats de consultation du gouvernement fédéral accordés à McKinsey & Company.

Nous accueillons la ministre Anand.

Nous sommes heureux de vous retrouver, madame la ministre. J'ai cru comprendre que vous aviez une déclaration liminaire de cinq minutes.

Avant que vous ne commenciez, je tiens à signaler à mes collègues que notre temps est limité aujourd'hui. Je vais donc être très impoli en coupant la parole à celles et ceux qui dépassent le temps de parole alloué, cela pour que nous puissions passer à nos travaux et à l'audition du directeur parlementaire du budget.

Excusez-moi, madame la ministre. Je vous en prie, allez-y.

[Français]

**L'hon. Anita Anand (ministre de la Défense nationale):** Merci beaucoup, monsieur le président.

Bonjour tout le monde.

[Traduction]

Le ministère de la Défense nationale a pour mission de protéger les Canadiens, de protéger nos valeurs et de défendre nos intérêts au pays et à l'étranger. Pour ce faire, nous faisons l'acquisition de l'équipement et des services modernes dont les Forces armées canadiennes ont besoin pour faire face aux menaces d'un monde de plus en plus dangereux. Il va sans dire que c'est une tâche essentielle.

Je prends très au sérieux mon rôle de gestionnaire de fonds publics. En particulier, en ma qualité de ministre, je comprends que chaque dollar compte, surtout quand il s'agit de protéger les Canadiens et les Canadiennes et d'équiper nos soldats, nos marins, nos aviateurs et nos forces spéciales.

[Français]

La Défense nationale se conforme aux politiques établies par le Secrétariat du Conseil du Trésor selon lesquelles les ministères doivent mettre en place des procédures et des contrôles financiers

rigoureux pour assurer une utilisation efficace et une saine gestion des fonds publics.

[Traduction]

La Défense nationale travaille en étroite collaboration avec d'autres ministères fédéraux — dont Services publics et Approvisionnement Canada — et avec l'industrie de la défense. Nous veillons à appliquer les pratiques exemplaires de nos partenaires et alliés en plus du vaste éventail de compétences que nous possédons au sein même de l'équipe de la défense. Et comme d'autres ministères, il nous arrive, dans des situations bien précises, de faire appel à l'expertise de tiers à l'extérieur de l'organisation.

[Français]

Les experts tiers peuvent être importants dans trois cas: si nous devons acquérir une expertise ou une expérience spécialisée qui n'existe pas au sein du service; si nous devons nous concentrer sur l'obtention rapide d'un résultat particulier sans interrompre le travail important que nos équipes internes effectuent déjà; ou si nous devons remplir un rôle spécifique.

Comme pour toutes ses pratiques financières, la Défense nationale veille à faire preuve d'ouverture et de transparence, conformément aux politiques du Conseil du Trésor.

[Traduction]

Depuis 2011, la Défense nationale a attribué à McKinsey & Company 15 contrats totalisant environ 29,6 millions de dollars. Un seul de ces contrats est encore actif.

Douze de ces contrats étaient des commandes subséquentes à une offre à commandes principale et nationale à fournisseur unique, dont Services publics et Approvisionnement Canada était l'autorité contractante. McKinsey a été choisi parce qu'il proposait des analyses comparatives exclusives et d'autres outils qui répondaient mieux aux besoins du ministère. Il s'agissait de contrats axés sur des services généraux, visant à compléter l'expertise interne de la Défense nationale.

Je vous donner un exemple.

Au moment où les Forces armées canadiennes entreprennent un changement organisationnel systémique d'envergure, le chef de Conduite professionnelle et culture a retenu les services de McKinsey pour échanger avec plus de 9 000 membres de l'équipe de la défense au sujet de leurs expériences vécues afin d'orienter nos efforts de changement de la culture institutionnelle. Cela comprenait plus de 280 séances de consultation à l'échelle du pays, allant des discussions en petits groupes à des assemblées générales. La lieutenant-générale Carignan, à titre de cheffe de Conduite professionnelle et culture, se joint à moi aujourd'hui et sera en mesure de vous fournir d'autres précisions.

• (1535)

[Français]

Le recours à une entreprise externe était essentiel pour déployer un aussi grand effort sur une courte période, ainsi que pour analyser les résultats de ces conversations cruciales et en rendre compte. Lorsqu'un changement institutionnel de ce type est nécessaire, les experts externes peuvent jouer un rôle important.

[Traduction]

Comme la ministre Fortier l'a expliqué dans son témoignage devant votre comité, les ministères sont tenus de préserver l'intégrité du processus, de définir les résultats escomptés, d'obtenir le meilleur rapport qualité-prix, y compris un prix juste, et de veiller à ce que le produit livrable réponde à la norme de qualité attendue. Je m'attends à ce que mon ministère préserve cette intégrité et cherche toujours à améliorer les processus.

En tant qu'élus et fonctionnaires, il nous incombe de veiller à utiliser les fonds publics de façon responsable et transparente. Il s'agit d'une priorité pour la Défense nationale et pour moi personnellement.

Je me ferai un plaisir de répondre à vos questions.

**Le président:** Merci, madame la ministre.

Madame Kusie, vous avez six minutes.

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

Merci, madame la ministre, d'être ici aujourd'hui.

Je remercie également vos collègues pour leur présence. Merci beaucoup pour vos services. Au nom de tous les Canadiens, nous vous en sommes vraiment reconnaissants.

Madame la ministre, dans votre déclaration liminaire, vous avez dit que votre ministère est là pour protéger les Canadiens dans un monde de plus en plus dangereux, où il se trouve que Xi et Poutine sont en train de se rencontrer en ce moment même.

Madame la ministre, vous avez dit que votre ministère est responsable de la protection des valeurs des Canadiens. Ces valeurs comprennent la démocratie, les droits de la personne et la primauté du droit. Alors pourquoi, madame la ministre, choisir de travailler avec une entreprise qui a déjà travaillé avec Rostec, une entreprise d'État russe qui aide à fabriquer les missiles qui sont actuellement utilisés en Ukraine? Pourquoi, madame la ministre?

**L'hon. Anita Anand:** D'abord et avant tout, je vous remercie de la question.

Vous avez tout à fait raison. C'est un monde de plus en plus dangereux, où il existe des menaces à l'échelle mondiale, dans divers théâtres, dont l'Ukraine et la région Indo-Pacifique.

Pour ce qui est de votre question concernant le travail d'un tiers expert, je tiens d'abord à dire que nous prenons ces préoccupations très au sérieux. J'apprécie le travail de votre comité. Je suis de très près vos travaux, puisque j'ai témoigné ici à de nombreuses reprises dans le cadre de mes fonctions précédentes.

C'est pour cette raison que le premier ministre a demandé à la ministre des Services publics et de l'Approvisionnement et à la ministre du Conseil du Trésor d'étudier la question et d'examiner de près les circonstances et les chiffres.

Je dirai que le gouvernement continuera de respecter les normes les plus strictes en matière d'ouverture, de transparence et de responsabilité financière. Il est extrêmement important de voir comment nous pouvons faire mieux. Les contrats dont on parle touchent aux aspects opérationnels de l'organisation. Ils n'ont nullement mis en péril la sécurité, la vie privée et n'ont pas affranchi les particuliers de la nécessité de maintenir la confidentialité.

**Mme Stephanie Kusie:** Merci, madame la ministre.

Pourquoi vous et votre ministère avez-vous choisi de travailler avec une entreprise qui a collaboré avec VEB, une entreprise d'État russe dont on sait qu'elle travaille main dans la main avec les services de renseignement russes et qui fait actuellement l'objet de sanctions américaines? Pourquoi votre ministère a-t-il décidé de travailler avec une entreprise qui a également conseillé la China Communications Construction Company, qui a aménagé et militarisé des îles dans la mer de Chine méridionale en violation du droit international?

Si vous prenez ces fonctions si au sérieux, ce que vous dites faire, pourquoi vous-même et votre ministère avez-vous choisi de travailler avec une telle entreprise, madame la ministre?

• (1540)

**L'hon. Anita Anand:** Nous avons mis en place des processus rigoureux pour veiller au maintien de la sécurité. Par exemple, nous avons soumis les organisations et les personnes concernées à des contrôles de sécurité. Des mesures sont prises pour protéger les biens du gouvernement, comme dans le cas des systèmes de TI. Les exigences de sécurité nécessaires sont précisées dans les modalités de tous les contrats.

Cela étant, et je le répète, je suis d'accord avec vous. L'intégrité aux termes du régime d'intégrité administré par Services publics et Approvisionnement Canada revêt une importance cruciale. À l'heure actuelle, je ne suis pas responsable de la surveillance de ce régime d'intégrité, et je suis ici pour parler des contrats du MDN. Je n'ai aucune raison de croire que ces contrats sont contraires à l'éthique. Ils ont tous été achevés, à part un.

**Mme Stephanie Kusie:** Comment pouvez-vous dire cela, madame la ministre, alors que votre ministère de la Défense nationale a choisi de travailler avec une compagnie qui a chassé des dissidents saoudiens, dont un a fui au Canada, ce qui a valu à son frère d'être emprisonné? Comment pouvez-vous dire cela?

Vous avez dépensé des millions de dollars pour que McKinsey, comme vous le dites, travaille à l'amélioration de la « culture ». Comment se fait-il qu'une entreprise qui collabore avec la Russie et avec la Chine — deux pays qui, soit dit en passant, se rencontrent au sommet aujourd'hui même — qui organise des retraites d'entreprise près des camps d'internement et qui expulse les dissidents des régimes dictatoriaux fasse des recommandations positives pour améliorer une culture dont vous êtes responsable?

McKinsey était en fait responsable du projet mené par le Commandement des opérations interarmées du Canada. Pourquoi voudriez-vous d'une entreprise qui collabore avec nos adversaires pour formuler des recommandations au Commandement des opérations interarmées du Canada? Nous parlons ici de l'organisation et de dirigeants qui assurent la surveillance de l'ensemble de nos forces armées, madame la ministre.

Pourquoi votre ministère et vous-même avez-vous fait ces choix?

**L'hon. Anita Anand:** Le gouvernement reconnaît que nous devons renforcer nos politiques. C'est pourquoi mes collègues ont reçu le mandat, comme je l'ai mentionné, de renforcer les politiques fédérales d'approvisionnement et d'intégrer les droits de la personne, les préoccupations environnementales, les principes de gouvernance d'entreprise et la transparence de la chaîne d'approvisionnement. Ce travail est en cours.

Entre-temps, nous nous réjouissons des résultats qui découleront des importants travaux de votre comité.

Pour le moment, je peux vous assurer que des mesures de sécurité sont en place — notamment par le biais de mécanismes contractuels — afin de protéger la sûreté et la sécurité de notre pays et pour veiller à ce que, à l'avenir, nous ayons l'expertise nécessaire.

**Mme Stephanie Kusie:** Madame la ministre, vous avez dépensé 29,6 millions de dollars pour un leadership qui aurait pu être assumé par ceux qui sont assis à vos côtés aujourd'hui.

Merci, madame la ministre.

Merci, monsieur le président.

**L'hon. Anita Anand:** Je ne suis pas d'accord avec cette dernière affirmation, monsieur le président.

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

Merci, madame la ministre.

Le temps alloué est écoulé.

Monsieur Kusmierczyk, c'est à vous pour six minutes.

**M. Irek Kusmierczyk (Windsor—Tecumseh, Lib.):** Merci, monsieur le président.

Merci, madame la ministre et merci à vous, général, pour votre présence. C'est un honneur de vous accueillir au Comité. Au nom de toutes les personnes présentes, je tiens à vous remercier de votre leadership et de vos services à la nation. Je remercie également tous les hommes et toutes les femmes des Forces armées canadiennes pour leurs services, leur dévouement et leur sacrifice.

De plus, merci beaucoup de votre leadership et de votre soutien à l'Ukraine en cette période difficile. En ce moment même, des soldats canadiens sont en Pologne pour former les Ukrainiens à l'utilisation des chars Leopard. Cela me rend très fier, en tant que Canadien d'origine polonaise. Je tiens à vous remercier de tout ce que vous faites pour appuyer les Ukrainiens dans leur lutte.

Madame la ministre, Stephen Rosen, l'un des plus grands penseurs de l'innovation et des armées modernes, a bien résumé le problème en disant que presque tout ce que nous savons en théorie des grandes bureaucraties nous porte à croire qu'il est non seulement difficile de les changer, mais qu'en plus elles sont conçues pour ne pas être changées.

Voici ma question: s'agissant du soutien et des conseils demandés à McKinsey, quelle valeur un outil comme l'indice de santé des organisations créé par McKinsey a-t-il pour le ministère de la Défense nationale?

**L'hon. Anita Anand:** Merci beaucoup pour vos commentaires. Je suis tout à fait d'accord avec vous pour dire que le travail de l'Union européenne à l'échelle internationale, y compris en Ukraine, est essentiel pour la sécurité mondiale et la démocratie qui, nous l'espérons, sera rétablie dans cette région.

Je vais prendre un instant pour réagir à ce qui a été dit à la toute fin de l'intervention précédente. Il était question des raisons pour lesquelles nous estimions avoir besoin d'une firme à titre de tiers expert. Il a été insinué que nous n'en avions pas besoin parce que nous avons les compétences voulues à l'interne, à mes côtés.

Ce n'est simplement pas le cas. Il n'est pas vrai que nous disposions d'une compétence en propre pour exécuter le mandat défini et je me propose de vous donner quelques exemples, si vous me le permettez.

Pour commencer, et comme vous le savez peut-être, les Forces armées canadiennes entreprennent un changement systémique massif, ce que vous avez d'ailleurs mentionné dans votre introduction, afin que toutes celles et tous ceux qui portent l'uniforme se sentent protégés et respectés. Il ne faut pas, dans leur service à notre pays, qu'ils soient victimes de discrimination, de harcèlement, de harcèlement sexuel ou d'inconduite sexuelle.

Les Forces armées canadiennes sont critiquées depuis des décennies au motif qu'elles sont trop isolées et incapables de tout changement. Pourquoi alors choisissons-nous de puiser dans nos propres ressources pour changer une culture qui a été cause de discrimination, d'inconduite sexuelle et de harcèlement sexuel en son sein?

Je crois — d'autant plus que c'est le cas — qu'il était important d'obtenir les conseils d'un tiers expert, de solliciter un avis, une expertise externe pour mettre en place un système de plaintes qui fonctionne pour les victimes et les survivants, et pour veiller à ce que les recommandations d'autres experts judiciaires externes — soit plus de 500 — puissent être mises en œuvre au sein d'une institution extrêmement complexe. Ensuite, dans le cas de la Marine royale canadienne, il était important de pouvoir compter sur une compétence organisationnelle devant permettre de positionner les gens de la façon la plus efficace possible, grâce à un système numérisé, puisque nous n'avions pas cette compétence à l'interne.

