



CHAMBRE DES COMMUNES  
HOUSE OF COMMONS  
CANADA

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

---

# Comité permanent des opérations gouvernementales et des prévisions budgétaires

TÉMOIGNAGES

**NUMÉRO 139**

Le jeudi 19 septembre 2024

---

Président : M. Kelly McCauley





# Comité permanent des opérations gouvernementales et des prévisions budgétaires

Le jeudi 19 septembre 2024

• (1100)

[Traduction]

**Le président (M. Kelly McCauley (Edmonton-Ouest, PCC)):** Bonjour à tous.

La séance est ouverte.

Bienvenue à la 139<sup>e</sup> réunion du Comité permanent des opérations gouvernementales et des prévisions budgétaires de la Chambre des communes.

Il est rappelé à tous qu'il faut garder les écouteurs loin des microphones en tout temps de façon à protéger l'ouïe de nos précieux interprètes.

Il est également rappelé aux témoins que le Comité a adopté une motion voulant que tous les documents demandés soient produits dans les 21 jours suivant la demande.

Avant de donner la parole à M. Mills pour une déclaration liminaire, je dirai brièvement... M. Kusmierczyk et moi avons eu une discussion en fin de séance. J'ai tenu des propos qui ne correspondent pas à ce que je voulais dire. Je les retire donc et je présente mes excuses à M. Kusmierczyk. Nous avons bien travaillé ensemble pendant de nombreuses années au Comité permanent des opérations gouvernementales et des prévisions budgétaires. Mes propos n'ont pas reflété fidèlement ma pensée.

Je vous remercie de votre patience et, surtout, je vous remercie d'avoir porté cette question à mon attention, monsieur Kusmierczyk.

**M. Irek Kusmierczyk (Windsor—Tecumseh, Lib.):** Monsieur le président, je vous suis reconnaissant. Merci.

**Le président:** Nous allons maintenant donner la parole à M. Mills, qui aura cinq minutes. Ce sera ensuite Mme Boudreau.

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

**M. Michael Mills (sous-ministre délégué, ministère des Travaux publics et des Services gouvernementaux):** Merci, monsieur le président et mesdames et messieurs les membres du Comité.

Permettez-moi tout d'abord de souligner que nous sommes rassemblés aujourd'hui sur le territoire traditionnel non cédé de la nation algonquine anishinabe.

Je suis accompagné aujourd'hui de Dominic Laporte, sous-ministre adjoint de l'Approvisionnement.

Je tiens à remercier le Comité de m'avoir invité à venir parler aujourd'hui des conclusions de rapports récents concernant les contrats attribués à McKinsey & Company.

Services publics et Approvisionnement Canada prend très au sérieux ces rapports, notamment ceux de l'ombud de l'approvisionne-

ment et de la vérificatrice générale du Canada. Nous travaillons activement à renforcer les pratiques d'approvisionnement à la lumière de leurs recommandations. Nous avons d'ailleurs déjà donné suite à la plupart d'entre elles.

[Français]

Je me permets de souligner qu'aucun cas d'ingérence politique, d'acte répréhensible ou de fraude n'a été relevé dans les nombreux rapports internes et externes produits à cet égard. Néanmoins, les conclusions de ces rapports nous donnent l'occasion d'améliorer nos processus d'acquisition de services professionnels.

Je peux vous affirmer que Services publics et Approvisionnement Canada, ou SPAC, continue de donner suite aux préoccupations exprimées, en collaboration avec les ministères et les organismes clients, et qu'il met en œuvre des mesures qui renforcent et simplifient la surveillance et les contrôles.

Monsieur le président, nous savons que, pour démontrer une bonne utilisation des fonds publics, nos processus et nos décisions doivent être documentés avec clarté. La transparence est au cœur de nos préoccupations.

[Traduction]

Dans cette perspective, nous avons déjà apporté des améliorations à nos processus et à nos procédures. Par exemple, au printemps dernier, SPAC a mis sur pied le Bureau de la qualité des contrats et de la conformité des dossiers. Cette nouvelle entité s'assure que les politiques et les procédures d'approvisionnement sont respectées et que les décisions opérationnelles sont documentées comme il se doit. Jusqu'à présent, le Bureau a lancé des outils pour la conduite d'examen par les pairs, les superviseurs et les directeurs, et il a établi une structure de gouvernance chargée d'examiner les constats et de déterminer les mesures de suivi à prendre, au besoin.

