



CHAMBRE DES COMMUNES
HOUSE OF COMMONS
CANADA

44^e LÉGISLATURE, 1^{re} SESSION

Comité permanent des opérations gouvernementales et des prévisions budgétaires

TÉMOIGNAGES

NUMÉRO 062

Le lundi 24 avril 2023

Président : M. Kelly McCauley



Comité permanent des opérations gouvernementales et des prévisions budgétaires

Le lundi 24 avril 2023

• (1555)

[Traduction]

Le président (M. Kelly McCauley (Edmonton-Ouest, PCC)): Chers collègues, nous allons commencer. Je déclare la séance ouverte.

Bienvenue à la 62^e réunion du Comité permanent des opérations gouvernementales et des prévisions budgétaires de la Chambre des communes. Conformément à la motion adoptée par le Comité le mercredi 18 janvier 2023, la séance d'aujourd'hui concerne l'étude des contrats de consultation attribués par le gouvernement fédéral à McKinsey & Company.

Chers collègues, pour commencer, je vous prie de m'excuser. Le programme initial a été quelque peu modifié. Mme Bonin partagera l'heure de début avec M. Wernick. Nous ne diviserons la séance en deux segments d'une heure. Nous aurons deux déclarations liminaires.

Nous commençons par M. Wernick. Monsieur Wernick, vous avez cinq minutes.

M. Michael Wernick (titulaire de la Chaire Jarislowsky sur la gestion dans le secteur public, Université d'Ottawa, à titre personnel): Merci, monsieur le président.

Je remercie le Comité de me donner la chance de participer aux délibérations d'aujourd'hui. Je suis très heureux d'avoir été invité. J'espère être utile à votre étude, que j'aborderai sous trois angles.

Premièrement, je travaille actuellement à temps partiel à l'Université d'Ottawa. Je m'intéresse à des enjeux de gestion dans le secteur public, non pas sur « ce que » le gouvernement fait, mais bien sur « comment » il le fait. Si vous êtes curieux, vous trouverez une série d'articles, de podcasts et d'interviews sur mon fil LinkedIn.

Deuxièmement, il faut savoir que, contrairement à mes collègues universitaires, j'ai été cadre dans la fonction publique pendant 28 ans, sous-ministre pendant 17 ans et chef de la fonction publique pendant 3 ans. J'ai une certaine expérience de la façon de faire en sorte que le travail se fasse et des questions liées à l'utilisation de fournisseurs externes et, bien sûr, de la gestion des fonctionnaires.

Troisièmement, j'ai effectué une poignée de petites missions de prestation de conseils au cours des trois dernières années, c'est-à-dire depuis que j'ai quitté le gouvernement. Je connais un peu le monde des firmes de consultants et du milieu des fournisseurs.

Il y a quelque temps, j'ai envoyé à la greffière du Comité deux articles que j'ai rédigés au début de l'année. J'espère que vous les avez lus. Un de ces articles porte sur les entrepreneurs externes et il a été publié le 7 février dans *Policy Options*. L'autre a été publié le 11 février dans le *Globe and Mail*. Il contenait des suggestions sur

la façon de renforcer les capacités du secteur public. Pour gagner du temps, je ne reviendrai pas en détail sur l'article paru dans *Policy Options*. Je répondrai volontiers à vos questions. En bref, la question n'est pas de savoir s'il faut faire appel à des entrepreneurs externes, mais bien de déterminer la façon de les utiliser de manière optimale.

Pour les besoins du compte rendu, je tiens à préciser que vous n'êtes pas des spectateurs de cette situation. Une partie de cette demande pour des consultants émane des élus, et il en sera toujours ainsi. Au fil des ans, j'ai travaillé avec plusieurs ministres des deux côtés qui étaient instinctivement sceptiques à l'égard des conseils émanant de la fonction publique ou qui se questionnaient sur ses compétences en matière d'exécution, et qui cherchaient une validation d'un point de vue externe. Je ne pense pas que cela est appelé à changer un jour, et il n'y a rien de mal à cela. Aucun élu ne voudra jamais être complètement dépendant de la fonction publique, et il ne devrait pas l'être. De temps en temps, ils auront toujours besoin d'un point de vue externe.

Dans le débat qui a éclaté au début de cette année, des préoccupations ont été exprimées quant à la dépendance potentielle du secteur public à l'égard d'une aide extérieure. C'est une préoccupation légitime. Les préoccupations concernant l'optimisation des ressources pour les contribuables sont valables. Les préoccupations concernant la capacité actuelle du secteur public sont valables, et j'aimerais qu'on leur accorde une attention plus soutenue et plus homogène.

Personnellement, je n'adhère pas au diagnostic pessimiste de ces derniers mois — du moins pas dans son intégralité —, mais si vous décidez d'adhérer à ce diagnostic, une question se pose: qu'allez-vous faire à ce sujet? En tant que membres du gouvernement et membres du gouvernement en attente, vous êtes des personnes qui ont de l'influence.

Dans l'article que j'ai écrit pour le *Globe and Mail*, j'ai formulé un certain nombre de suggestions, et j'en ai d'autres si cela vous intéresse. Premièrement, nous n'avons pas besoin d'une commission royale ponctuelle sur le service public. Nous avons besoin d'une chaîne d'approvisionnement plus solide et d'une variété de sources d'idées et d'innovation, non seulement sur le plan des politiques, mais aussi — et surtout — en matière de gestion.

Le Comité pourrait, et je vous encourage à le faire, approuver l'une ou l'autre des cinq mesures que j'ai proposées dans mon article du *Globe and Mail*. Créer un nouveau comité mixte de la Chambre et du Sénat sur la fonction publique. Recréer le comité consultatif du premier ministre qui existait par le passé. Augmenter les effectifs présidant aux échanges entre la fonction publique et les autres secteurs pour qu'ils atteignent au moins 100 personnes dans chaque direction chaque année. Créer un fonds dédié à l'amélioration du gouvernement, doté d'environ 20 millions de dollars par an, afin de générer des idées et de créer un espace propice pour discuter de ces questions dans les universités, les groupes de réflexion et les fondations. Enfin, utiliser le Conseil de la Fédération et d'autres forums pour réunir les gouvernements fédéral, provinciaux, municipaux et autochtones autour de plans de travail et de programmes communs visant à rendre la fonction publique plus efficace pour le Canada.

En voici une autre, qui témoigne de ma réaction à l'égard du dernier budget. Il ne suffit pas de fixer un objectif de réduction des dépenses en matière de consultants. C'est une demi-mesure classique. L'autre demi-mesure qui manque est un engagement à doubler les sommes investies annuellement dans la formation et le développement du leadership au sein de la fonction publique. J'aimerais voir un engagement qui viserait à protéger les budgets de formation et de développement du leadership lorsque les budgets de fonctionnement seront réduits de 3 % dans les années à venir. Vous devriez demander cet engagement au gouvernement. Vous pourriez demander au Bureau du directeur parlementaire du budget de vous fournir une étude de base approfondie sur ce que le gouvernement dépense pour la formation et le développement du leadership, à la fois à l'interne et auprès de fournisseurs externes. Que dépense-t-il pour réinvestir et refinancer son atout le plus important, c'est-à-dire sa main-d'œuvre?

Je recommande au Comité d'axer sa prochaine grande étude sur la capacité de la fonction publique, sur les façons de la maintenir et de l'améliorer. Au lieu de toujours regarder en arrière, regardez en avant. Pensez à préparer l'avenir. Faites appel à des témoins, formulez des recommandations applicables et demandez au gouvernement d'y répondre.

J'aimerais que tous les partis politiques inscrivent dans leur programme électoral au moins trois engagements précis et réalisables sur la manière dont ils entendent améliorer les capacités du secteur public — pas des généralités, mais des engagements précis.

• (1600)

Vous pouvez croire à un grand gouvernement, à un gouvernement limité, à un rôle plus étendu pour le gouvernement fédéral dans la fédération ou à un rôle plus limité pour le gouvernement fédéral dans la fédération, mais j'espère que vous serez tous d'accord pour dire que les Canadiens veulent un bon gouvernement.

Merci, monsieur le président.

Je serai heureux de répondre à vos questions.

Le président: Merci, monsieur Wernick.

Nous entendrons maintenant Mme Bonin. Madame Bonin, vous avez cinq minutes.

[Français]

Mme Geneviève Bonin (directrice générale et partenaire, à titre personnel): Monsieur le président et membres du Comité, je vous remercie de m'avoir invitée à contribuer à vos travaux.

[Traduction]

Je suis conseillère accréditée en gestion et ingénieure professionnelle. De 2018 à la mi-2022, j'ai été cheffe du secteur social, des soins de santé, du secteur public et de l'éducation chez McKinsey Canada. J'ai récemment rejoint le Boston Consulting Group en tant que directrice générale et partenaire, et j'en suis à ma première année d'orientation au sein de cette firme.

[Français]

Cela me fait plaisir de vous présenter des faits contextuels concernant mon travail pour le gouvernement du Canada durant le temps que j'ai passé chez McKinsey.

En premier, cependant, je voudrais faire part au Comité de mon cheminement professionnel et de mon histoire.

[Traduction]

Le président: Je suis désolé, l'interprétation ne semble pas fonctionner.

D'accord, elle fonctionne à nouveau.

Poursuivez, je vous prie.

[Français]

Mme Geneviève Bonin: J'aurais dû vous prévenir que j'allais intervenir en français, monsieur le président.

[Traduction]

Avant d'entrer dans le milieu des experts-conseils, j'étais membre des Forces armées canadiennes. J'ai commencé mon service à 16 ans, en 1988.

J'ai fait mes études au Collège militaire royal du Canada, où j'ai obtenu un baccalauréat en génie chimique et en génie des matériaux, et j'ai suivi une formation d'officier du génie maritime et j'ai participé en cette qualité à de nombreux déploiements de formation en mer. J'ai été l'une des premières femmes à servir en tant qu'officière dans un rôle de combat sur nos navires canadiens. J'ai également été formée au Royal Naval Engineering College de la marine britannique, à une époque où aucune femme ne servait en tant qu'officière mécanicienne.

Le service que j'ai rendu à mon pays reste à ce jour l'une des réalisations dont je suis la plus fière. Lors de mon passage dans les Forces armées canadiennes, j'ai pu constater les sacrifices auxquels nos militaires et leurs familles doivent consentir pour le bien de tous les Canadiens. Je pense en particulier à beaucoup d'autres femmes incroyables qui, au fil de longues et admirables carrières, n'ont pas ménagé leurs efforts pour créer un milieu égalitaire pour tous les sexes au sein des Forces armées canadiennes. Je suis très fière d'avoir joué un petit rôle à cet égard alors que je commençais ma vie professionnelle.

Après avoir quitté l'armée, j'ai poursuivi mon service public de différentes manières, et je siège actuellement aux conseils d'administration de la Fondation La Patrie gravée sur le cœur, des Jeux In-victus 2025 et de l'Institut de recherche en santé mentale de l'Hôpital royal d'Ottawa.

J'ai toujours considéré mon rôle de consultante comme une extension de mon désir de servir. Les défis modernes auxquels notre société est confrontée sont complexes et ils nécessitent parfois une expertise et des capacités qui n'existent pas forcément dans la fonction publique. C'est pourquoi il est important d'avoir des organismes d'experts-conseils capables d'intervenir et d'aider les services publics en cas de besoin.