Monsieur le président, il était extrêmement important de faire appel à un tiers expert pour compléter les compétences de l'équipe de la Défense. Il est faux de dire que ces compétences existaient à l'interne.

Je vais maintenant demander à la lieutenant-générale Carignan d'ajouter ce qu'elle jugera souhaitable à ce que j'ai dit.

● (1545)

**Lieutenant-générale Jennie Carignan (chef, Conduite professionnelle et culture, Forces armées canadiennes, ministère de la Défense nationale):** Merci, madame la ministre.

Merci, monsieur le président.

Je veux simplement souligner que, lorsque le groupe du Chef — Conduite professionnelle et culture ou CCPC a été créé à la fin d'avril 2021, l'équipe était essentiellement composée de 11 personnes, et il était urgent d'agir. Je qualifierais le travail que nous avons dû faire d'intervention à cœur ouvert sur un patient en pleine course. Il ne faisait aucun doute que le patient devait continuer à courir, parce que nous ne pouvions tout simplement pas mettre la défense sur pause au moment d'entreprendre un changement sans précédent dans la culture organisationnelle.

C'est la situation dans laquelle nous nous trouvions en juin 2021. Comme la ministre l'a mentionné, il a fallu que nous demandions de l'aide de l'extérieur pour trouver une solution.

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

Merci, monsieur.

**M. Irek Kusmierczyk:** Merci, monsieur le président.

**Le président:** Madame Vignola, vous avez six minutes. Je vous en prie.

[Français]

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

Mesdames et messieurs, merci d'être parmi nous aujourd'hui. Je vous remercie aussi pour votre service et votre dévouement. Des membres de ma famille ont servi dans les Forces canadiennes et je sais à quel point c'est difficile pour eux et leur famille.

Ayant obtenu des contrats avec le Canada, McKinsey se retrouve au cœur des plus grandes décisions de l'État canadien. C'est aussi le cas dans d'autres États. Madame la ministre, lorsque vous étiez à Services publics et Approvisionnement Canada, et depuis que vous êtes à la Défense nationale, avez-vous eu l'impression de toujours conserver le contrôle des décisions, ou avez-vous senti une pression pour appliquer les recommandations des consultants sans discernement?

• (1550)

**L'hon. Anita Anand:** Il n'y a pas du tout de pression. J'ai la responsabilité, le contrôle et la capacité de prendre les décisions nécessaires dans mon ministère actuel. C'était aussi le cas quand j'étais ministre des Services publics et de l'Approvisionnement. C'est mon rôle et ma responsabilité, et je dois continuer à les exercer.

**Mme Julie Vignola:** Lorsque la compagnie McKinsey a obtenu des contrats de votre ministère, de quelle façon avez-vous travaillé avec ces gens? Communiquiez-vous directement avec les consultants?

**L'hon. Anita Anand:** Je comprends la question, bien sûr, mais je n'étais pas ministre quand ces contrats ont été confirmés.

Je vais passer la parole à mon sous-ministre, M. Matthews.

**M. Bill Matthews (sous-ministre, ministère de la Défense nationale):** Je vous remercie de la question.

À Services publics et Approvisionnement Canada et à la Défense nationale, je n'ai pas communiqué avec la compagnie McKinsey. À ma connaissance, il en est allé exactement de même pour le sous-ministre qui m'a précédé. Il n'a pas communiqué avec eux.

**Mme Julie Vignola:** Avec qui la compagnie McKinsey communique-t-elle principalement lorsqu'elle réalise des contrats pour un ministère?

**L'hon. Anita Anand:** Je vais passer la parole à la générale Carignan, parce que c'est elle et son équipe qui étaient concernées.

**Lgén Jennie Carignan:** Quand des consultants de McKinsey travaillent avec nous, nous traitons strictement avec des gens qui sont experts en la matière. Dans notre cas, ce seraient des experts dans les domaines de la diversité et l'inclusion, de la culture et des thèmes qui y sont reliés, ainsi que de l'espace numérique pour les plaintes. Nous faisons affaire directement avec ces experts en la matière et nous sommes en constante interaction avec eux pour nous assurer qu'ils font ce qu'ils doivent faire pour nous.

**Mme Julie Vignola:** Merci. Je vais maintenant passer à un sujet que vous avez abordé brièvement tout à l'heure. La compagnie McKinsey a eu à faire un examen de la culture interne des Forces

armées canadiennes et du ministère de la Défense nationale à la suite d'allégations et de problèmes.

Or, un rapport avait déjà été préparé sur ce sujet en 2015, par Mme Deschamps. De plus, un deuxième rapport, celui de Mme Arbour, était en cours à peu près au même moment que l'étude de McKinsey. J'aimerais savoir pourquoi on a décidé de procéder à un examen de la culture interne alors qu'il existait déjà un rapport assez exhaustif. Pourquoi n'a-t-on pas utilisé les recommandations des deux rapports? Ne s'agirait-il pas ici de dépenses en double, étant donné ces deux études sur le même sujet?

**L'hon. Anita Anand:** Je comprends votre question. J'ai été nommée ministre de la Défense nationale à la fin de 2021. La décision de recourir à trois experts avait été prise. Mon rôle était de mettre en œuvre ces recommandations et, en décembre 2021, j'ai présenté à la Chambre des communes une feuille de route à cette fin.

C'est la raison pour laquelle nous avons confirmé des contrats avec une tierce partie. Nous devons continuer de mettre en œuvre ces recommandations. Ces décisions ont été prises et il faut continuer à atteindre cet objectif, à réaliser ce mandat et à effectuer ces changements de culture.

• (1555)

[Traduction]

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

Monsieur Johns, vous avez six minutes. Je vous en prie.

**M. Gord Johns (Courtenay—Alberni, NPD):** Merci, madame la ministre, d'être ici et d'assumer ce rôle en cette période difficile.

Je remercie le général Eyre, ainsi que tous les membres des forces armées, pour leurs sacrifices. C'est une période extrêmement difficile pour les militaires. Bien sûr, je tiens à souligner tout particulièrement les efforts des gens de la BFC de Nanoose Bay et de la 19<sup>e</sup> Escadre Comox voisine. Merci pour le travail important que vous faites.

Peu après l'arrivée du général Eyre au poste de chef d'état-major de la Défense par intérim, le ministère de la Défense nationale a annoncé la tenue d'une consultation sur la culture et la conduite de l'équipe de la défense. Dans le résumé du rapport, on peut lire ceci: « Cet effort a été appuyé par un partenaire contractuel externe, dont une équipe d'experts dans les domaines de la diversité, de l'équité et de l'inclusion, ainsi que dans les initiatives de transformation organisationnelle. »

Est-ce que ce partenaire contractuel externe expert était McKinsey?

**Lgén Jennie Carignan:** Oui, l'expert externe était McKinsey.

En fait, nous avons reçu le soutien d'experts sur la façon d'organiser les consultations. Il y avait aussi un secteur où des membres de groupes diversifiés ou marginalisés ont participé à des consultations sur notre culture par l'entremise de McKinsey. Ces consultations visaient à déterminer quel problème on tentait de régler.

Je suis tout à fait d'accord pour dire que les examens externes et les recommandations sont essentiels au travail que nous faisons, mais ils ne vont pas à la source du problème, à savoir comprendre notre culture et ce qui la sous-tend, afin que nous puissions élaborer une stratégie qui tiendra compte des divers piliers sur lesquels notre culture repose. Le leadership, l'identité, le service avant soi et le travail d'équipe sont les quatre piliers sur lesquels nous avons élaboré notre stratégie.

**M. Gord Johns:** Je comprends ce que vous dites. Je vous remercie également de votre service.

Les employés de McKinsey ont-ils mené des entrevues directement auprès de personnes qui ont subi des traumatismes sexuels dans un contexte militaire? Ces personnes ont-elles eu à revivre leurs histoires dans le cadre d'entrevues menées au nom des forces armées?

**Lgén Jennie Carignan:** C'est le cas. Divers membres de l'équipe de la défense ont participé aux consultations.

Je dois ajouter que les quelque 280 séances d'écoute ont été menées personnellement par moi et mon équipe. McKinsey était là comme facilitateur, pour prendre et consolider des notes et s'assurer qu'elles étaient regroupées de façon professionnelle en éléments pouvant faire l'objet d'un suivi.

**M. Gord Johns:** *L'Ottawa Citizen* a récemment publié un article sur une analyse fournie au général Eyre sur la façon de gérer le scandale des inconduites sexuelles.

Général Eyre, je crois que vous avez affirmé que la question était devenue un débat de sémantique et que vous avez recommandé la création de moyens pour que les personnes ayant vécu ces situations puissent être entendues à l'interne, afin d'empêcher que d'autres cas soient rendus publics.

La recommandation faisait-elle référence à la création du groupe du Chef — Conduite professionnelle et culture? S'agissait-il des consultations sur la conduite et la culture, ou des deux?

**Général Wayne D. Eyre (chef d'état-major de la Défense, Forces armées canadiennes, ministère de la Défense nationale):** Monsieur le président, à cette époque, je recevais beaucoup de conseils. Cet article faisait partie des nombreuses opinions qui ont été exprimées au cours de cette période. Il est important que le plus de voix possible soient entendues. C'est pour entendre ces voix que le CCPC a entrepris cette vaste consultation.

**M. Gord Johns:** Jusqu'à maintenant, nous avons constaté que McKinsey semble avoir plus d'expérience dans les relations publiques que dans la gestion de questions interpersonnelles et organisationnelles d'une telle importance et d'une telle sensibilité.

Pourquoi la firme McKinsey a-t-elle été choisie comme expert en équité et en culture organisationnelle dans ce contexte?

**L'hon. Anita Anand:** De façon générale, je veux d'abord et avant tout attirer votre attention sur une politique du Conseil du Trésor qui encourage le recours à des conseils indépendants pour les grands projets de transformation. Comme je l'ai dit, et je pense que c'est un fait bien connu, il est extrêmement difficile de changer la culture d'une organisation. Les Forces armées canadiennes ne font pas exception.

Nous sommes conscients de l'énorme changement qui nous attend. Nous croyons également que le moment est crucial et que le changement doit se produire maintenant pour des raisons morales et opérationnelles. Les conseils d'experts complémentaires que nous avons reçus d'un tiers nous permettront d'entreprendre ce changement systématiquement plus rapidement et plus efficacement.

• (1600)

**M. Gord Johns:** J'aurais vraiment espéré que cet examen soit dirigé par des personnes ayant vécu des agressions sexuelles et des traumatismes, ainsi que des personnes ayant une expérience interne de la culture organisationnelle du ministère.

Comment les personnes qui ont vécu ces expériences ont-elles été consultées dans le cadre de ce processus?

**L'hon. Anita Anand:** Je tiens à répéter qu'elles sont les principales concernées et que ce n'est pas la seule tierce partie que nous avons consultée.

Nous avons consulté des centaines de victimes et de survivants. La lieutenant-générale Carignan peut en parler. Le travail avec cet expert indépendant ne représente qu'une infime partie des efforts que nous déployons globalement pour changer la culture dans les Forces armées canadiennes. Nous utilisons tous les mécanismes possibles pour faire en sorte que ce changement se produise.

**Le président:** Merci, madame la ministre.

Nous allons poursuivre avec des tours de cinq minutes.

Vous avez la parole, monsieur Genuis. Je vous en prie.

**M. Garnett Genuis (Sherwood Park—Fort Saskatchewan, PCC):** Merci, monsieur le président.

Merci, madame la ministre.

Je vais poursuivre dans la même veine que Mme Kusie.

Il y a un problème fondamental avec McKinsey. Une partie du modèle d'affaires de l'entreprise — comme nous le savons tous — est qu'elle travaille pour tout le monde. Certaines firmes de consultants disent ne travailler que pour un client dans un secteur donné. Le problème avec la firme McKinsey, et cela fait partie de sa proposition de vente, c'est que dans une industrie en particulier, elle travaille pour tout le monde en même temps et parfois même avec les organismes de réglementation. Elle acquiert des connaissances opérationnelles sur le fonctionnement de certaines entreprises, en vue d'éclairer le fonctionnement d'autres entreprises.

C'est peut-être acceptable dans certains cas, mais c'est un problème dans un contexte de conflit d'intérêts et de sécurité. En fait, nous ne voulons pas qu'une tierce partie qui exerce ses activités auprès de forces armées étrangères prenne connaissance de certains aspects de la culture et des approches opérationnelles des Forces armées canadiennes.

Pouvez-vous nous dire plus précisément quels autres pays ont retenu les services de McKinsey pour travailler auprès de leur ministère de la Défense?

**L'hon. Anita Anand:** Aujourd'hui et dans le cadre de mon travail quotidien, je me concentre sur le ministère de la Défense nationale. Je suis ici pour parler des contrats avec cette tierce partie qui concernent le travail du ministère de la Défense nationale.

**M. Garnett Genuis:** Madame la ministre, vous pouvez certainement voir la pertinence de cela. Si McKinsey travaille pour votre ministère et apprend des choses sur les opérations de l'armée canadienne, tout en travaillant pour une armée étrangère dont les intérêts sont très contraires aux nôtres... Vous êtes certainement à même de voir que, si les mêmes analystes ou les mêmes personnes apprennent des choses au sujet du Canada et les appliquent dans leur travail auprès de nos adversaires, cela pose un problème pour notre sécurité.

Je vais reposer la question. Savez-vous quels autres pays ont retenu les services de McKinsey pour faire du travail pour leur ministère de la Défense?

**L'hon. Anita Anand:** Le gouvernement s'attend à ce que tous les entrepreneurs mènent leurs activités en toute légalité. Nous avons des politiques concernant les conflits d'intérêts. Le fournisseur doit garantir qu'aucun conflit d'intérêts réel, apparent ou perçu n'est...

**M. Garnett Genuis:** Madame la ministre, avec tout le respect que je vous dois, je vous demande une réponse précise à une question précise.

Avez-vous le nom de ces pays? Pouvez-vous nous donner le nom de ces pays?

**L'hon. Anita Anand:** Je vous parle des processus de sécurité en place.

**M. Garnett Genuis:** Est-ce qu'un autre témoin peut répondre à cette question?

Encore une fois, quels autres pays ont retenu les services de McKinsey pour faire du travail pour leur ministère de la Défense? Est-ce que quelqu'un parmi les témoins connaît la réponse à cette question?

Je suis désolé, général Eyre. Pouvez-vous répondre au micro? Je vois que vous essayez de répondre.