Comme il a été indiqué au Comité concernant le mécanisme d'approvisionnement qui a permis d'acquiescer les services d'analyse comparative de McKinsey, la mise en place d'une offre à commandes principale et nationale non concurrentielle est la façon de faire convenue depuis de nombreuses années.

• (1105)

[Français]

Cela dit, nous reconnaissons que les appels d'offres constituent la norme et qu'un examen de ce mécanisme d'approvisionnement s'imposait depuis un bon moment. Ces instruments d'achat ont expiré et ne sont plus utilisés. SPAC exige maintenant que des appels d'offres soient menés pour les services professionnels visés par ce mécanisme.

Les récents rapports concernant McKinsey faisaient aussi état de préoccupations à l'égard de la délivrance des cotes de sécurité aux entrepreneurs.

[Traduction]

Réitérant les certitudes formulées par notre sous-ministre devant le Comité en mai dernier, je peux vous assurer que toutes les ressources de McKinsey obtenues au moyen d'autorisations de tâches, dans le cadre des contrats examinés par l'ombud de l'approvisionnement, détenaient la cote de sécurité requise pour effectuer le travail et avoir accès aux biens et aux renseignements confidentiels.

Pour ce qui est de l'enjeu connexe de la documentation insuffisante, nous demandons la confirmation de la réception des attestations de sécurité nécessaires avant d'entreprendre tout travail. Toutes ces exigences sont reflétées dans une nouvelle liste de vérification obligatoire qui doit désormais être remplie pour tous les dossiers d'acquisition de services professionnels.

[Français]

De plus, SPAC a donné suite à la recommandation de la vérificatrice générale concernant les conflits d'intérêts. Même si le code de conduite du ministère contenait déjà des dispositions sur les conflits d'intérêts, SPAC a depuis modifié ses directives et ses outils de manière à intégrer les obligations dans le processus d'acquisition des services professionnels du ministère. Les experts techniques et les spécialistes de l'approvisionnement qui jouent un rôle clé dans l'attribution des contrats sont tenus de réaffirmer qu'ils ne sont pas en situation de conflit d'intérêts à différentes étapes du processus.

[Traduction]

Enfin, en avril dernier, mon ministère a établi un nouveau secteur chargé d'assurer une surveillance, une uniformité et un contrôle accrus de l'acquisition de toutes les catégories de services professionnels. Ce nouveau secteur témoigne de notre volonté de renforcer l'efficacité et la transparence et de favoriser l'innovation dans les processus d'approvisionnement du gouvernement, et ce, tout en faisant une utilisation optimale de l'argent des contribuables canadiens.

Monsieur le président, il ne s'agit là que de quelques-unes des mesures importantes que nous avons adoptées au cours des derniers mois pour répondre aux enjeux soulevés à l'égard de l'acquisition des services professionnels.

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

Madame Boudreau, bienvenue au Comité une fois encore, et ce mot de bienvenue s'adresse à tous ceux qui sont ici présents.

À vous, madame Boudreau.

[Français]

**Mme Annie Boudreau (contrôleure générale du Canada, Secrétariat du Conseil du Trésor):** Je vous remercie, monsieur le président, de me donner l'occasion de m'adresser au Comité au sujet des contrats de consultation attribués par le gouvernement fédéral à McKinsey & Compagny.

Je suis accompagnée aujourd'hui de Sheri Ostridge, contrôleure générale adjointe du Secteur de l'audit interne, et d'Emilio Franco, directeur exécutif de la Direction de l'approvisionnement du matériel et des collectivités du Secteur des services acquis et des actifs.

Comme ce comité le sait, le Secrétariat du Conseil du Trésor, ou SCT, et Services publics et Approvisionnement Canada, ou SPAC,

ont mené un examen des contrats conclus avec McKinsey & Compagny au début de 2023.

Nous avons demandé aux ministères d'effectuer un audit interne de leurs contrats passés avec McKinsey à partir du 1<sup>er</sup> janvier 2011 au 7 février 2023. Notre objectif était d'évaluer si les contrats étaient conformes aux politiques du Conseil du Trésor et aux cadres de contrôle interne des ministères.

Les 10 ministères qui avaient attribué des contrats à McKinsey ont effectué des audits indépendants de conformité et ont élaboré des plans d'action de la direction pour saisir les occasions d'amélioration. Ces documents ont été fournis au Comité permanent des opérations gouvernementales et des prévisions budgétaires et affichés en ligne.

