



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 059**

Le mercredi 29 mars 2023

---

Président : M. Kelly McCauley





# Comité permanent des opérations gouvernementales et des prévisions budgétaires

Le mercredi 29 mars 2023

• (1630)

[Traduction]

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

Bienvenue à la réunion numéro 59 du Comité permanent des opérations gouvernementales et des prévisions budgétaires de la Chambre des communes, également connu sous le nom de « tout puissant comité OGGO », pour ceux qui seraient nouveaux au Comité.

Conformément à la motion adoptée par le Comité le mercredi 18 janvier 2023, le Comité se réunit au sujet de l'étude des contrats de consultation octroyés par le gouvernement fédéral à McKinsey & Company.

Nous allons commencer.

Nous recevons M. Palter.

Je crois savoir que vous avez pour nous des observations préliminaires qui dureront cinq minutes. Je vous en remercie.

**M. Robert Palter (associé principal, McKinsey & Company):**  
Monsieur le président et mesdames et messieurs les membres du Comité, je vous remercie de m'avoir invité à témoigner aujourd'hui. C'est avec plaisir que je vous présente le contexte factuel et le point de vue de McKinsey sur le travail effectué pour le gouvernement du Canada.

J'occupe depuis septembre 2022 les fonctions d'associé directeur chez McKinsey Canada. Je travaille chez McKinsey depuis 28 ans, en collaboration avec des chefs d'entreprise et des dirigeants locaux canadiens de nombreux secteurs. Nous sommes présents au Canada depuis plus de 50 ans et nous y sommes profondément enracinés. Nous servons les deux tiers des plus importantes entreprises du pays dans tous les secteurs, nous travaillons en étroite collaboration avec de grandes organisations communautaires et à but non lucratif, et nous employons plus de 1 000 personnes talentueuses, dont 90 % sont de fiers citoyens canadiens qui prennent au sérieux la responsabilité de servir leur pays et leurs collectivités avec le plus grand soin.

Le Comité s'intéresse principalement à nos contrats avec le secteur public. Il est donc essentiel de mentionner qu'ils résultent, dans leur immense majorité, de processus publics concurrentiels de demandes de propositions. Les propositions que nous avons présentées en réponse à ces demandes ont été évaluées par des fonctionnaires, puis ont fait l'objet de l'attribution de contrats, le tout de façon indépendante et en fonction de critères objectifs de nature technique et concernant les prix. La plupart des autres contrats nous ont été attribués dans le cadre d'une offre à commandes principale et nationale, et un petit nombre de contrats nous ont été attribués par la fonction publique à titre de fournisseur unique. Dans tous les cas,

la fonction publique pouvait de se procurer des services de ces façons, conformément aux exigences des marchés publics fédéraux.

Les contrats attribués à McKinsey l'ont été selon des critères fondés sur le mérite utilisés par la fonction publique et non grâce à des relations politiques, et ce, à quelque niveau que ce soit.

Au cours de l'exercice qui se termine dans deux jours, le gouvernement du Canada aura dépensé environ 25 milliards de dollars en services de consultants externes. Les contrats de McKinsey représentent moins de 1 % de ces dépenses totales. Je le répète, les contrats de McKinsey représentent moins de 1 % des dépenses totales du gouvernement en services de consultants externes.

Le Comité a souligné à juste titre que le volume de nos mandats, tout comme celui des mandats d'autres cabinets de services-conseils, a augmenté ces dernières années. Comme l'ont indiqué au Comité des représentants des ministères, cette augmentation tient au fait que le gouvernement fédéral fait face à des demandes en forte augmentation et à des défis d'une complexité elle aussi croissante. McKinsey possède des compétences et une expertise mondiales qui complètent celles de la fonction publique et produisent des résultats concrets pour les Canadiens.

Comme des ministres et de hauts fonctionnaires l'ont indiqué au Comité, notre expertise vient compléter utilement les talents et les efforts de la fonction publique. Par exemple, nous avons apporté des améliorations de tout premier ordre à la productivité et au centre d'appel à Miramichi, au Nouveau-Brunswick, afin d'aider la fonction publique à nettement gagner en efficacité et en productivité de manière générale. La situation nécessitait la perspective d'un cabinet mondial, et McKinsey a les compétences à cet égard. Notre cabinet a énormément de respect pour les fonctionnaires canadiens et a toujours abordé ses mandats de manière à apporter une réelle valeur au gouvernement.

Le Comité s'intéresse également aux activités de notre cabinet à l'extérieur du Canada. Comme toute grande organisation, nous ne sommes pas parfaits. Lorsque nous commettons des erreurs, nous en tirons les enseignements et nous apportons des changements. Ces dernières années, notre cabinet a sensiblement modifié ses normes professionnelles, ses politiques en matière de service à la clientèle et sa gestion des risques. McKinsey s'attache à respecter les normes éthiques les plus élevées qui soient. Nous sommes transparents à propos de ces changements et l'information les concernant se trouve sur le site Web mondial de McKinsey depuis plusieurs années.

Nous attachons une grande importance au pays et, surtout, nous cherchons à travailler là où nous savons que nous pouvons aider à améliorer les choses dans les collectivités dans lesquelles nous avons des activités.

[Français]

En conclusion, nous avons obtenu ces contrats, car les services que nous offrons répondent aux besoins du secteur public. Nous avons suivi les règles et effectué un excellent travail. Ce travail a été créé de la valeur pour les Canadiens et les Canadiennes.

[Traduction]

Je serai heureux de répondre aux questions du Comité.

[Français]

Merci.

• (1635)

[Traduction]

**Le président:** Je vous remercie, monsieur Palter.

Nous commencerons par Mme Kusie, qui disposera de six minutes.

**Mme Stephanie Kusie (Calgary Midnapore, PCC):** Je vous remercie, monsieur le président.

Je vous remercie, monsieur Palter, de votre présence aujourd'hui.

Je suis certaine que vous avez vu dans le budget hier que le gouvernement a dépensé 21,4 milliards de dollars en services de consultants externes. Il s'agit donc d'un sujet qui préoccupe beaucoup non seulement l'opposition politique, mais aussi les Canadiens.

Je suis certaine que vous avez vu que, vendredi, le gouvernement a publié des rapports de vérification sur son travail avec McKinsey. En fait, le processus d'approvisionnement pose des problèmes en ce qui concerne les contrats attribués à votre entreprise au cours de cette période.

Je vais revenir à un de nos témoins précédents, M. Dominic Barton. Les documents fournis au Comité nous ont appris que M. Barton a participé à une séance de travail avec la Banque de l'infrastructure du Canada en juillet 2020. C'était après son départ de McKinsey. Il était alors ambassadeur du Canada en Chine.

Quand M. Barton a comparu devant le Comité en février, il a déclaré qu'il n'avait rien à voir avec les contrats de McKinsey avec le gouvernement du Canada.

Pouvez-vous dire au Comité dans quels contrats que McKinsey a conclus avec le gouvernement depuis 2015 Dominic Barton est intervenu d'une manière quelconque, y compris en qualité d'associé émérite des opérations mondiales de McKinsey ou en tant qu'employé de McKinsey? Vous êtes dans l'entreprise depuis plus de 20 ans, comme vous l'avez indiqué, et je suis certaine que ces renseignements sont consignés.

**M. Robert Palter:** Monsieur le président, je vous remercie de la question.

Je répondrai en deux points.

Premièrement, je commencerai par dire que McKinsey respecte toutes les politiques et procédures que le gouvernement fédéral lui demande de suivre.

Deuxièmement, je m'en tiendrai au témoignage de Dominic Barton devant le Comité. Il a présenté ses observations. En fait, je ne connais pas les détails de cette réunion à la Banque de l'infrastructure du Canada. Je ne sais pas s'il y était bien présent.

**Mme Stephanie Kusie:** Je vous remercie.

D'après un courriel relatif aux séances de travail de McKinsey avec la Banque de l'infrastructure du Canada, la séance à laquelle devait participer M. Barton était en plus petit comité parce qu'un de vos associés souhaitait que M. Barton puisse s'exprimer librement.

Qu'est-ce qui devait ressortir de ces discussions qui ne pouvait pas être discuté devant un auditoire plus nombreux?

**M. Robert Palter:** Monsieur le président, je n'ai pas connaissance de ce courriel ou de son contenu.

Je peux dire, en revanche, que McKinsey prend très au sérieux son obligation de se conformer aux règles que le gouvernement fédéral applique à tous les contrats et que nous les suivons à la lettre.

**Mme Stephanie Kusie:** À votre connaissance, M. Barton est-il intervenu dans des contrats...? En fait, ce n'est pas « à votre connaissance ».

Dominic Barton est-il intervenu dans des contrats avec vos autres clients après avoir quitté McKinsey pour devenir ambassadeur du Canada en Chine, monsieur Palter?

**M. Robert Palter:** M. Barton a quitté McKinsey en 2018, comme il l'a indiqué dans son témoignage. Il a rompu sa relation économique en vendant ses parts chez McKinsey, comme il a été dit au Comité. M. Barton ne travaillait avec aucun client, pour autant que je sache.

**Mme Stephanie Kusie:** D'accord. Je vous remercie de l'information.

**M. Robert Palter:** Je crois aussi que M. Barton avait l'obligation envers le gouvernement fédéral de divulguer tout conflit, conformément aux politiques du gouvernement. Il devait s'y conformer.

**Mme Stephanie Kusie:** Je sais. Je vous remercie.

Monsieur Palter, avez-vous vous-même ou vos employés ont-ils rencontré des ministres de l'actuel gouvernement?

**M. Robert Palter:** Je n'ai rencontré personnellement aucun membre du gouvernement. Je ne peux pas affirmer que mes collègues en aient rencontré ou pas.

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

Avez-vous vous-même ou vos collaborateurs ont-ils rencontré les collaborateurs d'un ministre?

**M. Robert Palter:** Il est normal, dans le cadre de la prestation de nos services et de l'exécution des contrats, d'avoir des contacts avec la fonction publique, en effet.

**Mme Stephanie Kusie:** Pouvez-vous être un peu plus précis et nous dire de quels ministres, sous-ministres et sous-ministres adjoints et de quels ministères il s'agit, monsieur Palter?

**M. Robert Palter:** Monsieur le président, je n'ai pas en tête une liste des interactions précises de mes collègues de McKinsey.

Je sais que nous avons l'obligation de respecter la réglementation, ce que nous prenons au sérieux, et nous la respectons.

**Mme Stephanie Kusie:** Nous avons découvert vendredi que ce n'est pas le cas. Malheureusement, quelqu'un est en faute. Nous tirerons cela au clair, mais peut-être pas aujourd'hui.

Avez-vous vous-même ou vos employés ont-ils rencontré des membres du cabinet du premier ministre?

**M. Robert Palter:** Je n'ai, pour ma part, jamais rencontré personne du cabinet du premier ministre.

Là encore, monsieur le président, je ne peux faire de commentaires sur tous les membres de notre entreprise ni dire s'ils ont eu ou pas des contacts.

**Mme Stephanie Kusie:** Avez-vous été en communication avec M. Barton, avec le cabinet du premier ministre ou avec le cabinet d'autres ministres au sujet de l'étude du comité des opérations gouvernementales?

**M. Robert Palter:** Non, pas personnellement.

**Mme Stephanie Kusie:** McKinsey a-t-il rencontré des cadres ou des politiciens du Parti libéral avant les élections de 2015?

• (1640)

**M. Robert Palter:** Je le répète, monsieur le président, McKinsey prend très au sérieux son obligation de suivre les règles établies par le gouvernement.

Il m'est difficile de répondre à cette question parce que je ne connais pas les détails. Je n'étais pas associé directeur chez McKinsey Canada à l'époque. Je ne connais pas les détails des éléments en question.

**Mme Stephanie Kusie:** À votre avis, est-ce que le contrat avec la Banque de l'infrastructure du Canada a été attribué à McKinsey en raison du travail de M. Barton au conseil consultatif économique, alors qu'il n'était plus employé par McKinsey?

**M. Robert Palter:** À ma connaissance, McKinsey a remporté des contrats avec le gouvernement, ses organismes et ministères en se conformant aux processus d'approvisionnement stipulés par le gouvernement fédéral.

McKinsey possède des capacités particulières en matière d'infrastructures. Nous sommes un cabinet mondial de premier plan dans ce domaine. Il ne devrait donc pas être surprenant qu'il soit considéré sous cet angle.

**Mme Stephanie Kusie:** Quelqu'un ne dit pas la vérité parce que, d'après le rapport publié vendredi, soit quelqu'un au cabinet d'un des deux ministres qui doivent rendre des comptes au Comité, soit quelqu'un chez McKinsey ne dit pas la vérité, et nous ferons toute la lumière à cet égard.

Je vous remercie, monsieur Palter.

**Le président:** Je vous remercie. Votre temps de parole est terminé.

Monsieur Jowhari, vous avez la parole pour six minutes.

**M. Majid Jowhari (Richmond Hill, Lib.):** Je vous remercie, monsieur Palter. Bienvenue au Comité.

Je vous poserai rapidement toute une série de questions, et j'espère que vous pourrez répondre aussi rapidement.

Pouvez-vous nous parler de votre rôle d'associé directeur depuis 2022? Que recouvre cette fonction?

**M. Robert Palter:** J'ai pour rôle, en tant qu'associé directeur de McKinsey, de superviser nos activités. Cela comprend le service à la clientèle, la gestion du personnel, la gestion des opérations, la gestion de la conformité, la gestion des risques et la gestion du respect des politiques et procédures.

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

Pouvez-vous parler des secteurs et industries avec lesquels McKinsey Canada travaille ou de ses pratiques dans ce pays?

**M. Robert Palter:** Comme je l'ai dit dans mes observations préliminaires, monsieur le président, McKinsey travaille dans tous les secteurs au Canada. Nous avons des clients dans le pétrole et le gaz, la banque, les assurances, le commerce de détail et la grande distribution. Nous travaillons sur divers sujets, comme la stratégie, le fonctionnement de l'organisation, le numérique, la gestion des risques et ainsi de suite.

**M. Majid Jowhari:** Vous avez aussi répondu à ma deuxième question.

Est-il juste de dire que le secteur public fait partie des domaines d'intervention ou des secteurs verticaux sur lesquels travaille McKinsey?

**M. Robert Palter:** Oui, c'est juste.

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

Quelles gammes de services McKinsey fournit-il?

**M. Robert Palter:** L'essentiel du travail de McKinsey pour le secteur public canadien concerne la transformation numérique et la transformation agile.

**M. Majid Jowhari:** Sur le nombre de spécialistes ou d'associés spécialisés que vous avez au Canada, combien sont affectés, selon vous, au secteur public?

**M. Robert Palter:** Il est un peu difficile de répondre parce que nous ne fonctionnons pas vraiment comme cela.

Honnêtement, le secteur public représente une assez petite part de l'activité de McKinsey au Canada. Sur les quelque 1 100 personnes qui travaillent pour McKinsey au Canada, nous parlons d'un petit nombre de personnes.

**M. Majid Jowhari:** Pouvez-vous me dire quel est le chiffre d'affaires de McKinsey au Canada?

**M. Robert Palter:** C'est confidentiel. Nous sommes une entreprise privée et cette information est confidentielle.

**M. Majid Jowhari:** Pouvez-vous me dire quel pourcentage des revenus provenant du secteur public représentent sur le total?

**M. Robert Palter:** Comme je le mentionnais dans mes observations, notre travail pour le secteur public représente une part relativement petite de ce que nous faisons. Je dirai plus ou moins de 5 % à 7 % de nos activités au Canada.

**M. Majid Jowhari:** Vous avez parlé de ce pour quoi McKinsey est connu, en dehors de la stratégie. En ce qui concerne plus particulièrement le secteur public, vous avez dit que vous êtes connus pour la transformation numérique, ainsi que pour une partie de la sous-traitance potentielle. Pouvez-vous nous en dire plus à ce sujet?

**M. Robert Palter:** Certainement. Je vous donnerai un exemple. J'ai mentionné le travail que nous faisons en matière de transformation numérique. Par exemple, nous avons travaillé avec la marine. Elle utilisait un processus manuel pour trouver des marins dans tout le pays pour un déploiement rapide à bord d'un navire dans un port particulier. Ce processus nécessitait beaucoup de travail manuel et nous l'avons aidée à le numériser et à le simplifier. Parallèlement, nous l'avons également aidée à renforcer ses compétences numériques afin qu'elle dispose d'employés possédant un savoir-faire dans ce domaine et capables de l'appliquer à d'autres processus dans la marine.

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

Nous avons beaucoup entendu dire que le travail de McKinsey avec le gouvernement concernait des analyses comparatives. Pouvez-vous rapidement dissocier les analyses comparatives et le type d'activités que vous faites?

• (1645)

**M. Robert Palter:** Certainement. Pour ce qui est des offres à commandes principale et nationale, qui sont octroyées à la suite d'un processus concurrentiel et parce qu'une société de conseil possède des ensembles de données exclusifs, nous en avons obtenu une, avec probablement de 25 à 30 autres fournisseurs de services du gouvernement, en raison de l'ensemble de données que nous possédons.

Nous avons, par exemple, un ensemble de données unique comptant 2,8 millions de points qui nous permet de fournir une analyse de culture statistique, analyse dont se sert le gouvernement fédéral pour régler certains problèmes culturels.

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

Vous avez parlé d'une offre à commandes principale. Dans vos observations préliminaires, vous avez expliqué comment vous pouvez séparer vos contrats en contrats ouverts, contrats-cadres et contrats à fournisseur unique, et vous avez précisé qu'une petite partie de vos contrats sont des contrats à fournisseur unique. Parmi les contrats que vous avez reçus, auxquels vous avez participé ou qui vous ont été octroyés, combien étaient des contrats ouverts, des contrats-cadres et des contrats à fournisseur unique?

**M. Robert Palter:** À ma connaissance, nous avons décroché environ 70 % de nos contrats dans le cadre de demandes de propositions avec plusieurs soumissionnaires. Je dirai qu'environ 29 % ont été attribués dans le cadre de l'offre à commandes principale et nationale et que moins de 1 % étaient des contrats à fournisseur unique. Il s'agit de contrats avec le gouvernement fédéral.