**Gén Wayne D. Eyre:** Monsieur le président, j'ai secoué la tête pour dire non.

**M. Garnett Genuis:** D'accord.

**Gén Wayne D. Eyre:** Ce que je dirais, quand c'est quelque chose...

**M. Garnett Genuis:** Vous n'avez pas cette information.

**Gén Wayne D. Eyre:** Non, je ne le sais pas, mais lorsque ces entreprises travaillent avec nos alliés, nous pouvons profiter de ce genre d'expertise pour nos propres intérêts.

**M. Garnett Genuis:** Exactement, mais ces entreprises ne travaillent pas seulement pour nos alliés. Voilà le problème. Les médias nous ont appris qu'ils travaillent avec des entités affiliées à l'État en Russie et en Chine. Dans le cas de la Russie, l'entreprise a travaillé avec des entités visées par des sanctions.

En fait, madame la ministre, c'est à vous que je vais poser la question.

Savez-vous si McKinsey fait du travail pour des entités visées par des sanctions en Russie ou ailleurs, et cela vous pose-t-il un problème?

• (1605)

**L'hon. Anita Anand:** Comme je l'ai dit, nous n'avons aucune raison de croire qu'il y a eu conduite contraire à l'éthique dans l'exécution des contrats avec le ministère de la Défense nationale, et...

**M. Garnett Genuis:** Admettez-vous que le travail que cette entreprise fait pour d'autres clients et les renseignements qu'elle tire du Canada et qu'elle applique ailleurs font une différence au chapitre de notre sécurité?

**L'hon. Anita Anand:** L'information est fournie à ces entreprises selon le principe du besoin de savoir. Elle est limitée. Il y a des contrôles de sécurité en place, ainsi que des mécanismes relatifs aux conflits d'intérêts, et nous avons...

**M. Garnett Genuis:** Ces contrôles font-ils en sorte que les mêmes analystes qui travaillent pour le ministère de la Défense du Canada ne travaillent pas aussi pour les ministères de la Défense d'autres pays? Le savez-vous? Pouvez-vous nous assurer que les

analystes qui travaillent pour le ministère de la Défense du Canada ne travaillent pas aussi pour le ministère de la Défense à Pékin ou à Moscou?

**L'hon. Anita Anand:** Comme je l'ai dit, nous prenons très au sérieux les processus et les contrôles...

**M. Garnett Genuis:** C'est un oui ou un non?

**L'hon. Anita Anand:** ... concernant les conflits d'intérêts. Nous nous efforçons toujours d'améliorer nos processus.

**M. Garnett Genuis:** Avez-vous un mécanisme pour vous assurer que les personnes en question ne travaillent pas pour Moscou ou Pékin?

**M. Bill Matthews:** Monsieur le président, je vais tenter une approche différente.

La nature du travail effectué par McKinsey...

**M. Garnett Genuis:** Je demande simplement une réponse par oui ou par non. Je ne suis pas à la recherche d'une approche différente.

En fait, je cherche une approche différente. Je veux une réponse.

**M. Bill Matthews:** Je vais répondre si je peux avoir 15 secondes.

**M. Garnett Genuis:** Est-ce oui ou non, monsieur?

**M. Bill Matthews:** Le travail effectué n'est pas de nature délicate. Il s'agit de ressources humaines, d'analyses comparatives et de données. Il ne s'agit pas de renseignements de pointe ou délicats...

**M. Garnett Genuis:** Je rejette totalement l'idée qu'une organisation qui fait du travail opérationnel pour nous et qui est réticente à fournir des documents non caviardés au Comité n'a pas accès à des renseignements de nature délicate. Je ne sais pas...

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

Monsieur Jowhari, la parole est à vous. Je vous en prie.

**M. Majid Jowhari (Richmond Hill, Lib.):** Je souhaite la bienvenue à la ministre et aux fonctionnaires.

Encore une fois, je remercie les femmes et les hommes des Forces armées canadiennes de l'excellent travail qu'ils font pour assurer la sécurité du Canada et des Canadiens et Canadiennes et pour contribuer à faire du monde un endroit sûr.

J'aimerais me concentrer sur ce qui, selon nous, pourrait nous permettre de démystifier la raison d'être de McKinsey et de déterminer si l'entreprise a, d'une façon ou d'une autre, par quelque moyen que ce soit, eu accès à des renseignements opérationnels quels qu'ils soient, en vue de les recueillir et de les utiliser contre le Canada, de concert avec des intérêts anti-canadiens. Pour démystifier cela et pour mettre les choses en perspective, je vais poser la question à la ministre, et probablement à M. Matthews aussi, car je crois qu'ils sont les mieux placés pour répondre.

Lorsque j'ai examiné tous les documents reçus de McKinsey et du MDN, j'ai classé personnellement les services dans trois grandes catégories, soit une évaluation culturelle, l'amélioration des pratiques numériques et agiles modernes et, enfin, la mise en œuvre d'un mode de gestion du personnel axé sur l'intelligence artificielle.



J'ai recoupé cela avec les 20 millions de dollars dépensés par différents secteurs. Je sais que le Commandement des opérations interarmées du Canada a dépensé 2,4 millions de dollars, le CCPC, 2,5 millions de dollars, la Marine royale canadienne, environ 5 millions de dollars et le vice-chef d'état-major de la Défense, environ 10 millions de dollars.

Pouvez-vous expliquer comment une société d'experts-conseils peut effectuer des analyses comparatives en ne se consacrant qu'à un seul client, et comment les données d'un seul client peuvent servir de base à l'élaboration de pratiques exemplaires? Cela me dépasse. Je suis consultant en gestion depuis 30 ans, et je n'ai jamais vu une société d'experts-conseils en gestion faire des analyses comparatives en n'ayant qu'un seul client, ce qui, essentiellement, limite les données disponibles.

Avant que je pose ma prochaine question, vous avez la parole. Madame la ministre ou monsieur Matthews, pouvez-vous nous expliquer cela?

**L'hon. Anita Anand:** Tout d'abord, j'aimerais revenir sur ce que le sous-ministre essayait de dire. Tous les aspects des contrats étaient liés à l'amélioration du fonctionnement des institutions. Il n'était nullement question de secrets d'État.

Quels types d'activités étaient au cœur de ces ententes? Il s'agissait des données d'analyses comparatives, des RH et de la culture, ainsi que de la numérisation des ressources. Je pense que le moment serait bien choisi pour demander à l'amiral Topshee d'expliquer cela. Cela pourrait éclairer les arguments que nous essayons de faire valoir, à savoir qu'il s'agit d'améliorer la fonctionnalité d'une organisation qui a été critiquée parce qu'elle ne fonctionnait pas efficacement et qu'elle ne fonctionnait pas bien.

Les services qui ont été retenus à contrat étaient de nature complémentaire, des contrôles anti-conflits d'intérêts étant en place et des mesures étant prises en tout temps pour assurer la confidentialité des renseignements secrets.

• (1610)

**Vice-amiral Angus Topshee (commandant, Marine royale canadienne, ministère de la Défense nationale):** Merci, monsieur le président et madame la ministre, pour cette question.

La Marine est un bon exemple pour expliquer comment nous avons tiré parti de l'expérience de McKinsey dans ce cas. En 2019, l'un de mes prédécesseurs a publié une stratégie pour la Marine expliquant comment elle pouvait intégrer le numérique au cœur de toutes ses activités, pour des raisons d'efficacité opérationnelle.

Nous avons publié une stratégie établissant les grandes lignes de ce que nous devons faire et de la façon dont nous voulions le faire, mais la mise en œuvre de cette stratégie n'était pas une chose pour laquelle nous avons beaucoup d'expertise dans la Marine. Il y a eu au total quatre contrats avec McKinsey, dont l'un était d'une valeur de moins de 25 000 \$, alors je ne vais pas en parler.

Dans les faits, le premier contrat visait à déterminer comment nous pouvions traduire cette stratégie en mesures concrètes et significatives nous permettant d'optimiser les ressources. Une fois que nous nous sommes entendus là-dessus, il était clair pour nous qu'un outil de gestion des RH qui numériserait notre processus d'affectation des marins aux endroits où ils étaient nécessaires, en vue de maximiser leur rythme opérationnel, serait très utile.

Nous avons lancé le deuxième contrat pour établir ce processus. Nous avons constaté la valeur...

**Le président:** Je suis désolé. J'ai bien peur que votre temps soit écoulé. Peut-être pourriez-vous transmettre le reste de vos réflexions par écrit au Comité.

Madame Vignola, vous avez deux minutes et demie. Je vous en prie.

[Français]

**Mme Julie Vignola:** Je vous remercie, monsieur le président.

Madame la ministre, ma première question concerne le rapport du Sénat français sur McKinsey et l'autre firme de consultants. Il souligne les mêmes problèmes qu'ici, c'est-à-dire que McKinsey utilise la technique du pied dans la porte ou, comme nous l'appelons, le travail *pro bono*, pour s'immiscer dans l'appareil gouvernemental.

Trouvez-vous cela habituel ou éthique qu'une entreprise qui n'est pas inscrite au registre des lobbyistes puisse s'intégrer à un ministère, comme à la Défense nationale?

**L'hon. Anita Anand:** Je vous remercie de la question.

Ce n'était pas du tout le cas dans notre ministère, dans le cadre de ces contrats. Comme je l'ai déjà expliqué, le fournisseur nous a rendu les services nécessaires pour atteindre nos objectifs le plus tôt possible.

**Mme Julie Vignola:** Je vous remercie.

Est-ce habituel qu'une entreprise qui n'est pas inscrite au registre des lobbyistes ait accès au ministère et à différentes données, notamment sur son fonctionnement à l'interne? Je comprends que c'est pour y améliorer la situation, mais est-ce habituel que l'entreprise ne soit pas inscrite au registre?

[Traduction]

**L'hon. Anita Anand:** Il s'agissait de travaux ciblés et limités dans le temps effectués pour fournir des services.

Pour ce qui est du registre, je m'attends à ce que toutes les entreprises respectent leurs obligations en vertu de toutes les lois pertinentes. Je m'attends également à ce que toutes les sociétés respectent les normes d'éthique les plus élevées. C'est l'un des objectifs de notre régime d'intégrité assuré par Services publics et Approvisionnement Canada.

[Français]

**Mme Julie Vignola:** Donc, si les entreprises ne sont pas inscrites au registre des lobbyistes, il faudrait qu'elles le soient. Cependant, si elles n'y sont pas inscrites, sont-elles passibles d'une sanction quelconque, ou d'une simple petite tape sur les doigts avant de se faire dire d'aller s'inscrire?

[Traduction]

**L'hon. Anita Anand:** Au ministère de la Défense nationale, où je suis actuellement, nous avons l'obligation de veiller à recevoir les services pour lesquels nous avons passé un contrat selon des normes d'éthique élevées. Le régime d'intégrité proprement dit et la gestion de ce régime relèvent de Services publics et Approvisionnement Canada.

[Français]

Je crois que vous avez déjà discuté de cette situation avec la ministre Jaczek.

[Traduction]

**Le président:** Merci, madame la ministre.

Monsieur Johns, vous avez deux minutes et demie.

**M. Gord Johns:** Madame la ministre, le MDN a conclu un contrat avec McKinsey concernant la transformation numérique du Commandement des opérations interarmées du Canada. Ce contrat vise à fournir des conseils et de l'aide au sujet de l'élaboration d'un plan de dotation transformationnel.

La firme McKinsey a été chargée d'analyser chaque catégorie de personnel du COIC, y compris les fonctionnaires et les employés contractuels, afin d'élaborer des recommandations pour faire évoluer l'effectif. Les rôles et responsabilités comprenaient notamment l'intégration et l'orientation, les compétences et la formation, ainsi que les changements organisationnels.

La firme McKinsey a-t-elle fait des recommandations concernant le nombre de fonctionnaires fédéraux par rapport au nombre d'employés contractuels? A-t-elle fait des recommandations concernant les rôles et responsabilités de l'une ou l'autre des catégories de personnel?

• (1615)

**L'hon. Anita Anand:** Ce contrat visait à élaborer des recommandations et des propositions pour la stratégie des ressources humaines des quartiers généraux du COIC, afin que la transformation nécessaire puisse se faire sur une période de 15 ans.

Pour ce qui est de votre question précise, je vais demander au général Eyre d'y répondre.

**Gén Wayne D. Eyre:** Nous avons aussi un membre du COIC parmi nous. Peut-être qu'à la deuxième réunion, s'il y a des questions plus détaillées, elles pourraient lui être posées.

Essentiellement, au cours de la durée de ces deux contrats, on a aidé le COIC à élaborer une stratégie à long terme en matière de ressources humaines, qui a également aidé à codifier le mandat de chacun des postes clés, en établissant clairement les rôles et responsabilités des quartiers généraux. Il est très difficile de comprendre le rythme des opérations, et ces quartiers généraux sont soumis à beaucoup de pressions. L'objectif était d'accroître l'efficacité et la valeur du personnel qui y travaille.

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

Dans le même contrat avec McKinsey, des recommandations sont faites concernant les aspects des services des quartiers généraux du COIC qui se prêtent le mieux à une prestation à contrat. L'une de mes plus grandes préoccupations tout au long de cette étude, c'est que le gouvernement laisse des consultants se donner de plus en plus de travail à eux-mêmes.

Madame la ministre, il se peut que McKinsey, un entrepreneur externe, élabore des plans pour la dotation en personnel et les employés contractuels. Cela vous préoccupe-t-il et croyez-vous qu'il y a un conflit d'intérêts? Selon vous, les militaires et les fonctionnaires, avec leurs connaissances internes, leur loyauté et les services qu'ils fournissent, ne seraient-ils pas mieux placés pour le faire?

**Le président:** J'ai bien peur que votre temps soit écoulé. Vous pourriez peut-être répondre à M. Johns au prochain tour.

Monsieur Barrett, vous avez cinq minutes. Je vous en prie.

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

Merci, madame la ministre, et merci aux autres témoins d'être ici aujourd'hui. À l'instar de mes collègues, je tiens à vous remercier, vous et tous ceux qui relèvent de vous, des services que vous rendez à notre pays.

Madame la ministre, vous avez expliqué qu'il fallait faire appel à une personne de l'extérieur des Forces armées canadiennes, parce que ces dernières, en tant qu'organisation, n'étaient pas crédibles quant à certains aspects de l'amélioration de la culture et qu'elles avaient des problèmes systémiques à cet égard. Selon moi, McKinsey n'a pas la crédibilité nécessaire pour le faire et a démontré publiquement ce manque de crédibilité. Une organisation qui a conseillé à Purdue Pharma de verser des primes aux pharmaciens qui prescrivaient de l'OxyContin, ce qui a entraîné des surdoses, ou, comme l'a mentionné un de mes collègues, qui a tenu une retraite d'affaires à côté d'un camp de concentration où des musulmans ouïghours sont internés en Chine, n'est pas la solution. McKinsey n'est pas la solution pour améliorer la culture dans les Forces canadiennes.