Il est du devoir de chaque consultant de savoir quand il est possible de créer de la valeur. Il est tout aussi important pour nous, en tant que consultants, de mettre nos compétences et nos capacités à la disposition du secteur public pour que ce dernier puisse se suffire à lui-même. Cela a été une priorité absolue pour toutes les missions d'expert-conseil auxquelles j'ai participé, et c'est encore le cas.

McKinsey m'a engagée en 2018 pour que j'apporte une attention particulière au secteur public. Je travaillais déjà dans le conseil auprès du secteur public depuis plus de 22 ans et je m'étais imposée comme experte en matière de diversité, d'équité et d'inclusion. McKinsey avait déjà des clients du secteur public, et le cabinet a pensé que le gouvernement canadien allait pouvoir bénéficier de son expertise de portée internationale dans certains domaines sectoriels.

Par exemple, lorsqu'une intervention rapide est devenue nécessaire pour résoudre les problèmes liés à la culture interne de l'armée, McKinsey a été en mesure de fournir les outils appropriés pour prêter main-forte. En tant que femme ayant travaillé dans les forces armées, j'avais une expérience directe de la culture interne de la Défense. Les experts mondiaux qualifiés de McKinsey et moi-même avons suivi une formation et avons acquis de l'expérience dans la conduite d'enquêtes et d'entretiens tenant compte des traumatismes.

Nous avons mené ou participé à une série de consultations avec un certain nombre de personnes issues d'un large éventail de personnels de la défense et des forces armées. Beaucoup de ces personnes avaient été victimes de discrimination et de harcèlement fondés sur le sexe ou la race. Il était donc important de recueillir leurs points de vue de manière indépendante, externe et en tenant compte des traumatismes. Grâce à cette collecte de données et à l'analyse d'experts, des recommandations concrètes sur la façon d'améliorer la culture ont été formulées dans l'intérêt non seulement de nos militaires, mais aussi de tous les Canadiens.

Je suis fermement convaincue que le travail que j'ai effectué en tant qu'associée de McKinsey auprès du gouvernement du Canada a été une contribution précieuse et éthique.

Je serai heureuse de répondre à vos questions et j'espère de pouvoir aider le Comité dans son travail.

• (1605)

[Français]

Merci, monsieur le président. Je suis prête à répondre aux questions du Comité.

[Traduction]

Le président: Merci beaucoup. Je vous remercie tous les deux d'avoir modifié un peu votre emploi du temps pour accommoder notre comité.

Nous avons Mme Kusie, pour six minutes.

[Français]

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

Je remercie les témoins d'être ici aujourd'hui.

Madame Bonin, je vous félicite pour vos réalisations. C'est vraiment incroyable. J'ai moi-même travaillé 15 ans comme diplomate au ministère des Affaires étrangères du Canada. Je sais que ce n'est pas la même chose que le ministère de la Défense nationale, mais je pense quand même que nous partageons beaucoup de choses.

[Traduction]

Madame Bonin, sur combien de contrats de McKinsey avec le gouvernement du Canada avez-vous travaillé?

Mme Geneviève Bonin: Je n'ai pas cette information. Ayant quitté McKinsey, comme vous le comprendrez, je n'ai plus accès à aucun dossier ni à aucun contrat. Je crois que vous avez la réponse. Il faudra vous adresser à McKinsey pour avoir cette information précise.

Mme Stephanie Kusie: J'aimerais bien avoir cette réponse dans les documents. Malheureusement, nous ne les avons pas encore.

Quel a été votre rôle particulier dans ces contrats?

Mme Geneviève Bonin: J'en ai eu de plusieurs types. Parfois je coachais l'équipe, parfois je dirigeais la mission, parfois j'apportais une expertise.

Mme Stephanie Kusie: Comment ces contrats vous ont-ils été attribués?

Mme Geneviève Bonin: Tous les contrats attribués à McKinsey l'ont été selon les règles de concurrence et le processus d'approvisionnement du gouvernement du Canada.

Mme Stephanie Kusie: Lorsque vous étiez employée chez McKinsey & Company, avez-vous déjà eu des discussions par écrit, lors de conversation téléphonique... ou virtuellement avec le personnel du Cabinet du premier ministre?

Mme Geneviève Bonin: Non, je n'en ai pas eu.

Mme Stephanie Kusie: Avez-vous déjà eu des discussions avec Katie Telford, la cheffe de cabinet du premier ministre?

Mme Geneviève Bonin: Non, je n'en ai pas eu.

Mme Stephanie Kusie: Dans les audits internes menés sur les contrats du gouvernement du Canada avec McKinsey & Company, de nombreuses irrégularités ont été constatées dans les processus d'approvisionnement. Dans les contrats avec le ministère de la Défense nationale, on a constaté qu'il n'y avait pas de justification officielle pour cautionner le recours à un contrat à fournisseur unique, et que les paiements étaient effectués avant même que le travail ne soit achevé. Pourquoi pensez-vous qu'autant d'irrégularités dans les procédures de passation de marchés ont été constatées dans les contrats avec McKinsey?

Mme Geneviève Bonin: J'ai vu les rapports d'audit. Malheureusement, je n'ai plus accès à aucun de ces dossiers, il m'est donc difficile de faire des commentaires à ce sujet. Tout ce que je peux dire, c'est que McKinsey, dans le cadre de son travail avec le gouvernement, aurait respecté à la lettre les exigences imposées par le gouvernement, qu'il eût s'agit d'une signature ou de quoi que ce soit d'autre d'ailleurs.

Mme Stephanie Kusie: En ce qui concerne les contrats du gouvernement du Canada, pensez-vous que McKinsey bénéficie d'un traitement spécial par rapport à d'autres sociétés d'experts-conseils?

Mme Geneviève Bonin: Non, je ne le pense pas.

Mme Stephanie Kusie: D'accord.

Pendant que vous étiez chez McKinsey, avez-vous travaillé pour d'autres ministères de la Défense à l'étranger?

Mme Geneviève Bonin: Non, je ne l'ai pas fait.

Mme Stephanie Kusie: Avez-vous des collègues chez McKinsey qui ont travaillé sur ces contrats pour le ministère de la Défense nationale ainsi que pour d'autres ministères de la Défense nationale à l'étranger?

Mme Geneviève Bonin: À ma connaissance, et encore une fois je n'ai pas accès à tous les dossiers et je travaille de mémoire... seulement pour les nations alliées s'il y a eu quelqu'un qui est venu à la table et qui a conseillé le ministère de la Défense nationale....

Mme Stephanie Kusie: D'accord.

Nous savons que McKinsey a travaillé pour China Communications Construction, qui a militarisé des îles dans la mer de Chine méridionale, ainsi que pour Rostec, qui a produit des missiles pour la Russie. Comment McKinsey s'assure-t-il que les informations obtenues dans le cadre de ces contrats avec le ministère de la Défense nationale ne sont pas communiquées à d'autres ministères ou organismes? Pourriez-vous nous donner un aperçu de ce processus, s'il vous plaît?

Mme Geneviève Bonin: Tout d'abord, je voudrais insister sur le fait que mon travail ne concernait que le secteur public ici au Canada. Deuxièmement, nous nous conformions rigoureusement à 100 % des politiques, règles et garde-fous imposés dans nos accords contractuels avec le gouvernement du Canada.

• (1610)

Mme Stephanie Kusie: Au moment de votre départ, y avait-il des conversations avec le gouvernement sur la possibilité d'autres contrats entre McKinsey et le gouvernement actuel?

Mme Geneviève Bonin: D'autres contrats?

Mme Stephanie Kusie: Oui, c'est cela. En plus des contrats sur lesquels vous avez travaillé, y a-t-il eu des conversations sur la possibilité d'autres contrats?

Mme Geneviève Bonin: McKinsey travaillait pour le gouvernement du Canada avant mon arrivée, puis a continué après mon départ, donc je ne suis pas au fait de conversations précises, mais je présume qu'il y avait peut-être du travail en cours qui avait fait là encore l'objet d'un concours équitable.

Mme Stephanie Kusie: D'après votre expérience, est-il normal que le personnel de McKinsey discute directement avec le personnel politique?

Mme Geneviève Bonin: Pas durant mon passage chez McKinsey. Je n'ai jamais eu de conversations directes avec les ministres ou le personnel politique. De ce que j'en sais, dans le cadre du travail que j'ai fait, ces conversations n'ont pas eu lieu.

Mme Stephanie Kusie: Qui vous donnait les directives quant à la portée des projets sur lesquels vous travailliez? Qui étaient vos agents de liaison au sein du gouvernement?

Mme Geneviève Bonin: Nous répondions à des concours ouverts et transparents, comme toutes les autres sociétés de conseil en gestion, puis...

Mme Stephanie Kusie: De qui s'agissait-il précisément? Je ne suis pas certaine de comprendre à qui vous rendiez des comptes au gouvernement.

Mme Geneviève Bonin: Dans le cas d'un concours, comme le sait le Comité, il y a des annonces, puis nous...

Mme Stephanie Kusie: Pendant le projet comme tel, qui était votre personne-ressource au gouvernement?

Mme Geneviève Bonin: Oh, pardonnez-moi. Désolée. Il y a toujours un responsable qui...

Mme Stephanie Kusie: Qui était le responsable au sein du gouvernement?

Mme Geneviève Bonin: Eh bien, cela dépend du projet.

Mme Stephanie Kusie: Pouvez-vous me donner un exemple de personnes à qui vous avez parlé et qui étaient responsables?

Le président: J'ai peur que vous deviez attendre à votre intervention du prochain tour.

Monsieur Housefather, allez-y. Vous avez six minutes.

M. Anthony Housefather (Mont-Royal, Lib.): Merci beaucoup, monsieur le président, et merci à nos témoins d'être des nôtres.

Monsieur Wernick, je vais d'abord m'adresser à vous, si vous le voulez bien.

Comme nous avons dévié de ce qui, je crois, était une étude fort importante sur l'impartition et sur les endroits où nous pourrions la limiter pour mieux utiliser notre fonction publique au profit d'une étude sur McKinsey et les allégations d'ingérence politique, qui continuent d'être réfutées, j'aimerais vous demander ceci, monsieur, puisque vous étiez le greffier du Conseil privé quand les contrats avec McKinsey ont augmenté. En 2017, 2018 et 2019, avez-vous obtenu la moindre directive politique d'augmenter le nombre de contrats accordés à McKinsey?

M. Michael Wernick: J'ai quitté le gouvernement il y a quatre ans. À titre de greffier, je n'étais pas au fait des contrats à part ceux conclus par le Bureau du Conseil privé, que je devais autoriser de temps à autre. Il y a eu quelques contrats en matière de technologie pour améliorer les processus opérationnels et les TI du Bureau du Conseil privé.

Les contrats sont conclus par n'importe laquelle des 300 entités gouvernementales et leur supervision au quotidien relève habituellement de cadres intermédiaires comme des directeurs généraux, des directeurs et des sous-ministres adjoints.

M. Anthony Housefather: En tant que personne au sommet de l'appareil, vous auriez quelques responsabilités de supervision.

Avez-vous déjà reçu la moindre directive politique de diriger des contrats vers McKinsey ou de privilégier une entreprise aux dépens d'une autre dans tout type de contrat?