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

Il reste une trentaine de secondes. Comment définiriez-vous votre relation avec le gouvernement? Pensez-vous que McKinsey ait bénéficié de favoritisme dans l'attribution de contrats quand 20 % sont des contrats ouverts, 29 % des contrats-cadres et 1 % des contrats à fournisseur unique?

**M. Robert Palter:** J'estime, tout d'abord, que notre relation avec le gouvernement fédéral est conforme aux politiques et procédures. Ensuite, je pense que le gouvernement fédéral en a pour son argent. Enfin, je sais qu'il s'agit d'un processus concurrentiel parce que, d'après nos propres dossiers, nous ne remportons que 40 % des contrats pour lesquels nous soumissionnons.

**M. Majid Jowhari:** Je tiens à remercier McKinsey d'avoir fourni tous les documents expurgés que nous avons demandés. Merci.

**Le président:** En fait, ce sont les documents non expurgés...

**Des voix:** Oh, oh!

**Le président:** C'est l'habitude.

Madame Vignola, vous disposez de six minutes. Vous avez la parole.

[Français]

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

Monsieur Palter, je vous remercie d'être parmi nous.

Vous avez parlé de l'octroi des contrats. On nous a fait des révélations indiquant que certains contrats ne comprenaient pas les signatures des deux agents, que le nombre de contrats offerts par voie de concours était nettement inférieur à ce que les agents devaient faire et que la firme McKinsey avait été payée avant d'avoir atteint tous les objectifs d'un contrat.

Étiez-vous au fait de ces irrégularités?

[Traduction]

**M. Robert Palter:** Je ne pense pas être au courant des détails des irrégularités dont vous parlez. Je ne suis au courant d'aucun contrat où... Je ne connais pas les détails du contrat en question.

[Français]

**Mme Julie Vignola:** En fait, cela a été révélé en français par Radio-Canada. J'imagine que, le matin, ce n'est pas votre première source d'information.

Lorsqu'il y a eu des rencontres avec la firme McKinsey, durant le processus d'octroi des contrats, les agents vous ont-ils demandé dans quelle langue vous vouliez fournir ce qui était demandé de vous?

[Traduction]

**M. Robert Palter:** Je n'ai assisté à aucune de ces réunions. Je ne peux donc pas dire si la question a jamais été posée et s'il y a été répondu.

Ce que je peux vous dire, c'est que McKinsey reconnaît très clairement que notre pays a deux langues officielles. Nous prenons cette obligation au sérieux. Vous le savez probablement, nous avons un bureau à Montréal qui emploie plus de 150 personnes. Il s'agit d'un bureau francophone, et nous respectons les exigences du gouvernement fédéral pour ce qui est de fournir les services dans les deux langues.

• (1650)

[Français]

**Mme Julie Vignola:** Le fait que les contrats précisent que les produits livrables doivent être en anglais et que les présentations en personne doivent être en anglais, et en français si nécessaire, vous pose-t-il un problème ou est-ce la manière habituelle de travailler?

Est-ce le gouvernement qui précise la langue des produits livrables ou est-ce vous qui déterminez la langue à privilégier?

[Traduction]

**M. Robert Palter:** Dans le cadre de notre travail avec le gouvernement fédéral, nous devons respecter les exigences linguistiques du gouvernement fédéral, ce que nous faisons.

[Français]

**Mme Julie Vignola:** D'après ce que je comprends, vous vous conformez à ce qu'on vous a demandé. Ce n'est pas vous qui prenez les décisions.

[Traduction]

**M. Robert Palter:** C'est exact. Nous suivons les règles.

[Français]

**Mme Julie Vignola:** Merci beaucoup.

Est-il arrivé que la firme McKinsey ait à conseiller le gouvernement du Québec, par exemple, sur les meilleurs moyens d'obtenir des transferts en santé?

[Traduction]

**M. Robert Palter:** Monsieur le président, en réponse à cette question, je suis ici pour répondre aux questions du Comité sur les services fournis au gouvernement fédéral et je suis heureux d'y répondre.

[Français]

**Mme Julie Vignola:** Cette question est importante. Je veux une réponse.

[Traduction]

**Le président:** Nous posons généralement des questions sur un large éventail de sujets. Nous vous saurions donc gré de répondre.

**M. Robert Palter:** Monsieur le président, je ne suis pas au courant d'une telle demande.

[Français]

**Mme Julie Vignola:** Merci.

Vous avez travaillé avec Immigration, Réfugiés et Citoyenneté Canada au sujet des seuils d'immigration.

Les conseils et les moyens suggérés pour atteindre ces seuils, pour qu'il y ait 100 millions d'habitants au Canada d'ici 2100, prenaient-ils en considération les caractéristiques spécifiques de chaque région, que ce soit le Québec, les Maritimes, les Prairies ou l'Ouest canadien?

[Traduction]

**M. Robert Palter:** Monsieur le président, McKinsey ne recommande pas et n'a pas recommandé de politique au gouvernement du Canada. Le travail en question, en ce qui concerne IRCC, portait sur des processus de numérisation. Nous n'avons donné aucun avis en matière de politique.

Il me semble aussi que le ministre responsable de cette décision a déclaré au Comité que la décision est entièrement la sienne et que McKinsey n'y est pour rien.

[Français]

**Mme Julie Vignola:** Monsieur Palter, avez-vous eu à conseiller une compagnie d'aviation sur les meilleurs moyens qu'elle pourrait employer pour décrocher des contrats gouvernementaux?

Lorsque je parle d'une compagnie d'aviation, je parle d'une compagnie qui construit des aéronefs.

[Traduction]

**Le président:** Répondez brièvement, s'il vous plaît. Nous devons probablement revenir sur le sujet à la prochaine série de questions.

**M. Robert Palter:** Je ne suis pas au courant de ce travail.

**Le président:** Je vous remercie.

La parole est à M. Johns pour six minutes. Allez-y.

**M. Gord Johns (Courtenay—Alberni, NPD):** Je vous remercie de votre présence aujourd'hui.

Vous avez travaillé pendant plusieurs années en étroite collaboration avec M. Barton.

**M. Robert Palter:** Nos fonctions à Toronto se sont chevauchées très brièvement, puis M. Barton est parti en Asie. Pendant l'essentiel de ma carrière, il se trouvait en Asie.

**M. Gord Johns:** D'accord. Il a été conseiller auprès du gouvernement Harper. Il l'a mentionné devant le Comité. Par ailleurs, il a été conseiller auprès de l'ancien ministre des Finances, Bill Morneau, avant de partir en Chine comme ambassadeur du Canada.

Savez-vous s'il était plus proche du premier ministre Harper ou du premier ministre Trudeau ?

**M. Robert Palter:** Je n'en ai pas la moindre idée, monsieur le président.

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

À propos des services de McKinsey, pouvez-vous dire quels sont les services fournis par McKinsey au gouvernement dont ne peuvent pas se charger des fonctionnaires et qu'il serait plus judicieux de sous-traiter?

• (1655)

**M. Robert Palter:** Le travail de McKinsey pour le gouvernement fédéral est toujours en complément de ce que fait le gouvernement fédéral. Il répond toujours à un besoin cerné par la fonction publique ensuite mis sur le marché, où il fait l'objet d'une demande de propositions ou d'une offre à commandes principale et nationale.

Comme je l'ai déjà mentionné, nous avons, par exemple, un ensemble de données. Ce sont des données exclusives. Elles appartiennent à McKinsey et à personne d'autre. Le gouvernement fédéral et la fonction publique ont décidé qu'il s'agit d'un ensemble de données très utiles pour mettre en oeuvre des décisions qu'ils prennent.

Par ailleurs, nous avons ajouté de la valeur par notre travail sur la transformation numérique, et je vous en ai dit quelques mots. Nous avons aidé le gouvernement fédéral à embaucher des personnes qui possèdent des compétences numériques. Le gouvernement essaie de se transformer et de se moderniser, et il a besoin pour cela de capacités numériques. Dans tous les contrats que nous concluons avec le gouvernement fédéral, il y a un élément essentiel qui est de renforcer ces capacités afin qu'il n'ait pas à dépendre d'entreprises comme la nôtre par la suite.

**M. Gord Johns:** Les fonctionnaires sont des experts dans leur travail, tout comme McKinsey dans le sien. Comment les faites-vous participer et les consultez-vous quand vous travaillez avec le gouvernement fédéral?

**M. Robert Palter:** La nature du processus particulier de McKinsey avec les clients est la suivante: nous travaillons toujours en collaboration avec les clients afin de compléter ce qu'ils font et de les aider à le renforcer. Nous aidons à accélérer le processus, à l'améliorer, à l'affiner. Nous apportons des pratiques exemplaires en appui à ce que nous faisons.

**M. Gord Johns:** Nous avons vu augmenter considérablement le recours aux services de conseil. Les néo-démocrates ne s'intéressent pas seulement à McKinsey, mais à l'ensemble du club des consultants chers à 100 millions de dollars et plus dont le revenu a quadruplé sous le gouvernement actuel et doublé sous le gouvernement Harper. Il s'est multiplié par dix en 10 ans, rien que pour ces six entreprises. C'est une croissance considérable,

Mme Amanda Clarke, de l'Université Carleton, a témoigné devant le Comité. Je suis certain que vous avez entendu parler d'elle. Elle nous a dit que la perte de capacité et de connaissances institutionnelles de la fonction publique continue de s'aggraver à mesure que le recours aux services de conseil augmente. C'est un cercle vicieux. Apparemment, le besoin de sous-traiter fait qu'on ne constitue pas cette capacité et ce savoir internes, ce qui fait que la prochaine fois qu'un problème ou un besoin survient, ils n'existent pas. La fonction publique n'est pas là et n'a pas les outils ou la capacité pour y faire face. Évidemment, on sous-traitera encore ce problème ou ce besoin, ce qui alimentera le cercle vicieux.

Pouvez-vous expliquer ce que fait McKinsey pour réduire cette perte, pour ce qui est des emplois dans la fonction publique? Plus particulièrement, que fait McKinsey pour s'assurer du transfert de connaissances aux fonctionnaires dans l'exécution des contrats avec le gouvernement?

**M. Robert Palter:** Je vous remercie. Il s'agit d'une question importante.

En théorie, la sous-traitance est le déplacement de personnes et de processus d'une organisation à une autre, l'idée étant de laisser l'autre organisation se charger de ce travail. McKinsey n'offre pas de service de sous-traitance.

Notre travail vise à répondre à une demande de la fonction publique qui cherche une capacité particulière dont elle a besoin. Là encore, l'exemple que je donnerai concerne la numérisation. Voilà comment nous travaillons: la fonction publique a une demande de mise en œuvre d'une transformation numérique. Nous aidons à définir une stratégie, une feuille de route, les besoins technologiques, les besoins organisationnels et les besoins en matière de capacités; nous aidons à concevoir et à démarrer l'exécution; nous aidons à trouver les personnes, à les embaucher, à les mettre en poste, à les former et à les rendre autonomes, afin qu'elles puissent appliquer ces compétences à d'autres processus qui doivent être numérisés.

**M. Gord Johns:** Je comprends.

S'il vous plaît, aidez-moi à comprendre et à mettre une chose au clair: nous avons vu les conservateurs faire des coupes dans la fonction publique. Nous les avons vus faire des coupes au ministère des Anciens Combattants. Nous les avons vus faire des coupes dans les effectifs et mettre en place un système de paie qui s'est révélé être un fiasco, le système de paie Phénix. L'externalisation se poursuit. Elle a monté en flèche à l'époque des coupes dans la fonction publique.

Pouvez-vous me donner un aperçu des prochaines tendances? Nous assistons à une montée en flèche de l'externalisation. J'imagine que des entreprises comme la vôtre investissent massivement dans la recherche et le développement, en ayant l'oeil sur l'objectif de développer leurs relations avec le gouvernement fédéral, parce que vous ne pouvez pas avoir un tel volume d'activités sans construire une infrastructure.

Où va cette tendance? Quel est l'objectif ultime, en fait d'augmentation du montant?

**M. Robert Palter:** J'ai quelques réflexions à ce sujet.

La première, comme je l'ai déjà dit, est la suivante: McKinsey ne fait pas d'externalisation. Nous n'avons participé à aucune externalisation avec le gouvernement fédéral. Ce n'est pas ce que nous faisons. Nous apportons un complément à la fonction publique. Nous renforçons ses compétences. Nous faisons de la conception. Nous

soutenons l'exécution. Nous n'éliminons pas d'emplois pour les inscrire dans nos livres. Ce n'est pas ce que nous faisons. Nous ne l'avons jamais fait et nous ne le ferons jamais.

Où va la tendance? Je n'en sais rien. Nous ne sommes pas actifs dans ce domaine, alors je n'ai pas d'avis sur la question. Comme je l'ai dit, McKinsey représente moins de 1 % de la tendance à laquelle vous faites allusion.

• (1700)

**Le président:** Merci, monsieur Palter. Notre temps est écoulé. Nous pourrions peut-être y revenir au prochain tour.

Nous cédon la parole à M. Barrett pour cinq minutes.

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

Merci, monsieur Palter, de votre présence.

À quelle fréquence McKinsey fait-elle du lobbying auprès du gouvernement ou de fonctionnaires du gouvernement fédéral?

**M. Robert Palter:** McKinsey ne fait pas de lobbying au nom de ses clients et prend très au sérieux son obligation de respecter les règles en matière de lobbying.

**M. Michael Barrett:** Faites-vous du lobbying pour vous-même? McKinsey fait-elle du lobbying au nom de McKinsey auprès du gouvernement fédéral?

**M. Robert Palter:** Non, McKinsey ne fait pas de lobbying au nom de McKinsey.

**M. Michael Barrett:** Est-ce que quelqu'un fait du lobbying auprès du gouvernement au nom de McKinsey?

**M. Robert Palter:** Personne ne fait de lobbying auprès du gouvernement au nom de McKinsey.

**M. Michael Barrett:** Comment McKinsey a-t-elle obtenu ces rencontres qui ont eu lieu entre des fonctionnaires du gouvernement et votre société, comme vous l'avez dit? Est-ce le gouvernement qui a appelé McKinsey en premier, ou est-ce McKinsey qui a pris l'initiative du contact? J'aimerais simplement savoir qui est à l'origine du premier contact.

**M. Robert Palter:** C'est une question un peu hypothétique parce que je ne connais pas les détails, mais ce que je peux dire...

**M. Michael Barrett:** À un moment donné, quelqu'un a pris l'initiative du contact. Il est certain qu'un premier appel téléphonique a été fait. Comment cela s'est-il produit?

Des firmes comme KPMG et d'autres auraient des registres de ces premiers contacts et seraient également en mesure d'expliquer pourquoi elles figurent au registre des lobbyistes.

**M. Robert Palter:** Je peux dire que les conversations entre le gouvernement et n'importe quel fournisseur, n'importe quel conseiller, n'importe quel fournisseur de biens et de services font partie du cours normal des affaires.

**M. Michael Barrett:** Merci pour cette réponse.

Votre organisation a-t-elle déjà été en contact avec la commissaire au lobbying fédérale?

**M. Robert Palter:** Je ne crois pas.

**M. Michael Barrett:** La commissaire au lobbying n'a jamais communiqué avec un membre de votre organisation pour s'assurer que vous respectiez la réglementation fédérale en matière de lobbying.

**M. Robert Palter:** Je le répète, nous prenons très au sérieux notre obligation de respecter les lois et les règlements en matière de lobbying. Notre fonction de conformité, je suppose, comprend très bien nos obligations en matière de lobbying et veille à ce que nous les respections.

**M. Michael Barrett:** Est-ce un non?

**M. Robert Palter:** Je ne connais pas la réponse à cette question.

**M. Michael Barrett:** Vous engagez-vous à nous fournir une réponse écrite pour affirmer que votre organisation n'a pas communiqué avec le Commissariat au lobbying?

**M. Robert Palter:** Je suis heureux de coopérer avec le Comité dans la mesure du possible. J'en prends note.

**M. Michael Barrett:** Très bien, vous acceptez donc de nous fournir une réponse par écrit.

**M. Robert Palter:** Oui.

**M. Michael Barrett:** Merci beaucoup.

Je vais changer de sujet.

Pour l'armée de quels pays McKinsey a-t-elle travaillé?

**M. Robert Palter:** La politique que nous appliquons chez McKinsey à l'égard du travail en matière de défense et qui est très importante est que nous ne...

**M. Michael Barrett:** Pourriez-vous inclure une liste, monsieur?

**M. Robert Palter:** Ma réponse va expliquer pour qui nous travaillons et pour qui nous ne travaillons pas.

**M. Michael Barrett:** Va-t-elle comprendre les noms des pays pour lesquels vous travaillez?

**M. Robert Palter:** McKinsey ne travaille pas avec les agences de défense de pays qui obtiennent moins de six sur l'indice de démocratie de l'EIU.

**M. Michael Barrett:** Comment pouvons-nous savoir, et pouvez-vous nous garantir qu'aucune information tirée du travail de McKinsey auprès du ministère de la Défense nationale du Canada n'a jamais été communiquée à des États étrangers ou à des entreprises liées à des États étrangers?

Plus précisément, est-ce que des personnes, des analystes ou toute autre personne employée par McKinsey qui travaillent sur des contrats pour le ministère de la Défense nationale du Canada...? Y a-t-il des recoupements entre le travail effectué pour d'autres pays et le travail effectué pour le Canada?

• (1705)

**M. Robert Palter:** La question relative à la confidentialité et aux renseignements confidentiels des clients est très importante. C'est le principe fondamental de notre firme. Nous faisons des affaires depuis 100 ans en nous appuyant sur ce principe. Le fait que plus des deux tiers de nos clients soient des clients fidèles de longue date semble indiquer que nous réussissons à le faire.