Je veux parler de la culture et, comme l'a dit la lieutenant-générale Carignan, des forces vives que représentent nos militaires. Je regarde les 15 millions de dollars qui ont été dépensés pour ces contrats et je pense à d'autres façons dont nous aurions pu améliorer la culture dans les Forces canadiennes. J'utiliserais comme exemple mon alma mater, l'École d'électronique et des communications des Forces canadiennes, à Kingston. J'aimerais vous demander ce que vous pensez de l'état des installations pour nos troupes à l'EEFC de Kingston.

**L'hon. Anita Anand:** Nous cherchons toujours à fournir aux Forces armées canadiennes l'équipement, l'infrastructure et les ressources dont elles ont besoin pour accomplir leur important travail pour notre pays.

Pour ce qui est de la première partie de votre intervention, je suis d'accord: l'intégrité est extrêmement importante. Je suis ici pour parler des contrats de McKinsey avec le ministère de la Défense nationale. Je ne suis pas ici pour défendre leur conduite dans toute autre situation.

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

En ce qui concerne l'état de l'EEFC à Kingston, on rapporte que les quartiers comprennent actuellement des chambres pour quatre personnes avec un système de chauffage, de ventilation et de climatisation déficient, un espace insuffisant pour les effets personnels, des installations partagées souvent hors d'usage, l'absence d'intimité, de cuisinette, de connexion par câble et de salle de bain privée, ainsi que d'accès à un espace d'entreposage. À votre connaissance, fait-on quelque chose pour remédier à cela?

• (1620)

**L'hon. Anita Anand:** Nous sommes et nous continuerons d'être très déterminés à améliorer les conditions de vie, les ressources et les capacités en matière d'équipement des Forces armées canadiennes. Je sais que mon sous-ministre s'est rendu récemment à Kingston dans cette optique, afin que nous puissions continuer de faire de notre mieux pour les hommes et les femmes qui servent notre pays de façon si honorable.

**M. Michael Barrett:** Madame la ministre, savez-vous combien de chambres individuelles sont nécessaires pour loger les militaires qui suivent une formation à l'EEFC pendant plus de six mois? Je peux vous répondre. C'est 150. La BFC Kingston offre 47 chambres.

Nous venons tout juste de parler de culture, et je me demande ce que cela fait à la culture de nos Forces canadiennes et au moral de nos militaires, de nos militaires du rang, le cœur battant de nos forces armées, qui n'ont pas d'endroit où se reposer pendant leur entraînement. Ils sont exposés à la moisissure, aux infestations de rongeurs et au manque d'installations sanitaires adéquates. À mon avis, c'est scandaleux, et je me demande simplement quelle somme d'effort nous sommes prêts à déployer sous votre direction et dans quelle mesure nous sommes prêts à agir rapidement pour remédier à la situation.

**L'hon. Anita Anand:** Je vous remercie de votre intervention. Je pense qu'il est extrêmement important pour nous de nous concentrer sur les questions liées au logement et au coût de la vie pour les Forces armées canadiennes. Je vais demander à mon chef d'état-major de la Défense s'il peut parler de cette question, car elle relève aussi de son leadership directement.

**Le président:** J'ai bien peur que votre temps soit écoulé. Vous pourriez peut-être revenir à M. Barrett et au Comité avec un mémoire écrit.

Monsieur Bains, vous avez cinq minutes. Je vous en prie.

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

Merci, madame la ministre, et merci à vos collègues d'être des nôtres aujourd'hui. Moi aussi j'ai une longue histoire familiale de service militaire et de service frontalier, qui me fait vraiment apprécier le travail que vous faites.

Madame la ministre, pouvez-vous nous en dire plus long sur les processus de sécurité qui permettent de vérifier que les entrepreneurs ou les fournisseurs externes qui travaillent avec la Défense nationale ne posent pas de risque pour la sécurité? On nous a dit que ces contrats sont des contrats de ressources humaines et d'administration. Quel est le recours s'il y a quoi que ce soit de louche dans l'exécution de ces contrats?

**L'hon. Anita Anand:** Bien sûr. Je commence par les contrats si vous voulez bien. Ces contrats renferment des clauses types dont un certain nombre visent à écarter toute possibilité de conflits d'intérêts.

Je vous donne quelques exemples. Les fournisseurs sont tenus de préserver la confidentialité de tous les renseignements qui leur sont communiqués dans le cadre d'un contrat. Ils ne peuvent pas divulguer ces renseignements sans l'autorisation écrite du gouvernement du Canada. Ils sont également tenus de respecter les mesures de sécurité applicables selon le contrat.

Dans le cadre de notre processus de passation de marchés, nous maintenons les protections nécessaires pour protéger la confidentialité de l'information, et pour écarter tout éventuel conflit d'intérêts. Nous cherchons toujours à faire mieux, et j'espère que les travaux de votre comité iront assez loin pour nous permettre de le faire. Je les suivrai avec grand intérêt.

**M. Parm Bains:** Merci.

Vice-amiral Topsy, vous acheviez votre explication. Vous pourriez peut-être nous en dire un peu plus à ce sujet.

**Vam Angus Topsy:** Absolument.

Comme je le disais, dans les trois contrats de McKinsey, le premier avait simplement pour objet de repérer des choses significatives et tangibles que nous pourrions faire. La deuxième était pour

le lancement de la mise en œuvre de ce que nous appelons l'état de l'effectif numérique, qui consiste à opérationnaliser un outil de gestion des ressources humaines qui est numérique et plus efficace. Nous savions à quel point c'était utile, mais nous voulions cette capacité à l'interne. Le troisième contrat portait sur la façon dont nous formons les équipes pour pouvoir poursuivre ce genre d'initiatives.

Nous n'avons pas eu d'autres contrats avec McKinsey, car nous avons maintenant une équipe interne de développement d'applications et de numérisation qui a beaucoup appris grâce aux contrats avec McKinsey.

• (1625)

**M. Parm Bains:** Justement, y a-t-il eu un processus de recrutement à l'interne... ou comment avez-vous procédé pour cela?

**Vam Angus Topsy:** Une partie du travail a été effectuée par McKinsey, qui nous a aidés à déterminer les bons types de talents qu'il nous fallait. J'ai travaillé au premier contrat dans mon rôle précédent de chef d'état-major adjoint de la Marine pour le personnel et l'instruction. Je ne connaissais pas les composantes d'une équipe numérique. Je ne connaissais pas le rôle d'un propriétaire de produit, d'un gestionnaire de produit ou d'un chef de mêlée en contexte numérique, ni la notion de sprint et la façon d'appliquer un processus de développement d'application.

Après avoir déterminé les compétences requises et constaté les types d'expérience et le genre d'approche novatrice à adopter, nous avons pu trouver le personnel convoité au sein de notre organisation. Depuis, le défi a été de les retenir. Nous avons des gens de grand talent. Dès qu'ils sont connus, ils sont recrutés par d'autres entreprises — pas nécessairement McKinsey, mais d'autres.

Nous avons maintenant une équipe solide. Nous avons constaté que nous sommes en mesure de trouver ces talents numériques avec les personnes mêmes qui entrent dans la Marine royale canadienne et les Forces armées canadiennes.

**M. Parm Bains:** Merci.

Pour ce qui est de l'avantage qu'il y a pour l'équipe de la Défense de regarder à l'extérieur de l'organisation dans certains cas où une modernisation importante est nécessaire rapidement, y a-t-il un autre domaine que nous devrions examiner, selon vous?

**Vam Angus Topsy:** Il y a une foule de domaines où nous pouvons toujours nous améliorer. La plus grande partie de ce travail se fait à l'interne. Nous avons une solide équipe de gens dans la Marine qui suivent constamment nos alliés et nos adversaires partout dans le monde pour déterminer les pratiques que nous devons nous donner pour être la meilleure force maritime possible pour le Canada.

**M. Parm Bains:** Merci.

Combien de temps me reste-t-il?

**Le président:** Vous avez 25 secondes.

**M. Parm Bains:** Merci encore de votre service.

**Le président:** Merci.

Madame Block, je vous prie. Vous avez cinq minutes.

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

Je me fais l'écho de mes collègues pour vous souhaiter la bienvenue et vous remercier sincèrement des services que vous rendez au pays.

Madame la ministre, compte tenu de votre défense convaincante de la nécessité et du choix de McKinsey, et compte tenu de l'insistance avec laquelle vous avez affirmé que l'information communiquée à McKinsey n'était pas névralgique, qu'il s'agissait simplement d'une analyse comparative des ressources humaines ou d'un sujet non sensible dans les contrats vu que ce n'était pas très secret, je veux vous montrer l'une des pages que notre comité a reçues. Elle est vierge. C'est parce qu'elle a été caviardée. Le Comité a très clairement exigé des documents non caviardés. Cela n'a pas empêché de nombreux ministères de se donner le droit de limiter les pouvoirs de la Chambre des communes.

Madame la ministre, nous avons reçu une lettre de votre ministère au sujet des passages caviardés. Je viens de vous montrer une page. J'en ai d'autres. Le caviardage a été fait au nom de la sécurité. Pourtant, vous venez de dire qu'il ne s'agissait pas de questions de sécurité. Pourriez-vous nous expliquer pourquoi bon nombre des caviardages concernaient le nombre de semaines de travail de McKinsey, son prix hebdomadaire et la description des services offerts. Qui a ordonné ces caviardages? Si ce n'est pas vous, qui est-ce et pour quelle raison?

**L'hon. Anita Anand:** Nous avons fait tous les efforts pour respecter les exigences de divulgation. Je dirai que le contrat est entre McKinsey et le gouvernement du Canada. En tant que parties contractantes, nous sommes tous deux tenus de respecter les dispositions de confidentialité de ce contrat. Par contre, nous n'avons pas le même contrat avec vous, M. Bains ou un autre membre du Comité. Nous respectons les modalités du contrat et nous respectons les exigences de divulgation du mieux que nous pouvons.

**Mme Kelly Block:** Ce faisant, madame la ministre, vous entravez le travail d'un comité permanent du Parlement du Canada et le travail de la Chambre des communes. Vous auriez peut-être mieux fait de confirmer votre histoire avec vos collègues du Cabinet. Dans les documents de Services publics et Approvisionnement Canada, on n'a pas caviardé ces répartitions hebdomadaires. C'est peut-être parce que votre ministère payait des prix exorbitants, beaucoup plus que SPAC.

Encore une fois, je vais vous demander pourquoi vous pensez pouvoir passer outre aux droits du Parlement et caviarder les prix hebdomadaires payés pour les services de McKinsey.

• (1630)

**L'hon. Anita Anand:** Comme je l'ai mentionné, je n'étais pas la ministre à l'époque. Je vais demander à mon sous-ministre s'il peut en dire davantage.

**M. Bill Matthews:** Certainement. Je serai très bref.

Le critère que nous appliquons pour le caviardage ressemble à celui qui est appliqué à l'accès à l'information. Cela comprend les renseignements commerciaux confidentiels. Nous faisons de notre mieux pour harmoniser nos approches avec celles des autres ministères, mais compte tenu des délais et du volume de documents, il y a certains cas de non-convergence, j'en suis sûr. Nous faisons de notre mieux pour suivre ce processus.

En ce qui concerne les semaines, les prix, etc., la réponse est qu'il s'agit de renseignements commerciaux confidentiels.

**Mme Kelly Block:** Pourtant, SPAC a répondu...

McKinsey nous a dit que des clients gouvernementaux lui ont demandé de caviarder des documents à remettre au Comité. Est-ce que vous-même ou un membre de votre personnel, de votre bureau

ou de votre ministère, ou un organisme sous la supervision de votre ministère, avez demandé à McKinsey de faire ces caviardages?

**M. Bill Matthews:** Je ne suis pas au courant et je n'ai certainement pas fait de demande précise, mais je me ferai un plaisir de vérifier auprès du ministère si de telles demandes ont été faites. L'uniformité d'interprétation du contrat en tant que tel est importante, mais je vais en prendre note et voir si je peux fournir une meilleure explication.

**Mme Kelly Block:** Merci beaucoup.

J'ai une dernière question.

Pour les services fournis par McKinsey, la plupart des descriptions ont été caviardées. Cela veut dire qu'on a dépensé des millions de dollars pour des experts-conseils externes et qu'on ne sait pas pourquoi.

Madame la ministre, vous avez dit au début de l'une de vos interventions que vous prenez le travail du comité OGGO très au sérieux. Vous comprendrez qu'il est de notre devoir de surveiller les dépenses du gouvernement et de poser ces questions. Je crois vraiment que la censure de ce genre d'information est très grave pour le Comité. Je demanderais que l'information que nous avons demandée soit fournie au Comité.

**Le président:** Notre temps est écoulé, madame Block.

Madame Thompson, vous avez cinq minutes.

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

Bienvenue, madame la ministre, et merci à tous les témoins pour le travail qu'ils font. Nous en sommes très reconnaissants.

Madame la ministre, je vais commencer par vous. Je sais que vous en avez déjà parlé, mais si vous avez quelque chose à ajouter au sujet des défis qui ont mené à la mise en œuvre du contrat avec McKinsey, quel changement de culture cela représente-t-il et quelle est l'ampleur du changement de culture que vous essayez d'apporter au sein des forces armées? Quels avantages, le cas échéant, commencez-vous à réaliser? Je sais qu'il faut pas mal de temps pour redresser la situation. Commencez-vous à voir des possibilités, suite au travail de McKinsey, de vraiment infléchir le changement de culture?

**L'hon. Anita Anand:** Tout d'abord, j'aimerais répondre à certaines des questions précédentes. La valeur des contrats adjugés à McKinsey en 2021-2022, soit environ 17 millions de dollars, représentait 0,07 % de nos dépenses totales cette année-là. L'idée qui sous-tend ce chiffre, c'est qu'il s'agit d'une très faible proportion de nos dépenses globales.

Pour répondre à votre question, l'expertise de tiers nous permet de vérifier que nos pratiques sont conformes à celles de nos alliés en ce qui concerne notre équipe de défense, surtout dans le domaine du changement de culture, où nous nous engageons dans un changement systémique urgent. L'expertise de tiers sert de fonction habilitante pour soutenir nos employés. Comme je l'ai mentionné, cela représente une très faible partie de notre budget de défense.

Je veux aussi insister sur l'importance d'agir rapidement dans ce domaine. Sans cette expertise exploitée très rapidement, nous n'aurions pas autant des feuilles de route que nous en avons actuellement.

Je vais demander à la générale Carignan si elle a plus de détails à donner.