M. Michael Wernick: La supervision de la gestion dans la fonction publique incombe au Secrétaire du Conseil du Trésor du Canada, donc c'est là qu'on aurait traité de la politique en matière de contrats et ce genre de choses.

Non. Je n'ai reçu aucune directive ni eu aucune discussion traitant de l'attribution des contrats pendant que j'étais greffier ou sous-ministre.

M. Anthony Housefather: Avez-vous la moindre raison de croire qu'un contrat accordé à McKinsey ou à toute autre société de conseil comme Deloitte a été traité de façon inappropriée? Que nous croyions ou non que ces contrats sont trop nombreux est une autre question, mais croyez-vous qu'il y a eu quoi que ce soit d'inapproprié dans le processus?

M. Michael Wernick: Je n'ai aucune raison de commenter quoi que ce soit qui s'est passé après avril 2019.

M. Anthony Housefather: Je parle de la période où vous étiez en poste.

M. Michael Wernick: Non. Je n'ai aucune raison de le croire. Les agents de négociation des marchés et les unités administratives des divers ministères, y compris le Bureau du Conseil privé, gèrent l'attribution des contrats.

M. Anthony Housefather: Je comprends cela. Avez-vous déjà vu quoi que ce soit d'inadéquat relativement aux unités de négociation des marchés pendant que vous étiez en poste?

M. Michael Wernick: Non, bien sûr que non.

M. Anthony Housefather: Parfait.

Il va sans dire que, si cela avait été le cas, vous auriez agi.

M. Michael Wernick: Bien sûr.

M. Anthony Housefather: Je vais délaissier McKinsey, puisque, d'après ce que je comprends, vous ne savez pas précisément s'il y a eu quoi que ce soit d'inhabituel avec l'un des contrats conclus avec McKinsey.

Pouvez-vous nous expliquer pourquoi la possession de renseignements exclusifs peut justifier l'attribution d'un contrat à fournisseur exclusif? C'était le cas pour quelques contrats avec McKinsey.

• (1615)

M. Michael Wernick: La majorité des experts-conseils en gestion sont sollicités dans le domaine de la gestion. Une bonne partie des besoins, comme on vous l'a dit, sont en gestion de l'information et en technologie de l'information. Mais, il y a d'autres secteurs, comme ceux des processus opérationnels, de l'établissement des coûts, de la gestion des risques, et des questions de prestation des services comme la gestion des files d'attente, les relations avec la clientèle, la cybersécurité et la protection de la vie privée. Il y a toutes sortes de questions en matière de gestion et de prestation. Il est fort possible qu'une société, qui peut être très petite ou très grande, ait conçu des processus ou des techniques qui sont exclusives. Ce ne serait guère surprenant.

M. Anthony Housefather: Merci.

Vous avez également eu l'occasion d'observer le régime d'intégrité qui a été mis en place. Avez-vous des recommandations à faire sur le régime d'intégrité tel qu'il est actuellement, ou à tout le moins tel qu'il était quand vous êtes parti? Je ne crois pas qu'il soit terriblement... bien qu'il y ait eu quelques changements. Pouvez-vous me donner un aperçu de ce qui devrait selon vous être changé dans le régime d'intégrité actuel qui empêche certaines entreprises de faire affaire avec le gouvernement canadien?

M. Michael Wernick: Je n'ai pas de compétence dans ce domaine. Je crois que vous devriez parler aux anciens secrétaires du Conseil du Trésor. C'est un ensemble d'instruments de politique. La

transparence a toujours été la chose la plus importante au Canada, donc le simple fait que tous ces contrats existent, qu'il y a divulgation proactive de tout contrat, ce qui permet aux Canadiens, aux parlementaires, aux journalistes et aux concurrents de fournir de la rétroaction et de signaler tout ce qu'ils jugent indésirable. Il y a des agents. Il y a un ombuds de l'approvisionnement qui se penche sur les processus de passation des marchés. Tous les marchés publics sont assujettis à nos accords commerciaux, l'ALENA, l'Accord économique commercial global avec l'Union européenne, ou AECG, et le Partenariat transpacifique, qui sont surveillés de très près par nos partenaires commerciaux. Il y a des processus internationaux pour contester l'attribution de contrats s'ils sont vus comme injustes de quelque façon pour les soumissionnaires, par les autres pays et ainsi de suite.

Il y a déjà beaucoup de choses en place. Je n'ai aucune recommandation précise à faire sur ce qui pourrait être corrigé ou amélioré.

M. Anthony Housefather: Merci, monsieur le président.

Combien de temps me reste-t-il?

Le président: Il vous reste 52 secondes.

M. Anthony Housefather: D'accord.

Monsieur Wernick, j'ai une dernière question.

Je sais déjà que ce n'est pas forcément votre principal domaine de compétence, mais, dans le processus d'attribution de marchés au sein du gouvernement du Canada, beaucoup d'allégations ont été faites par rapport à la façon de demander des soumissions et de négocier des marchés. Je constate que tout cela est entrepris par des professionnels très sérieux, chevronnés, qui font vraiment de leur mieux. Est-ce généralement votre point de vue quand vous regardez le processus d'attribution de marchés au gouvernement?

M. Michael Wernick: Ce sont les fonctionnaires qui sont pertinents ici. Il y a des gens qui travaillent à l'attribution des marchés et à l'approvisionnement en biens et services pour le compte des Canadiens, assurément, et le gouvernement du Canada, puis il y a des gens qui sont des gestionnaires de projets pour ces biens et services, quels qu'ils soient, et les deux peuvent être concernés. Ce pourrait être un projet de mise à niveau des TI. Ce pourrait être un projet de prestation de services. Ce pourrait être pour un nombre donné de domaines. Ce sont des compétences. Il y a des professions, et c'est pourquoi j'ai parlé du besoin d'une formation plus poussée.

Le président: Merveilleux.

Merci, monsieur.

Merci, monsieur Housefather.

Passons maintenant à Mme Vignola pendant six minutes, je vous prie.

[Français]

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

Madame Bonin, je vous remercie de votre service au sein des forces armées. Cela n'a pas toujours dû être simple ni facile d'y faire votre place. Je pense que vous avez vécu de précieuses expériences, qui vous ont certainement été utiles quand est venu le temps de réaliser l'étude sur les allégations d'inconduites sexuelles dans les forces armées.

À votre avis, y avait-il au sein même du ministère de la Défense nationale des gens ayant les capacités de mener une étude comme celle commandée à la compagnie McKinsey?

Mme Geneviève Bonin: En fait, dans ce cas, il a été demandé précisément d'avoir recours à des ressources externes. C'est la raison pour laquelle les forces armées ont choisi McKinsey.

Mme Julie Vignola: La juge Louise Arbour n'est-elle pas considérée comme une ressource externe, elle aussi?

Mme Geneviève Bonin: Oui. Elle a d'ailleurs mentionné dans son rapport que des consultations plus exhaustives devaient être menées et que les forces armées devraient envisager de faire appel aux ressources nécessaires pour accomplir la tâche.

Mme Julie Vignola: Selon vous, le fait que McKinsey ait mené son étude à peu près en même temps que celle de Mme Arbour équivaut-il à une double dépense?

• (1620)

Mme Geneviève Bonin: Non, car l'étude menée par Mme Arbour et le travail mis en branle par le groupe du Chef - Conduite professionnelle et culture portaient sur deux sujets différents.

Le travail a commencé et les structures nécessaires ont été mises en place, mais le ministère avait besoin d'aide pour mener des consultations plus exhaustives. Le sujet abordé par Mme Arbour était différent et consistait à faire des recommandations au ministre de la Défense nationale.

Mme Julie Vignola: Mme Arbour n'a pas été tendre dans ses commentaires à propos des résultats de McKinsey sur le sujet. Comment avez-vous réagi en apprenant les commentaires de Mme Arbour concernant votre travail?

Mme Geneviève Bonin: Le travail de McKinsey n'est pas terminé. Ce travail n'est qu'une petite partie de tout ce que fait le groupe du Chef - Conduite professionnelle et culture. Je ne pense donc pas que Mme Arbour était vraiment en mesure de se faire une opinion ou d'avoir une position quant au travail de McKinsey. Il y aura peut-être lieu d'en avoir une plus tard, mais, pour l'instant, la transformation et le travail sont toujours en cours en lien avec le leadership du groupe, des Forces canadiennes et du ministère de la Défense nationale.

Mme Julie Vignola: Lorsque M. Barton est venu ici, il nous a informés que, une fois que McKinsey quitte une organisation, il laisse derrière l'expertise nécessaire pour continuer d'implanter la nouvelle culture, les nouveaux modes de pensée et d'action. Qu'avez-vous fait en ce sens à la suite de la présentation de votre rapport au ministère de la Défense nationale?

Mme Geneviève Bonin: En fait, c'est un point très important, et même crucial, comme j'en ai parlé dans mon allocution d'ouverture. Le but est d'apporter à nos clients une expertise très ciblée et de les accompagner afin qu'ils comprennent comment continuer à faire le travail. Dans le cas de la transformation de la culture, c'est exactement ce que nous avons fait. Quand nous avons présenté des ateliers de travail ou de consultation, nous étions toujours en compagnie des membres des Forces armées canadiennes qui seraient responsables de poursuivre le travail.

Mme Julie Vignola: Est-ce que les petites phrases qu'on entend souvent de la part de femmes, telles que « *boys will always be boys* », sont encore très courantes au sein des Forces armées canadiennes?

Mme Geneviève Bonin: Ce n'est pas vraiment mon rôle de vous en parler. J'ai mon expérience personnelle, mais, aux fins du travail

du Comité, je vous conseillerais de plutôt consulter d'autres sources, comme les rapports externes qui existent sur le sujet.

Mme Julie Vignola: Merci.

Lors de la présentation de son budget, la vice-première ministre et ministre des Finances a annoncé que les montants alloués aux consultants subiraient des diminutions draconiennes dans le prochain budget, mais que cela ne changerait absolument rien à la qualité des services offerts à la population.

Est-ce que vos contrats visent à améliorer la qualité des services auprès de la population? Si oui, comment réagissez-vous au fait qu'on annonce qu'on ne donnera plus de contrats, mais que cela ne changera absolument rien à la qualité des services?

Mme Geneviève Bonin: On aura toujours besoin de consultants en gestion. Comme on l'a vu durant la pandémie, on en a besoin d'un grand nombre. Peut-être que cela va diminuer, cela dépendra des problèmes. En ce moment, il y a notamment une guerre et une pandémie. Je me dis qu'il est très dur de savoir exactement combien il faut dépenser pour des services de consultation en gestion. J'espère que cela n'aura pas de conséquences sur les services aux Canadiens.

[Traduction]

Le président: Merci.

Allez-y, monsieur Johns.

M. Gord Johns (Courtenay—Alberni, NPD): D'abord, merci à vous deux de comparaître devant le Comité et pour votre service dans le cadre de vos charges publiques, de travailler pour le Canada.

Je vais commencer avec vous, monsieur Wernick, si je le peux. Dans votre rôle de greffier du Conseil privé, et chef de la fonction publique fédérale, y a-t-il déjà eu une conversation entre vous et le premier ministre, ou entre vous et n'importe quel ministre, à propos du recours à des marchés avec des tiers pour mettre en œuvre des éléments du programme du gouvernement?

• (1625)

M. Michael Wernick: Il n'y a pas eu de conversation précise. Il y a toujours un mélange de fonctionnaires et de services externes dans essentiellement toutes les initiatives de tous les gouvernements.