En ce qui concerne le gouvernement fédéral, nous sommes tenus de remplir toutes les exigences du gouvernement fédéral en matière d'information et de sécurité de l'information. Nous avons investi 600 millions de dollars dans des processus et des procédures de conformité pour nous assurer que nous les respectons.

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

Madame Thompson, vous disposez de cinq minutes, je vous en prie.

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

Bienvenue au Comité.

Comment décririez-vous les relations de votre entreprise avec le gouvernement fédéral?

**M. Robert Palter:** Je pense que notre relation en est une dans laquelle le gouvernement fédéral se tourne vers nous pour obtenir une aide très concrète sur des questions concrètes pour lesquelles nous possédons un savoir-faire de calibre mondial que le gouvernement recherche et qu'il n'a pas pu trouver ailleurs.

**Mme Joanne Thompson:** Je vous remercie.

Est-ce que McKinsey a participé à des processus concurrentiels pour fournir le meilleur service en vue de remporter des marchés publics? Le cas échéant, n'est-ce pas ainsi que le marché libre est censé fonctionner? Dans le cas contraire, nous vous serions reconnaissants de nous faire part de vos commentaires à ce sujet également.

**M. Robert Palter:** Comme je l'ai dit, je pense qu'au moins 70 % de notre travail auprès du gouvernement fédéral a été attribué dans un processus concurrentiel d'appel d'offres, dans le cadre duquel plusieurs soumissionnaires sont invités à participer, plusieurs soumissionnaires doivent présenter une offre et les fonctionnaires examinent plusieurs offres de façon impartiale pour trouver la meilleure combinaison de savoir-faire et d'optimisation des ressources. Nous avons remporté la grande majorité de nos contrats selon ce modèle.

Comme je l'ai dit, mon analyse semble révéler que nous perdons 60 % du temps. Il me semble donc qu'il s'agit d'un marché très concurrentiel et très libre en ce qui concerne les marchés publics du gouvernement fédéral.

**Mme Joanne Thompson:** Je vous remercie.

La question suivante revient sans doute sur la numérisation du gouvernement, je crois, mais j'aimerais quand même poser une question très précise: quels avantages McKinsey et d'autres sociétés offrent-elles lorsqu'il s'agit de besoins à court terme et spécialisés au sein du gouvernement?

**M. Robert Palter:** Le gouvernement fédéral fait parfois appel à un fournisseur de services parce qu'il a un besoin à court terme de capacités très précises et pointues. Je pense que l'une des choses qu'une firme comme McKinsey peut offrir, avec 45 000 personnes à travers le monde, c'est que nous possédons probablement le savoir-faire que le gouvernement recherche et la possibilité de le mobiliser pour aider le gouvernement au moment où il en a besoin.

**Mme Joanne Thompson:** Je vous remercie.

McKinsey a-t-elle déjà refusé de faire affaire avec un client potentiel pour des raisons éthiques?

**M. Robert Palter:** C'est une question importante.

Oui, McKinsey refuse régulièrement de travailler avec des clients et nous continuerons à le faire.

Notre processus de conformité comporte un filtre à cinq niveaux par lequel chaque client potentiel doit passer. Si un client ne passe pas les cinq niveaux, nous refusons de travailler avec lui.

Vous pourriez alors vous demander ce qui se passe si le client passe au travers du filtre. Peut-il alors travailler avec McKinsey? La réponse est non. Il doit passer par une autre sélection pour le type de travail en question, et l'équipe susceptible de se voir confier le travail procède à un contrôle indépendant pour décider si c'est un travail que McKinsey devrait prendre en charge.

**Mme Joanne Thompson:** Je vous remercie.

Encore une fois, on a déjà fait référence à ce sujet, mais je tiens à poser la question. Lorsque le gouvernement conclut un contrat avec McKinsey, quelles mesures, le cas échéant, sont en place pour garantir que les renseignements du gouvernement ne sont pas communiqués à d'autres organisations avec lesquelles vous avez des contrats?

**M. Robert Palter:** Comme je l'ai dit, la protection des renseignements confidentiels des clients est le fondement même de notre entreprise. C'est fondamental dans tout ce que nous faisons et nos clients savent que nous pouvons assurer cette protection.

Nous avons mis en place des systèmes technologiques, de gestion des données et de gestion des risques de conformité de classe mondiale pour garantir que les renseignements de nos clients restent les renseignements de nos clients. En outre, le gouvernement fédéral a des exigences très strictes que tous ses fournisseurs doivent remplir. Nous nous conformons à ces exigences en vertu des contrats et dans le cadre de nos échanges avec le gouvernement fédéral. Avant de commencer à travailler avec le gouvernement fédéral, nous discutons explicitement de la gestion des renseignements confidentiels.

• (1710)

**Mme Joanne Thompson:** Je vous remercie.

Comment McKinsey s'assure-t-elle qu'elle contribue au transfert de connaissances vers la fonction publique lorsqu'il obtient des contrats fédéraux?

**M. Robert Palter:** C'est une autre question très importante.

On trouve de nombreux types de conseillers. Dans le rôle de conseiller, McKinsey croit qu'elle doit aider ses clients à améliorer leur rendement et à s'aider eux-mêmes. Chaque mandat que nous acceptons comporte un élément de renforcement des compétences. Qu'il s'agisse d'amener les personnes avec lesquelles nous travaillons à des programmes de formation ou de leur apporter des programmes de formation, de les exposer aux meilleures pratiques mondiales ou de leur fournir un encadrement sur le terrain par des experts, cela fait toujours partie de notre travail auprès de nos clients pour les aider à renforcer leurs capacités afin qu'ils puissent continuer à s'améliorer sans nous.

**Mme Joanne Thompson:** Je vous remercie.

**Le président:** Je crains que nous ayons dépassé le temps imparti.

Nous cédon la parole à Mme Vignola pour deux minutes et demie.

[Français]

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

Je vais continuer dans la même veine, monsieur Palter.

Vous dites que vous donnez de la formation pour que les fonctionnaires puissent faire le travail et prendre le relais par la suite. Or ces mêmes fonctionnaires ont dit qu'ils n'avaient pas le choix de recourir aux services de la firme McKinsey, parce que celle-ci a une

marque de commerce, des jalons et des informations qu'ils ne pourraient jamais avoir et dont ils étaient, au bout du compte, dépendants d'un contrat à un autre.

Voyez-vous là une contradiction?

[Traduction]

**M. Robert Palter:** Je suis désolé, monsieur le président, mais je n'ai pas bien compris la question. Pourriez-vous la répéter?

[Français]

**Mme Julie Vignola:** D'un côté, vous nous dites que vous donnez de la formation pour que les fonctionnaires soient en mesure de prendre le relais une fois que le contrat est terminé.

De l'autre côté, ces mêmes fonctionnaires nous disent qu'ils n'ont pas le choix de recourir aux services de la firme McKinsey parce que vous avez des jalons uniques et des informations qu'ils ne peuvent pas récolter.

N'y a-t-il pas là une dichotomie ou une contradiction?

[Traduction]

**M. Robert Palter:** Très bien, je comprends maintenant la question. Je vous remercie.

Je ne crois pas qu'il y ait là une dichotomie, car lorsque nous parlons des outils, des données ou des capacités que nous fournissons, McKinsey n'est pas un fournisseur de services logiciels. Nous n'es-sayons pas de mettre en place des contrats de licence durables avec les clients. Ce n'est pas ce que nous faisons.

Nous apportons nos connaissances. Nous apportons notre savoir-faire. Nous aidons à former. Nous aidons à améliorer les compétences. Nous facilitons la mise en oeuvre. Ensuite, nous nous tournons vers nos clients et nous leur disons qu'un élément essentiel de notre proposition de valeur est qu'ils soient en mesure de continuer à faire ce qu'ils font après notre départ.

[Français]

**Mme Julie Vignola:** Vous avez obtenu quelques contrats avec le ministère de la Défense nationale et vous avez également fourni des conseils à des entreprises américaines et à d'autres pays dans le secteur de la défense.

On vous a déjà demandé comment vous vous assuriez que les données ne sont pas transmises d'un pays à l'autre. J'ai compris que votre marque de commerce est la confiance. Néanmoins, dans une soumission de la firme McKinsey que j'ai lue, il était écrit que vous n'offriez pas de solutions personnalisées, mais bien un processus et des méthodes basés sur des faits qui ont fait leurs preuves et sur des données qui viennent de partout.

Je me demande donc où se situe la limite. Jusqu'où peut-on considérer qu'on reçoit un service personnalisé, et non un service qui consiste à aller chercher des caractéristiques positives de multiples pays?

[Traduction]

**Le président:** Je crains que le temps soit écoulé, madame Vignola.

[Français]

**Mme Julie Vignola:** Merci.

[Traduction]

**Le président:** Vous pourrez peut-être nous répondre par écrit ou lors du prochain tour de table.

C'est au tour de M. Johns pour deux minutes et demie, si vous voulez bien.

• (1715)

**M. Gord Johns:** Je vous remercie.

Vous avez dit que McKinsey ne s'est pas mêlée des plans de dotation. Est-ce exact?

**M. Robert Palter:** Elle ne s'est pas occupée de dotation...?

**M. Gord Johns:** Je veux parler des plans de dotation au sein du gouvernement fédéral.

**M. Robert Palter:** À ma connaissance, c'est exact.

**M. Gord Johns:** Très bien. Nous avons un cas précis, et vous pouvez peut-être m'aider. Il s'agit d'un cas où McKinsey a élaboré... En fait, nous avons obtenu des documents de Postes Canada qui révélaient que McKinsey avait obtenu un contrat pour la numérisation du service, dont vous avez parlé plus tôt et dont vous avez dit à quel point c'était important. Ici même, dans le plan d'action en cinq points de 2013 intitulé « Prête à affronter l'avenir », on peut lire que Postes Canada prévoit de poursuivre la réduction de son effectif syndiqué d'au moins 10 % au cours des 10 prochaines années.

C'était quelque chose que McKinsey, dans un rapport que la firme a rédigé... Est-ce McKinsey ou Postes Canada qui a évoqué le désir de se débarrasser de ses travailleurs syndiqués?

Est-ce que certains de vos employés sont syndiqués?

**M. Robert Palter:** Je ne connais pas les détails de ce courriel. Je ne sais pas exactement d'où il vient.

**M. Gord Johns:** C'est un plan que McKinsey a aidé à élaborer.

**M. Robert Palter:** Comme je l'ai dit, je ne connais pas les détails de cette situation. La meilleure interprétation que je peux en faire, c'est que l'élaboration du plan, en collaboration avec Postes Canada...

**M. Gord Johns:** Le plan établit l'objectif de réduire l'effectif de 10 % au cours de la décennie suivante.

En 2017, un rapport européen intitulé « The Big Four » a été publié. Je ne sais pas si vous le connaissez. Il y est question des plus grands cabinets d'experts-comptables au monde qui, selon le rapport, sont surreprésentés dans les paradis fiscaux tels que les îles Caïmans et les Bermudes.

Le connaissez-vous? Votre entreprise a-t-elle un nombre disproportionné de bureaux dans des paradis fiscaux?

**M. Robert Palter:** McKinsey prend très au sérieux le paiement des impôts dans tous les pays où elle est active. Nous payons des impôts dans tous les pays dans lesquels nous sommes présents...

**M. Gord Johns:** Avez-vous des bureaux dans des paradis fiscaux? Avez-vous des bureaux dans des endroits qui ne sont pas divulgués sur votre site Web? Si c'est le cas, pouvez-vous nous dire lesquels et où ils se trouvent?

**M. Robert Palter:** Monsieur le président, je suis ici pour parler de notre travail avec le gouvernement du Canada.

À ma connaissance, tous nos emplacements sont répertoriés...

**Le président:** Votre temps est écoulé de toute façon, si vous voulez conclure brièvement.

**M. Robert Palter:** À ma connaissance, tous nos emplacements sont répertoriés sur notre site Web.

**Le président:** Je vous remercie.

Monsieur Genuis, la parole est à vous pour cinq minutes.

**M. Garnett Genuis (Sherwood Park—Fort Saskatchewan, PCC):** Je vous remercie.

Monsieur Palter, avec tout le respect que je vous dois, je pense que la société pour laquelle vous travaillez est dégoûtante. Je pense que vos efforts pour blanchir sa conduite dans le monde entier ne tromperont personne qui connaît le bilan de McKinsey.

Ce sont des enjeux que nous prenons très au sérieux en tant que comité.

Vous dites que McKinsey refuse parfois du travail, vraisemblablement sur la base de certains critères éthiques, mais vous êtes une société qui a littéralement organisé une retraite pour des dirigeants d'entreprise à deux pas d'un camp de concentration à Kashgar et qui a ensuite prétendu ne pas être au courant du génocide des Ouzghours, alors que des constats à ce sujet figuraient dans tous les rapports de l'ONU et que cela avait déjà fait les manchettes.

Plus précisément, je voudrais vous poser la question suivante: vous affirmez que votre travail est guidé par l'indice de démocratie de *The Economist*. Cette affirmation me laisse sceptique. Pouvez-vous nous dire précisément pour quelles sociétés d'État russes McKinsey a travaillé depuis que la Russie a envahi l'Ukraine en 2014?

Allez-y, je vous en prie.

**M. Robert Palter:** Permettez-moi de réaffirmer tout d'abord que McKinsey est une entreprise éthique.

**M. Garnett Genuis:** Pourriez-vous simplement répondre à la question? Pour quelles sociétés d'État russes McKinsey a-t-elle travaillé depuis que la Russie a envahi l'Ukraine en 2014?

**M. Robert Palter:** McKinsey est une entreprise éthique. Je me réveille tous les matins en sachant que c'est une entreprise éthique. Je sais que les 1 100 personnes qui travaillent au Canada savent que c'est une entreprise éthique...

**M. Garnett Genuis:** Oui, et je me réveille chaque matin en sachant que ce n'est pas le cas, mais pouvez-vous répondre à la question que je viens de poser?

Pour quelles sociétés d'État russes McKinsey a-t-elle travaillé depuis que la Russie a envahi l'Ukraine en 2014?

**M. Robert Palter:** Je suis associé principal chez McKinsey Canada. J'ai passé 28 ans de ma vie au Canada. L'essentiel de mon travail et de mon temps consiste à diriger nos opérations au Canada.

**M. Garnett Genuis:** Monsieur le président, pouvez-vous rappeler le témoin à l'ordre et l'informer de son obligation de répondre aux questions des membres du Comité?

**Le président:** Le député a raison. Si vous le pouvez, revenez à la question posée, monsieur Palter.

**M. Robert Palter:** J'essaie de répondre à la question.

Je ne connais pas les détails de ce que nous avons fait. Comme je l'ai dit, nous...

**M. Garnett Genuis:** Vous ne savez pas pour quelles sociétés d'État russes McKinsey a travaillé depuis 2014.

• (1720)

**M. Robert Palter:** C'est exact.

**M. Garnett Genuis:** Très bien.

Êtes-vous au courant que McKinsey a travaillé pour la China Communications Construction Company?

**M. Robert Palter:** Encore une fois, monsieur le président, je dirige nos opérations au Canada. Je passe la majeure partie de mon temps au Canada.

**M. Garnett Genuis:** Vous n'êtes pas au courant. C'est bien ce que vous nous dites?

**M. Robert Palter:** Ce que je dis, c'est que je sais que nous avons des activités en Chine, et je sais qu'en grande partie, nous travaillons en Chine pour des sociétés multinationales.

**M. Garnett Genuis:** Vous travaillez beaucoup pour des entreprises chinoises appartenant à l'État ou affiliées à l'État. C'est déjà de notoriété publique. Vous n'avez simplement pas été disposé à divulguer le nom de ces entreprises.

Connaissez-vous la China Communications Construction Company?

**M. Robert Palter:** Je ne la connais pas.

**M. Garnett Genuis:** Il est frappant de constater qu'il s'agit d'une tactique de communication similaire à celle que M. Barton a employée ici, qui consistait à dire qu'il n'était pas au courant de beaucoup de choses.

Je trouve frappant de constater que je semble en savoir plus sur les clients de McKinsey, ou du moins sur les noms des clients glanés dans les médias, que certains cadres ou anciens cadres de McKinsey que nous avons entendus devant le Comité.

Permettez-moi de vous poser une question à laquelle je suis presque sûr que vous pouvez répondre. Avez-vous personnellement travaillé sur des contrats du gouvernement du Canada?

**M. Robert Palter:** Oui, je l'ai fait.

**M. Garnett Genuis:** Quel est votre taux horaire lorsque vous travaillez sur ces contrats?

**M. Robert Palter:** McKinsey n'a pas de taux horaire. En fait, nous ne sommes autorisés à facturer que dans le cadre de contrats à prix fixe.

**M. Garnett Genuis:** Approximativement, vu le temps que vous avez consacré à des projets du gouvernement du Canada, à quoi cela correspond-il en équivalent par semaine?

**M. Robert Palter:** Je le répète, nous fixons le prix sur la base des produits livrables et chaque mission est différente.

**M. Garnett Genuis:** Très bien. Je pense qu'il y a beaucoup de questions sur les produits livrables.

Avez-vous un barème d'honoraires pour vos analystes?

**M. Robert Palter:** Je le répète, conformément aux règles du gouvernement fédéral régissant les marchés publics, notre tarification est fondée sur des contrats à prix fixe ferme. Nous sommes payés sur la base de la livraison des produits livrables stipulés dans le contrat à un prix convenu au terme d'un processus concurrentiel.

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

Monsieur, vous avez dit dans votre déclaration liminaire que McKinsey avait respecté toutes les règles et qu'il s'agissait de contrats concurrentiels évalués par des fonctionnaires. Toutes les règles ont été respectées. Nous avons reçu un discours similaire de la part de ministres.

Le problème, c'est que vos points à faire valoir ne sont pas à jour, car le gouvernement a publié vendredi un communiqué de presse disant qu'il y a « des indications que certaines procédures et exigences administratives n'ont pas été suivies de manière cohérente ». Je ne pense pas que le gouvernement publierait un communiqué de presse dans lequel il reconnaît ne pas avoir respecté toutes les règles dans le cadre de son contrat avec McKinsey s'il n'était pas sûr de ne pas avoir respecté les règles. Le gouvernement ne publierait pas un tel communiqué de presse, disant qu'il n'a pas respecté les règles s'il avait respecté toutes les règles.