• (1635)

**Lgén Jennie Carignan:** Merci, madame la ministre.

Lorsque nous avons amorcé notre changement de culture il y a deux ans, il y avait trois principales choses auxquelles nous devions nous attaquer très rapidement. Elles sont ressorties des consultations que nous avons menées auprès des membres de l'équipe de la Défense, de groupes marginalisés et de membres concernés. Les consultations ont eu lieu, et nous avons immédiatement pu arrêter les priorités.

L'une d'elles portait sur le système de traitement des plaintes. Les victimes nous ont dit que le dépôt d'une plainte était plus préjudiciable que le préjudice causé par la source de la plainte elle-même. Nous avons immédiatement lancé des initiatives pour redresser notre système de plaintes, qui est extrêmement complexe. Nous avons dû mener des consultations pour nous attaquer à la cause profonde des problèmes et, enfin, nous avons dû regrouper les quelque 500 recommandations que nous avons dans notre système et qui étaient réparties entre 19 rapports différents afin de pouvoir suivre, regrouper et comprendre lesquelles qui étaient en double, répétitives ou contradictoires, afin de faire toute cette analyse. C'est pourquoi nous avons immédiatement lancé ces trois initiatives en amorçant le changement de culture en 2021.

En 2022-2023, le CCPC, c'est-à-dire le Chef — Conduite professionnelle et culture compte déjà moins sur les contrats qu'au cours de la première année de l'établissement du CCPC. De plus, nous ne nous fions pas aveuglément à McKinsey; en effet, nous consultons cinq autres entreprises dans le cadre de divers autres types de projets.

**Mme Joanne Thompson:** Merci.

J'aimerais revenir rapidement sur cette question. Je sais qu'il est très tôt...

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

**Mme Joanne Thompson:** Je suis désolée. Merci.

**Le président:** Nous allons passer à Mme Vignola pour deux minutes et demie, s'il vous plaît.

[Français]

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

Madame la ministre, en 2015, avant l'augmentation des contrats accordés à McKinsey, le gouvernement avait écarté Lockheed Martin concernant le chasseur F-35. Or, le retour de cette dernière compagnie dans les bonnes grâces du gouvernement concorde avec la hausse des contrats accordés à McKinsey, qui a Lockheed Martin pour client.

Quelle influence, le cas échéant, McKinsey a-t-elle eue sur le choix du gouvernement de revenir à Lockheed Martin? Sinon, comment vous êtes-vous assurée qu'il n'y en a eu aucune?

**L'hon. Anita Anand:** Il n'y a pas de lien entre les deux fournisseurs. Comme vous le savez peut-être, le choix de Lockheed Martin découle d'un processus indépendant mené par Services publics et Approvisionnement Canada. C'est un approvisionnement très important pour les Forces armées canadiennes, ainsi que pour notre pays et sa sécurité.

**Mme Julie Vignola:** Merci. Dans un document que nous avons reçu et qui traite d'un contrat, McKinsey précise que ses conseils n'étaient pas personnalisés, mais plutôt basés sur une longue expérience.

Comment le ministère de la Défense nationale s'est-il assuré de recevoir des conseils qui répondaient aux besoins du Canada et des membres des Forces armées canadiennes, et non des conseils généraux pouvant être appliqués dans plus d'un pays?

**L'hon. Anita Anand:** Cela fait partie de nos contrats avec les fournisseurs. Nous nous assurons que nos contrats précisent les objectifs nécessaires pour leur réalisation, et le fournisseur ne peut pas déborder du cadre de ces objectifs.

• (1640)

**Mme Julie Vignola:** Je voudrais revenir très rapidement sur les deux études que McKinsey a faites sur la culture interne de votre ministère et sur l'étude de Mme Arbour. J'aimerais comprendre en quoi il était essentiel de faire faire un travail différent par McKinsey par rapport à celui de Mme Arbour et pourquoi tout cela devait être réalisé à peu près dans les mêmes délais.

[Traduction]

**Le président:** J'ai bien peur que notre temps soit écoulé. Vous pourriez peut-être envoyer votre réponse plus tard.

Nous allons passer à M. Johns, pour deux minutes et demie, je vous prie.

**M. Gord Johns:** Merci encore d'être ici.

Je suis d'accord avec Mme Block pour ce qui est du problème de caviardage. Nous avons des factures qui n'indiquent qu'un montant total. Les quantités et les prix unitaires sont bloqués. Cela n'a aucun sens.

Madame la ministre, McKinsey a également obtenu un contrat pour un atelier sur la transformation numérique de la Marine. Je vais citer une lettre tirée des mémoires que nous avons reçus. Elle demande un contrat à fournisseur unique parce que McKinsey aurait clairement indiqué que le coût de l'atelier d'une journée et demie serait inférieur à 25 000 \$, taxes comprises. Et, comme l'estimation de la dépense ne dépasse pas la limite établie à la référence C, elle demande un contrat à fournisseur unique.

Ce contrat a bel et bien été adjugé à McKinsey, sans appel d'offres. Le contrat a fini par coûter 24 999,98 \$. C'est 2 ¢ de moins que la limite à laquelle la lettre semble faire référence. Ce n'est pas sans raison que nous avons des règlements sur l'approvisionnement, et ce n'est pas la première fois que nous voyons des contrats d'une valeur très proche de la limite. C'est à 2 ¢ de la limite. Conformément à la lettre, McKinsey a accepté de garder le contrat à moins de 25 000 \$.

Pensez-vous que McKinsey a calculé son prix de manière à ne pas avoir à soumissionner et que cela représente un problème d'intégrité en matière d'approvisionnement pour déjouer l'intention du règlement?

**L'hon. Anita Anand:** Je vous remercie de vos questions.

Pour ce qui est du premier point, qui porte sur le caviardage, je comprends le fondement de ce point, et j'offre que mon ministère y jette un second coup d'œil pour assurer la cohérence d'un ministère à l'autre.

**M. Gord Johns:** Merci.

**L'hon. Anita Anand:** Je comprends la préoccupation de Mme Block à ce sujet, alors je vais demander au ministère de ré-examiner les passages caviardés.

Pour ce qui est de l'esprit du règlement et de la question que vous avez soulevée, je laisse la parole à l'amiral Topsy, qui a compétence directe sur la question.

**Le président:** Donnez une réponse très brève, amiral.

**Vam Angus Topsy:** Le chiffre que j'ai est de 24 860 \$. Je conviens que c'est juste en deçà de 25 000 \$. Pour être parfaitement honnête, disons que j'ignore si... La plupart des entreprises connaissent nos limites pour la passation de marchés, mais je n'ai pas de connaissance précise de ce contrat. C'était avant mon temps.

**Le président:** Merci, messieurs.

Monsieur Genuis, vous avez cinq minutes.

**M. Garnett Genuis:** Merci, monsieur le président.

Résumons. Nous vous avons demandé, madame la ministre, si vous étiez au courant des contrats de McKinsey avec d'autres ministères de la défense. Vous n'avez pas voulu ou n'avez pas pu nous fournir cette information. Vous avez dit que vous n'étiez ici que pour répondre à des questions sur les contrats avec le gouvernement du Canada, mais, bien sûr, les contrats avec d'autres ministères de la défense sont, à mon avis, très pertinents, et j'apprécierais quand même que vous nous fournissiez par écrit toute information que vous auriez à cet égard.

Même lorsque nous avons posé des questions au sujet du travail pour notre ministère de la Défense, vous avez refusé de nous fournir beaucoup d'information, comme mes collègues l'ont souligné au sujet des nombreux passages caviardés. Il est important de dire que lorsqu'un comité parlementaire demande de l'information, ce n'est pas la même chose que lorsqu'un citoyen passe par l'AIPRP. Les comités parlementaires ont le statut de tribunal, et si un tribunal demandait des documents, je crois que vous les lui fourniriez.

Le Président Rota a dit très clairement — et c'est une convention qui remonte à une centaine d'années — que les comités parlementaires ont le droit d'avoir un accès sans entrave aux documents. Pourtant, à maintes reprises, votre gouvernement, dans divers ministères, n'a pas appliqué cette norme, pas même dans des cas très simples. Nous ne parlons pas d'une possible menace à la sécurité nationale. Nous parlons de renseignements commerciaux que le Comité examinerait à huis clos.

Dans le cas très précis des caviardages, allez-vous appliquer l'esprit de la décision du Président Rota?

• (1645)

**L'hon. Anita Anand:** Comme je viens de le mentionner, je demande maintenant à mon ministère de faire ce qu'il faudra pour ré-examiner le dossier en vue d'assurer l'uniformité entre les ministères...

**M. Garnett Genuis:** Ce n'est pas l'uniformité entre les ministères. Je cherche à assurer la convergence avec la loi selon l'interprétation de l'autorité légitime, en l'occurrence le Président de la Chambre. Allez-vous appliquer la norme que traduit la décision du Président Rota?

**L'hon. Anita Anand:** Disons qu'il y a une grande variété de raisons pour lesquelles un caviardage pourrait être nécessaire, et que nous tenons à équilibrer la transparence et l'ensemble des besoins.

**M. Garnett Genuis:** Madame la ministre, un caviardage irait à l'encontre de la décision du Président de la Chambre. Êtes-vous en train de nous dire que vous allez continuer à défier la décision du Président?

**L'hon. Anita Anand:** Ce que je dis, c'est que nous faisons de notre mieux pour équilibrer le besoin de transparence avec...

**M. Garnett Genuis:** Madame la ministre, c'est une exigence légale. Vous ne pouvez pas dire au Président: « Je suis désolée. Je vais trouver un équilibre en dehors du cadre de la loi. » Le Président a dit que les comités parlementaires ont le droit d'ordonner la production de documents. Je vous dirais que si vous vous présentiez devant un autre tribunal qui vous ordonnerait de remettre les documents, vous les remettriez, alors que vous traitez différemment un comité parlementaire qui a le droit constitutionnel d'ordonner la production de ces documents. Je vous demanderais de prendre cela en considération, car vous avez une obligation légale.

**L'hon. Anita Anand:** Oui, et comme je l'ai déjà dit, je crois fermement à l'importance du travail du comité OGGO, et je le sais...

**M. Garnett Genuis:** Merci, et j'espère que cela se confirmera dans les documents que vous nous enverrez.

**L'hon. Anita Anand:** ... très bien, et nous ferons de notre mieux pour y répondre.

Merci.

**M. Garnett Genuis:** Madame la ministre, dans le temps qu'il me reste, nous vous avons également posé des questions sur la culture, et vous avez parlé de la nécessité d'aller à l'extérieur pour obtenir de l'information qui éclairera le changement culturel. Voilà, je pense, un argument de fond qui pourrait être valable, mais la question est de savoir où vous allez trouver cette information.

Vous avez rejeté les questions sur l'éthique de McKinsey. Mais si vous vous en remettez à McKinsey pour avoir de l'information sur la façon de changer et de définir la culture de la Défense nationale, ne pensez-vous pas que la culture de McKinsey, l'éthique de McKinsey et les conseils qu'il a donnés, par exemple, au gouvernement saoudien au sujet du traitement à réserver aux dissidents sont pertinents par rapport à ceux qu'il vous donnera sur le façonnement de la culture des Forces armées canadiennes?

**L'hon. Anita Anand:** Je précise que les juges Deschamps, Arbour et Fish ont formulé de nombreuses recommandations au fil des ans, des recommandations que le ministère de la Défense nationale s'active à mettre en œuvre. C'est notamment de là que nous viennent les conseils sur la façon d'apporter du changement. Comme vous l'avez mentionné...

**M. Garnett Genuis:** C'est très bien, mais c'est de McKinsey que nous parlons. Est-ce que McKinsey vous donne des conseils sur le changement de culture?

**L'hon. Anita Anand:** McKinsey ne nous donne pas de conseils sur les politiques de fond à mettre en œuvre en matière de changement de culture — pas du tout. Il s'agit d'une source opérationnelle, et non pas stratégique, de conseils.

**M. Garnett Genuis:** Vous vous serviez des problèmes de culture pour justifier la décision d'aller à l'extérieur. C'est ce que vous avez dit plus tôt dans votre témoignage. Vous avez dit qu'il faut faire appel à des tiers comme McKinsey parce que nous ne pouvons pas régler nos problèmes nous-mêmes. Vous dites maintenant que nous n'allons pas vraiment voir McKinsey pour cela. Nous nous adressons à McKinsey pour autre chose.

**L'hon. Anita Anand:** En fait, ce que je dis n'est pas contradictoire. Je dis que, pour la mise en œuvre des 500 recommandations des trois juges, nous avons tiré profit d'une façon précise et ciblée des ressources de cet expert indépendant, mais cet expert indépendant n'a aucunement éclairé nos décisions stratégiques.

**Le président:** Merci, madame la ministre.

Monsieur Housefather, vous avez la parole.

**M. Anthony Housefather (Mont-Royal, Lib.):** Merci, monsieur le président. Je suis le dernier, mais non le moindre.

Merci beaucoup à madame la ministre et aux autres témoins d'être là aujourd'hui et merci de servir notre pays. C'est très apprécié.

Madame la ministre, je vais commencer par vous.

Vous jouez un rôle bien particulier au sein du gouvernement à titre de ministre de la Défense nationale, et d'ex-ministre de l'approvisionnement. Bon nombre des questions dont vous avez été bombardée aujourd'hui étaient sans rapport avec la question de savoir si le gouvernement devrait faire affaire avec McKinsey. Il est légitime de se demander quelles entreprises devraient être exclues du groupe de fournisseurs du gouvernement du Canada.

À l'heure actuelle, nous avons une politique concernant les entreprises qui sont exclues et celles qui ne sont pas exclues en vertu de notre régime d'intégrité. Nous voudrions peut-être un jour proposer des changements à ce régime d'intégrité. Encore une fois, c'est quelque chose que le Comité pourrait examiner. Nous pourrions proposer des choses, et je sais que vous seriez ouverte à ces changements. Cependant, le ministère de la Défense a-t-il le pouvoir de bloquer du processus de soumission les entreprises qui ne sont pas exclues en vertu du régime d'intégrité?

• (1650)

**L'hon. Anita Anand:** Nous avons la capacité de veiller, dans le cadre de notre processus de passation de marchés, à protéger les intérêts du gouvernement du Canada et du ministère de la Défense nationale. C'est exactement ce que nous faisons par des dispositions comme la confidentialité et d'autres en matière de conflits d'intérêts.

Nous croyons à l'utilité d'un régime d'intégrité pour tenir les fournisseurs responsables de leur inconduite éventuelle. De la même manière, nous avons pris bien soin d'assortir nos contrats des dispositions nécessaires pour protéger les intérêts du gouvernement du Canada et, en définitive, de la population de notre grand pays.