M. Gord Johns: N'y a-t-il jamais eu de conversation à propos des sommes dépensées par les ministères sur des contrats avec des tiers pour mettre en œuvre les promesses du gouvernement?

M. Michael Wernick: Non.

M. Gord Johns: D'accord.

En 2015-2016, par exemple, quand vous étiez à la tête du Conseil privé, environ 11 millions de dollars ont été consacrés à des contrats à Deloitte. Ce montant est passé à 38 millions de dollars sous votre gouverne, et elle est aujourd'hui de 206 millions de dollars. Le groupe PricewaterhouseCoopers affiche actuellement 102 millions de dollars en contrats. KPMG, elle, 45 millions de dollars.

Dans certains cas, ces chiffres sont maintenant 20 fois et 10 fois plus grands. Êtes-vous préoccupé quand vous voyez ce genre d'augmentation en matière d'impartition?

M. Michael Wernick: Je ne peux pas parler de quoi que ce soit qui suit avril 2019.

J'ai regardé le débat et je crois qu'il est faussé quand il laisse entendre qu'il y a un jeu d'influence là où le travail est fait par la fonction publique ou des conseillers, et que les dés sont pipés. Ce que je comprends de ces chiffres, c'est qu'il y a plus de travail à offrir et qu'il y a plus d'activités et de projets qui vont à un rythme plus rapide.

Le nombre de fonctionnaires a augmenté, ce qui préoccupe certaines personnes, et le recours à des fournisseurs extérieurs a augmenté, ce qui préoccupe d'autres personnes.

M. Gord Johns: Vous n'êtes pas préoccupé par la capacité à long terme...

M. Michael Wernick: Je suis extrêmement préoccupé par la capacité à long terme de la fonction publique. C'est là-dessus que je travaille et c'est de cela que j'ai parlé dans ma déclaration liminaire.

M. Gord Johns: J'aimerais vous entendre un peu plus là-dessus, en fait. Si vous avez des suggestions à faire au gouvernement du Canada aujourd'hui, j'adorerais connaître certaines de vos idées sur la façon dont nous pourrions procéder.

M. Michael Wernick: Je commencerais par ceci: si vous acceptez le diagnostic voulant que l'on dépende de plus en plus des conseillers, alors vous devez investir dans la formation des fonctionnaires, surtout les cadres intermédiaires et supérieurs.

En passant, il y a longtemps, quand j'étais sous-ministre adjoint, j'ai étudié à MIT. J'ai suivi un cours de quatre jours sur les TI pour les gestionnaires qui ne sont pas dans le domaine, ce qui m'a aidé pendant un bon bout de temps. Il y a des compétences en gestion de projets, en gestion des risques et toutes sortes d'autres choses.

Je... simplement comme point de référence, peu importe la somme que le gouvernement dépense en formation et en développement du leadership — et le Bureau du Conseil privé peut vous aider à établir le point de référence —, elle doit être doublée.

M. Gord Johns: Donnez-vous des conseils à l'une de ces entreprises, soit McKinsey, Deloitte, PricewaterhouseCoopers, Accenture, KPMG, Ernst & Young, etc.?

M. Michael Wernick: Non. Je suis un tout petit concurrent. Je mène quelques projets pour MNP, une société de l'Ouest canadien.

M. Gord Johns: D'accord.

Êtes-vous préoccupé quand vous entendez que d'anciens ministres, comme Peter MacKay et Pierre Pettigrew, sont désormais des conseillers principaux chez Deloitte, puisque ce sont d'anciens ministres, tandis que les contrats montent en flèche?

M. Michael Wernick: Eh bien, même d'anciens ministres peuvent avoir une expertise à offrir aux gouvernements au pouvoir. Cet aspect ne me perturbe pas. Beaucoup d'entre eux sont attachés à des cabinets d'avocats canadiens et sous contrat, ce genre de choses.

Si ce que vous sous-entendez est que cela influe sur les soumissions et l'attribution de marchés, non, je ne suis pas préoccupé.

M. Gord Johns: Du point de vue de la perception des Canadiens, évidemment, les ministres ont des connaissances que la majorité des députés fédéraux n'auraient certainement pas, encore moins le grand public, du point de vue de l'accès.

Êtes-vous préoccupé par le fait qu'ils pourraient avoir un accès exclusif à des connaissances qui pourraient contribuer à orienter ces entreprises de consultation de sorte à accélérer leurs possibilités au sein du gouvernement?

M. Michael Wernick: Il y a des règles d'après-mandat pour les anciens titulaires d'une charge publique, tant les ministres que les fonctionnaires. Il y a une période où ils ne peuvent pas avoir de contact avec leurs anciennes responsabilités. Il y a des règles sur le lobbying, un registre des lobbyistes et un commissaire à l'éthique.

M. Gord Johns: Vous pouvez toutefois offrir des conseils à une entreprise de façon indirecte.

M. Michael Wernick: Je crois que les anciens ministres et titulaires d'une charge publique font toujours l'objet d'un suivi rigoureux par le commissaire à l'éthique.

M. Gord Johns: D'accord.

Croyez-vous que le gouvernement du Canada peut concrétiser son ambitieuse politique publique sans avoir à dépendre d'une tierce société à but lucratif? Il s'agit de sociétés à but lucratif.

M. Michael Wernick: Non. Il n'est pas possible que toutes les compétences et l'expertise dont le gouvernement du Canada a besoin soient déjà au sein de la fonction publique. Elles doivent venir des pratiques d'autres gouvernements, du secteur privé et du secteur sans but lucratif.

Comment peuvent-elles intégrer le secteur public autrement qu'en passant par les sociétés de conseil?

• (1630)

M. Gord Johns: C'est simplement que, en voyant l'ampleur des profits réalisés, ces entreprises sont visiblement axées sur les profits, des profits exceptionnels dans certains cas.

Croyez-vous que le gouvernement du Canada pourrait réduire ces coûts en fournissant davantage de services à l'interne pour économiser les fonds publics?

M. Michael Wernick: Comme je l'ai dit, je ne crois pas qu'il s'agisse d'une simple somme nulle... Il y a certes des choses qui pourraient être faites à l'interne par les fonctionnaires. La gestion plus efficace des fournisseurs externes en est assurément une.

Il n'y a pas de juste dosage. Actuellement, et c'est approximatif, le gouvernement dépense quelque chose comme 50 milliards de dollars pour sa fonction publique et 15 milliards de dollars en contractants. Ce pourrait être un peu plus ou un peu moins pour les deux. Il va toujours y avoir un mélange des deux et c'est une question de jugement qui relève des gouvernements.

M. Gord Johns: Mais, ça change...

Le président: Je crains que votre temps soit écoulé, monsieur Johns.

Madame Kusie, vous avez cinq minutes. Je vous en prie.

Mme Stephanie Kusie: Merci, monsieur le président.

Madame Bonin, pour revenir sur le sujet, qui étaient vos personnes-ressources quand vous travailliez sur le projet?

Vous avez essentiellement parlé du projet pour la Défense, mais votre titre était leader des secteurs Santé, Éducation, Secteur public et Secteur social, ce qui me semble aller au-delà du portefeuille de la Défense.

Avec qui aviez-vous des contacts à ce moment-là, dans le cadre de ces projets au sein du gouvernement?

Mme Geneviève Bonin: Il y a toujours l'autorité qui dirige le projet, qui entre en jeu. Si je suis responsable de l'engagement, c'est avec cette personne que j'agis en interaction le plus souvent. Les clients formeront également un comité directeur constitué de fonctionnaires. Nous ferons officiellement rapport à ce comité afin de nous informer de l'avancement du travail.

À titre de responsable de l'engagement, c'est principalement avec ces personnes que j'agirais personnellement en interaction.

Mme Stephanie Kusie: Avez-vous déjà communiqué avec un membre du Cabinet?

Mme Geneviève Bonin: Non. J'ai communiqué avec les ministres et le personnel politique uniquement dans le cadre de mon travail philanthropique. Je n'ai jamais tenu de conversation individuelle et je n'ai pas parlé du travail de McKinsey ou de tout autre travail de conseil en gestion que j'ai effectué.

Mme Stephanie Kusie: Avec qui avez-vous communiqué dans le cadre de votre travail philanthropique?

Mme Geneviève Bonin: Je n'ai pas communiqué avec eux, mais j'ai assisté à des activités où des ministres ou du personnel politique étaient présents. Ici, dans le cadre de ces activités, qu'il s'agisse du gala La Patrie gravée sur le cœur ou quelque chose de semblable, je me serais strictement contentée de les saluer et de les remercier de leur soutien.

Mme Stephanie Kusie: Avez-vous déjà participé à une activité avec Mme Telford?

Mme Geneviève Bonin: Je suis désolée. Je n'ai pas entendu la question.

Mme Stephanie Kusie: Avez-vous déjà participé à une activité avec Mme Telford?

Mme Geneviève Bonin: Non, pas à ce que je me souviens. Je ne la connais pas personnellement.

Mme Stephanie Kusie: D'accord.

Dans la période où vous agissiez à titre de dirigeante en matière d'éducation et de soins de santé et de services sociaux publics, les affaires ont considérablement augmenté entre le gouvernement au pouvoir et McKinsey. À quoi attribuez-vous cette augmentation?

Mme Geneviève Bonin: Comme je l'ai indiqué dans mon allocution d'ouverture, quand je me suis jointe au cabinet, McKinsey servait déjà les gouvernements fédéral et provinciaux dans d'autres parties du secteur privé, et il a vu qu'une occasion s'offrait à lui. McKinsey a pensé que ce serait une excellente idée de servir plus complètement le gouvernement fédéral, se disant qu'il pourrait lui offrir une certaine expertise. J'ai été la première partenaire à me joindre au cabinet pour travailler exclusivement à cette fin.

Si on combine à cela avec l'autre bout de l'équation, des changements sont survenus au cours des trois dernières années, notamment une pandémie, une guerre et l'instabilité géopolitique. Je pense que vous constaterez que McKinsey n'est pas une anomalie. Le secteur public a dû s'appuyer sur diverses entreprises pour obtenir une expertise précise à un moment donné ou, dans certains cas, carrément de la capacité.

Ce qui s'est produit avec McKinsey ne diffère pas de ce qui s'est passé avec d'autres entreprises.

Mme Stephanie Kusie: D'accord.

Pour que tout soit clair, si nous recevons et examinons tous les documents non caviardés, nous n'y trouverons pas de communica-

tions entre vous et des ministres ou des membres du personnel du premier ministre.

Mme Geneviève Bonin: Il n'y a pas eu de communication avec ces deux parties pendant que je travaillais pour McKinsey.

• (1635)

Mme Stephanie Kusie: D'accord.

À votre connaissance, McKinsey a-t-il déjà formulé des recommandations qui ont été examinées par le Cabinet?

Mme Geneviève Bonin: Lorsque je travaillais pour McKinsey, nous avons présenté des recommandations aux fonctionnaires avec lesquels nous faisons ces recommandations. Ces recommandations ne concernaient pas la politique publique, car les consultants n'ont absolument pas pour rôle de formuler de telles recommandations. Ce sont les fonctionnaires qui ont présenté les recommandations au Cabinet sous diverses formes.

Nous avons effectué l'évaluation et le travail, et les fonctionnaires ont fait les recommandations.