Voulez-vous reconnaître que certaines exigences et procédures administratives n'ont pas été respectées de manière cohérente, et voulez-vous nous expliquer pourquoi cela s'est produit?

**Le président:** Je crains que vous n'avez pas l'occasion de le faire au cours de ce tour. Vous pourrez peut-être le faire au prochain tour, ou en répondant à un autre intervenant.

Nous cédon la parole à M. Kusmierczyk, si vous le voulez bien, pour cinq minutes.

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

Un collègue d'en face a mis en doute l'intégrité et l'éthique de McKinsey. Je voulais simplement vous donner l'occasion, monsieur Palter, de réagir à cette accusation et de répondre à cette question.

**M. Robert Palter:** Je vous remercie de m'offrir l'occasion de le faire.

Comme je l'ai dit, McKinsey est une société éthique. Comme j'y ai fait allusion, une partie de cette éthique consiste à reconnaître que nous avons fait des erreurs et que nous en avons tiré des leçons. Je pense qu'en conséquence, nous avons procédé à des changements spectaculaires au sein de notre entreprise au cours des dix dernières années afin de garantir le respect de l'ensemble des politiques et des procédures pour tous nos clients, partout, dans le monde entier.

Comme je l'ai dit, nous avons investi 600 millions de dollars dans la mise en place de systèmes de premier ordre, dans la formation du personnel et dans la modification de nos processus de conformité, en vertu desquels les employés doivent suivre une formation sur la conformité avant de recevoir leurs primes. Tout cela fait partie intégrante de notre ADN.

La deuxième chose que je dirais, c'est qu'en tant qu'entreprise mondiale, nous prenons grand soin d'essayer d'améliorer les collectivités dans lesquelles nous opérons et d'ajouter de la valeur en retour dans ces collectivités. Par exemple, au Canada, McKinsey a effectué l'an dernier plus de 7 000 heures de travail pro bono pour différentes organisations. La plupart de nos associés siègent au conseil d'administration d'hôpitaux, de banques alimentaires et d'autres organismes du genre, dans le souci d'améliorer les collectivités dans lesquelles nous sommes présents.

Comme je l'ai dit, tous nos employés se réveillent chaque matin en sachant que nous sommes une société éthique, guidée par des valeurs et dotée d'une très grande intégrité.

**M. Irek Kusmierczyk:** Je sais que la question est difficile, mais pouvez-vous nous donner une idée du nombre de contrats remportés par McKinsey en 2022? Parlons-nous de centaines? Parlons-nous de milliers ou de dizaines de milliers?

Pouvez-vous nous en donner une idée?

**M. Robert Palter:** Est-ce une question sur les contrats avec le gouvernement fédéral ou...?

• (1725)

**M. Irek Kusmierczyk:** Il s'agit des contrats en général.

**M. Robert Palter:** Je ne sais pas, mais comme j'y ai fait allusion, à tout moment, McKinsey a 4 000 à 4 500 équipes qui travaillent auprès de clients. Est-ce que cela représente de 4 000 à 4 500 contrats? Non, je ne peux pas le dire, mais c'est à peu près l'échelle de notre entreprise.

**M. Irek Kusmierczyk:** Vous avez parlé de milliers. Serait-il juste de dire que c'est le chiffre pour une année donnée?

**M. Robert Palter:** Oui, ce serait juste.

**M. Irek Kusmierczyk:** Combien de fois McKinsey a-t-il compté sur l'intervention d'élus pour remporter ces contrats, selon vous?

**M. Robert Palter:** Aucune.

**M. Irek Kusmierczyk:** Aucune. D'accord, très bien.

Mes collègues d'en face ont laissé entendre que le gouvernement ne devrait pas faire affaire du tout avec McKinsey. Pouvez-vous nous dire quels sont les pays qui ont une interdiction générale de faire des affaires avec McKinsey? Combien de pays ont décrété une telle interdiction?

**M. Robert Palter:** Aucun.

**M. Irek Kusmierczyk:** Aucun.

Quelles seraient les conséquences d'une telle interdiction, par exemple, par rapport aux compétences ou à la valeur que McKinsey apporte à des gouvernements comme celui du Canada?

**M. Robert Palter:** Comme je l'ai mentionné, McKinsey possède un savoir-faire mondial sur une gamme de questions qui, à mon avis, sont très importantes tandis que le gouvernement tente de mettre en œuvre son programme ambitieux et complexe. Je pense que le gouvernement pourrait bénéficier de l'accès à ce savoir-faire.

**M. Irek Kusmierczyk:** Plus d'une centaine de pays utilisent les services de McKinsey, si j'ai bien compris, et McKinsey a travaillé pour plusieurs ministères canadiens. Le ministère de la Défense et IRCC figurent parmi les plus importants.

Bien sûr, le monde évolue rapidement. Il devient beaucoup plus complexe. Quels sont les défis communs auxquels les ministères et les secrétariats d'État sont confrontés, pas seulement les ministères canadiens, mais aussi les ministères américains, australiens et d'autres pays dans le monde entier?

Quels sont les principaux défis que McKinsey peut aider à relever?

**M. Robert Palter:** Je pense qu'il y a probablement deux défis importants parmi tant d'autres. La liste pourrait être longue, mais je vais me concentrer sur deux d'entre eux.

Le premier est l'évolution rapide de la technologie. Comme tout le monde le sait, le secteur privé, qu'il s'agisse de banques, de compagnies d'assurance, de détaillants, de sociétés de biens de consommation emballés ou de fournisseurs d'électricité, évolue rapidement

sur le plan technologique. ChatGPT en est le plus récent exemple. Cela va bouleverser pratiquement toutes nos vies.

En lien avec cette évolution, il y a la numérisation. Comment prendre des services et les numériser dans un monde où les gens ont des besoins très variés? Nous avons des problèmes de langue. Nous avons des problèmes de handicap, de fuseaux horaires et d'accès à la large bande. Essayer de résoudre tous ces problèmes est au cœur de ce que McKinsey fait en tant qu'entreprise et au cœur des problèmes auxquels le gouvernement est confronté. C'est la première chose.

La deuxième consiste à essayer de trouver un moyen de faire plus avec moins. Toutes les organisations essaient de trouver le moyen de faire plus avec moins. La demande est toujours à la hausse.

**M. Irek Kusmierczyk:** Vous ne reproduisez pas, vous ne remplacez pas et vous ne dupliquez pas le travail de la fonction publique, n'est-ce pas?

**M. Robert Palter:** Non.

**Le président:** J'allais vous demander de répondre brièvement, mais je vous remercie de m'avoir devancé.

C'est de nouveau votre tour, monsieur Genuis, pour cinq minutes.

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

Bien sûr, nous savons que vous travaillez avec des gouvernements du monde entier. Vous travaillez avec le gouvernement de la Russie, le gouvernement de l'Arabie Saoudite, le gouvernement de la Chine et les entités qui leur sont affiliées.

Vous avez demandé à vos employés de ne pas participer à une manifestation en faveur de la démocratie à l'appui de M. Navalny en Russie. Encore une fois, vous n'êtes peut-être pas au courant de ces choses, monsieur, mais c'est évidemment de notoriété publique.

Je voudrais revenir sur la fin de la dernière série de questions que j'ai posées. Vous dites que toutes les règles ont été respectées. Le gouvernement a reconnu dans un communiqué de presse vendredi que les règles n'avaient pas toutes été respectées. Les règles ont-elles toutes été respectées ou pas, monsieur?

**M. Robert Palter:** Comme je l'ai dit, McKinsey prend très au sérieux son obligation de respecter les règles. Je tiens aussi à préciser à propos de la notoriété publique...

**M. Garnett Genuis:** Mais vous ne l'avez pas fait... n'est-ce pas?

**M. Robert Palter:** McKinsey a quitté la Russie. Nous nous sommes retirés il y a un an. Nous n'avons aucune activité en Russie.

**M. Garnett Genuis:** Oui, mais la Russie a envahi l'Ukraine en 2014, monsieur. Il vous a fallu beaucoup de temps pour réaliser ce qui se passait en Crimée et dans le Donbass.

Je reviens à ma question, à laquelle je n'ai pas obtenu de réponse. Pourriez-vous nous dire clairement si les règles ont été respectées?

La question n'est pas de savoir si vous prenez les règles au sérieux. Il s'agit de savoir si vous les respectez vraiment. Le gouvernement affirme que vous n'avez pas respecté toutes les règles. Avez-vous respecté toutes les règles?

**M. Robert Palter:** Monsieur le président, j'aimerais clarifier ce point, parce que selon mon interprétation, le communiqué de presse disait deux choses. La première était qu'il n'y avait aucune participation d'élus dans la sélection de McKinsey pour des contrats. La seconde est que les règles n'ont pas été respectées. Il n'était pas clair qui respectait ou non les règles.

• (1730)

**M. Garnett Genuis:** C'est exact, le communiqué dit: « Cependant, il y a des indications que certaines procédures et exigences administratives n'ont pas été suivies de manière cohérente. »

Vous nous dites que les règles ont été respectées, et le gouvernement dit que les règles n'ont pas été respectées. Je n'ai pas dit que c'était entièrement le fait d'une partie ou de l'autre. Il est clair que les règles n'ont pas été respectées. Reconnaissez-vous que les règles n'ont pas été respectées lors de l'attribution de ces contrats?

**M. Robert Palter:** Si vous prenez à la lettre le rapport de l'examen indépendant effectué par le SCT, on peut dire que certaines règles n'ont pas été respectées.

**M. Garnett Genuis:** Très bien. J'espère que vous le croyez, mais c'est contraire à ce que vous avez dit dans votre témoignage initial, à savoir que les règles ont été respectées.

**M. Robert Palter:** Non, j'ai dit que McKinsey respecte les règles.

**M. Garnett Genuis:** Vous avez obtenu des contrats par suite d'un processus qui ne respectait pas les règles. Soit vous n'avez pas respecté les règles, soit vous avez tiré profit du fait que le gouvernement n'a pas respecté les règles.

Vous avez parlé de transformation numérique. Avez-vous conseillé le gouvernement à un moment donné sur le système de paye Phénix?

**M. Robert Palter:** Non.

**M. Garnett Genuis:** McKinsey a-t-il travaillé sur les opioïdes au Canada?

**M. Robert Palter:** C'est une question importante. La réponse est que McKinsey n'a pas travaillé sur la vente et la mise en marché d'opioïdes au Canada.

**M. Garnett Genuis:** Avez-vous conseillé Purdue Pharma au Canada ou d'autres fabricants d'opioïdes?

**M. Robert Palter:** McKinsey n'a pas vendu ni mis en marché des opioïdes au Canada.

**M. Garnett Genuis:** Évidemment, vous ne le faites pas, mais vous conseillez des sociétés qui le font. N'est-ce pas?

**M. Robert Palter:** Nous ne donnons pas de conseils sur la vente et la mise en marché d'opioïdes au Canada.

**M. Garnett Genuis:** Avez-vous travaillé pour Purdue Canada?

**M. Robert Palter:** Monsieur le président, je suis ici pour répondre aux questions concernant notre relation avec le gouvernement fédéral, le travail que nous avons fait et les résultats que nous avons obtenus et je suis heureux de le faire.

**M. Garnett Genuis:** Oui, c'est très bien.

Je vous pose une question. Avez-vous travaillé pour Purdue Pharma Canada?

**M. Robert Palter:** Je ne crois pas que nous ayons travaillé pour Purdue Canada.

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

Avez-vous travaillé pour des fabricants d'opioïdes ici au Canada?

**M. Robert Palter:** Je ne sais pas.

Je suis associé principal chez McKinsey depuis septembre 2022.

**M. Garnett Genuis:** Très bien, d'accord.

Pourriez-vous nous faire parvenir des renseignements complémentaires, s'il vous plaît, sur les fabricants d'opioïdes pour lesquels vous avez travaillé au Canada?

Les analystes de McKinsey conseillaient le Conseil consultatif en matière de croissance économique du premier ministre. Est-ce exact?

**M. Robert Palter:** McKinsey fournissait des données et un soutien analytique au Conseil consultatif.

**M. Garnett Genuis:** Certains analystes qui travaillaient pour le Conseil consultatif travaillaient-ils aussi sur d'autres projets rémunérés pour le gouvernement du Canada?

**M. Robert Palter:** Je le répète, McKinsey fournissait des données et un soutien analytique au Conseil consultatif. Je ne connais pas les détails de ce qu'il est advenu de ces personnes par la suite.

**M. Garnett Genuis:** Il serait très commode que les personnes qui travaillaient pour le Conseil consultatif en matière de croissance économique travaillent en même temps pour le gouvernement sur des projets rémunérés ou cherchent à le faire. D'après les courriels, nous savons que votre prédécesseur, Andrew Pickersgill, fournissait des analystes au Conseil consultatif et qu'il s'occupait également de solliciter des contrats auprès du gouvernement.

Pouvez-vous confirmer que c'est bien le cas?

**M. Robert Palter:** McKinsey a effectivement fourni des analystes et des ressources analytiques pour aider le Conseil consultatif.

**M. Garnett Genuis:** M. Pickersgill a fourni ces analystes et a également sollicité du travail auprès du gouvernement. Est-ce exact?

**M. Robert Palter:** Je le répète, McKinsey fournissait des analystes pour aider le Conseil consultatif.

**M. Garnett Genuis:** La même personne qui fournissait cette analyse sollicitait également du travail auprès du gouvernement.

Cela vous semble-t-il constituer un conflit d'intérêts?

**M. Robert Palter:** J'ai deux ou trois réflexions à ce sujet.

Tout d'abord, McKinsey a signé un document avec le Conseil consultatif en matière de croissance économique stipulant que nous devons respecter les exigences du gouvernement fédéral en matière de conflit d'intérêts, ce que nous avons fait.

**M. Garnett Genuis:** D'accord, mais vous ne répondez pas à ma question, monsieur.

**M. Robert Palter:** Aussi...

**M. Garnett Genuis:** Ma question est la suivante: le fait que votre prédécesseur, Andrew Pickersgill, fournissait simultanément des analystes et des analyses au gouvernement tout en sollicitant du travail rémunéré auprès du gouvernement vous semble-t-il constituer un conflit d'intérêts?

**M. Robert Palter:** Les conversations entre un cabinet d'experts-conseils et le gouvernement sont monnaie courante.

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

**M. Garnett Genuis:** Ce n'est simplement pas la question.

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

Monsieur Bains, allez-y, je vous en prie.

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

Je remercie notre témoin de s'être joint à nous.

Certains ont critiqué McKinsey, disant qu'elle a créé une fonction publique fantôme et qu'elle n'apporte aucune valeur à long terme à la fonction publique.

Y a-t-il un transfert de compétences de votre entreprise vers les fonctionnaires qu'ils peuvent mettre à profit après la fin d'un contrat?

**M. Robert Palter:** Oui, il y en a.

Comme je l'ai dit, chaque contrat que nous concluons avec le gouvernement fédéral comporte un volet de renforcement des compétences.

Par exemple, comme je l'ai mentionné, lorsque nous avons travaillé sur la numérisation pour IRCC, une partie de notre contrat consistait à aider à mettre sur pied ce qu'ils appellent un laboratoire numérique. Il s'agit d'un groupe au sein d'IRCC qui est composé d'experts du numérique, de maîtres de Scrum, de scientifiques de données, d'ingénieurs de données, de concepteurs d'interfaces utilisateurs graphiques et de concepteurs de flux de production qui pourraient travailler dans le reste du gouvernement à la numérisation d'autres processus sans l'aide de McKinsey.

• (1735)

**M. Parm Bains:** Très bien.

Certains ont accusé votre entreprise de travailler pour des gouvernements et des organismes de réglementation tout en travaillant pour des entreprises qui font des pressions pour obtenir des changements.

Pouvez-vous nous expliquer les mesures de sauvegarde ou les politiques mises en place par votre entreprise pour prévenir les abus ou la communication d'information entre des membres du personnel de McKinsey?

**M. Robert Palter:** Il s'agit là encore d'une question cruciale.

Tout d'abord, McKinsey prend très au sérieux la confidentialité des clients et la gestion de leurs données. C'est l'essence même de ce que nous sommes. Comme je l'ai dit, le fait que nous soyons en activité depuis 100 ans en appliquant ce modèle, que les deux tiers de nos clients sont des clients fidèles de longue date, prouve que nous savons gérer ces données.

En outre, nous sommes tenus de respecter les exigences du gouvernement fédéral en matière de gestion, d'intégrité, de sécurité et de protection des données. Nous avons des équipes internes entièrement spécialisées, au Canada et dans le monde, dont la seule tâche est de veiller à ce que nous respections ces règles et à ce que ces données soient protégées et sécurisées.

**M. Parm Bains:** Très bien.

Lorsqu'on lui a demandé comment le gouvernement pouvait réduire sa dépendance à l'égard de l'externalisation pour renforcer ses capacités, Dominic Barton a répondu sans détour: « À mon avis, les systèmes de ressources humaines sont chancelants. »

Êtes-vous d'accord? Quelles suggestions feriez-vous pour améliorer la situation?

**M. Robert Palter:** Je pense qu'il est préférable que je n'ajoute rien au témoignage de Dominic Barton.

Selon mon expérience personnelle des interactions que j'ai eues, elles ont été positives et formidables et la fonction publique compte des gens de grande qualité.

**M. Parm Bains:** Très bien.

Au cours de nos séances précédentes, on a reproché à McKinsey de décider des orientations stratégiques, plutôt que la fonction publique ou les ministres. Que répondez-vous à ces affirmations?

**M. Robert Palter:** McKinsey n'a pas pris, ne prend pas et ne prendra pas de décisions en matière d'orientations stratégiques.

Vous avez entendu d'autres témoins ici même soutenir ce point de vue.