Déterminer quelles sont les entreprises admissibles n'est pas nécessairement le rôle du ministère de la Défense nationale, mais plutôt de Services publics et Approvisionnement Canada. Je serais heureuse de recevoir des suggestions sur la limite à appliquer si cela devait éclairer le Comité.

**M. Anthony Housefather:** Merci beaucoup, madame la ministre.

J'ai une autre question pour vous. Dans le témoignage qu'il a rendu devant le Comité, Dominic Barton a dit que McKinsey ne donnait jamais de conseils stratégiques. Il exécute ce que le gouvernement lui demande de faire. Êtes-vous d'accord là-dessus?

**L'hon. Anita Anand:** Je n'ai pas entendu la déclaration dans tout son contexte, mais je dirais qu'elle recoupe ce que j'ai dit plus tôt, à savoir que McKinsey n'a pas fourni de conseils stratégiques au gouvernement du Canada. Cela relève du ministère client. En ce qui

concerne la défense nationale, les décisions stratégiques et l'orientation que nous prenons — qu'il s'agisse d'un changement de culture ou de la Marine royale canadienne — relèvent de moi, en ma qualité de ministre, et des autres dirigeants des organisations avec lesquelles je travaille, soit les Forces armées canadiennes, ainsi que le ministère de la Défense nationale.

**M. Anthony Housefather:** D'après votre expérience, madame la ministre, en ce qui concerne l'impartition, les décisions d'impartition ne viennent pas du niveau politique, n'est-ce pas?

**L'hon. Anita Anand:** Je n'ai pas eu le moindre contact au sujet des contrats faisant appel à l'expertise de tiers.

**M. Anthony Housefather:** Merci.

J'ai maintenant une question pour le général Eyre, si cela vous convient.

J'aimerais vous interroger au sujet de l'incidence que pourrait avoir le travail de la firme McKinsey sur les décisions ultérieures du ministère de la Défense en matière d'approvisionnement. Étant donné que certains des clients de McKinsey font également affaire avec le ministère de la Défense nationale dans le domaine de l'acquisition d'équipement et dans le secteur des TI, certains ont allégué que les conseils de cette firme pourraient influencer les décisions subséquentes de la Défense nationale en matière d'approvisionnement d'une manière qui profiterait à ses autres clients.

Pouvez-vous rassurer les gens à ce sujet?

**Gén Wayne D. Eyre:** L'approvisionnement relève de mon collègue, le sous-ministre. Je vais lui céder la parole.

**M. Anthony Housefather:** D'accord, veuillez renvoyer la question au sous-ministre.

**M. Bill Matthews:** Certainement. Il y a plusieurs aspects à la question.

Premièrement, des règles existent pour éviter ce genre de conflits d'intérêts, mais j'aimerais revenir à la nature du travail de la firme McKinsey. Il s'agit surtout d'une analyse comparative liée aux RH... Ce n'est pas lié à la capacité. S'agissant des hypothèses que vous formulez au sujet des approvisionnements futurs et ainsi de suite, rien de ce que j'ai vu ne les compromet. Il ne s'agit pas ici de capacité.

S'il y a des questions précises sur le fonctionnement de l'approvisionnement, le véritable expert est à mes côtés.

**M. Anthony Housefather:** J'ai entendu cette préoccupation, et elle n'a aucun sens à mes yeux, compte tenu de nos politiques d'approvisionnement. Je pense qu'il est utile que vous le répétiez.

Combien de temps me reste-t-il, monsieur le président?

**Le président:** Il vous reste 14 secondes.

• (1655)

**M. Anthony Housefather:** Merci beaucoup d'être parmi nous aujourd'hui.

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

Je vais tirer parti de vos 14 secondes.

Je remercie les témoins de leur présence aujourd'hui. Il y a plusieurs questions auxquelles vous n'avez pas pu terminer de répondre. Il est également arrivé à plusieurs reprises que le Comité vous demande de lui fournir des renseignements par écrit. J'espère que vous le ferez le plus tôt possible.

Avant que vous ne partiez, j'aimerais revenir sur un des commentaires. Vous savez probablement de quoi je vais parler. Le Livre vert de Bosc et Gagnon est très clair. J'aimerais en citer rapidement un extrait. « Le libellé du Règlement ne circonscrit pas les contours du pouvoir d'exiger la production de documents et de dossiers. Il en résulte un pouvoir général et absolu qui ne comporte a priori aucune limitation ».

Je dois dire que je suis extrêmement déçu que ce ministère soit l'un des nombreux ministères du gouvernement qui ont refusé de reconnaître la suprématie du Parlement et qui n'ont pas tenu compte d'une directive très claire du Comité leur demandant de fournir des documents non caviardés. J'espère que vous nous les fournirez le plus rapidement possible.

Cela dit, je vous remercie de vous être joints à nous. Je vais laisser partir les témoins.

Chers collègues, avant de suspendre la séance, nous avons quelques questions d'ordre administratif à régler. J'ai besoin de votre approbation pour ce qui suit. Tout d'abord, conformément au paragraphe 108(2) du Règlement, que le Comité entreprenne l'étude de l'objet du Budget supplémentaire des dépenses (C) 2022-2023.

**Des députés:** D'accord.

**Le président:** J'ai également besoin de votre approbation pour que le budget proposé de 2 500 \$ pour l'étude du Budget supplémentaire des dépenses (C) 2022-2023 soit adopté. Je ne crois pas que nous dépenserons cet argent, mais nous devons approuver ce budget avant de pouvoir aller de l'avant.

**Des députés:** D'accord.

**Le président:** Chers collègues, merci beaucoup.

Nous allons suspendre la séance très brièvement. Nous essaierons de revenir au plus vite afin de passer le plus de temps possible avec le directeur parlementaire du budget.

Merci.

• (1655) \_\_\_\_\_ (Pause) \_\_\_\_\_

• (1655)

**Le président:** Chers collègues, nous reprenons nos travaux.

Je souhaite la bienvenue à nos invités du Bureau du directeur parlementaire du budget.

Je crois comprendre que vous avez une déclaration préliminaire à nous faire, monsieur Giroux.

Vous avez la parole pour cinq minutes.

**M. Yves Giroux (directeur parlementaire du budget, Bureau du directeur parlementaire du budget):** Bonjour monsieur le président et mesdames et messieurs les membres du Comité. Merci de m'avoir invité à comparaître devant vous aujourd'hui.

Nous sommes heureux d'être ici pour discuter de notre rapport sur le Budget supplémentaire des dépenses (C) 2022-2023, qui a été publié le 23 février 2023.

Je suis en compagnie de la principale analyste du rapport, Kaitlyn Vanderwees.

Le budget supplémentaire des dépenses (C) du gouvernement prévoit des dépenses supplémentaires de 10,3 milliards de dollars, ce qui porte le total des autorisations budgétaires proposées à ce jour à 443,3 milliards de dollars, soit une augmentation de 29,4 milliards de dollars ou 7,1 % par rapport à l'exercice 2021-2022.

Les autorisations votées, qui doivent être approuvées par le Parlement, s'élèvent à 4,7 milliards de dollars. Les autorisations législatives, que le gouvernement a déjà été autorisé à dépenser par le Parlement, totalisent 5,6 milliards de dollars. Étant donné qu'il ne reste que quelques semaines avant la fin de l'exercice, l'argent devra être dépensé avant le 31 mars.

Si l'on tient compte du présent budget supplémentaire des dépenses, 90 % du montant total prévu dans le budget de 2022 pour l'exercice en cours pourra être dépensé par les ministères à l'appui de 114 initiatives. L'élément le plus important qui doit être approuvé par le Parlement est un montant de près de 1 milliard de dollars pour la Défense nationale. Plus de la moitié de cette somme est destinée à soutenir la guerre en Ukraine.

• (1700)

[Français]

Le gouvernement demande également 817 millions de dollars de plus au titre des services professionnels et spéciaux, ce qui comprend les dépenses pour les consultants externes. Le total des dépenses prévues dans cette catégorie pour l'exercice en cours s'élève donc à 21,4 milliards de dollars. En date de novembre 2022, près de 10 milliards de dollars ont été dépensés en services professionnels et spéciaux cette année, un record par rapport aux années précédentes pour la même période. Selon le Budget principal des dépenses 2023-2024, les dépenses prévues pour les services professionnels et spéciaux resteront stables à 19,5 milliards de dollars en 2023-2024.

Les affectations bloquées sont des fonds qui ont été approuvés par le Parlement, mais dont le gouvernement limite l'accès aux ministères, par exemple jusqu'à ce que certaines conditions soient remplies. Dans le présent budget supplémentaire des dépenses, il est indiqué que 7,7 milliards de dollars de crédits déjà approuvés par le Parlement sont actuellement bloqués par le Conseil du Trésor sur le plan administratif. Cela représente une augmentation de 2,2 milliards de dollars par rapport au dernier budget supplémentaire des dépenses de l'année dernière.

Tant les affectations bloquées que le total des fonds non dépensés ont atteint des niveaux record en 2020-2021 et en 2021-2022. Cette situation est principalement attribuable à l'intervention du gouvernement fédéral pendant la pandémie, qui a donné lieu à une augmentation sans précédent des dépenses approuvées et à une grande incertitude quant à la nécessité d'utiliser tous les fonds approuvés. Selon notre suivi interne, les montants non utilisés en 2022-2023 resteront plus élevés qu'avant la pandémie.

Ma collègue et moi serons heureux de répondre à toute question que vous pourriez avoir à propos de notre analyse des prévisions budgétaires du gouvernement ou d'autres travaux du directeur parlementaire du budget.

Merci.



[Traduction]

**Le président:** C'est toujours un plaisir de vous accueillir ici, merci.

Madame Block, vous avez cinq minutes.

Chers collègues, la première série de questions durera cinq minutes, puis nous essaierons d'accorder trois minutes et deux minutes et demie au Bloc et au NPD.

**Mme Kelly Block:** Merci beaucoup, monsieur le président.

Merci de vous joindre à nous, monsieur Giroux.

Dans votre rapport sur le budget supplémentaire des dépenses (C), vous avez écrit: « Des nouveaux fonds de plus de 800 millions de dollars sont destinés à payer des services professionnels et spéciaux, ce qui comprend les dépenses pour les services de consultants externes. »

Comme vous le savez sans doute, le Comité a entrepris une étude sur les contrats du gouvernement avec McKinsey et nous espérons qu'elle sera suivie d'un examen plus général du recours à la sous-traitance par le gouvernement.

Votre bureau sait-il environ quelle part des 800 millions de dollars est consacrée aux consultants en gestion?

**M. Yves Giroux:** Non, nous n'avons pas accès à ce niveau de détail. Nous ne connaissons que le montant global versé aux consultants.

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

Les 21,4 milliards de dollars correspondent-ils aux dépenses totales du gouvernement en consultants externes?

**M. Yves Giroux:** Oui, d'après ce que nous savons, même si certains de ces fonds pourraient être périmés, mais nous ne le saurons que plusieurs mois après la fin de l'exercice financier.

**Mme Kelly Block:** Merci.

Dans votre rapport, vous mentionnez également que l'une des principales raisons de l'augmentation des autorisations législatives dans le budget supplémentaire des dépenses s'explique « en raison des taux d'intérêt à court terme plus élevés » sur la dette non échu.

À votre avis, le gouvernement prend-il des mesures pour réduire cette dette afin de réduire les frais d'intérêt, ou les frais d'intérêt ont-ils simplement continué d'augmenter?

**M. Yves Giroux:** Les frais d'intérêt ont continué d'augmenter pour deux raisons principales. La première est l'augmentation des taux d'intérêt et le taux effectif que le gouvernement doit payer sur sa dette. L'autre raison est l'augmentation de la dette elle-même. Chaque fois qu'il y a un déficit au cours d'un exercice financier, il s'ajoute généralement à la dette.

Dans la mesure où le déficit est inférieur à ce qu'il était pendant la pandémie, on pourrait dire que le gouvernement a pris des mesures pour réduire non pas la dette, mais la vitesse à laquelle elle augmente. À l'inverse, on pourrait dire que, puisqu'il y a encore des déficits, le gouvernement ne réduit pas la dette.

Il est impossible d'apporter une réponse claire à votre question sans entrer dans un débat politique.

**Mme Kelly Block:** Merci beaucoup.

Avez-vous des recommandations à faire au gouvernement sur la façon de réduire les coûts en réduisant la dette et les paiements d'intérêts?

• (1705)

**M. Yves Giroux:** Il y a deux façons principales de le faire.

La première serait de réduire la dette, ce qui est une décision politique qui devra être prise très bientôt, et lorsque la ministre des Finances déposera son budget la semaine prochaine, nous aurons peut-être des indications nous permettant de savoir s'il y a un plan pour réduire le niveau global de la dette.

L'autre façon de réduire au minimum les coûts du service de la dette ou d'essayer de les contrôler le plus possible, c'est d'avoir une bonne gestion de la dette, ce qui, à ma connaissance, est une tâche dont le gouvernement s'acquitte raisonnablement bien. Il gère la dette de la façon la plus efficace possible pour minimiser les frais d'intérêt, compte tenu de l'encours de la dette.

**Mme Kelly Block:** Merci.

Dans votre rapport, vous avez aussi noté que le budget supplémentaire des dépenses concerne les annonces de dépenses pour lesquelles le gouvernement a besoin de plus de temps pour déterminer comment il va mettre en œuvre ses plans.

Puisque le budget supplémentaire des dépenses continue d'augmenter, êtes-vous préoccupé par le fait que le gouvernement annonce des dépenses sans avoir élaboré de plans pour les mettre en œuvre?

**M. Yves Giroux:** Étant donné le nombre de budgets supplémentaires que nous voyons et le fait que vous, parlementaires, devez débattre et voter sur le budget supplémentaire des dépenses (C) le 20 mars, je suis préoccupé par le fait que cela vous laisse très peu de temps pour examiner des dépenses qui se chiffrent en milliards de dollars.

Il est compréhensible que le gouvernement doive présenter un budget supplémentaire des dépenses au cours d'une année donnée, mais le fait qu'on vous demande de voter sur des montants aussi élevés à la fin de l'exercice, alors qu'il ne reste pratiquement plus de temps, est un peu préoccupant. En effet, je pense que cela nuit à votre capacité, en tant que parlementaires, d'examiner les dépenses gouvernementales proposées.

**Mme Kelly Block:** Je suis d'accord avec vous. Merci beaucoup.

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

Nous passons maintenant à M. Bains, pour cinq minutes, s'il vous plaît.

**M. Parm Bains:** Merci, monsieur le président.

Merci, monsieur Giroux, d'être de nouveau parmi nous aujourd'hui.