Mme Stephanie Kusie: Ma dernière question est la suivante: les recommandations que votre entreprise a présentées au Cabinet par l'entremise de ces intermédiaires fournissaient-elles des conseils sur ce qu'il fallait faire plutôt que de simplement suggérer comment faire les choses?

Mme Geneviève Bonin: Non. Une société d'experts-conseils en gestion évaluera une situation et fera une observation, que les fonctionnaires transformeront en recommandation. Le rôle de la société d'experts-conseils ne consiste absolument pas à faire des recommandations.

Le président: Je vous remercie. Votre temps est écoulé.

Mme Stephanie Kusie: Je vous remercie.

Le président: Nous accordons la parole à Mme Thompson pour cinq minutes.

Mme Joanne Thompson (St. John's-Est, Lib.): Je vous remercie, monsieur le président.

Bienvenue aux témoins.

Pourrais-je commencer par vous, monsieur Wernick?

Il est essentiel de gérer adéquatement l'information pour assurer un accès efficace aux systèmes d'information. Pensez-vous que la numérisation de l'entreposage des renseignements relatifs aux contrats du ministère de la Défense nationale et l'amélioration de la formation à ce sujet améliorera la structure de divulgation existante?

M. Michael Wernick: C'est nécessaire, mais loin d'être suffisant pour améliorer le processus d'accès à l'information.

En décembre, j'ai témoigné devant un autre comité parlementaire qui étudie le processus d'accès à l'information, et je lui ai également présenté des recommandations précises.

Mme Joanne Thompson: Je vous remercie.

Quel genre d'expertise qu'il ne possède pas à l'interne les sous-traitants offrent-ils au gouvernement?

Je sais que vous avez abordé la question, mais je veux que cela figure au compte rendu.

M. Michael Wernick: J'ai été sous-ministre pendant 17 ans et jamais je n'ai vu de société d'experts-conseils en gestion intervenir dans l'élaboration de politiques. Jamais. Cela ne fait pas partie de leur rôle, du moins, ce ne l'était pas avant que je quitte le gouvernement. C'est mon expérience.

Les sociétés d'experts-conseils aident les ministères et les organismes gouvernementaux sur le plan de la gestion et de la prestation de services. Ils bénéficient d'un bassin de clients internationaux et d'une expertise diversifiée et internationale, ou alors ce sont de petits cabinets ayant une expertise très pointue. Ils tendent donc à intervenir pour offrir un point de vue externe sur les processus, la gouvernance, la maturité organisationnelle, les coûts et la gestion du risque. Il ne manque pas de problèmes en matière de service, de gestion des dossiers en attente, de relations avec la clientèle, de la conception de sites Web et d'applications, de sécurité et de cybersécurité. Je pourrais continuer d'en énumérer, mais le rôle des sociétés d'experts-conseils concerne essentiellement les problèmes de services et de gestion. Voilà où se situe majoritairement leur activité.

Si j'ai lu correctement les articles, le tiers du recours à des entrepreneurs externes concerne le domaine de la gestion de l'information et des technologies de l'information, lequel a complètement changé, comme vous le savez. Le iPhone n'existait pas en 2007. Le gouvernement a donc fait du rattrapage et se tient à jour sur le plan de la technologie.

Vous savez que GPT et l'intelligence artificielle font l'objet d'un débat. L'un des principaux défis du secteur public consiste à suivre l'évolution de la technologie.

Mme Joanne Thompson: Je vous remercie.

Les auteurs de l'audit et l'ombudsman de l'approvisionnement ont recommandé de renforcer la diligence raisonnable, ce que le ministère a accepté de faire.

Pensez-vous que cela préviendra les futurs problèmes de confort dans le processus administratifs?

M. Michael Wernick: Je ne pense pas être qualifié pour formuler une opinion à ce sujet. Vous pourriez parler à un des secrétaires du Conseil du Trésor qui s'occupent des rouages de l'approvisionnement et des contrats.

Vous pouvez toujours investir davantage dans la diligence raisonnable, les bilans et l'examen après-coup. Environ 14 fonctionnaires et agents du Parlement emploient plus de 2 000 personnes pour examiner ce qui a été fait.

Je vous conseillerais également d'investir afin de réfléchir à l'avenir.

Mme Joanne Thompson: Je vous remercie.

Madame Bonin, je passerai maintenant à vous pour vous poser quelques brèves questions.

McKinsey a-t-il soumissionné pour fournir le meilleur service afin d'obtenir les contrats? Si c'est le cas, n'est-ce pas ainsi que le libre marché est censé fonctionner?

Mme Geneviève Bonin: Dans le travail dont je me suis occupée à McKinsey, les travaux ont pas mal tous été achevés. McKinsey a été retenu après avoir été soumis à un ensemble de processus rigoureux que le gouvernement fédéral nous impose pour effectuer sa sélection.

• (1640)

Mme Joanne Thompson: Je vous remercie.

J'essaierai de poser cette question rapidement.

Aux fins du compte rendu, comment décririez-vous la relation de McKinsey avec le gouvernement fédéral?

Mme Geneviève Bonin: Dans le cadre de travail dont je me suis occupée, notre relation était excellente, saine et respectueuse avec nos clients. Notre objectif principal consistait à les servir pour offrir de meilleurs services à la population canadienne.

Mme Joanne Thompson: Je vous remercie.

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

Le président: Vous disposez de 50 secondes.

Mme Joanne Thompson: Je vais vous revenir, monsieur Wernick.

Toujours aux fins du compte rendu, pourriez-vous me dire très brièvement si vous avez présenté des conseils aux ministres concernant les contrats accordés à McKinsey, quand vous étiez au gouvernement, bien entendu?

M. Michael Wernick: Non, jamais.

Mme Joanne Thompson: Je vous remercie.

À votre connaissance, McKinsey a-t-il présenté au gouvernement fédéral des recommandations qui ont été examinées par le Cabinet? Dans l'affirmative, quelles étaient-elles?

M. Michael Wernick: Il n'a pas présenté de recommandation, à ce que je sache.

Il est difficile de savoir où aboutissent les conseils prodigués. Aucune recommandation n'arrive vraiment au Cabinet sans être signée par un membre du Cabinet dans un mémoire au Cabinet. Un grand nombre d'opinions sont reçues, que ce soit de la part des parties prenantes ou dans le cadre de consultations ou d'un éventail de moyens.

Au bout du compte, c'est le ministre qui signe la recommandation au Cabinet qui est responsable des conseils et des recommandations présentés à ses collègues.

Le président: Je vous remercie. Votre temps est écoulé.

Bienvenue, madame Sinclair-Desgagné, ma collègue du comité des comptes publics.

Vous disposez de deux petites minutes et demie.

[Français]

Mme Nathalie Sinclair-Desgagné (Terrebonne, BQ): Merci, monsieur le président.

Bonjour à nos témoins. Je remplace une collègue, mais je connais un peu le sujet du Conseil, y ayant fait aussi une partie de ma carrière.

Ma première question — je suis heureuse d'avoir enfin l'occasion de la poser — s'adresse à vous, madame Bonin. Seriez-vous d'accord pour dire qu'il existe un certain conflit d'intérêts entre, d'une part, le désir de transférer son expertise lors d'une mission ou dans le cadre d'un contrat avec le gouvernement et, d'autre part, le besoin de renouveler ce contrat et d'offrir davantage d'expertise par la suite? Reconnaissiez-vous qu'il y a quand même un certain conflit d'intérêts?

Mme Geneviève Bonin: Je peux concevoir qu'il puisse y avoir apparence de conflits d'intérêts, mais je peux vous assurer que le but des consultants n'est pas de renouveler un contrat sans que ce transfert d'expertise se fasse. Je l'ai mentionné dans mes remarques. Dans la plupart des cas, nos clients ne vont pas renouveler leur contrat avec nous quand il est très évident que nous n'apportons plus de valeur ajoutée, tout le travail de consultation étant basé sur cette valeur ajoutée.

Mme Nathalie Sinclair-Desgagné: Absolument, mais la valeur ajoutée n'est pas nécessairement ce transfert d'expertise. La valeur ajoutée, vous l'apportez quand il manque de l'expertise en interne.

Mme Geneviève Bonin: Oui. La valeur ajoutée, c'est quand nous sommes capables de résoudre un problème très complexe qui n'aurait probablement pas pu être résolu par le secteur public. Toutefois, nous ne faisons pas que résoudre ce problème: nous transférons aussi les connaissances pour nous libérer, ne pas être retenus en arrière, et nous permettre de nous concentrer sur le prochain problème complexe.

Mme Nathalie Sinclair-Desgagné: Dans ce cas, comment expliquez-vous qu'il y ait eu une augmentation des demandes de contrats de consultation? Si ce transfert d'expertise est fait, il ne devrait pas en résulter une augmentation des demandes, normalement.

Mme Geneviève Bonin: Comme je l'ai expliqué, on doit reconnaître que, des trois...

[Traduction]

Le président: Je crains de devoir vous interrompre. Je sais que vous avez un avion à prendre, et les deux minutes et demie sont écoulées.

Monsieur Johns, vous avez la parole.

M. Gord Johns: Je vous remercie.

Je vais poursuivre dans la même veine, car je pense que le sujet soulève des questions très importantes.

Vous pouvez peut-être nous aider, madame Bonin, concernant l'évolution que vous observez au chapitre des conseils en gestion. Évidemment, comme les chiffres augmentent, les entreprises de consultation établissent l'infrastructure pour répondre à la demande. La valeur des contrats accordés à Deloitte est passée de 11 à 206 millions de dollars et est maintenant vingt fois plus élevée. C'est une tâche titanesque de répondre à la demande, même pour une société d'experts-conseils.

Pouvez-vous me dire ce que vous constatez qui change dans le domaine de la consultation afin de combler les besoins du gouvernement? Revenons aussi au transfert de connaissances, car si ce transfert s'effectue, pourquoi le gouvernement emploie-t-il encore les grandes entreprises d'experts-conseils?

• (1645)

Mme Geneviève Bonin: Je crains de ne pas être en mesure de parler de toutes les entreprises de l'industrie, car ce n'est pas mon domaine d'expertise. Je peux toutefois vous dire que nous avons observé des besoins sans précédent en services de consultation en gestion au cours des trois ou quatre dernières années. Face à cette demande, l'industrie de la consultation a merveilleusement réagi afin de pouvoir fournir les capacités nécessaires et ce que j'appellerais des capacités de pointe. Les choses resteront-elles ainsi?

M. Gord Johns: D'accord.

Monsieur Wernick, vous pouvez peut-être traiter de la question, car vous êtes dans le secret des dieux et savez comment les choses se passent. Nous observons une croissance exponentielle. Quelle est la solution au problème?

Je comprends que nous ayons besoin des entreprises d'experts-conseils, mais ce genre de croissance est fort préoccupant pour tout le monde, je pense. Je suppose que ce qui me préoccupe le plus, c'est que des fonctionnaires peinent à payer leurs factures avec le salaire qu'ils reçoivent. De toute évidence, ils se battent pour obtenir une entente équitable, pendant que les têtes dirigeantes des grandes entreprises font des millions de dollars en profits.

Vous pouvez peut-être traiter de la question, car la situation préoccupe la plupart des Canadiens, je pense.

M. Michael Wernick: Oui.

M. Gord Johns: Je verrais cela comme une décision économique [*inaudible*].

Le président: Vous devrez répondre en 25 secondes, j'en ai peur.