Ces audits ont permis d'établir qu'il n'y avait aucune preuve d'ingérence politique dans l'attribution des contrats. Cependant, ils ont relevé des cas où les règles et exigences en matière d'approvisionnement n'étaient pas toujours respectées.

Dans le rapport final de l'examen conjoint du SCT et de SPAC, qui tenait compte des délibérations de ce comité, le SCT a défini des mesures plus vastes pour renforcer les pratiques d'approvisionnement. Ces mesures comprenaient notamment le renforcement des attentes en matière d'examen et de mise à l'essai réguliers des contrôles d'approvisionnement.

De plus, pour que les règles soient claires, le Secrétariat du Conseil du Trésor a publié, à l'automne 2023, le Guide du gestionnaire : principales considérations pour l'approvisionnement en services professionnels. Il a transmis ce guide aux dirigeants principaux des finances et aux communautés de pratique, notamment les spécialistes de l'approvisionnement. Des éléments clés de ce guide ont été intégrés aux procédures obligatoires prévues par la Directive sur la gestion de l'approvisionnement.

De plus, en mars dernier, la présidente du Conseil du Trésor et le ministre des Services publics et de l'approvisionnement ont annoncé d'autres mesures du gouvernement pour renforcer les activités d'approvisionnement.

• (1110)

[Traduction]

Monsieur le président, dans le cadre de son audit, « Rapport 5 sur les contrats de services professionnels », la vérificatrice générale a trouvé des preuves indiquant des lacunes dans le respect des exigences d'approvisionnement, semblables à nos propres constatations. Tout simplement, les organismes qui passent des contrats doivent faire mieux, et nous continuerons de travailler à l'échelle du gouvernement pour renforcer les responsabilités des personnes qui participent à l'octroi de contrats. La seule recommandation de la vérificatrice générale était que le gouvernement exerce une surveillance efficace pour veiller à ce que les fonctionnaires qui participent au processus d'approvisionnement ne se trouvent pas en situation de conflit d'intérêts. Le SCT, qui a répondu au nom des 10 ministères et organismes audités, est d'accord avec cette recommandation.

Dans l'exercice de leurs fonctions, les fonctionnaires doivent respecter le Code de valeurs et d'éthique du secteur public et la Directive sur les conflits d'intérêts. Les nouvelles procédures obligatoires que j'ai mentionnées fournissent des mesures supplémentaires pour que les gestionnaires comprennent bien leurs responsabilités et leurs obligations en matière de surveillance, de conflits d'intérêts et de valeurs et d'éthique lors de l'approvisionnement en services professionnels. Plus particulièrement, elles exigent que les gestionnaires attestent qu'ils ou elles: reconnaissent leurs responsabilités dans la gestion de contrats; ne sont pas en conflit d'intérêts; n'ont pas précisé quelles ressources devraient travailler dans le cadre du contrat; et que l'entrepreneur n'a pas contribué ni eu un accès inéquitable au processus d'appel d'offres.

Le gouvernement est déterminé à utiliser les fonds publics efficacement et à gérer ses activités d'approvisionnement de façon responsable. Les gens qui travaillent dans le domaine de l'approvisionnement sont des spécialistes au dévouement remarquable, qui font un travail important et souvent complexe. Le SCT examine continuellement la meilleure façon de les soutenir au moyen de directives, d'outils et de formation pour veiller à ce que les activités d'approvisionnement permettent une utilisation optimale des fonds publics et préservent la confiance du public.

Je suis maintenant prête à répondre à vos questions. Merci.

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

Madame Kusie, vous avez six minutes.

Je vous en prie.

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

Merci beaucoup aux témoins d'être là aujourd'hui.

Il va sans dire que nous sommes là pour discuter des contrats de consultation du gouvernement fédéral accordés à McKinsey & Company. Vous n'ignorez pas que nous nous intéressons à la question depuis un certain temps.

L'une des conclusions importantes que nous avons tirées en réalisant cette vaste étude sur McKinsey porte sur cette chose inexplicable qu'est le rôle de M. Dominic Barton. L'opposition officielle s'est beaucoup intéressée à la participation de M. Barton et aux efforts qu'il déploie pour diriger le gouvernement.