Une partie importante du budget supplémentaire des dépenses est destinée au financement des services professionnels. Croyez-vous que les professionnels des TI sont essentiels pour s'assurer que les systèmes de TI en place fonctionnent correctement au service des Canadiens?

**M. Yves Giroux:** Je ne suis pas un spécialiste des TI — certains diraient heureusement, mais je dirais hélas —, mais je crois fermement que les TI sont un élément essentiel de toute organisation de nos jours. Il ne m'appartient pas de dire s'il est essentiel ou non d'avoir recours à la sous-traitance en matière de TI au niveau auquel le gouvernement le fait. Je n'ai pas cette expertise.

**M. Parm Bains:** D'accord. Bien que la sous-traitance ait augmenté, elle a suivi le rythme de la croissance de la fonction publique fédérale, dont la taille rapportée à la population totale est la même qu'en 2010. Cela n'indique-t-il pas un niveau normal de croissance?

**M. Yves Giroux:** En effet. C'est une façon de voir les choses, la fonction publique croît proportionnellement à la taille de la population canadienne.

Cependant, on pourrait dire que, étant donné que davantage de services sont automatisés, on pourrait s'attendre à ce que la taille de la fonction publique augmente à un rythme légèrement plus lent que la croissance moyenne de la population, mais je pense que cela se résume à des choix de politiques, surtout lorsque le gouvernement décide d'intervenir, d'investir ou de dépenser dans des domaines précis.

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

La vérificatrice générale, l'ombudsman de l'approvisionnement et le gouvernement procèdent à un examen de McKinsey, dont nous avons entendu parler.

Croyez-vous que ces études fourniront des renseignements utiles sur les pratiques de sous-traitance et d'approvisionnement du gouvernement?

**M. Yves Giroux:** Je suis convaincu que ma collègue, la vérificatrice générale, fournira des renseignements complets au Comité et à tous les parlementaires au sujet de McKinsey.

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

Vous avez déjà dit au Comité que les cibles ministérielles sont trop faciles à atteindre, mais dans votre rapport sur le budget des dépenses, vous dites que trop peu d'objectifs sont atteints.

Pouvez-vous préciser votre position sur ces cibles? Sont-elles trop faciles à atteindre ou trop ambitieuses?

**M. Yves Giroux:** Je dirais qu'elles sont probablement trop faciles à atteindre, et je vous dis cela d'après ma propre expérience, puisque cela fait plus de deux décennies que je travaille dans la fonction publique.

En général, les cibles sont fixées de façon à ce qu'elles semblent raisonnablement ambitieuses, mais elles sont toujours jugées atteignables, à moins d'événements imprévus, de sorte qu'elles ne sont généralement pas trop ambitieuses. Il y a de quoi être surpris lorsque vous constatez que près de la moitié de ces cibles ne sont pas atteintes ou qu'il n'y a pas de date prévue pour les atteindre.

• (1710)

**M. Parm Bains:** En 2022-2023, le gouvernement du Canada a demandé 443,3 milliards de dollars en autorisations. Il s'agit d'une hausse de 6,8 % par rapport à la période précédente, mais d'une baisse de 6,6 % par rapport à 2020-2021.

Ce niveau de dépenses vous paraît-il compatible avec la cible budgétaire du Canada visant à réduire le ratio de la dette au produit intérieur brut?

**M. Yves Giroux:** Il semble que oui. Si vous comparez les différents budgets principaux des dépenses, c'est cohérent. Cependant, dans nos perspectives économiques et financières du mois de mars, nous prévoyons que le ratio de la dette au PIB augmentera l'an prochain, en raison du ralentissement de l'économie et de l'augmentation des dépenses.

On s'attend à ce qu'il y ait une anomalie d'un an dans la cible budgétaire, qui, au lieu de diminuer constamment, devrait augmenter pendant un an. Cependant, le budget qui sera déposé la semaine prochaine pourrait présenter des mesures pour s'assurer que le ratio de la dette au PIB continue de diminuer année après année. D'après ce que nous savons aujourd'hui, il devrait augmenter au cours du prochain exercice financier, celui qui commencera en avril.

**M. Parm Bains:** Merci.

**Le président:** Nous passons maintenant à Mme Vignola, pour cinq minutes, s'il vous plaît. Allez-y.

[Français]

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

Monsieur Giroux et madame Vanderwees, je vous remercie d'être ici aujourd'hui.

Monsieur Giroux, dans votre analyse, vous dites que le gouvernement prévoit des dépenses supplémentaires de 10,3 milliards de dollars. Le temps passe très vite, mais je me souviens qu'il n'y a pas si longtemps, vous aviez aussi mentionné au Comité que le ministère de la Défense nationale avait de la difficulté à dépenser les sommes qui lui étaient octroyées, même celles prévues dans les budgets supplémentaires des dépenses.

Nous sommes à 11 jours de la date butoir où toutes les sommes octroyées devront avoir été dépensées. À votre connaissance, ces sommes sont-elles en voie de l'être?

**M. Yves Giroux:** Nous ne pouvons pas le savoir avec certitude tant que les Comptes publics du Canada n'auront pas été publiés, ce qui se fait habituellement à l'automne, parfois à la toute fin de l'automne.

Cependant, nous pouvons en avoir certaines indications grâce aux affectations bloquées sur le plan administratif, dont j'ai parlé dans mon allocution. Pour l'instant, ces fonds bloqués pour toutes sortes de raisons par le Conseil du Trésor atteignent un niveau très élevé, rarement observé. Cela laisse donc présager encore une fois que la somme des fonds non dépensés d'ici la fin de l'exercice financier, dans 11 jours, sera au moins aussi élevée que par les années précédentes.

Nous ne pouvons malheureusement pas indiquer avec certitude pour quels ministères ce sera le cas. Toutefois, étant donné que le ministère de la Défense nationale est gros, nous pouvons raisonnablement présumer qu'il ne dépensera pas encore cette année tous les fonds qui lui avaient été octroyés. Nous n'en aurons cependant la certitude que lorsque l'exercice financier sera largement terminé.

**Mme Julie Vignola:** Je me souviens aussi de discussions que nous avons tenues au Comité concernant les stocks de la Défense nationale, qui étaient assez bas, et de la difficulté à fournir adéquatement du matériel à nos Forces armées canadiennes.

Or, nous envoyons à l'Ukraine 500 millions de dollars ainsi que de l'équipement. Je ne suis pas contre cela, mais ma question est la suivante: quelle incidence cette aide pourrait-elle avoir sur les stocks du Canada?

Sommes-nous en train de déshabiller Jacques pour habiller Jean? Cela fera-t-il augmenter les frais liés à la défense dans les prochains budgets?

**M. Yves Giroux:** C'est une bonne question, mais, malheureusement, ce sont les personnes qui ont témoigné avant moi qui possèdent beaucoup plus d'informations que moi sur les stocks de la Défense nationale et sur l'incidence que l'aide à l'Ukraine pourrait avoir sur la capacité du ministère à remplir son mandat principal.

• (1715)

**Mme Julie Vignola:** À la page 6 votre rapport, que je ne lirai pas mot à mot, parce que j'ai seulement pris des notes rapides, il est écrit que vous éprouvez certaines craintes quant au fait que l'enveloppe affectée à la politique Protection, Sécurité, Engagement pourrait ne pas être suffisante.

Vos craintes sont-elles de plus en plus fondées? Sont-elles plus grandes? Quelles sont vos inquiétudes sur ce sujet?

**M. Yves Giroux:** Mes inquiétudes viennent du fait que l'enveloppe pour la politique de défense nationale contient des dépenses d'immobilisation qui sont déterminées pour une période de plusieurs années, alors que les coûts associés aux projets d'acquisition en matière de défense nationale, notamment dans le cas des navires de combat, augmentent constamment. Je crains donc que l'enveloppe ne soit pas suffisante pour permettre au gouvernement de remplir la mission qu'il s'est donnée dans cette politique. Il faudrait en ce cas bonifier l'enveloppe ou abandonner certains projets, ce qui sera probablement inévitable si on ne veut pas dépasser le montant total de l'enveloppe et financer les projets dont le coût augmente, comme celui des navires de combat que je viens de mentionner.

Par ailleurs, nous allons faire une étude sur le projet d'acquisition des avions de chasse F-35. Nous aurons une meilleure idée du coût estimé de ce projet d'acquisition. S'il se trouve que les coûts associés à l'acquisition d'avions de chasse sont également en augmentation, comme dans le cas des navires de combat, il est sûr qu'il y aura trop de contraintes et que quelque chose va devoir être mis de côté.

**Mme Julie Vignola:** Je vais vous poser une question rapidement et vous pourrez répondre par oui ou par non.

Dois-je comprendre qu'on n'a pas forcément tenu compte des coûts potentiels résultant de l'inflation et d'autres facteurs quand on a établi la valeur de cette enveloppe?

**M. Yves Giroux:** C'est fort possible.

**Mme Julie Vignola:** Merci.

[Traduction]

**Le président:** Merci.

Monsieur Johns, vous avez cinq minutes.

**M. Gord Johns:** Je vous remercie de tout le travail important que vous faites et merci d'être ici de nouveau.

Monsieur Giroux, nous avons parlé tout à l'heure des 800 millions de dollars d'argent frais pour les services professionnels et spéciaux, et cela comprend les dépenses pour les consultants externes. Quelles sont vos préoccupations, si vous en avez, au sujet du niveau des dépenses pour les services de conseil au Canada, par rapport à nos partenaires de l'OCDE? Avez-vous examiné cela? Êtes-vous en mesure de nous fournir des données comparables?

Dans le même ordre d'idées, la présidente du Conseil du Trésor a déclaré devant ce comité: « Par rapport aux dépenses consacrées à la fonction publique, l'utilisation des services professionnels est aussi demeurée relativement la même depuis 2011. » Cependant, d'après les chiffres que nous avons pour la fonction publique, elle a augmenté de 11,8 %, je dirais, depuis 2020, mais la sous-traitance en matière de TI a augmenté de 45,8 % au cours de cette période. Cela contredit les propos de la présidente du Conseil du Trésor.

Vous pourriez peut-être répondre à ces deux questions.

**M. Yves Giroux:** Bien sûr. Je n'ai pas examiné ce que font les autres pays. J'ai été très occupé à examiner ce que fait le Canada, alors je n'ai malheureusement pas de comparaisons internationales à vous soumettre.

Le fait que le recours aux services de consultants ait augmenté est préoccupant lorsqu'on le compare à l'augmentation de la taille de la fonction publique. En effet, lorsque vous avez une fonction publique en croissance, vous vous attendez à ce que cette croissance se produise dans les secteurs où les besoins sont les plus grands. Le fait que cela se produise, mais que le recours à des consultants augmente également... Les services ne répondent pas toujours aux attentes. Voilà ce qui me préoccupe.

Par exemple, si le recours à des consultants pour les services de santé augmente, c'est évidemment pour répondre aux besoins. Lorsqu'il s'agit de services de TI, c'est aussi pour répondre aux besoins. Chacune de ces augmentations est peut-être justifiée, mais alors, pourquoi externaliser un grand nombre de ces services en même temps que nous avons une fonction publique en croissance? Est-ce que nous embauchons des fonctionnaires qui ne sont pas adaptés aux besoins, ou devrions-nous en embaucher encore plus, ce que nous ne pouvons pas faire, parce que, de toute évidence, nous devons avoir recours à des consultants? Cela mène à toutes sortes de questions pour lesquelles les réponses ne sont pas évidentes, du moins pas pour moi.

• (1720)

**M. Gord Johns:** En plus des questions de transparence et de reddition de comptes que nous avons soulevées ici au Comité, le fait que le gouvernement s'appuie de plus en plus sur la sous-traitance soulève des préoccupations au sujet des questions d'équité, et ces inquiétudes méritent des conversations, des discussions et des recherches.

En fait, en 2018, le rapporteur spécial de l'ONU sur l'extrême pauvreté et les droits de la personne a parlé de la privatisation comme étant une cause de la pauvreté, alors même que la privatisation coûte plus cher aux gouvernements. Nous l'avons vu ici avec la sous-traitance de contrats. À titre d'exemple, nous avons examiné GC Strategies dans le cadre de l'étude de l'application ArriveCAN, qui facturait entre 15 et 30 % de commission, ce qui, je suppose, est la norme de l'industrie. Ces entreprises ne connaissent rien à la technologie. Elles savent simplement à qui s'adresser. Il y a ces grandes sociétés de consultants très bien rémunérées, dont six d'une valeur de plus de 100 millions de dollars, qui font affaire avec le Canada, c'est le cas des six grandes. Une grande partie de leur travail se fait en sous-traitance.

Avez-vous examiné les sommes qui sont consacrées uniquement aux frais de sous-traitance, parce que cela semble être une énorme perte économique à l'heure actuelle dans notre pays. Cet argent pourrait autrement servir à fournir des services, de l'assurance-médicaments en passant par l'expansion des soins dentaires, et à s'assurer que tout le monde dispose d'un endroit sûr où vivre dans notre pays. La hausse vertigineuse du nombre de consultants grassement rémunérés à laquelle nous assistons et les commissions, qui sont de l'ordre de 15 à 30 %, sont parfaitement ridicules. J'imagine qu'elles sont généralement de 30 %, parce que chaque fois que je demande si c'est 15 % ou 30 %, on me répond: « C'est la norme de l'industrie. » Si c'était 15 % on nous dirait 15 %, donc il est plus que probable que ce soit 30 % dans la plupart des cas.

**M. Yves Giroux:** Je n'ai pas examiné les commissions ni la ventilation des honoraires que les consultants facturent au gouvernement. Il faudrait passer en revue des milliers de contrats. Nous avons examiné les chiffres globaux et, malheureusement, je n'ai pas de réponse à vous donner.

**M. Gord Johns:** Ces informations existent. Merci encore.

Il y a de l'argent ici — 227 millions de dollars pour les dettes d'études irrécouvrables. À votre avis, pourquoi la valeur des dettes irrécouvrables a-t-elle augmenté de 57 millions de dollars depuis l'an dernier? Est-ce la norme? Comment prévoyez-vous que l'élimination des intérêts sur les prêts étudiants à compter d'avril prochain influera sur la capacité du Canada de s'occuper de l'endettement des étudiants? Évidemment, les néo-démocrates sont très heureux que cela se produise. C'est quelque chose que nous appelions de nos vœux.

**Le président:** J'ai bien peur, monsieur Giroux, qu'il vous faille répondre au Comité par écrit ou directement à M. Johns lors de sa prochaine série de questions.

Chers collègues, nous n'avons plus beaucoup de temps, par conséquent au deuxième tour nous allons faire des tours de quatre minutes et quatre minutes, puis de deux minutes et demie et deux minutes et demie.

Madame Kusie, vous avez quatre minutes.