M. Michael Wernick: C'est difficile à évaluer, car d'après ce que je comprends, un grand nombre de petits cabinets d'experts-conseils ont été absorbés par de plus grandes sociétés, un peu comme dans le cas des cabinets d'avocats. Il peut donc être difficile d'évaluer la situation de temps en temps.

Je pense que tant le volume que le rythme de travail ont augmenté. Si les gens veulent utiliser moins de consultants, alors ils doivent ralentir et déterminer ce qu'ils sont disposés à faire en moins.

M. Gord Johns: Je vous remercie.

Le président: Je vous remercie beaucoup.

Madame Bonin, je crois comprendre que vous avez un avion à prendre. Il reste encore deux interventions de cinq minutes. Je ne suis pas certain si vous pouvez rester 10 minutes ou si vous devez partir maintenant.

Mme Geneviève Bonin: Je peux répondre à un autre intervenant, monsieur le président.

Le président: Parfait. Je vous remercie beaucoup. Nous parlerons encore cinq minutes, puis nous nous dirons au revoir.

Madame Block, vous disposez de cinq minutes.

Mme Kelly Block (Sentier Carlton—Eagle Creek, PCC): Je vous remercie beaucoup, monsieur le président.

Même si je suis ravie d'entendre que Mme Bonin est prête à rester, mes questions s'adressent en fait à M. Wernick.

Le président: Pourquoi ne laissons-nous pas Mme Bonin partir, alors? Nous repartirons votre temps à zéro dans un instant.

Madame Bonin, merci beaucoup d'avoir témoigné.

Nous recommençons vos cinq minutes, madame Block.

M. Majid Jowhari (Richmond Hill, Lib.): Madame Block, voulez-vous échanger avec moi?

Mme Kelly Block: Eh bien, nous pouvons le faire si vous le voulez.

Mme Kelly Block: Je vous remercie une fois encore, monsieur le président.

Je vous remercie de comparaître, monsieur Wernick.

L'augmentation des contrats externes est survenue après l'arrivée au pouvoir du Parti libéral, comme mon collègue, M. Johns, l'a fait remarquer. Quand vous étiez greffier du Conseil privé, étiez-vous au fait de cette augmentation?

M. Michael Wernick: J'avais un aperçu général de ce qui se passait au sein du gouvernement grâce à un outil appelé InfoBase du GC — que je vous recommande — qui fait état des coûts du gouvernement. Ce n'est pas moi, mais le secrétaire du Conseil du Trésor qui se chargeait de la gestion quotidienne de la fonction publique. J'avais une idée générale de la situation, mais mon rôle à titre de secrétaire du Cabinet consistait en fait à présenter certaines choses au Cabinet et à faire lancer et mettre en œuvre des initiatives.

Mme Kelly Block: Dans votre allocution d'ouverture, vous avez indiqué qu'il faut assurer l'efficacité de la fonction publique. Nous devons protéger les budgets dans les domaines de la formation et du leadership. À la tête de la fonction publique, pensiez-vous ainsi quand vous étiez greffier du Conseil privé?

M. Michael Wernick: Oui. Quand j'ai été nommé en 2016, une des premières choses que j'ai conseillées au premier ministre a été le rétablissement des programmes de leadership de l'École de la fonction publique du Canada, que le gouvernement précédent avait éliminés dans le cadre d'un de ses examens des dépenses.

En 2012, l'examen des dépenses et le plan d'action pour la réduction du déficit ont fait beaucoup de torts aux programmes de formation et de leadership de la fonction publique. C'était pour moi et mon collègue, le secrétaire du Conseil du Trésor, une priorité de rétablir ces programmes.

Mme Kelly Block: Dans l'article daté du 7 février 2023 que vous avez écrit, vous avez formulé quelques observations dont j'aimerais parler. La première serait la suivante:

J'ai travaillé avec plusieurs ministres qui étaient très sceptiques à l'égard des conseils de la fonction publique et qui insistaient pour soumettre la question à une entreprise externe jouissant d'une très bonne réputation avant de prendre une décision. Lors de l'examen des dépenses, les ministres se tournent, par réflexe, vers des conseillers extérieurs [...]

Pourriez-vous nous dire quels conseils vous auriez prodigués à ces ministres ou quelles préoccupations vous auriez eues à propos de cette opinion de la fonction publique?

• (1650)

M. Michael Wernick: Non, qu'il soit bien compris qu'il est parfaitement raisonnable et compréhensible que des ministres veuillent connaître l'avis d'un tiers. Si on demande aux ministres du Conseil du Trésor d'acheter 88 chasseurs à réaction pour telle somme, ils voudraient bien compter sur la validation d'un tiers pour la conception des appareils, le processus d'acquisition, les coûts et ainsi de suite — particulièrement la validation des coûts.

Au cours d'un certain nombre de discussions avec le président du Conseil du Trésor, à l'époque, sur l'efficacité de Services partagés Canada, j'ai préconisé d'investir davantage dans la formation, les technologies de l'information et les besoins de la cybersécurité et ainsi de suite. Tout ça pour dire qu'il importe de réinvestir dans les capacités de la fonction publique et d'utiliser profitablement les capacités ainsi acquises.

Mme Kelly Block: Merci.

Nous avons tous été incroyablement préoccupés par l'absence — perçue ou réelle — de renforcement des capacités dans la fonction publique, ainsi que par les questions de propriété du pro-

duit mis au point à la suite d'un marché de services avec un consultant de l'extérieur. Je tiens à citer un passage de votre article, dans lequel vous dites: « Ni qu'il soit vrai que les entreprises du privé fassent toujours du bon travail — comme nous l'avons vu avec le système de paie Phénix et certaines applications comme Arrive-CAN ».

L'un des motifs de préoccupation soulevé pendant l'étude est l'absence de transparence et de reddition de comptes consécutive à l'obtention de services d'un consultant de l'extérieur qui, ensuite, fait appel à un sous-traitant. Nous ne connaissons pas la teneur de ces contrats, et on nous dit que nous ne pouvons pas accéder à cette information. Quelles seraient vos observations à ce sujet?

M. Michael Wernick: Vous pouvez faire des recommandations. Parlez aux fonctionnaires chargés de la gestion des marchés, au Conseil du Trésor, si vous tenez à approfondir la question. Comme je l'ai dit, la transparence est importante en matière de soumissions à des appels d'offres. La divulgation proactive des marchés de l'État, pratiquée depuis de nombreuses années, est vraiment importante. On peut compter sur le vérificateur général. Il existe un mécanisme d'audit interne. Il y a également un ombudsman de l'approvisionnement. Si la surveillance et la réaction peuvent être améliorées, formulez des recommandations en ce sens.

Mme Kelly Block: Merci.

Le président: Monsieur Kusmierczyk, vous avez la parole.

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

Merci, monsieur Wernick — et à vous également, madame Bonin — pour votre excellent service à notre pays le Canada et pour votre travail exceptionnel.

Monsieur Wernick, je tiens à vous dire que je possède un exemplaire de votre livre, *Governing Canada*, dont j'ai dévoré les trois quarts. Je vous remercie de l'avoir écrit. C'est un excellent guide, particulièrement pour ceux qui arrivent sur la Colline. Mon seul reproche est le trop peu de place accordée aux secrétaires parlementaires, ce que la prochaine édition corrigera, je l'espère.

Nous sommes aujourd'hui à la 11^e réunion consacrée à McKinsey. Tout ça me rappelle les films *Ishtar* et *Green Lantern*, en raison de la foule de personnages — avec de nombreuses vedettes — beaucoup de bruit et l'attente soulevée par cette étude, son éventuelle valeur et l'éventuel divertissement qu'elle procurera. Mais, elle n'aura réussi qu'à provoquer un long bâillement collectif. Ces 11 réunions ne nous ont pas sensiblement éclairés. Nous avons appris beaucoup de choses sur la sous-traitance. Nous disposons déjà d'une étude sur la question. Dommage que nous n'ayons pas simplement pu la poursuivre, mais c'est comme ça.

Monsieur Wernick, pourriez-vous reprendre le fil de certaines des conversations sur le secteur public et la fonction publique ainsi que le travail formidable de nos fonctionnaires ici, au Canada, et sur la façon, pour nous, de les aider? Vous avez notamment déclaré, dans l'un de vos articles écrits cette année:

Pour améliorer les méthodes de travail de la fonction publique, les gouvernements devraient toujours investir dans les moyens d'obtenir des points de vue et des avis moins rebattus, plus objectifs, contester le gradualisme et l'orthodoxie et aider la fonction publique à imaginer des options applicables, à soumettre à l'examen du gouvernement.

Peut-on, sans exagérer, affirmer que faire appel à des consultants ayant l'expérience du travail dans la fonction publique et connaissant les pratiques exemplaires de partout dans le monde, c'est un moyen parmi les nombreux autres qui permettent d'atteindre le résultat que vous décrivez dans ce passage?

• (1655)

M. Michael Wernick: Le secteur public en général — le fédéral, celui des provinces et celui des municipalités — a sans cesse besoin d'idées neuves et d'innovation. Il est sujet au gradualisme et à l'aversion pour le risque et il est exposé à celui de s'encroûter dans de vieilles habitudes.

Des moyens existent pour attirer les idées neuves. Les laboratoires d'idées, les fondations et ainsi de suite ainsi que la mobilisation des Canadiens sont importants. Les sociétés de conseil peuvent certainement être utiles si elles ont déjà œuvré dans le domaine avec un autre gouvernement ou avec une entreprise du privé. Les résultats ne sont pas toujours constants, mais, à leur mieux, elles innovent des idées neuves, elles diversifient les moyens et les pistes de réflexion, elles apportent des compétences nouvelles.

M. Irek Kusmierczyk: Vous nous avez également rappelé, dans l'un de vos articles, qu'un Canadien sur cinq, environ, travaille dans le secteur public. C'est le principal employeur au Canada. Vous nous avez également rappelé l'existence de fonctionnaires non seulement fédéraux, mais également dans les fonctions publiques des provinces et des municipalités.

Existe-t-il des pistes pour l'échange de pratiques exemplaires entre les fonctionnaires fédéraux et leurs homologues des provinces et des municipalités? Ces échanges ont-ils lieu?

M. Michael Wernick: Oui. Je conversais assez régulièrement avec les secrétaires de cabinet des provinces — pas autant que je le voudrais, sur leurs autres tribunes. Des groupes...

M. Irek Kusmierczyk: Pas sur des questions de stratégie, mais...

M. Michael Wernick: Non, sur des questions de gestion. C'est sur ces questions que nous avons tendance à nous rencontrer, parce que nous ne voulions pas discuter de changement climatique ou de quelque autre question.

Voilà pourquoi j'estime que des organismes comme l'Institut d'administration publique du Canada et le Forum des politiques publiques sont des lieux vraiment précieux pour réunir les fonctionnaires de divers niveaux et les amener à mettre en commun des idées et à apprendre les uns des autres.

L'une de mes recommandations précises, dans l'article du *Globe and Mail*, est d'investir dans cette chaîne d'approvisionnement, qu'il faudrait plus robuste.

M. Irek Kusmierczyk: Aménageons-nous assez d'espace dans le secteur public pour l'innovation locale, ascendante, par réflexion conceptuelle?