Nous n'établissons pas de politiques.

**M. Parm Bains:** Enfin, s'il nous reste du temps, à votre avis, les cabinets d'experts-conseils sont-ils assujettis à une reddition de comptes appropriée envers les Canadiens?

**M. Robert Palter:** Oui. Je ne peux pas parler des autres cabinets d'experts-conseils, mais McKinsey rend beaucoup de comptes aux Canadiens.

J'aimerais vous citer un exemple. Lorsqu'il conclut des contrats avec nous, le gouvernement exige que nous atteignons certaines normes de rendement pour que notre contrat soit maintenu. Si nous ne respectons pas les normes et les produits livrables stipulés dans le contrat, celui-ci prend fin. Je pense qu'il s'agit là d'une excellente pratique qui permet au gouvernement de s'assurer que ses consultants lui en donnent pour son argent.

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

Nous passons à Mme Vignola, pour deux minutes et demie.

Vous avez la parole.

[Français]

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

Si je vous comprends bien, la firme McKinsey donne des conseils, par exemple, au Conseil consultatif en matière de croissance économique. Elle fournit des données et des ressources analytiques. Les données sont mondiales, ont été anonymisées et sont utilisées dans les outils d'analyse.

Ai-je bien compris?

[Traduction]

**M. Robert Palter:** Oui.

[Français]

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

Ce sont donc des données récoltées à l'échelle mondiale, qui servent à réaliser l'analyse complète d'une situation locale, par exemple canadienne, ainsi qu'à appliquer un processus qui est le vôtre et qui a été éprouvé par votre expérience partout au monde.

• (1740)

[Traduction]

**M. Robert Palter:** Oui. J'aimerais donner un exemple. C'est une excellente question.

Par exemple, McKinsey recourt à l'outil Digital Quotient dans le cadre de l'offre à commandes principale et nationale. Digital Quotient est un ensemble de données tirées d'analyses comparatives réalisées par McKinsey des pratiques, des processus et des structures les plus efficaces des organisations numériques. Nous avons mis cet outil à profit pour que le gouvernement fédéral ait accès à des analyses comparatives des meilleures pratiques dans ces domaines.

[Français]

**Mme Julie Vignola:** Merci.

C'est donc un processus que vous pourriez appliquer non seulement au Canada, mais à peu près n'importe où dans le monde.

Comment peut-on ainsi s'assurer d'avoir recours à un processus qui n'est pas identique à celui qui est utilisé dans un autre pays?

[Traduction]

**M. Robert Palter:** Il faut faire une distinction entre les analyses comparatives et les processus. Une analyse comparative est une analyse comparative. Les données sont anonymisées et sécurisées. C'est très important pour nous, et nous avons consacré les ressources nécessaires pour assurer la protection des données exclusives qui sont utilisées dans les analyses comparatives.

[Français]

**Mme Julie Vignola:** Pour créer le processus, vous avez utilisé des jalons, qui sont des données généralisées.

Comment fait-on pour s'assurer que les processus créés à partir de ces données ne sont pas partout les mêmes dans le monde?

Je vais vous demander de me répondre par écrit, s'il vous plaît puisque mon temps de parole est écoulé.

[Traduction]

**M. Robert Palter:** D'accord.

Un outil d'analyse comparative est un outil de diagnostic. Il nous aide à déterminer ce qui doit être changé dans un processus. Ensuite, de concert avec le client — la fonction publique en l'occurrence —, nous nous fondons sur le diagnostic de l'analyse comparative pour adapter le processus en fonction des éléments obtenus et de l'environnement dans lequel nous travaillons, des personnes visées ou de tout autre paramètre.

Je vais vous donner l'exemple de l'exécution agile. C'est un modèle qui comporte des éléments de base, mais qui doit être adapté pour le ministère et le pays où il sera appliqué. Cela dit, le modèle centré sur l'agilité est bien défini.

**Le président:** Chers collègues, nous allons sauter le dernier tour, mais je vais vous accorder un peu plus de temps pour ce tour-ci.

Madame Vignola, il vous reste environ 30 secondes.

Monsieur Johns, vous aurez trois minutes et demie.

[Français]

**Mme Julie Vignola:** Merci beaucoup.

Tout à l'heure, on a parlé de vos clients. Serait-il possible de fournir une liste de ces clients au Comité?

Naturellement, nous pourrions nous entendre pour ne pas la dévoiler, question de respecter vos obligations de confidentialité.

[Traduction]

**M. Robert Palter:** Monsieur le président, nous prenons très au sérieux les renseignements confidentiels de nos clients et, dans bien des cas, sinon dans tous les cas, nous sommes liés par des obligations juridiques.

Je suis ici parce que je veux me conformer aux règles et pour collaborer avec le Comité. Je vais volontiers réfléchir à la manière de répondre à cette question après la réunion.

**Le président:** Merci.

Monsieur Johns, c'est à vous.

**M. Gord Johns:** Monsieur Palter, j'ai bien entendu ce que vous avez affirmé concernant le fait que votre société fournit moins de 1 % des services externalisés au Canada. Cela dit, et je le souligne pour la gouverne des Canadiens ordinaires, la valeur des contrats de consultation que le Canada a octroyés à votre société est passée de 642 000 \$ en 2011 à 32 millions de dollars aujourd'hui. Globalement, les contrats accordés aux six plus importantes sociétés de sous-traitance sont passés de 54 millions de dollars à plus de 500 millions de dollars en 10 ans. C'est un bond impressionnant.

Vous dirigez une société d'experts-conseils de pointe. Vous êtes un consultant très bien rémunéré. Quel conseil donneriez-vous au Canada pour contenir cette croissance effrénée?

**M. Robert Palter:** C'est une question très intéressante et très importante. En fait, elle est à la base de tout ce que nous cherchons à accomplir.

**M. Gord Johns:** En tant que néo-démocrates, c'est pour cette raison que nous sommes ici. Nous ne sommes pas ici pour trouver des coupables ou faire une chasse aux sorcières. Notre seul but est de régler cette question.

**M. Robert Palter:** Ce que je peux vous dire, c'est que les consultants ont vraiment beaucoup à apporter si leurs services sont utilisés à bon escient. Il faut toutefois bien définir la portée du travail, mobiliser des capacités distinctives complémentaires à celles du gouvernement fédéral ou de tout autre client pour combler les besoins, et définir clairement le plan de travail et les livrables.

À mon avis, le gouvernement doit déterminer dans quelles situations il a vraiment besoin de notre expertise pour compléter celle de la fonction publique et l'appuyer.

• (1745)

**M. Gord Johns:** En fait, je suis surtout préoccupé par le fait que vous avez 1 000 employés qui font beaucoup de travail à l'extérieur de la fonction publique, ce qui fait dire à bien du monde qu'il existe actuellement une fonction publique parallèle. Ils n'ont pas tort. Que faut-il faire pour ramener ces emplois et cette expertise dans la fonction publique? C'est ce que nous voulons.

M. Bains a posé une bonne question concernant la reddition de comptes et la transparence. Quelles améliorations sont possibles pour vous? Comment McKinsey peut-elle faire en sorte que ses relations avec le Canada et les contribuables canadiens soient plus transparentes et que sa reddition de comptes soit améliorée?

**M. Robert Palter:** Le processus d'approvisionnement du gouvernement, du moins pour ce qui concerne McKinsey, comporte un nombre incroyable d'exigences en matière d'optimisation des ressources, de rendement, de perfectionnement des compétences et de respect des engagements liés aux livrables.

**M. Gord Johns:** Je comprends, mais vous n'avez pas vraiment répondu à ma question.

J'ai une dernière question. Avez-vous fourni des conseils au gouvernement en matière d'immobilier et de propriété d'immeubles et de terrains dans le cadre d'un projet de vente ou de changement de vocation?

**M. Robert Palter:** Non.

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

**Le président:** Avez-vous terminé, monsieur Johns?

**M. Gord Johns:** Je pourrais continuer longtemps.

**Des voix:** Ha, ha!

**Le président:** Nous allons vous accorder une autre minute.

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

Des inquiétudes ont été soulevées, à juste titre, concernant le rôle de McKinsey dans la crise liée aux drogues toxiques, dans la commercialisation. Je comprends que vous n'avez pas été impliqué, mais vous savez comme moi que c'est un très grave problème dans notre pays. Des gens meurent tous les jours. McKinsey a joué un rôle dans cette crise en participant à la promotion d'opioïdes toxiques.

Comment décidez-vous de refuser de faire affaire avec un client potentiel? Quand l'éthique est en jeu... Votre société a fait la promotion d'un produit qui enfreint une politique du gouvernement. De toute évidence, il y a eu atteinte à l'éthique et aux valeurs.

**M. Robert Palter:** J'aurais quelques remarques à formuler à ce sujet.

Premièrement, je voudrais exprimer mes plus sincères sympathies à toutes les personnes qui ont été touchées par la crise des opioïdes. C'est tragique.

Deuxièmement, je tiens à préciser, monsieur le président, que McKinsey n'a jamais participé à la promotion des opioïdes au Canada. Ce qui a été fait aux États-Unis était contraire à nos normes.

**Le président:** Il vous reste du temps pour une dernière question rapide, monsieur Johns.

**M. Gord Johns:** C'était contraire aux normes de n'importe qui. J'espère qu'à l'avenir, votre société va pouvoir nous dire clairement où se trouve sa limite quant à ce qu'elle va accepter de faire et aux clients avec qui elle va collaborer, surtout quand les politiques publiques sont piétinées.

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

Nous passons à Mme Kusie, pour cinq minutes environ.

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

Monsieur Palter, j'ai ici le rapport *Audit interne des marchés de services de consultation attribués à McKinsey & Company par le gouvernement fédéral*. Comme il a été dit, il a été publié vendredi dernier, durant la visite du président Biden. C'est quand même une étrange coïncidence.

J'ai devant les yeux la section intitulée « Résultats de l'objectif 2: Équité, ouverture et transparence ». J'y lis que l'objectif a été partiellement atteint. Ce n'est pas très reluisant. Selon le rapport, « l'exactitude de l'énoncé des travaux a posé des problèmes », et « il existe un risque que les travaux aient commencé avant l'entrée en vigueur du contrat ».

Est-il monnaie courante pour McKinsey de commencer les travaux avant la signature d'un contrat?

**M. Robert Palter:** Monsieur le président, je n'ai pas encore pris connaissance de ce rapport préliminaire. Je n'ai jamais eu accès à son contenu précis.

Tout ce que je peux dire pour l'instant, c'est que McKinsey met tout en œuvre pour respecter les politiques et les procédures d'approvisionnement du gouvernement fédéral.

**Mme Stephanie Kusie:** Il me semble que toutes les entreprises sérieuses, et certainement celles de la trempe de McKinsey, devraient attendre d'avoir signé un contrat avant de commencer des travaux. Pourtant, il est dit textuellement dans ce rapport que c'est un des critères qui n'ont pas été remplis. Qui plus est, il est constaté dans le rapport qu'« étant donné que la date du contrat était antérieure de moins de 24 heures à la date de livraison, et qu'aucune signature du fournisseur n'a été apposée sur le contrat pour établir la date de début, il existe un risque que les travaux aient commencé avant l'entrée en vigueur du contrat », comme nous l'avons établi.

Voici un autre extrait: « Les conditions du contrat n'ont pas été respectées, car le fournisseur n'a fourni qu'une seule des quatre présentations prévues au contrat, et pourtant le fournisseur a été payé pour la totalité du montant du contrat. » Nous avons eu vent récemment du versement de primes à des fonctionnaires qui atteignent leurs objectifs moins de 60 % du temps. Est-il monnaie courante pour McKinsey de réaliser 25 % du travail prévu et d'empocher quand même la totalité du montant d'un contrat?

● (1750)

**M. Robert Palter:** Là encore, monsieur le président, je ne connais pas le détail de cette situation. Tout ce que je peux affirmer, c'est que McKinsey respecte les politiques d'approvisionnement. Nous respectons les règles, les règlements et les processus d'octroi des contrats.

**Mme Stephanie Kusie:** Le rapport se poursuit ainsi: « Le chargé de projet doit effectuer un suivi efficace pour veiller à ce que la prestation de services soit conforme aux dispositions du contrat, y compris son énoncé des travaux en matière de qualité, de normes et de niveaux de service. »

Comme je l'ai dit au tour précédent, il nous manque manifestement de l'information, que ce soit de la part de l'une des deux ministres qui rendent des comptes au Comité ou de celle de votre organisation.

Toujours selon le rapport, le « fournisseur n'a pas fourni les livrables conformément à l'énoncé des travaux du contrat », comme je l'ai dit dans ma question précédente. Je poursuis: « d'abord, le dossier n'a pas abordé toutes les technologies décrites dans l'énoncé des travaux (il n'a pas abordé la réalité virtuelle et la biométrie); deuxièmement, le dossier ne contenait pas de preuve — je crois que c'est un élément important pour les Canadiens — que le fournisseur avait soumis la présentation en français et en anglais; troisièmement, une seule présentation a été livrée, et non quatre présentations, comme il était énoncé dans l'énoncé des travaux. »

Nous avons déjà parlé du fait que seulement 25 % des livrables ont été fournis. Par ailleurs, il n'existerait aucune preuve que le fournisseur a soumis une présentation en français et en anglais. Étiez-vous au courant? Est-ce que cela vous pose problème étant donné que le travail a été fait pour le gouvernement du Canada, et qu'il doit donc être conforme à ses règles en matière de langues officielles?

**M. Robert Palter:** Monsieur le président, je le redis, c'est quelque chose que j'entends pour la première fois. Comme c'est un rapport préliminaire, je ne l'ai pas lu et je n'en ai pas reçu de copie, et je ne suis donc pas en mesure de le commenter.

Tout ce que je peux dire, c'est que nous respectons les règles, les politiques et les procédures qui s'appliquent aux contrats du gouvernement fédéral.

**Mme Stephanie Kusie:** Je vous suggère fortement de lire le rapport.

Sur ce, je vais céder le reste de mon temps de parole à M. Genuis.

**M. Garnett Genuis:** Merci.

Merci, monsieur le président.

Le bilan de McKinsey est désastreux du point de vue de l'éthique et vous, monsieur, êtes censé répondre à nos questions à ce sujet. Or, beaucoup de choses semblent vous échapper. Vous n'êtes pas au courant du travail qui se fait en Russie et en Chine. Vous n'êtes pas au courant du manquement à certaines règles dans l'exécution de ces contrats. Vous n'êtes pas au courant du rapport d'audit interne dont ma collègue a parlé. Vous êtes incapable de répondre aux questions concernant l'existence ou non d'un conflit d'intérêts quand Andrew Pickersgill, votre prédécesseur, faisait des analyses pour le compte du conseil en matière de croissance du premier ministre en même temps qu'il faisait des démarches pour obtenir des contrats du gouvernement. Or, pendant toute cette période, McKinsey n'a jamais été inscrite au Registre des lobbyistes.

Avant de conclure, j'aimerais savoir si Andrew Pickersgill pourrait témoigner devant le Comité étant donné qu'il a assumé la direction pendant une bonne partie de la période qui nous intéresse. Il pourrait nous aider à tirer au clair certaines questions auxquelles vous n'avez pas été en mesure de répondre, ou auxquelles vous n'avez pas voulu de répondre.

Savez-vous si M. Pickersgill serait prêt à témoigner devant le Comité?

**M. Robert Palter:** Monsieur le président, je dirige McKinsey & Company, et c'est à ce titre que je témoigne devant le Comité, conformément à sa demande. Je suis ici pour vous donner les meilleures réponses possible. Je serai heureux de continuer de répondre aux questions du Comité au mieux de mes capacités.

**M. Garnett Genuis:** Tant mieux, mais nous devons obtenir des réponses de McKinsey et vous avez dit maintes fois que vous ne pouviez pas ou ne vouliez pas répondre à certaines questions, ou que vous n'étiez pas en mesure d'y répondre. Je vous demande donc de transmettre le message que ce comité a le pouvoir d'assigner des témoins à comparaître et que nous voulons discuter avec M. Pickersgill du travail qu'il a accompli pour le conseil en matière de croissance en même temps qu'il était rémunéré pour réaliser des contrats pour le gouvernement.

Nous allons prendre tous les moyens nécessaires pour qu'Andrew Pickersgill témoigne devant le Comité, mais le mieux serait qu'il accepte de se mettre à notre disposition. Je pense qu'il a des choses importantes à nous dire.

• (1755)

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

Pour terminer ce segment, je cède la parole à M. Housefather.

**M. Anthony Housefather (Mont-Royal, Lib.):** Merci, monsieur le président.

Merci beaucoup, monsieur Palter, d'être des nôtres. Merci d'avoir fourni autant d'informations au Comité.

Je trouve essentiel de préciser que McKinsey a accédé à toutes les demandes du Comité. Je tiens aussi à souligner que la convocation de M. Pickersgill n'a pas été appuyée par une majorité de membres du Comité. Une seule personne a sollicité sa comparution. Le Comité devra déterminer si son audition sera nécessaire.

Si je ne m'abuse, le Comité en est à sa neuvième réunion sur la société McKinsey. Nous nous sommes laissés distraire de la question plus vaste et plus centrale de savoir si le gouvernement fédéral recourt trop à l'externalisation et, le cas échéant, de quelle manière il pourrait y recourir moins. En fait, le budget présenté hier propose de réduire les dépenses d'externalisation de milliards de dollars. Nous devons y arriver.

Certaines personnes ont essayé de nous faire croire que c'est à cause de l'amitié entre Dominic Barton et le premier ministre que McKinsey a obtenu tous ces contrats. Comme il nous l'a dit lui-même lors de son passage ici, et vous avez dit vous-même qu'il était inutile d'en dire davantage, M. Barton n'est pas un ami du premier ministre. Il ne fait même pas partie du cercle de ses 50 amis les plus proches. Ils ne se sont jamais côtoyés socialement. Il ne connaît pas le numéro de téléphone du premier ministre. Nous avons même découvert que les contrats de McKinsey avec le gouvernement du Canada ont augmenté considérablement après que M. Barton a quitté la société et s'est départi de toutes ses actions. S'il a essayé de décrocher des contrats pour McKinsey, c'est complètement raté.