**Mme Stephanie Kusie:** Merci, monsieur le président.

[Français]

Monsieur Giroux, je vous remercie d'être présent aujourd'hui.

[Traduction]

C'est la première année que les dépenses budgétaires globales détaillées dans le budget principal des dépenses dépassent le seuil de 400 milliards de dollars. Le gouvernement a franchi le seuil de 300 milliards de dollars au cours de l'exercice 2020-2021.

Monsieur Giroux, votre prédécesseur, M. Page, a dit que le gouvernement actuel avait été « critiqué à juste titre pour avoir appliqué une politique budgétaire relativement laxiste », tout en refusant de mettre en œuvre des cibles budgétaires plus strictes. Ce n'est qu'une citation que je vais utiliser au sujet du budget la semaine prochaine.

Dans l'une de mes publications préférées, le *Hill Times*, vous avez déclaré: « C'est logique de ce point de vue, mais cela indique clairement que le gouvernement n'hésite pas à dépenser. » Le *Hill Times* a dit que votre bureau avait publié une analyse du budget supplémentaire des dépenses le 23 février, et vous avez dit: « Ce

n'est pas tous les ans qu'il y a trois budgets supplémentaires des dépenses, soit A, B et C. »

Monsieur Giroux, voulez-vous ajouter quelque chose à ce que vous avez dit dans le *Hill Times*?

**M. Yves Giroux:** S'agissant du fait qu'il n'y a pas trois budgets supplémentaires chaque année. C'est vrai, enfin cela dépend des années. Autrefois il était normal, au cours d'une année, d'avoir les budgets supplémentaires des dépenses (A) et (B). Le fait d'avoir trois budgets supplémentaires des dépenses n'indique pas une tendance plus marquée à dépenser. Ce sont les montants qui comptent.

Les citations que vous venez de lire sont mes paroles, et je les maintiens. Je n'ai rien à ajouter. Je ne peux pas nier avoir dit cela. Le *Hill Times* est une publication réputée. Mes propos sont correctement restitués.

• (1725)

**Mme Stephanie Kusie:** Je suis d'accord.

La seule modification que je pourrais apporter, c'est qu'alors que vous avez dit « A, B et C », je dirais que le gouvernement est plutôt « A, B et S », comme dans « *Always be spending* ».

**Des députés:** Oh, oh!

**Mme Stephanie Kusie:** Je vais maintenant passer à l'augmentation importante des autorisations législatives. Pouvez-vous nous en dire davantage sur le rôle joué par l'inflation, selon vous, dans ces augmentations des autorisations législatives, s'il vous plaît?

**M. Yves Giroux:** L'inflation joue un rôle important dans l'augmentation des autorisations législatives parce que les principaux postes de ces autorisations ou des dépenses législatives sont la Sécurité de la vieillesse, qui est indexée à l'inflation et qui est également alimentée par la croissance du nombre de personnes de 65 ans et plus, ainsi que les transferts aux provinces, qui sont indexés à l'inflation ou qui ont un niveau minimum d'augmentation. L'inflation joue un rôle important dans les dépenses législatives.

**Mme Stephanie Kusie:** Diriez-vous que les énormes dépenses gouvernementales ont joué un rôle dans l'augmentation des autorisations législatives?

**M. Yves Giroux:** Très indirectement. Dans la mesure où certains diraient que l'intervention du gouvernement a contribué à l'inflation, il pourrait y avoir une boucle de rétroaction. En raison de l'inflation, les autorisations législatives doivent augmenter, alors oui, c'est une possibilité.

**Mme Stephanie Kusie:** Enfin, pensez-vous que la crise du coût de la vie a joué un rôle dans l'augmentation des dépenses liées aux autorisations législatives?

**M. Yves Giroux:** Pas directement. Je pense que cette augmentation est attribuable à l'inflation et à la croissance démographique.

**Mme Stephanie Kusie:** Merci beaucoup.

Merci, monsieur le président.

**Le président:** Merci.

Madame Thompson, vous avez quatre minutes. Je vous en prie.

**Mme Joanne Thompson:** Merci.

Je suis ravie de vous revoir au Comité.

Lors de la comparution de la ministre Fortier, il a été indiqué que les affectations bloquées sont attribuables à la nécessité de réserver des fonds pour les règlements et les projets qui nécessitent du financement, mais qui sont touchés par des problèmes climatiques et météorologiques. Nous en avons vu des exemples partout au pays au cours de l'année dernière. Ces affectations bloquées sont-elles importantes pour assurer le bon fonctionnement du gouvernement?

**M. Yves Giroux:** Elles sont généralement faites pour de très bonnes raisons de gestion, du moins d'après mon expérience. Je ne peux pas parler précisément de chacune de celles qui sont incluses dans le budget supplémentaire des dépenses.

Elles sont faites parce que les conditions de libération des fonds ne sont pas encore remplies. Il s'agit de s'assurer que les fonds ne sont versés aux ministères que lorsque les conditions particulières ont été remplies. Par exemple, quand certains critères ont été respectés, que le ministère est prêt ou qu'il a rempli ses obligations énoncées dans la présentation au Conseil du Trésor, par exemple, ou dans un mémoire au Cabinet. C'est habituellement une bonne pratique de gestion financière que d'avoir des affectations bloquées pour s'assurer que le financement est débloqué seulement lorsqu'il est approprié de le faire.

**Mme Joanne Thompson:** Merci.

Je vais maintenant passer à la rémunération au rendement des cadres supérieurs de la fonction publique. Certains ont fait des observations sur l'utilisation de cette rémunération et ont critiqué son utilisation même lorsque les cibles ministérielles n'étaient pas atteintes. Toutefois, la rémunération au rendement des cadres supérieurs fait partie des régimes de rémunération des cadres supérieurs et n'a aucun lien avec les objectifs organisationnels énoncés dans les cibles ministérielles.

Croyez-vous qu'il est important d'utiliser de tels incitatifs axés sur le marché pour motiver les dirigeants à obtenir des résultats?

**M. Yves Giroux:** Je pense qu'il est important d'utiliser la rémunération conditionnelle comme incitatif pour améliorer le rendement des cadres, mais aussi pour récompenser les cadres les plus performants et les distinguer des employés dont le rendement est moyen ou médiocre, comme c'est le cas dans n'importe quelle organisation.

**Mme Joanne Thompson:** Merci.

En 2022-2023, le gouvernement du Canada a demandé 443,3 milliards de dollars en autorisations, soit une augmentation de 6,8 % par rapport à 2021-2022, mais une diminution de 6,6 % par rapport à 2020-2021. À votre avis, ce niveau de dépenses est-il conforme à la cible budgétaire du Canada, c'est-à-dire une réduction du ratio de la dette au produit intérieur brut?

**M. Yves Giroux:** Il est constant sauf pour l'année prochaine, l'année qui commencera le 1<sup>er</sup> avril, où nous nous prévoyons une augmentation du ratio de la dette au PIB, ce qui serait, d'après ce que nous savons jusqu'à présent, une anomalie dans une tendance par ailleurs à la baisse, à un rythme modéré, du ratio de la dette au PIB. Cependant, cette estimation est basée sur l'information que nous avons présentement, qui pourrait changer lorsque la ministre des Finances déposera son budget la semaine prochaine.

● (1730)

**Mme Joanne Thompson:** Merci.

J'ai une question très générale. Vous avez dit tout à l'heure que le gouvernement fait un assez bon travail en matière de saine gestion

de la dette, et je suis vraiment curieux. Pour ce qui est de la pandémie dont, techniquement, nous sommes en train de sortir, nous en voyons encore les effets secondaires dans tous les ministères et bien sûr dans la société. De plus, il y a évidemment les réalités géopolitiques très réelles et les réalités des changements climatiques qu'aucun d'entre nous n'aurait pu prévoir.

Je vais prendre un exemple de tentative de gestion de ces crises immédiates sur la côte Sud-Ouest de ma province, le Labrador...

**Le président:** J'ai bien peur que votre temps soit écoulé. Pourriez-vous poser une brève question?

**Mme Joanne Thompson:** Comment gérer ces crises imprévues tout en gérant le travail du pays et...

**Le président:** J'ai bien peur que notre temps soit écoulé.

Monsieur Giroux, vous devrez nous revenir si vous avez une réponse à cette question.

Madame Vignola, vous avez deux minutes et demie.

[Français]

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

Monsieur Giroux, on peut lire dans votre rapport ce qui suit:

En date de novembre 2022, près de 10 milliards de dollars avaient été dépensés pour des services professionnels et spéciaux cette année – un record par rapport aux années précédentes pour la même période. Le Budget principal des dépenses 2023-2024 indique que les dépenses prévues au titre des services professionnels et spéciaux se maintiendront à 19,5 milliards de dollars en 2023-2024.

Ce chiffre constitue un record en soi. Outre les 10 milliards de dollars dépensés au cours du présent exercice jusqu'en novembre 2022, le gouvernement compte 320 000 fonctionnaires, ce qui est aussi un record en termes de nombre absolu. Par contre, cela représente un peu moins de 1 % de la population, ce qui est somme toute raisonnable ou habituel, disons.

Comment expliquez-vous la combinaison de dépenses record pour des services externes et d'un effectif de la fonction publique représentant environ 1 % de la population? Avez-vous des inquiétudes au sujet de cette combinaison?

**M. Yves Giroux:** J'ai des inquiétudes en lien avec ces deux éléments quand on y ajoute la déficience apparente des services dans plusieurs secteurs où le gouvernement a une responsabilité importante.

Le fait d'augmenter la taille de la fonction publique est une chose, qui dépend des choix du gouvernement. Le fait d'augmenter le recours aux consultants est également un choix du gouvernement et de ses administrateurs principaux ou sous-ministres. Ces deux choix s'expliqueraient si les services étaient grandement améliorés, mais je crois que vous tous et toutes, en tant que députés, constatez probablement chaque jour dans vos bureaux de circonscription que ces services ne sont pas toujours à la hauteur des attentes des citoyens. C'est là que j'ai des préoccupations.

Si le choix d'augmenter les dépenses en services de conseil et le nombre de fonctionnaires se traduit par une amélioration dans la prestation des services et par des conseils plus éclairés aux ministres, c'est une chose. Par contre, si les dépenses augmentent dans ces deux catégories, mais que les services ne semblent pas s'améliorer, c'est là où j'ai des préoccupations.

**Mme Julie Vignola:** Nous avons les mêmes préoccupations.

Merci beaucoup de votre temps.

[Traduction]

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

Monsieur Johns, vous avez deux minutes et demie.

**M. Gord Johns:** Lorsque les Canadiens n'avaient pas assez d'équipement de protection individuelle au début de la pandémie, le gouvernement a demandé aux petites et moyennes entreprises canadiennes d'établir un approvisionnement national en équipement de protection individuelle.

Je pense à la Wayward Distillery, dans ma circonscription. Cette entreprise a orienté l'activité de sa distillerie vers la production du désinfectant pour les mains à destination des travailleurs de la sécurité publique, des travailleurs de la santé et des travailleurs de première ligne. Elle a répondu à l'appel, et elle a investi à cette fin. Le gouvernement a fait appel à ces entreprises et elles ont tenu parole, mais nous n'avons pas respecté notre engagement envers elles.

Le gouvernement a commencé à commander de l'équipement de protection individuelle à l'étranger et a inondé le marché, ce qui a fait baisser les prix. Nous savons que le gouvernement et le ministre se sont engagés à acheter de l'équipement de protection individuelle canadien, mais cela n'atteint pas les petits fournisseurs.

Avez-vous fait une analyse de l'impact sur l'économie canadienne de l'achat d'équipement de protection individuelle à l'étranger et de l'effet multiplicateur lorsqu'il est produit au Canada?

Enfin, pour ce qui est de la sécurité des Canadiens, pour nous assurer qu'en cas de nouvelle pénurie d'équipement de protection individuelle à l'avenir, nous avons renforcé et soutenu notre industrie nationale d'équipement de protection individuelle afin qu'elle soit prête à intervenir en cas de crise... J'imagine qu'à l'heure actuelle, cette industrie sera plutôt réticente.

Comme je l'ai dit, la Wayward Distillery, dans ma circonscription, s'est retrouvée avec un stock de produits d'une valeur de près d'un million de dollars et cette entreprise a beaucoup perdu en vendant à perte.

• (1735)

**M. Yves Giroux:** C'est une question importante. Elle l'était davantage encore il y a un an ou deux, et pourrait le redevenir. Malheureusement, nous n'avons pas examiné l'impact économique de l'achat d'EPI à l'étranger ni les répercussions en matière de sécurité nationale du fait de compter principalement sur des fournisseurs étrangers.

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

Combien de temps me reste-t-il?

**Le président:** Il vous reste 20 secondes.

**M. Gord Johns:** Pour revenir à la question des prêts étudiants, prévoyez-vous que l'élimination des intérêts sur les prêts étudiants en avril 2023 aura une incidence sur la capacité des Canadiens de rembourser leur dette d'études? Pensez-vous que cette capacité serait réduite par rapport à vos prévisions actuelles?

**M. Yves Giroux:** La décision du gouvernement de réduire à zéro les intérêts sur les prêts étudiants devrait entraîner, dans les années à venir, une diminution progressive de la radiation des prêts étudiants. Étant donné qu'il s'agit d'un processus de sept ans entre le moment où la dette devient douteuse et le moment où elle est radiée, il faudra plusieurs années pour que cela se reflète dans la radiation de la dette des étudiants. Cela devrait avoir une incidence marquée sur le nombre de prêts étudiants en défaut de paiement.

**M. Gord Johns:** Super. Merci encore.

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

Monsieur Giroux, merci beaucoup.

Madame Vanderwees, je suis désolé que vous n'ayez pas eu l'occasion d'interagir avec nous, mais c'est toujours un plaisir d'accueillir notre distinguée membre du Comité permanent des opérations gouvernementales et des prévisions budgétaires du DPB. Merci beaucoup.

Chers collègues, j'ai deux petites annonces d'ordre administratif à faire.

Le Comité examinera les recommandations du rapport sur les dépenses de voyage liées au Bureau du secrétaire du gouverneur général depuis 2014 durant la deuxième heure de la séance du 27 mars. J'encourage tout le monde, parce que nous avons tellement de recommandations et tellement de doublons... Nous avons convenu de les réduire pour en discuter entre nous.

Deuxièmement, le Comité recevra un bref exposé du greffier législatif au début de la deuxième heure, le 27 mars, sur le projet de loi C-290, Loi modifiant la Loi sur la protection des fonctionnaires divulgateurs d'actes répréhensibles. Si vous vous souvenez bien il était prévu qu'il vienne, mais cela a été reporté.

S'il n'y a rien d'autre, chers collègues, nous allons lever la séance. Merci à tous.









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>