M. Michael Wernick: On y a consacré beaucoup d'efforts. Je ne peux seulement en parler jusqu'en 2019, mais, au Bureau du Conseil privé, nous avons un incubateur conçu précisément pour la recherche de pratiques à la fine pointe de l'économie comportementale et différentes approches. Le Secrétariat du Conseil du Trésor a parrainé un salon au moins annuel de l'innovation, qui a permis à des fonctionnaires de venir expliquer... C'était une sorte de manifestation comme *L'Œil du dragon* pour le foisonnement d'idées.

Vous feriez mieux de questionner à ce sujet mes successeurs ou le secrétaire du Conseil du Trésor. Les fonctions publiques cherchent toujours à prévoir l'innovation et à la peaufiner. Mon avis général est que nous sommes loin d'en faire assez.

M. Irek Kusmierczyk: Merci.

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

Le président: Moins 3 secondes. Comme l'État, vous êtes endetté.

La parole va à Mme Sinclair-Desgagné.

[Français]

Mme Nathalie Sinclair-Desgagné: Merci, monsieur le président.

Monsieur Wernick, je crois comprendre que vous étiez greffier du Conseil privé jusqu'en 2019. Est-ce exact?

M. Michael Wernick: C'est le cas.

Mme Nathalie Sinclair-Desgagné: Vous offrez maintenant aussi des services de consultation par l'intermédiaire de votre entreprise, Kanada Advisory Services.

M. Michael Wernick: Non.

Mme Nathalie Sinclair-Desgagné: Ce n'est pas exact?

M. Michael Wernick: Pardon, j'ai mal entendu.

Mme Nathalie Sinclair-Desgagné: Offrez-vous des services de consultation par l'intermédiaire de votre entreprise?

M. Michael Wernick: Pardon. Effectivement, j'ai ma propre entreprise de consultation. J'ai eu quelques petits contrats depuis mon départ du gouvernement.

Mme Nathalie Sinclair-Desgagné: D'accord.

Êtes-vous d'avis, comme d'ailleurs certains témoins l'ont affirmé, que la fonction publique fédérale est archaïque, du moins sous certains aspects?

M. Michael Wernick: Elle compte plus de 300 organisations. Quelques-unes sont excellentes et très modernes et quelques-unes sont un peu dépassées et ont des problèmes, comme les forces armées.

Mme Nathalie Sinclair-Desgagné: Pourriez-vous me donner quelques exemples de cas où la fonction publique est archaïque?

M. Michael Wernick: J'ai quitté le gouvernement en 2019. Je n'ai pas vécu la pandémie. Selon mon expérience de citoyen, la fonction publique, qu'elle soit fédérale, provinciale ou municipale, a très bien servi les Canadiens pendant la pandémie. C'est la meilleure preuve.

Mme Nathalie Sinclair-Desgagné: Donc, nous sommes bien servis, malgré les failles qu'on connaît. Je ne sais pas si les gens qui ont attendu leur passeport pendant 48 heures sous la pluie seraient d'accord avec vous.

• (1700)

M. Michael Wernick: On ne peut pas généraliser à partir d'un service de l'appareil gouvernemental.

Mme Nathalie Sinclair-Desgagné: C'est pour cela que je vous demande des exemples concrets.

M. Michael Wernick: L'attention portée par les médias et les politiciens sur les erreurs et les problèmes s'explique tout à fait. Cependant, il y a beaucoup d'autres services qui fonctionnent très bien, mais ce n'est pas susceptible d'intéresser les médias.

Mme Nathalie Sinclair-Desgagné: Quand le gouvernement octroie des milliards de dollars sur plusieurs années à des cabinets de conseils pour seulement obtenir un point de vue externe, cela ne vous semble-t-il pas un prétexte? Si le gouvernement est si fonctionnel, le fait qu'il consacre plusieurs milliards de dollars pour obtenir un point de vue externe ne vous semble-t-il pas exagéré?

M. Michael Wernick: Non. Je pense que, ce qui a changé récemment, c'est l'accélération de l'évolution, surtout dans le domaine des technologies. Il n'y avait pas d'iPhone il y a 20 ans. Les Canadiennes et les Canadiens s'attendent maintenant à des services instantanés. Tout doit être très précis et accessible à partir d'un téléphone intelligent. Toutes sortes de modernisations sont nécessaires dans les services aux Canadiens.

Mme Nathalie Sinclair-Desgagné: Cependant, vous venez de dire que ces services ne sont pas archaïques.

[Traduction]

Le président: Je crains que votre temps de parole ne soit terminé.

[Français]

Mme Nathalie Sinclair-Desgagné: Le témoin se contredit.

[Traduction]

Le président: Chers collègues, veuillez m'excuser d'avoir interverti les interventions. J'étais censé donner la parole à Mme Kusie et je l'ai donnée au Bloc.

Je termine avec le NPD, puis les deux derniers tours iront aux libéraux. Toutes mes excuses.

Monsieur Johns, vous disposez de deux minutes et demie.

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

Monsieur Wernick, vous avez parlé du plan de réduction du déficit sous le gouvernement conservateur et des coupures qui ont été assez importantes. Visiblement, nous avons constaté l'appel à des compétences de l'extérieur avec Phénix et des compressions de l'ordre d'un tiers aux Anciens Combattants.

Croyez-vous qu'une grande partie de la sous-traitance ait été un résultat des importantes coupures pratiquées dans la fonction publique? Sous le règne des conservateurs, la sous-traitance a doublé et elle a ensuite quadruplé sous le gouvernement actuel.

M. Michael Wernick: De façon plus générale, je faisais partie de la direction après l'examen des programmes du gouvernement Chrétien et du gouvernement Martin, et j'étais au gouvernement après le plan d'action pour la réduction du déficit. C'était des décisions tout à fait raisonnables pour un gouvernement élu démocratiquement, chargé de la politique financière.

J'essaie de faire comprendre que, souvent, quand on sabre dans les budgets de fonctionnement, l'un des premiers postes à sauter est celui de la formation.

M. Gord Johns: Bien sûr, puis les connaissances, également, dans la fonction publique s'évanouissent.

En ce qui concerne les conseils que vous... On a conseillé les ministres, qui ont opté pour des experts-conseils de l'extérieur. De la part des fonctionnaires... Voyez-vous l'effet dommageable sur le moral et, potentiellement, le départ de certains décideurs importants de la fonction publique?

M. Michael Wernick: Non. Ce serait arrivé dans les secteurs de gestion, souvent pour la détermination des coûts. Loin de moi l'idée

de prétendre qu'on leur aurait intimé l'ordre d'embaucher un consultant ou tel consultant. Il se passe beaucoup de choses dans le processus du Conseil du Trésor, lequel est le conseil d'administration du Canada, et les intéressés veulent souvent obtenir une sorte de validation par un tiers, quel que soit le parti, des risques et des coûts de diverses approches.

M. Gord Johns: Je ne dispose que de quelques secondes.

Je tiens vraiment à examiner la question plus générale de la sous-traitance, pas seulement à McKinsey. Quels seraient les meilleures questions, d'après vous, à poser aux témoins qui se présenteront devant nous, dans notre examen de toutes les grandes entreprises de sous-traitance, qui amélioreraient les dépenses publiques dans la fonction publique et l'examen de cette question?

M. Michael Wernick: Je vois plutôt les choses de l'autre côté de la lorgnette. Je n'ai pas vraiment de connaissance directe de la passation des marchés, de l'approvisionnement et du suivi. Je pense que vous devriez continuer de creuser le sujet s'il vous intéresse.

Je vous conseille une étude de suivi sur la capacité de la fonction publique d'essayer de comprendre combien le gouvernement — n'importe lequel — investit dans la formation et le développement du leadership. Je suis très préoccupé par le fait que le dernier budget ne tienne pas debout. Il est impossible de couper autant dans les dépenses consacrées aux consultants sans affecter les services, à moins d'un investissement compensatoire dans la formation.

Le président: Je crains de devoir vous interrompre.

Votre temps est écoulé, et nous entendons la sonnerie d'appel, qui nous prévient 30 minutes d'avance.

Nous pouvons obtenir le consentement pour terminer de questionner M. Wernick avant de lui donner son congé. Chers collègues, vous plaît-il de le faire?

Des députés: Oui.

Le président: Excellent.

Madame Kusie, à vous la parole.

Mme Stephanie Kusie: Merci, monsieur le président.

Monsieur Wernick, je tiens à m'inscrire en faux contre votre observation sur le plan d'action pour la réduction du déficit et ses répercussions sur la fonction publique. Ce plan d'action comportait deux scénarios: un à 5 % et l'autre à 10. Il entraînerait par voie de conséquences que c'est le financement qui, en fait, a entraîné la régression de la fonction publique. Mais, en fait, si nous regardons la situation actuelle, avec une augmentation de 5,3 % de notre bureaucratie, les services sont déficients. Les retards de traitement des dossiers des demandes d'immigration sont importants. Les voyageurs sont incapables d'obtenir des passeports et, visiblement, le gouvernement actuel est incapable de négocier une grève.

Je ne crois absolument pas que l'insuffisance d'argent ou de financement soit au cœur des problèmes de la fonction publique. Notre situation actuelle le reflète parfaitement et en toute évidence. Moi-même, j'ai été une victime du plan d'action. À l'époque, j'étais la consulé de la mission à Dallas, au Texas, et moi aussi, j'ai dû produire des scénarios à 5 et à 10 %. Je ne parviens pas à corrélérer le plan d'action et la situation actuelle de la fonction publique.

Sur ce, monsieur le président, je cède le temps qui me reste à M. Barrett.

Merci.

• (1705)

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

Le président: S'il vous plaît, faites.

M. Michael Barrett: Merci.

Monsieur le président, si je peux...

Le président: Oui. Je vous en prie.

M. Michael Barrett: Alors qu'il ne reste que quelques minutes et que la sonnerie se fait entendre, si une autre occasion se présente, j'ai quelques questions pour vous, monsieur Wernick. Merci d'être avec nous.

Chers collègues, en prévision de la réunion d'aujourd'hui, je vous ai prévenus le mercredi 19 avril d'un avis de motion dont j'ai communiqué le texte à la greffière. Il est dans les deux langues officielles. Il a été communiqué à tous les membres. J'en fais la lecture, simplement pour communiquer le contexte à ceux qui écoutent.

Que le Comité:

a) Invite les administrateurs généraux des entités suivantes en ce qui concerne le caviardage et la traduction inacceptable des documents demandés par le Comité le 18 janvier 2023: Énergie atomique du Canada limitée; Banque de développement du Canada; Agence des services frontaliers du Canada; Corporation de développement des investissements du Canada; Postes Canada; Office d'investissement du régime de pensions du Canada; ministère des Finances du Canada; Emploi et développement social Canada; Exportation et développement Canada; Immigration, Réfugiés et Citoyenneté Canada; Innovation, sciences et développement économique Canada; Défense nationale; Ressources naturelles Canada; Bureau de l'ombudsman des vétérans (Anciens Combattants Canada); Bureau du Conseil privé; Office d'investissement des régimes de pension du secteur public; TransMountain Corporation;

b) Invite le bureau du légiste à informer le Comité, en public, de l'importance des pouvoirs du Comité en matière de demande de documents.

c) Charge le président d'envoyer une lettre à chacune des entités énumérées dans la section a) de la présente motion pour les informer que le Comité considère actuellement de renvoyer cette question à la Chambre des communes en raison d'une éventuelle violation du privilège parlementaire.