Vous avez fait l'objet de critiques sévères concernant votre société, qui à mon avis étaient très injustes et j'aurais quelques brèves questions à vous poser.

Pouvez-vous nous parler de vos activités bénévoles au profit de l'organisme United Jewish Appeal, notamment?

**M. Robert Palter:** Oui, volontiers.

Je collabore avec United Jewish Appeal of Greater Toronto depuis une quinzaine d'années. Je me concentre surtout sur l'éducation et le soutien à l'éducation juive pour renforcer notre communauté à Toronto. Pendant une longue période, j'ai été coprésident du Centre for Jewish Education, qui supervisait le système d'externat juif de Toronto.

**M. Anthony Housefather:** Qui sont vos principaux concurrents dans le marché canadien?

**M. Robert Palter:** Nous avons plusieurs concurrents. La concurrence est très forte dans ce marché. Nos concurrents sont le Boston Consulting Group, Deloitte, KPMG, Ernst & Young, PricewaterhouseCoopers, Accenture, entre autres.

**M. Anthony Housefather:** Je présume que vous connaissez les politiques internes de toutes ces sociétés, mais pensez-vous que leurs politiques en matière d'éthique ou de conformité sont meilleures que celles de McKinsey?

**M. Robert Palter:** Je ne connais pas vraiment leurs politiques, mais je doute fort qu'elles soient supérieures à que celles de McKinsey. Nous avons beaucoup investi dans ce domaine.

**M. Anthony Housefather:** Je vais revenir à la question de la conformité tout à l'heure. Je suis curieux de savoir ce que vous faites à cet égard.

Mais auparavant, je voudrais rappeler que 5 à 7 % des activités de la filiale canadienne de McKinsey sont liées au gouvernement.

**M. Robert Palter:** C'est exact.

**M. Anthony Housefather:** Si vous n'aviez pas obtenu ces contrats qui, j'imagine, ne venaient pas seulement du gouvernement du Canada, mais aussi de diverses provinces, dont le Québec, il aurait sans doute été assez facile pour vous d'obtenir des contrats d'entreprises privées ou d'autres clients pour remplacer ces 5 à 7 % de vos activités. Est-ce exact?

**M. Robert Palter:** Oui, tout à fait.

**M. Anthony Housefather:** Vous n'aviez pas désespérément besoin des contrats du gouvernement du Canada. Ce n'était pas au sommet des priorités de McKinsey, du moins je l'imagine.

**M. Robert Palter:** Pas du tout. Nous avons fait ce travail parce que, pour beaucoup de nos jeunes employés, l'idée de faire du Canada un meilleur endroit où vivre est très inspirante. Ils veulent faire bénéficier la fonction publique des compétences et des capacités acquises chez McKinsey et faire du Canada un meilleur endroit pour tous.

**M. Anthony Housefather:** Nous avons parlé brièvement des résultats préliminaires de l'audit qui, je le répète, sont les résultats auxquels le gouvernement est parvenu, et non ceux de McKinsey. Nous avons vu des choses comme des dossiers qui ne contenaient pas le contrat signé par les deux parties. Un seul des contrats se trouvait au dossier du gouvernement, ou l'énoncé des travaux y était incomplet.

Le gouvernement du Canada a-t-il signifié un avis de manquement à McKinsey au titre de l'un ou l'autre de ces contrats?

**M. Robert Palter:** Pas à ce que je sache.

**M. Anthony Housefather:** On peut donc penser que les fonctionnaires qui ont octroyé les contrats et qui ont déterminé qu'il fallait recourir à l'externalisation pour les services en question — je rappelle la conclusion sans équivoque des audits concernant l'absence d'ingérence politique — auraient décelé les lacunes dans le travail réalisé par McKinsey au titre du contrat et lui auraient signifié un avis de manquement.

Vous affirmez que personne n'a reçu d'avis de manquement et que McKinsey n'a jamais été avisée qu'elle n'avait pas respecté un contrat.

• (1800)

**M. Robert Palter:** Pas à ce que je sache, non.

**M. Anthony Housefather:** D'accord. C'est parfait.

Revenons à la conformité.

Si j'ai bien compris, le responsable de la conformité se trouve au Texas. Existe-t-il une politique mondiale en matière de conformité,

ou avez-vous un autre responsable de la conformité pour le Canada qui relève du responsable en poste au Texas et qui est chargé des questions de conformité au Canada?

**M. Robert Palter:** Nous avons des règles mondiales et des règles canadiennes en matière de conformité. Il s'agit d'un poste mondial, mais certaines fonctions sont propres au Canada. Nous avons nos propres avocats, nos propres gestionnaires du risque et de marchés, nos propres systèmes, politiques, procédures et mécanismes de contrôle.

**M. Anthony Housefather:** J'imagine que c'est le cas partout dans le monde. Quand il y a des problèmes... Par exemple, si la société est visée par des allégations liées aux opioïdes comme celles qui ont été faites aux États-Unis ou en Afrique du Sud, je présume que le service du contrôle de la conformité de McKinsey commence par vérifier la conformité aux lois et qu'il modifie ensuite les politiques en cas de non-respect ou de lacune. Est-ce exact?

**M. Robert Palter:** Oui. McKinsey prend très, très au sérieux la conformité aux lois, à toutes les lois. Nous avons des gens, des outils, des systèmes et des processus en place pour garantir cette conformité.

**M. Anthony Housefather:** Quand vous concluez une entente de règlement, il y a un coût pour McKinsey et les partenaires. Je présume que des mesures sont prises pour éviter d'avoir à conclure d'autres ententes de règlement et à engager les coûts associés pour la société. Du point de vue des normes éthiques, mais aussi du point de vue purement financier, vous n'avez pas le choix de vous améliorer pour assurer la pleine conformité. Est-ce exact?

**M. Robert Palter:** Oui, tout à fait exact.

**M. Anthony Housefather:** Monsieur le président, est-ce qu'il me reste du temps?

**Le président:** Il vous reste du temps pour une question brève.

**M. Anthony Housefather:** C'est bon. Je m'arrête ici.

Je remercie M. Palter d'être des nôtres.

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

Monsieur Palter, merci de vous être joint à nous. Merci de nous avoir consacré du temps.

Chers collègues, nous allons prendre une pause de quelques minutes.

Monsieur Palter, nous vous libérons, vous et vos collègues.

La séance est suspendue.

• (1800)

(Pause)

• (1805)

**Le président:** Nous allons reprendre nos travaux.

Je cède la parole à M. van den Berg pour quelques minutes. Il va nous donner des explications sur le rapport que nous lui avons commandé.

Monsieur, vous avez la parole.

**M. Ryan van den Berg (attaché de recherche auprès du comité):** Merci, monsieur le président.

Hier, les membres du Comité ont reçu de la part de la Bibliothèque du Parlement l'état des documents demandés dans une motion qu'il a adoptée le 18 janvier. La motion du Comité exigeait la production de documents par McKinsey et les organisations fédérales qui lui ont octroyé des marchés. Le rapport que vous avez reçu met l'accent sur le degré de caviardage dans ces documents.

Comme en fait foi le rapport, McKinsey nous a depuis transmis 91 000 pages de documents dans leur version non caviardée.

Le rapport mentionne également que 20 organisations fédérales ont transmis des documents au Comité, dans une version caviardée dans la majorité des cas. Je pense que 16 organisations ont envoyé des documents caviardés, que 4 autres ont envoyé des documents non caviardés, et qu'une dernière a refusé de communiquer de l'information. À la fin du rapport, un tableau donne un aperçu du degré de caviardage des documents fournis.

Je m'arrête ici. Si les députés ont des questions, ils peuvent nous les adresser, à moi ou à Mme Ambrozias.

**Le président:** J'ai déjà une liste de députés qui veulent dire quelques mots. M. Barrett, M. Godin et Mme Vignola ont demandé la parole.

Monsieur Barrett, nous vous écoutons.

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

Je remercie les analystes...

**Le président:** Pardon, mais puis-je vous interrompre un instant?

Nous remercions les analystes pour leur travail.

**M. Michael Barrett:** Vous n'avez pas aimé que je vous coupe l'herbe sous le pied, monsieur le président.

**Le président:** Effectivement, vous m'avez coupé l'herbe sous le pied.

**M. Michael Barrett:** Merci infiniment de nous avoir soumis ce document.

C'est une bonne chose, mais je trouve important, au vu de ce que révèle ce rapport, que nous informions la Chambre de ce qui s'est passé. Autrement, elle ne sera jamais au courant.

J'aimerais faire une modification ou un ajout à la fin du rapport. Je vais vous lire deux courts paragraphes pour qu'ils soient inscrits au compte rendu:

Le droit de procéder à des enquêtes et d'ordonner la production de documents est l'un des privilèges de la Chambre des communes en tant qu'institution.

Par conséquent, le Comité souhaite attirer l'attention de la Chambre sur ce qui semble constituer une atteinte à ses privilèges ou un cas possible d'outrage au Parlement et lui recommande de prendre les mesures qu'elle juge appropriées.

C'est l'ajout que je propose au rapport.

Même si j'aimerais vous faire croire que j'ai pondu ce texte, je me suis inspiré de rapports que d'autres comités ont présentés à la Chambre concernant des atteintes similaires aux privilèges de demander ou d'exiger la production de documents. À mon avis, cet ajout est nécessaire.

• (1810)

**Le président:** Monsieur Godin, vous avez une remarque?

[Français]

**M. Joël Godin (Portneuf—Jacques-Cartier, PCC):** Oui, monsieur le président. Je vous remercie de me donner l'occasion d'intervenir.

Je ne suis pas un membre du Comité, mais je suis le porte-parole conservateur en matière de langues officielles.

On m'a signalé, et un des analystes l'a aussi mentionné, que la firme McKinsey a fourni 91 000 pages de documentation pour l'étude du rapport par le Comité. De plus, différents ministères et organismes gouvernementaux ont aussi fourni de la documentation.

*La procédure et les usages de la Chambre des communes* précise ce qui suit:

Les ministères et organismes fédéraux sont tenus de présenter leurs documents aux comités dans les deux langues officielles. Toute autre personne, y compris un député, peut présenter des documents écrits dans l'une ou l'autre des langues officielles.

Cela ne vise donc pas les 91 000 pages fournies par la firme McKinsey; cela vise plutôt les documents fournis par les ministères.

Mme la greffière a reçu une lettre, le 25 mars dernier, dans laquelle le ministère de l'Emploi et du Développement social indiquait au Comité permanent des opérations gouvernementales et des prévisions budgétaires qu'il n'était pas en mesure de fournir les documents dans les deux langues officielles.

Je vais lire une partie de cette lettre, signée par le sous-ministre de l'Emploi et du développement social, M. Jean-François Tremblay:

Nous tenons toutefois à vous informer qu'afin de respecter cet engagement, certaines concessions ont été faites en ce qui concerne l'ordre des documents contenus dans la série de documents en français [...]

Je rappelle que *La procédure et les usages de la Chambre des communes* précise que les documents présentés aux comités doivent être dans les deux langues officielles. L'ouvrage sur la procédure ne précise pas qu'il faut faire des concessions.

Comme vous le savez, le Comité permanent des langues officielles étudie présentement le projet de loi C-13, en vue de moderniser la Loi sur les langues officielles. Au Canada, il y a deux langues officielles, mais la seule qui est en déclin, c'est le français. À mon avis, il faut que cette information figure dans le rapport.

Selon moi, c'est inacceptable de faire des concessions relativement à une des deux langues officielles, que ce soit l'anglais ou le français. Dans ce cas-ci, il s'agit du français. Ce sera une question délicate tant et aussi longtemps que le Canada sera un pays bilingue. J'insiste sur le mot « bilingue »; au Canada, cela inclut l'anglais et le français. Je rappelle que la gouverneure générale du Canada est bilingue, mais qu'elle ne parle pas français.

C'est important que la greffière et les membres du Comité réalisent que les droits des députés qui ne parlent que le français sont brimés. Il s'agit pourtant d'un droit parlementaire. En tant que député du Parlement, je pense que c'est la moindre des choses de respecter ce droit.

Je vais poursuivre la lecture de la lettre du sous-ministre. On explique pourquoi les documents français n'ont pas été fournis à temps en disant que c'est « en raison de limitations technologiques qui ne peuvent être résolues dans les délais actuels ».

Comment peut-on agir de la sorte? Comment les membres du Comité peuvent-ils accepter cette situation? Le droit des parlementaires est brimé, et cela touche indirectement le respect de l'une de nos deux langues officielles.

J'aimerais que ce soit noté dans le rapport ou que l'étude de ce rapport soit reportée, vu que les parlementaires qui travaillent en français n'ont pas tous eu accès à la même information, ce qui est inacceptable.

• (1815)

Je trouvais important de vous le communiquer, monsieur le président. En effet, tant et aussi longtemps que le Canada sera un pays bilingue, nous serons tenus, comme parlementaires, de faire en sorte que l'usage des deux langues officielles soit respecté et que les procédures de la Chambre des communes, qui obligent tous les ministères et les organismes fédéraux à fournir les documents en français et en anglais, soient respectées également. Il ne faut pas que cela se fasse en faisant des concessions ou en réduisant le texte.

Je vous donne l'exemple d'un document que vous avez reçu ici, qui contient 800 pages en français et 1 000 pages en anglais. Or une analyse des documents qui sont traduits nous permet de savoir que le nombre de mots d'un document traduit de l'anglais vers le français est plus élevé de 10 %. Dans ce cas-ci, il manquerait donc au minimum 300 pages au document.

Qu'est-ce qui, dans cette information, n'est pas accessible aux députés francophones?

Il est important, je crois, que cela soit porté à votre attention et pris en considération pour qu'une telle situation ne se reproduise pas. Selon moi, la rédaction du rapport devrait être reportée d'ici à ce que tous les membres de ce comité aient accès à la totalité des documents, en français comme en anglais. Ils devront être traduits d'une manière acceptable de façon à respecter la signification ou l'interprétation de chacun des mots.

Voilà, monsieur le président. Je m'excuse, je ne veux pas être...

[Traduction]

**Le président:** Je pense que vous parlez du rapport de la société McKinsey, et non du rapport dont nous parlons, qui a été traduit.

[Français]

**M. Joël Godin:** Merci, monsieur le président.

[Traduction]

**Le président:** Vous parlez d'Emploi et Développement social Canada, ou EDSC. D'accord.

Madame Vignola, nous vous écoutons.

[Français]

**Mme Julie Vignola:** Je veux parler du moment où j'ai lu la lettre du sous-ministre Tremblay. Je sais que j'ai un certain caractère, qui peut être assez explosif. Je tiens néanmoins à exprimer calmement ma consternation et ma déception devant cette lettre, qui laisse entendre qu'il est plus acceptable d'être une personne unilingue anglophone qu'une personne unilingue francophone, au Canada. On semble se dire que, au fond, les francophones doivent être capables de lire l'anglais, car c'est la langue de la majorité. Qu'ils se débrouillent donc. S'ils ne comprennent pas toutes les métaphores, ce n'est pas grave.

J'aimerais qu'on arrête de nous prendre pour des citoyens de seconde zone.

Est-il jamais arrivé que des documents ne soient pas traduits en anglais, que des anglophones ne reçoivent pas des documents au même moment que les francophones ou qu'ils reçoivent moins de documents que les francophones parce qu'on a décidé de faire des concessions quant à la traduction en anglais? Je serais curieuse de savoir ce qu'on répondrait à cette question, puisque, de mémoire, ce n'est jamais arrivé au Parlement.

Je vois que certains de mes collègues sont attentifs, mais j'en vois aussi qui utilisent leur téléphone ou leur ordinateur et qui ne font que confirmer, par leur attitude, ce que je dis. Des termes non parlementaires me viennent à l'esprit, et je me retiens de les dire.

Je prends la peine de lire chacun des documents. Je suis même forcée de lire les documents dans les deux langues officielles, parce qu'il y a parfois plus de caviardage en français qu'en anglais, ou encore parce que la traduction fait parfois franchement pitié. Avez-vous une idée de la charge de travail que cela implique? Je fais tout cela parce que je tiens à ce que l'argent des contribuables soit bien investi et qu'il n'y ait pas de gaspillage. Si cela permet de constater, à la fin d'une étude, qu'il n'y a pas eu de gaspillage, je vais être contente et satisfaite de mon travail.

Toutefois, j'aimerais que vous réalisiez ce que cela implique pour un francophone d'avoir à travailler deux fois plus parce que la traduction n'est pas faite ou est incomplète. C'est une insulte. C'est inacceptable. C'est une giflette historique. Il faut que ce soit écrit dans le rapport, et ce rapport doit être envoyé à la Chambre. C'est assez.

Ce n'est pas seulement au Québec qu'il y a des francophones. Il y en a partout au Canada, et chacun et chacune de ces francophones ont le droit d'être respectés. Ces documents ne sont pas forcément publics, mais, même dans les documents publics, ces problèmes surviennent. Je ne parle même pas des fautes de grammaire ou de syntaxe. Je parle de grossières erreurs et de documents incomplets. C'est assez.

Je vais vous dire ce que je pense d'une lettre comme celle-là, et je vais vous le dire en anglais pour que ce soit très clair.

• (1820)

[Traduction]

*It's a piece of crap.*

[Français]

Je suis désolée, je sais que c'est un langage non parlementaire, mais c'est exactement cela, et il faut que ce soit dit.

Merci.

[Traduction]

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

Oui, pour ce qui est de la deuxième partie, je suis d'accord. Il fallait le dire. Je vous en remercie.

Chers collègues, sommes-nous prêts à débattre de la motion de M. Barrett ou à la mettre aux voix?

Allez-y, monsieur Housefather.