Monsieur le président, comme trois minutes et quart se sont écoulées depuis le début de ce tour, je ne veux pas retarder les questions des autres membres.

Simplement pour en préciser le contexte, cette motion découle de nos discussions étalées sur deux réunions et ayant porté sur les demandes faites par les parties présentes à la table. J'espère qu'elle satisfait à ces demandes. Je demande l'appui de tous les membres et que, s'il n'y a pas de questions, nous la mettions aux voix.

Le président: Je crois que M. Jowhari a une petite observation à faire, puis que nous pourrions proposer la mise aux voix.

M. Majid Jowhari: Merci, monsieur le président.

Merci, monsieur Barrett. Nous appuyons votre motion.

Puis-je demander une précision? Combien de réunions avez-vous en tête et quelle sera l'incidence, selon vous, sur l'étude du projet de loi C-290 et sur certains des autres travaux que nous menons?

M. Michael Barrett: Rapidement, monsieur le président, j'avais pensé demander au président de vérifier les ressources disponibles afin que le Comité puisse continuer ses autres travaux sans interruption. J'ose espérer que deux réunions seront suffisantes. Il ne s'agit pas d'une étude approfondie. C'est pour appuyer le travail du Comité, alors cela ne devrait pas entraver les autres travaux.

Voilà ce que j'avais en tête, pour répondre à la question du député, monsieur le président.

M. Majid Jowhari: Oui, nous sommes certes en faveur de la tenue de deux réunions, et nous vous laissons gérer le tout en fonction de la priorité accordée aux autres travaux. Nous sommes prêts à passer au vote.

• (1710)

Le président: Monsieur Kusmierczyk, allez-y.

M. Irek Kusmierczyk: Merci.

J'aimerais prendre un instant pour remercier mon collègue d'en face. Nous étions tous convaincus de pouvoir trouver un terrain d'entente, que la chose était possible, et nous visions tous cet objectif. Je veux seulement remercier M. Barrett d'avoir rédigé cette motion qui reflète tous nos points de vue et toutes nos préoccupations. Je lui lève mon chapeau et je veux rendre à César ce qui appartient à César. Je vous remercie et je vous suis reconnaissant.

Le président: Madame la greffière, allez-y.

(La motion est adoptée par 10 voix contre 0.)

Le président: Chers collègues, je vous remercie beaucoup.

M. Jowhari dispose de deux minutes, puis j'aurai une petite question à poser. Ensuite, nous allons lever la séance et aller voter.

M. Majid Jowhari: Merci, monsieur le président.

Encore une fois, je vous remercie, monsieur Wernick, pour vos nombreuses années de service.

Nous avons entendu dire à maintes reprises qu'on avait fait appel à des sociétés-conseils en gestion dans différents domaines. Leur travail consistait à effectuer des analyses comparatives et à aider différents ministères à recueillir des données sur les pratiques exemplaires fondées sur leur mandat.

Par ailleurs, dans votre déclaration liminaire, et à quelques reprises ensuite, vous avez parlé précisément de la formation des fonctionnaires, notamment en leadership. Vous avez parlé des cours que vous avez suivis en tant que greffier du Conseil privé pour vous assurer de bien comprendre la gestion de projets et les autres activités.

Pouvez-vous nous dire quel type de formation destinée aux fonctionnaires vous recommanderiez afin de réduire notre dépendance à l'égard des consultants? Il s'agit davantage de déterminer comment et quand recourir à leurs services, plutôt que d'y avoir recours de façon régulière.

Le président: Pardonnez-moi, monsieur Wernick, mais je vais vous interrompre. L'une de mes questions est similaire à celle du député.

Veillez répondre brièvement, et vous pourrez fournir une réponse plus longue par écrit. Je vous demande une réponse par écrit en raison du manque de temps.

Allez-y.

M. Michael Wernick: J'ai suivi un cours sur les technologies de l'information il y a environ 20 ans, lorsque j'occupais un poste de gestionnaire intermédiaire.

Je pense que le recours aux consultants est plus judicieux lorsqu'il est question des activités qui incombent aux gestionnaires intermédiaires, à savoir la gestion de projets, l'établissement des coûts, la gestion des risques et un grand nombre de ces domaines d'expertise.

Dans le domaine des technologies de l'information, je pense que les nouveautés vont toujours provenir de l'extérieur, du secteur privé. Vous allez devoir faire appel à un spécialiste de l'extérieur et lui demander comment appliquer la nouvelle technologie dans la prestation des services ou dans les processus internes au sein de la fonction publique.

J'estime que les programmes de leadership sont essentiels. Ce sont les cadres intermédiaires et supérieurs qui dirigent et guident les organisations.

Je pense que la cessation des deux grands programmes de leadership, en 2012, a été une erreur et que ces programmes devraient être rétablis. Je ne suis pas en train de dire que le budget d'il y a 12 ans explique ce qui se passe maintenant, mais c'est un très bon exemple qui montre à quel point la formation et le développement du leadership sont les premiers domaines à écoper. J'espère que nous ne répéterons pas cette erreur.

M. Majid Jowhari: Merci. J'ai une autre petite question à poser.

On a souligné, surtout après 2019, en raison de la pandémie et du nombre de difficultés et de lacunes, la nécessité d'obtenir rapidement des conseils de l'extérieur.

Le coût des services-conseils a augmenté. Est-ce que vous attribuez cette hausse à l'occasion qu'offrait la pandémie et le mandat ambitieux du gouvernement?

Je sais que vous n'agissez plus à titre de consultant depuis 2019, mais en tant qu'observateur externe, quel est votre point de vue?

Merci. C'était ma dernière question.

• (1715)

M. Michael Wernick: Eh bien, il est clair que tous les services gouvernementaux — aux échelons fédéral, provincial et municipal — ont dû s'adapter aux nouvelles méthodes de prestation des services durant la pandémie et à un effectif en télétravail. Lorsque tous les employés travaillent depuis leur domicile, comment exécuter les activités internes du gouvernement? Tout le monde a dû apprendre très rapidement. Il y a sûrement de très bonnes leçons que nous pouvons tirer et appliquer à la nouvelle normalité après la pandémie.

C'est le point que je veux faire valoir. J'aime bien dire que la fonction publique devrait avoir un logiciel d'apprentissage. Elle devrait toujours regarder vers l'avenir, être à la recherche de nouvelles idées, apprendre de ses erreurs et s'adapter.

Je dois mettre en garde contre la généralisation. Il y a ce qu'on appelle l'« erreur de composition », qui vient du fait qu'on présume que, si une chose est vraie dans un cas, alors elle doit être vraie dans tous les cas. Ce n'est pas ainsi au sein de la fonction publique, qui se compose de plus de 300 organisations différentes. Certaines sont aux prises avec des problèmes, avec des difficultés, mais cela ne signifie pas que toute la fonction publique est défaillante.

M. Majid Jowhari: Merci.

Le président: Merci, monsieur Jowhari.

Monsieur Wernick, je vous remercie pour le temps que vous nous avez consacré.

J'ai seulement deux petites questions à poser. La première concerne l'approvisionnement, et je vous serais reconnaissant de fournir une réponse écrite ou d'écrire un livre à ce sujet. De toute évidence, le Canada éprouve des problèmes en ce qui a trait à l'approvisionnement militaire. L'un des problèmes que nous avons, c'est qu'une personne qui occupe aujourd'hui un poste de sous-ministre de l'Immigration occupera peut-être demain un poste au ministère de la Défense, et on lui donnera le mandat de faire l'acquisition d'appareils F-35. Les titulaires des postes ne demeurent pas en fonction suffisamment longtemps pour acquérir les connaissances nécessaires, comme c'est le cas notamment en Angleterre ou aux États-Unis. J'aimerais beaucoup entendre votre opinion au sujet de la formation et de la façon de mettre sur pied un effectif adéquat dans le domaine de l'approvisionnement militaire.

J'aimerais revenir à un sujet qui relève un peu plus de l'anecdote. Il y a quelques années, j'ai demandé, par le biais du Feuilleton, tous les contrats conclus avec des consultants externes, ce qui représente des centaines de pages. Je les ai parcourus, et j'en ai sélectionné quelques-uns, qui allaient d'une vérification visant le festival de la fraise à des vérifications répétées du caractère équitable d'une demande de propositions. J'ai comparé ces exemples au contrat concernant Nucotech. Notre comité a effectué une étude sur Nucotech. Il était question d'octroyer un contrat ou une offre à commandes à une entreprise de sécurité chinoise pour qu'elle fournisse des détecteurs à balayage à nos ambassades, et le gouvernement a fait marche arrière. C'est très bien. Il voulait enquêter là-dessus, alors il s'est adressé à mon cabinet-conseil préféré, Deloitte, à qui il a versé 250 000 \$ pour produire un rapport soulignant essentiellement qu'il ne fallait pas acheter de l'équipement de sécurité auprès de régimes despotiques.

Pour m'amuser, je me suis rendu au West Edmonton Mall et j'ai filmé une vidéo dans laquelle je demande à des gens au hasard s'ils seraient prêts à acheter de l'équipement de sécurité auprès de régimes despotiques. Toutes les personnes interrogées ont répondu non. Pourquoi avons-nous versé 250 000 \$?

Vous avez parlé de la généralisation, et je dois dire qu'il est vrai que ces consultants ont une expertise qui n'existe pas au sein de la fonction publique, mais comment pouvons-nous accepter que le gouvernement conclue ce genre de contrats dans le but pratiquement de protéger ses arrières. La fonction publique peut se charger d'effectuer des vérifications de l'équité. Pourquoi devons-nous faire affaire avec des sous-traitants à cet égard? La fonction publique est en mesure de juger qu'il ne faut pas acheter de l'équipement...

Le temps est presque écoulé. Je serais ravi de vous accueillir à nouveau. Je vous serais reconnaissant de répondre ultérieurement par écrit, mais si vous pouvez donner maintenant une réponse rapide, en une minute, ce serait bien.

M. Michael Wernick: Tout dépend en grande partie du volume de travail à accomplir. Cela fait très longtemps que, lorsqu'une situation survient, de nouvelles règles sont mises en place. On ne cesse d'en ajouter, et elles sont rarement supprimées. C'est un sujet de discussion très important, mais je peux vous dire que l'approvisionnement répond probablement à une dizaine d'objectifs stratégiques différents, notamment appuyer les petites entreprises, les régions et la diversité et optimiser les dépenses, qui visent en partie des secteurs qui sont très protégés.

Il y a par exemple la construction navale. Dans ce secteur, il est possible de s'approvisionner auprès de seulement trois fournisseurs. Cela restreint la concurrence et comporte certains problèmes. C'est un très grand sujet de discussion.

La seule chose que je dirais, c'est que, d'après ce que j'ai observé, je ne connais aucun autre pays ou aucune autre administration qui fait bien les choses et que nous pourrions tout simplement imiter. Il est très difficile de trouver un équilibre entre la politique indus-

trielle, l'optimisation des dépenses et ce que recherchent les forces armées et la Garde côtière.

Le président: C'est très bien.

Je vous remercie encore une fois pour le temps que vous nous avez consacré.

Chers collègues, s'il n'y a rien d'autre, nous allons lever la séance et aller voter. Nous nous reverrons mercredi.

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>