[Français]

**M. Anthony Housefather:** Monsieur le président, je veux intervenir, parce que je crois qu'il y a deux sujets, ici.

Le premier est celui soulevé par M. Godin et Mme Vignola. Il est inacceptable qu'il y ait plus de caviardage dans la version française, ou que la version française soit incomplète, ou qu'un sous-ministre utilise des mots comme cela. Il ne semble pas au courant du fait qu'il a une obligation de donner des documents dans les deux langues officielles au Comité. Il y a clairement un problème sur ce point. Nous devrions peut-être demander au signataire de la lettre de comparaître devant le Comité, pour qu'on le lui explique.

Le second sujet découle du fait que nous avons demandé des milliers de documents en même temps à des services de partout au gouvernement. Ces documents, selon les politiques contractuelles du gouvernement, ne sont pas nécessairement disponibles dans les deux langues officielles à l'instant où le Comité les demande. C'est évident. Selon une de nos politiques, nous faisons de la sous-traitance avec des compagnies dans la langue officielle de leur choix. En effet, il se pourrait qu'une compagnie ait toute une série de contrats en français ou en anglais et que, quand le Comité demande tous ces contrats et les documents afférents, il doive faire traduire tous ces documents. Dans le cas actuel, il s'agit de la traduction, je crois, d'une centaine de milliers de pages vers le français ou vers l'anglais.

Ce n'est donc pas quelque chose de facile, et le Comité doit en tenir compte. Si nous imposons des délais très courts, il est quasiment impossible de remettre une bonne traduction au Comité. Si nous insistons sur le respect des délais que nous imposons ou sur la fourniture d'une grande série de documents, au lieu de documents précis, cela peut aggraver la situation. C'est le cas ici, pour ce qui est de la traduction de tous ces documents.

Je crois que la responsabilité du problème est partagée entre les ministères, mais aussi avec le Comité, en raison des délais imposés et de la multitude de documents que nous avons demandés.

Cependant, en effet, pour ce qui est de la qualité de traduction et de l'intention de la lettre du sous-ministre, je crois que le Comité devrait demander à ce monsieur de comparaître devant lui pour qu'il puisse expliquer sa lettre. Nous pourrions transmettre la question de la traduction à la Chambre, car c'est un élément important.

• (1825)

[Traduction]

En ce qui concerne la question des documents eux-mêmes, monsieur le président, je tiens à éclaircir les choses. Je crois que c'est surtout vous que j'espère voir agir ici. Pour ma part, j'ai quelques questions.

McKinsey a d'abord fourni des documents expurgés. Nous avons répondu: « Non, ce n'est pas acceptable. Veuillez nous fournir des documents qui ne sont pas expurgés et nous vous accorderons la possibilité de justifier ce qui ne devrait pas être rendu public, d'après les documents que vous nous fournissez maintenant », ce que McKinsey a alors accepté.

Je n'en suis pas tout à fait sûr, mais il ne me semble pas que nous ayons explicitement indiqué cela aux ministères. À mon avis, monsieur le président, la prochaine étape serait pour vous de revenir vers les ministères et de leur dire: « Nous vous avons demandé des documents non expurgés. Nous avons envoyé la même lettre à tout

le monde et vous n'avez pas fourni de documents non expurgés. McKinsey a fourni tous les documents sous forme non expurgée. SPAC, le ministère principal, a fourni ses documents dans un format non expurgé. Nous attendons de vous que vous vous conformiez à cet ordre et que vous nous fournissiez des documents non expurgés. Si vous estimez que certaines dispositions ne devraient jamais être rendues publiques, veuillez fournir au Comité toutes les raisons pour lesquelles une partie ne devrait pas être rendue publique, et nous serons ravis d'examiner toutes vos demandes. Nous serions ravis d'examiner toutes vos demandes. Fournissez-nous cela avant la date X ».

S'ils n'obtempèrent pas à ce moment-là, je serais heureux de dire que la question sera renvoyée, mais je voudrais donner une directive claire à la présidence pour qu'elle réponde aux ministères avec un message très explicite pour tous les ministères qui n'ont pas obtempéré, exactement comme vous l'avez fait dans le cas de McKinsey.

Pour moi, sur cette question, la question des documents, monsieur le président, j'aimerais que ce soit la prochaine étape plutôt que de simplement envoyer ce rapport à la Chambre.

Je vous remercie, monsieur le président.

**Le président:** Je vais répondre à cette question.

Nous avons eu beaucoup de problèmes avec les ministères. Je pense que dans le cas d'EDSC, c'est la cerise sur le sundae en plus du refus de se conformer au Parlement. Nous leur avons donné de multiples possibilités et écrit plusieurs fois à chacun des ministères qui ont refusé. Nous avons entendu en comité deux vice-ministres différents dire, en présence de leurs ministres, qu'à leur avis, ils n'étaient pas tenus de se conformer.

La correspondance venant des ministères est presque... Mme Vignola a dit qu'elle ne voulait pas utiliser de langage non parlementaire. J'en suis là, également. C'est presque de l'arrogance. Ils ont cité la loi, ils ont dit que c'était une violation de la Constitution que d'obéir à un ordre du Parlement et qu'ils suivaient une pratique passée consistant à ignorer le Parlement en refusant de remettre ces documents. L'un des ministères a déclaré sans ambages: « Non, nous ne vous donnerons rien ».

Je pense que ce comité s'est plié en quatre et s'est montré conciliant. Beaucoup de documents sont arrivés en retard. C'est comme si, bon, nous aimerions que vous respectiez une date exacte. Nous avons repoussé les dates. Dans l'ensemble, ces ministères...

Nous avons écrit plusieurs lettres, de moins en moins polies, à encore moins polies et de plus en plus directes, leur rappelant la motion, ainsi que les pouvoirs du Comité. Ils ont répondu: « Non, nous suivrons les règles de l'AIPRP » ou « Nous ne les fournissons pas ». Nous avons entendu, je crois, l'ASFC dire au sein de ce comité: « Nous prendrons la question en délibéré » et qu'elle devait trouver un équilibre.

Je suis désolé de monter sur mes grands chevaux. Nous avons donné à ces ministères toutes les chances de le faire. Puis, aujourd'hui, un d'eux revient avec une giflette.

Mon français est franchement très mauvais. En sept ans, j'ai parlé français deux fois à la Chambre. J'ai essayé, mais il n'est pas bon. Cependant, nos règles et nos lois stipulent que les deux langues doivent être parlées. Nos règles et nos lois précisent également, dans le livre vert, très clairement, les pouvoirs du Comité.

Ce n'est pas une fois. Il nous est arrivé d'envoyer trois ou quatre lettres pour demander cela. Nous recevons littéralement la réponse suivante: « Non, nous ne sommes pas intéressés. Nous ne pensons pas devoir le faire. »

Je veux bien que le Comité fasse une nouvelle tentative, mais nous leur avons signifié à plusieurs reprises, clairement et sans ambiguïté, ce qu'on attend d'eux. Si c'est la volonté du Comité, je le ferai.

C'est M. Godin, M. Barrett, Mme Vignola et ensuite M. Kusmierczyk.

• (1830)

[Français]

**M. Joël Godin:** Merci, monsieur le président.

En fait, en réponse à mon collègue, je dirai qu'il ne faut pas faire dans la facilité. Le Canada est bilingue. On y parle le français et l'anglais. Ce n'est pas une question de niveau de facilité.

Dans la lettre du sous-ministre Tremblay, on demande de l'indulgence, comme si, pouvoir parler français et avoir le même accès à l'information, c'était demander la charité.

Je pense que la question va au-delà de la facilité. Il faut qu'elle soit prioritaire.

J'ai une suggestion à faire. N'étant pas un membre permanent de ce comité, j'aimerais faire une suggestion d'amendement afin qu'il y ait une mise à jour dans le rapport pour qu'il tienne compte de la question des langues officielles. Je trouve important que cela soit inscrit. On pourra citer l'exemple des documents fournis par Emploi et Développement social Canada.

[Traduction]

**Le président:** Je suis désolé, mais n'étant pas un membre permanent du Comité, vous ne pouvez pas proposer l'amendement. Je crois que M. Barrett est le suivant, et je suis sûr qu'il est disposé à le faire. Sinon, Mme Vignola le fera.

Commençons par la motion initiale de M. Barrett.

**M. Michael Barrett:** D'accord. Je serai heureux de proposer l'amendement approprié une fois que nous aurons éliminé l'amendement qui est actuellement à l'étude, mais je ne crois pas que je peux amender mon amendement.

Je ne demanderai qu'une seule chose, très vite.

Je vous remercie de votre intervention concernant l'équité qui a été offerte aux ministères. Elle est incluse dans la lettre. Elle parle de la motion adoptée par le Comité le 6 mars et de la lettre envoyée deux jours plus tard à tous les comités. C'est à ce moment-là que les membres du Comité ont soulevé la question du privilège et que le président a proposé, si je me souviens bien, d'envoyer d'autres lettres. D'autres lettres ont été envoyées.

Nous ne devons demander qu'une seule fois ce que les ministères sont légalement tenus de nous fournir. Ils ont eu de multiples chances et beaucoup de temps. Ils ont manifesté, comme le prouvent de nombreuses lettres, un manque de volonté ou le refus d'obtempérer.

Si nous en sommes là, ce n'est pas parce que le Comité n'a pas offert suffisamment de possibilités de le faire, comme le prouve le rapport préparé par les analystes.

Monsieur le président, nous avons dépassé 18 h 30. J'aimerais savoir combien de temps il nous reste. Je crois que nous devons régler une bonne fois pour toutes cette question importante aujourd'hui, car nous n'aurons plus l'occasion d'en reparler avant plusieurs semaines. Je ne voudrais pas que nous perdions des ressources avant d'avoir réglé le problème.

**Le président:** Laissez-moi m'informer rapidement, puis je vous laisserai continuer.

Il nous reste peut-être une vingtaine de minutes.

**M. Michael Barrett:** Bien.

J'ai déposé ma motion. J'espère qu'elle sera appuyée.

**Le président:** Nous avons Mme Vignola, puis M. Kusmierczyk et M. Johns.

Veuillez tenir compte de l'heure.

• (1835)

[Français]

**Mme Julie Vignola:** Merci beaucoup.

Puis-je proposer l'amendement au rapport qu'a suggéré M. Godin?

[Traduction]

**Le président:** Je suis désolé. Donnez-moi un moment.

Oui, c'est bien, Mme Vignola.

[Français]

**Mme Julie Vignola:** Je vais d'abord répondre à mon collègue concernant le fait que l'échéancier était serré et que les documents étaient longs à traduire. En fin de compte, c'est toujours le français qui écope. C'est continuellement le français. Vous vous insurgeriez autant si cette lettre demandait aux anglophones la même indulgence.

Comprenez-moi bien, je ne fais pas une guerre entre les anglophones et les francophones. On n'est plus en 1759 à la bataille des plaines d'Abraham. C'est terminé. On pourrait en reparler longtemps.

Personne n'accepterait ces mots si des documents en français n'avaient pas été traduits en anglais. On nous demande continuellement de l'indulgence et des concessions. Comme je le disais tout à l'heure, c'est toujours le français qui écope. Or nous existons, et nous avons l'intention de continuer d'exister. Nous comptons. Jusqu'à preuve du contraire, nous faisons partie de ce qui s'appelle le Canada actuellement. Nous avons droit au respect comme tout le monde.

La mise à jour, je vais la pousser parce que c'est en lien avec une demande formelle et officielle, les deux pieds bien sur terre et ancrés de respect.

Je demande donc que l'enjeu des langues officielles concernant la traduction des documents soit inscrit au rapport. Cette lettre de la part d'ESDC pourrait aussi être jointe à titre d'exemple.

Nous comptons. Merci.

**La greffière du Comité (Mme Aimée Belmore):** Je suis désolée d'intervenir, mais j'aimerais juste poser une question.

Madame Vignola, votre intention est-elle seulement de mentionner cette lettre, ou voulez-vous l'ajouter au rapport?

**Mme Julie Vignola:** Il s'agit de mentionner, lorsque l'analyste rédigera le rapport, qu'il y a un problème quant au respect des langues officielles dans les documents que nous recevons, tant sur le plan du caviardage que de la qualité et de la quantité de la traduction.

**La greffière:** C'est parfait, merci.

Je voulais savoir s'il s'agissait d'ajouter la lettre en annexe, mais si ce n'est pas le cas, c'est parfait.

**Mme Julie Vignola:** Il n'est peut-être pas nécessaire d'inclure la lettre, mais j'aimerais qu'on en fasse mention à titre d'exemple, s'il vous plaît.

**La greffière:** Alors, il s'agit de soulever la question des langues officielles et de faire mention de la lettre du ministère de l'Emploi et du Développement social.

Y a-t-il des mots précis que vous aimeriez inclure, ou voulez-vous seulement que je demande à l'analyste d'écrire quelque chose à ce sujet?

**Mme Julie Vignola:** Je fais confiance à l'analyste pour bien traduire, de façon peut-être plus raisonnable, les émotions que j'ai exprimées tout à l'heure. Il s'agit de s'assurer que les documents sont traduits dans leur intégralité.

Merci.

**La greffière:** Madame Vignola, pour confirmer ce que vous demandez, s'agit-il de donner aux analystes la permission d'écrire un paragraphe à ce sujet, plutôt que d'inclure des mots précis dans le rapport? Comme M. Barrett a demandé d'inclure des mots précis, je veux m'assurer que nous allons bien traduire votre intention.

● (1840)

**Mme Julie Vignola:** Comme je le disais, j'aimerais que l'analyste ajoute un paragraphe et verbalise mes émotions. Je pense que ce serait beaucoup plus raisonnable que le langage que j'ai utilisé à certains moments.

[Traduction]

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

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

Je tiens simplement à dire qu'à mon avis, nous sommes tous unis à ce Comité pour ce qui est de comprendre et de reconnaître la gravité de ces deux questions: la question du bilinguisme et la question de forcer les ministères à répondre aux demandes du Comité.

J'appuie le sous-amendement de Mme Vignola et demande que ce soit inclus dans le rapport.

Je propose une étape supplémentaire, si vous le permettez, ou une étape intermédiaire, avant que nous n'envoyions le rapport à la Chambre, afin de donner aux ministères concernés la possibilité de se conformer. Ce que je recommande, c'est que nous indiquions explicitement dans la communication... J'aimerais voir une lettre aux ministères, les informant de notre intention de présenter ce rapport à la Chambre, afin qu'ils comprennent que le Comité est prêt à prendre la mesure de présenter ce rapport directement à la Chambre des communes. Cela ferait état de la gravité de la situation et permettrait aux ministères de bien comprendre notre intention et ce

que nous sommes prêts à faire. Cela leur donnerait également la possibilité de se conformer à nos demandes.

C'est une étape supplémentaire. C'est responsable, c'est pragmatique et, encore une fois, cela démontre aux ministères à quel point nous prenons cette question au sérieux. Cela signale sans équivoque que nous avons l'intention de soumettre cette question à la Chambre et leur donne une dernière chance de se conformer.

Je pense que c'est quelque chose de sensé, et je voulais donc soumettre cela à l'examen du Comité.

**Le président:** Je vous remercie, monsieur Kusmierczyk.

Nous parlons cependant de l'amendement à la motion de M. Barrett. Nous pouvons nous en occuper et revenir vers vous pour cela, mais c'est en dehors de la question de l'amendement.

**M. Irek Kusmierczyk:** Ce n'est pas un problème.

**Le président:** Monsieur Johns, allez-y, s'il vous plaît.

**M. Gord Johns:** Tout d'abord, les documents ne devraient pas apparaître ici s'ils ne sont pas dans les deux langues officielles. Je suis désolé, mais ce n'est pas acceptable.

Nous avons déjà prolongé cette affaire et elle s'est éternisée, alors combien de temps encore M. Kusmierczyk propose de leur accorder? Nous leur avons donné un mois.

Parlez-vous de quelques jours, ou de combien de temps?

**M. Irek Kusmierczyk:** Je propose deux semaines. Dans ce cas, je veux qu'ils soient pleinement informés de notre intention, de ce que nous ferons ensuite, afin qu'ils se conforment à cette demande. Cela leur donne une chance, une dernière chance.

**Le président:** Je vous remercie, monsieur Johns.

Monsieur Kusmierczyk, merci de vos observations.

Nous devons vraiment revenir à la motion à l'étude.

Monsieur Barrett, allez-y.

**M. Michael Barrett:** Si nous pouvions traiter des deux motions qui sont sur la table, l'amendement et la motion, ce serait formidable.

**Le président:** C'est ce que je propose. Abordons l'amendement et nous pourrions ensuite revenir en arrière.

En ce qui concerne l'amendement présenté par Mme Vignola, je pense que nous sommes tous d'accord.

(L'amendement est adopté. [Voir le Procès-verbal])

**Le président:** Nous en sommes maintenant à la motion telle qu'amendée. Quelqu'un est-il contre?

● (1845)

**M. Anthony Housefather:** Je ne comprends pas. Nous avons voté sur la motion de Mme Vignola...

**Le président:** Et maintenant, nous votons sur la motion telle qu'amendée.

**M. Anthony Housefather:** Mais je veux revenir, monsieur le président.

Je n'ai pas d'objection, si nous renvoyons la question à la Chambre, à ajouter le libellé proposé par M. Barrett, mais je veux m'assurer, conformément à la suggestion de M. Kusmierczyk, qui est similaire à ce que j'ai dit précédemment, que l'on réponde aux ministères avec une lettre de votre part. La Chambre ne siège pas pendant deux semaines, il semble donc normal de leur donner deux semaines supplémentaires avant la reprise des travaux de la Chambre avant de renvoyer le dossier à cette dernière.

J'aimerais comprendre comment nous pourrions mettre cela aux voix.

**Le président:** Je pense que nous devons avoir éclairci ce point avant de passer à la suggestion de M. Kusmierczyk.

**M. Anthony Housefather:** Je veux m'assurer que ce n'est pas irrecevable si nous adoptons la formulation de M. Barrett, qui dit que nous renvoyons la question à la Chambre. Je veux m'assurer qu'en ajoutant ces mots, nous ne nous mettons pas dans une position où nous ne pourrions pas dire qu'un antécédent ferait ceci, parce qu'alors le rapport devrait être modifié, bien sûr.

**Le président:** Oui, je comprends ce que vous dites, mais non, ce n'est pas le cas. Nous acceptons l'amendement et nous votons sur la motion initiale, mais ce n'est pas le vote pour le renvoi à la Chambre.

**M. Anthony Housefather:** Pouvez-vous la relire, monsieur Barrett?

**M. Michael Barrett:** Bien sûr. Le texte se lit comme suit:

Le droit de procéder à des enquêtes et d'ordonner la production de documents est l'un des privilèges de la Chambre des communes en tant qu'institution.

Par conséquent, le Comité souhaite attirer l'attention de la Chambre sur ce qui semble constituer une atteinte à ses privilèges et/ou un cas possible d'outrage au Parlement et lui recommande de prendre les mesures qu'elle juge appropriées.

**Le président:** Donc, accepter cela signifie ne pas envoyer le rapport à la Chambre.

**M. Anthony Housefather:** C'est exact.

**Le président:** Nous sommes donc d'accord sur ce point? Pouvons-nous aller de l'avant?

Je vois que c'est la volonté du Comité.

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

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

**M. Michael Barrett:** Je pense qu'il est très important, compte tenu de la période où nous ne serons pas ici... Si nous voulons donner une cinquième ou une sixième possibilité aux ministères et signaler une prise de conscience, et si le Comité veut donner cette directive, je pense que nous devrions aussi avoir une date butoir. Si tous les ministères n'ont pas fourni les documents conformément à l'ordre du Comité, à la date fixée par le Comité, disons avant le 10 avril, le rapport est renvoyé à la Chambre.

**M. Irek Kusmierczyk:** D'accord.

**M. Michael Barrett:** Chaque ministère a une autre chance, puis, si un ministère n'a pas respecté l'ordre, la Chambre en est informée.

Je cherche simplement un compromis avant que nous soyons à court de temps, monsieur le président.

**Le président:** Pourriez-vous répéter ce que vous venez de dire? La greffière et moi étions en train de discuter d'une dernière chose que nous devons modifier. Je la présenterai après vous.

Allez-y.

**M. Michael Barrett:** Ma suggestion, monsieur le président, n'était pas formulée comme une motion. M. Kusmierczyk et M. Housefather ont demandé si les ministères pouvaient disposer de plus de temps. Pour résoudre ce problème, le Comité fixerait une date, disons deux semaines à partir d'aujourd'hui, c'est-à-dire le 12 avril. Si des répondants ne se sont pas conformés à l'ordre du Comité d'ici le 12 avril, le rapport serait renvoyé à la Chambre, ou quelque chose du genre.

• (1850)

**Le président:** Cela améliore en fait la formulation que j'allais proposer.

Allez-y, monsieur Kusmierczyk.

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

Je remercie mon collègue d'avoir fait un compromis sur cette question et essayé de trouver un arrangement. Le 10 avril, nous ne serons évidemment pas ici. La Chambre ne siège pas, et nous ne serons pas ici en comité. Je me demande si mon collègue pourrait envisager la possibilité de nous permettre de nous réunir en comité le lundi de notre retour, c'est-à-dire le 17 avril. À ce moment-là, nous verrons où en est notre dernière demande et nous prendrons alors une décision.

Cela nous permet simplement d'obtenir de l'information et de voir quelle est la situation finale. Si nous prenons cette décision, je ne me sens pas à l'aise avec une date butoir qui tombe pendant que nous ne siégeons pas et quand nous ne savons pas où en est cette demande.

Mon collègue accepterait-il que nous prenions simplement cette décision le 17 avril? Je pense que vous obtiendriez un soutien unanime pour cette motion. Une fois de plus, cela souligne à quel point cette question est grave.

**M. Michael Barrett:** En toute honnêteté, nous voulions que cela se fasse aujourd'hui. Nous avons donné plusieurs chances aux ministères. Nous leur avons accordé deux semaines de plus pour se conformer... Si tout le monde dit qu'il est inapproprié pour les ministères de ne pas se conformer à un ordre du Comité, ce sera vrai demain, et c'était vrai hier. Par conséquent, si nous ne donnons qu'une deuxième et une troisième chance, ils n'ont pas plus de renseignements à fournir. Ils doivent fournir les documents non expurgés. S'il s'agit simplement d'un malentendu et qu'ils ne savaient pas que nous allions renvoyer l'affaire à la Chambre, ils le savent maintenant. Si nous revenons et que nous passons plus de temps sur le sujet, rien n'aura changé entre aujourd'hui et ce moment-là.

Pour être clair, je pense que le renvoi à la Chambre n'a que trop tardé. Je pense que nous encourageons ce que nous permettons. En n'ayant pas encore réglé ce problème, nous encourageons d'autres comportements malvenus. Je pense que le moment est venu.

Si cela peut reconforter d'autres membres du Comité qu'une semaine suffise... Le délai de deux semaines a perturbé certains de mes collègues, qui ont dit que c'était trop long. Je ne pense pas qu'il soit nécessaire de revenir sur le moment où nous siégeons. Le premier jour de la reprise des travaux de la Chambre, le président du Comité a la possibilité d'informer la Chambre.

Je pense que c'est raisonnable.

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

[Français]

**Mme Julie Vignola:** Je suis une personne très patiente, généralement, mais j'en suis à me demander combien de gifles il nous faudra encore recevoir des ministères avant de dire que c'est assez. J'ai l'impression, en ce moment, qu'on nous prend pour le genre de paillassons qu'on foule avant d'entrer dans la maison et sur lesquels il est écrit « Bienvenue — *Welcome* ». Or je n'aime pas cela.

Vous pouvez voter un autre compromis. Est-ce le troisième ou le quatrième? Je ne le sais pas. Bien que je sois habituellement celle qui réussit à trouver des compromis pour tout le monde, cette fois-ci, je ne le ferai pas. À mon avis, il faut que ce soit référé à la Chambre des communes. C'est assez.

[Traduction]

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

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

Madame Vignola, nous soutenons à 100 % l'ajout au rapport de la formulation dont vous parlez. Je pense que cela sera communiqué d'une manière ou d'une autre.

Ce que je voudrais proposer à mes collègues, c'est de garder la date du 12 et de demander au sous-comité de se réunir le 12 pendant 10 ou 15 minutes par Zoom pour déterminer si oui, nous sommes prêts à envoyer ce texte à la Chambre ou non, nous ne le sommes pas. En fonction des résultats de la réunion du sous-comité, nous pourrions décider d'aller de l'avant.

• (1855)

**Le président:** Le sous-comité peut faire des recommandations, mais elles doivent encore être adoptées par nous le 17.

Monsieur Kusmierczyk, allez-y.

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

Je voulais simplement répéter que nous soutenons absolument les deux piliers des motions qui ont été présentées ici. La gravité de la situation sur le plan de la traduction bilingue appropriée de tous les documents est absolument cruciale. C'est fondamental, non seulement pour le travail de ce comité, mais aussi pour tous les Canadiens, en tant que pays bilingue.

En même temps, je prends très au sérieux la nécessité d'envoyer un message pour faire en sorte que les ministères se conforment à nos demandes et que nous puissions voir tous les documents non expurgés. C'est la demande initiale que nous avons formulée. Nous sommes très sérieux sur ce point.

Je pense qu'il nous manque une étape, à savoir l'envoi d'une dernière lettre aux ministères pour qu'ils comprennent bien notre intention. L'intention de ce comité est d'envoyer un rapport à la Chambre des communes soulignant que certains droits fondamentaux du Comité ont été violés.

Ce que j'aimerais voir, et ce qui, je pense, donnerait plus de force et de sens à cette lettre, c'est un soutien unanime de cette lettre et que nous puissions dire qu'à chaque tournant, à chaque étape, les ministères et les départements ont été informés de notre intention, de notre plan, et qu'ils ont eu toutes les possibilités de se conformer à cette demande.

La raison pour laquelle je dis lundi... Je sais qu'il s'agit d'une différence de quelques jours, mais cela permet deux choses. Premièrement, les ministères disposent de dix jours ouvrables pour se conformer à la demande, ce qui signifie qu'à ce moment-là, ils n'ont

absolument aucune excuse. Ils savent parfaitement et en toute connaissance de cause qu'ils n'ont pas respecté la demande, qu'ils sont en contravention.

Cela donne également au Comité la possibilité de se réunir, de consulter la demande, de voir quels ministères ne l'ont pas respectée et de débattre du résultat de cette correspondance finale en séance publique, pour que tout le monde puisse en prendre connaissance.

Voilà ce que cela fait, à mon avis. Cela garantit une responsabilité maximale, offre une transparence maximale et nous permet de prendre cette décision en tant que comité, et je l'espère à l'unanimité, afin d'envoyer un message réel et fort à la Chambre, à savoir que de tels agissements sont inacceptables. Je pense qu'il y a ici un soutien unanime.

Je voudrais donner aux ministères, comme je l'ai dit, 10 jours ouvrables. La Chambre ne siège pas. Nous reviendrons lundi. Nous verrons quels sont les résultats de cette lettre. Ensuite, nous prendrons cette décision à l'unanimité en tant que comité. Je pense que cela ne ferait que souligner la gravité de la situation pour tous les députés, pour tous les comités et pour la Chambre des communes.

Encore une fois, je tiens à reconnaître la souplesse...

**Le président:** Puis-je vous interrompre une seconde?

**M. Irek Kusmierczyk:** ... de mon collègue, mais je tiens à souligner que si nous pouvions simplement faire cette petite adaptation, je pense qu'il obtiendra un soutien unanime pour sa motion.

**Le président:** Je vais intervenir. Je vous redonnerai la parole.

Très rapidement, je demande à tout le monde la permission de donner aux analystes la possibilité d'apporter des changements de format et de fournir des renseignements contextuels sur la motion. Je suis sûr que nous serons d'accord.

**Des députés:** D'accord.

**Le président:** Je m'excuse, mais nous sommes à court de ressources et M. Johns doit partir. Pouvons-nous terminer rapidement?

**M. Irek Kusmierczyk:** Monsieur Johns, allez-y.

**M. Gord Johns:** D'après ce que j'ai compris — j'ai quelques conversations ici — nous sommes prêts à appuyer la proposition de M. Barrett avec réticence — beaucoup de réticence — étant donné que Mme Vignola a été victime d'une violation de son privilège. Je pense que si nous sommes tous d'accord pour soutenir la proposition de M. Barrett, nous pouvons continuer. C'est un compromis qu'il a proposé.

**M. Irek Kusmierczyk:** Lundi, c'est tout ce que je demande. C'est tout. Nous soutiendrons cela à 100 %. Vous aurez un soutien unanime.

**M. Anthony Housefather:** Je suis désolé. Ce qui est différent, à mon avis, ce n'est pas nécessairement la date. C'est le fait que le 12, le Comité ne sera pas au courant de ce qui s'est passé.

• (1900)

**Mme Kelly Block (Sentier Carlton—Eagle Creek, PCC):** Parce que vous ne recevez pas de courriels...

**M. Anthony Housefather:** C'est vrai, je ne sais pas lire les courriels. C'est tout à fait ça, oui.

Non, c'est le fait que nous n'aurons pas l'occasion d'en parler. Nous devons simplement croire quelqu'un sur parole. Je pense qu'il est important que nous revenions en comité et que nous comprenions ce qui s'est passé pendant cette période — qui a respecté et qui n'a pas respecté nos demandes —, puis je serai prêt à pour suivre, mais je veux savoir.

**Le président:** Je donne la parole à M. Barrett.

**M. Michael Barrett:** Un compromis a été proposé, un compromis complet. Vous savez quoi? Nous devrions simplement procéder au vote... Je suis prêt à voter contre ma propre motion. Il suffit de voter pour que ce texte soit immédiatement transmis à la Chambre.

Cette proposition a été faite en toute bonne foi, et il faut ensuite organiser une autre réunion, une réunion supplémentaire pour débattre de cette question... Si nous prenons au sérieux la question du privilège de Mme Vignola et d'autres membres, si nous prenons au sérieux la question du privilège du Comité, il devrait être renvoyé à la Chambre immédiatement. Retarder est... simplement pour accélérer les choses et pour dissiper tout doute sur l'existence ou non d'une obstruction, mais il semble que nous allons en débattre. Si cette question ne fait pas l'objet d'un vote avant que nous ne soyons à court de ressources, c'est parce que les membres du gouvernement ne voulaient pas qu'elle fasse l'objet d'un vote.

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

**M. Irek Kusmierczyk:** Monsieur le président, cela déforme notre position. Nous appuyons...

**M. Michael Barrett:** Nous voulons passer au vote.

**M. Irek Kusmierczyk:** Nous sommes tout à fait d'accord pour reconnaître la gravité de la situation, à la fois sur la question de la langue et sur la question de veiller à ce que lorsque le Comité demande aux ministères de fournir des documents non expurgés, ceux-ci nous parviennent non expurgés.

Ce que nous proposons simplement, c'est d'envoyer une dernière lettre aux ministères et aux services concernés, ceux qui n'ont pas répondu à notre demande, pour leur faire part de notre intention: s'ils ne s'exécutent pas dans les 10 jours ouvrables, nous enverrons un rapport à la Chambre des communes.

C'est ce que nous demandons. Ce que nous demandons, c'est simplement de nous réunir en comité le lundi, à notre retour des vacances de Pâques, pour voir quels ministères ont répondu ou n'ont pas répondu. Nous pourrions en parler, puis voter, et voter à l'unanimité, pour soutenir cette motion — si c'est effectivement le cas, s'il y a des ministères ou des départements qui n'ont pas donné suite à notre demande.

Je pense qu'il s'agit d'une mesure pragmatique et sensée. Elle permet aux ministères de bien comprendre ce que nous attendons d'eux. Elle leur indique clairement quel est notre plan. À ce moment-là, s'ils n'obtempèrent pas, nous ferons part de la gravité de la situation à la Chambre des communes, et il n'y aura pas l'ombre d'un doute qu'ils avaient bien compris notre intention et le sérieux avec lequel nous prenons cette situation.

Tout ce que je demande, c'est une différence de cinq jours pour que ce comité ait la possibilité de se réunir et de voir où en est notre dernière demande aux ministères et aux services qui ne sont pas en conformité. C'est tout ce que nous demandons, un délai de 10 jours ouvrables.

Encore une fois, je respecte et je remercie mon honorable collègue pour sa flexibilité. Je demande un peu de souplesse sur ce

point. Je pense que cela ne fera que renforcer notre position à l'avenir en ce qui concerne le message que nous voulons envoyer et le rapport que nous voulons envoyer à la Chambre des communes. C'est ce que je demande à ce stade, un peu de souplesse, et nous sommes prêts à voter aujourd'hui.

**Le président:** Pouvons-nous passer au vote, chers collègues? Parfait.

**Mme Julie Vignola:** Sur quoi votons-nous? Est-ce que nous votons sur le renvoi à la Chambre maintenant ou...

**Le président:** Nous avons adopté votre amendement...

**Mme Julie Vignola:** C'est juste sur cette motion.

**Le président:** ... et maintenant, c'est la motion de M. Barrett sur le renvoi à la Chambre.

**M. Irek Kusmierczyk:** Avant cela, est-il possible de présenter un amendement à ce stade?

**Le président:** Je pense que nous avons dépassé ce stade. Vous avez cédé la parole et j'ai entendu un appel au vote. Je n'ai vu personne d'autre sur la liste des intervenants.

**M. Anthony Housefather:** Sur quoi votons-nous?

**Le président:** Nous avons accepté l'amendement de Mme Vignola. Nous avons accepté l'amendement de M. Barrett... Il s'agissait d'un vote pour le renvoi à la Chambre.

• (1905)

**M. Anthony Housefather:** Non, je suis désolé. Ce n'est pas ce que c'était. Nous n'en sommes absolument pas au point où nous avons voté pour le renvoyer à la Chambre.

M. Barrett a demandé une prolongation jusqu'au 12 avril.

**M. Michael Barrett:** J'ai fait une proposition.

**M. Anthony Housefather:** Vous avez fait une proposition. C'est très bien.

S'il ne s'agissait pas d'une motion, nous devrions présenter une motion sur la façon dont nous voulons amender cette chose, mais nous n'avons dit nulle part qu'il s'agissait simplement d'un vote pour renvoyer la question à la Chambre.

**Le président:** Je suis désolé. Donnez-moi deux secondes. Vous vous sentirez mieux.

**M. Gord Johns:** Monsieur le président, j'ai un rappel au Règlement.

**Le président:** Oui.

**M. Gord Johns:** Je dois être à la Chambre dans une minute, sinon je perds mon temps de parole.

**Le président:** J'en suis conscient, monsieur Johns, mais nous avons notre comité.

**M. Gord Johns:** Oui, c'est vrai.

**Le président:** Nous continuons. C'est peut-être le cas; vous risquez de perdre votre place, je le crains.

Je suis désolé, chers collègues.

Nous en étions à la motion de M. Barrett, qui disait deux semaines à partir d'aujourd'hui. C'est le 12 avril. La greffière correspondra avec les ministères pour qu'ils se conforment à l'ordre du Comité. Ceux qui ne l'auront pas fait dans les deux semaines seront signalés à la Chambre.

Sommes-nous d'accord avec cette motion?

**M. Michael Barrett:** Bien, vous avez donc reçu cette motion.

**Le président:** Cela provient de votre amendement.

**M. Michael Barrett:** Bien.

**Le président:** Êtes-vous prêt pour cela?

**M. Irek Kusmierczyk:** J'ai un rappel au Règlement, monsieur le président.

J'ai dit clairement que je voulais présenter un amendement. J'ai cédé la parole à M. Johns, parce que je supposais que nous arrivions à un compromis, alors c'est...

**Le président:** Nous perdons nos interprètes.

La séance est levée.

---







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

---

### PERMISSION DU PRÉSIDENT

---

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

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

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

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

---

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

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

---

### SPEAKER'S PERMISSION

---

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

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

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

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

---

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