Or, voici qu'un nouveau protagoniste entre en scène. Il s'agit du nouveau conseiller du premier ministre, le dernier arrivé, M. Mark Carney: « Carney taxe carbone » ou encore « Carney conflit d'intérêts », si on veut.

Je voudrais lire à nos auditeurs qui ne connaissent pas M. Carney un passage tiré du *Maclean's*:

M. Carney descend le couloir, rayonnant et énergique. Cet homme semble avoir été conçu pour porter les coûteux costumes, fins et soyeux, de Savile Row. (Avec une rémunération de 1,7 million de dollars qui a fait grand bruit, il peut bien se le permettre.) De jeunes aides bourdonnent autour de lui, accrochés à leurs dossiers, les yeux rivés leur téléphone crypté et tâchant en vain de suivre leur patron de 54 ans. On a beaucoup écrit sur la belle apparence de Carney, mais en personne, ce n'est pas tant la symétrie de son visage qui est remarquable que sa façon de bouger, avec la rapidité et la souplesse d'un danseur.

Monsieur le président, peut-être voudra-t-il à un moment donné tenter sa chance à Bollywood avec le premier ministre.

Les liens de Carney avec McKinsey sont également clairs et évidents. Voici le calendrier de la COP28:

McKinsey à la COP28: Aperçu de nos activités.

Comment pouvons-nous déployer le financement des mesures climatiques à grande échelle?

... Cindy Levy et Joseba Eceiza, de McKinsey, ont dirigé une discussion sur la façon de combler l'écart financier de la carboneutralité avec Carney — Carney taxe carbone —, envoyé spécial des Nations Unies pour le financement de l'action climatique...

Entrée en scène.

Monsieur le président, j'ai évoqué le lien avec son bon ami Dominic Barton. Le même article du *Maclean's*, reprend une citation: « Il ne fait aucun effort pour cacher ce que son ami Dominic Barton, ancien dirigeant de McKinsey et maintenant ambassadeur du Canada en Chine... » J'ajouterai que, ô surprise, c'est Mark Carney qui a succédé à Dominic Barton à la présidence du Conseil consultatif en matière de croissance économique que le premier ministre a mis sur pied. M. Barton a décrit Mark Carney comme « l'ordinateur géant qui trône sur sa tête ». Ces deux-là sont donc de très bons amis.

De plus, l'article du *Maclean's* fait état d'un travail à temps partiel effectué par M. Carney pour une rémunération d'un dollar américain par année. Cela ressemble beaucoup au montant que Dominic Barton a reçu pour diriger ce groupe de croissance économique, mais l'élément le plus pertinent ici aujourd'hui est que Mark Carney, dans son rôle de président de la Banque d'Angleterre, a fait appel à McKinsey — qui d'autre? — pour revoir les façons de faire de la Banque d'Angleterre.

J'ai le bulletin d'information sous les yeux.

Mark Carney a fait appel à des consultants américains en gestion de McKinsey pour superviser une refonte de la stratégie de la Banque d'Angleterre [...] afin d'imposer une transformation radicale à la « Old Lady of Threadneedle Street ».

Encore une fois, je souligne la relation entre Mark Carney et Dominic Barton, une personne qui a été inextricablement liée à McKinsey et à sa participation à la gestion du gouvernement actuel.

Lorsqu'on a demandé au directeur général, Dominic Barton, un compatriote canadien de M. Carney, dans une récente interview avec *Management Today*, s'il connaissait Carney conflit d'intérêts, il a répondu: « Oui! C'est un type formidable. Un athlète des trois secteurs: secteur public, secteur privé et gouvernement. C'est un athlète complet, et il s'engage dans les débats. Un bon signe qui montre que le Royaume-Uni sait recruter de grands talents à l'étranger.

S'agit-il de personnes de grand talent ou de personnes liées à McKinsey? C'est la question que je vous pose aujourd'hui.

Monsieur Mills, voici ma première question: en 2013, lorsque Mark Carney était gouverneur de la Banque d'Angleterre, l'une de ses premières décisions a été de recourir à McKinsey pour restructurer complètement l'organisation de la banque, comme je l'ai dit. Selon votre expérience avec McKinsey, est-ce une bonne idée de permettre à une organisation de l'extérieur, comme McKinsey, et non aux fonctionnaires, de procéder à une refonte complète des systèmes gouvernementaux?

• (1115)

**M. Michael Mills:** Je ne suis pas bien placé pour vous dire si c'était souhaitable dans ces circonstances, mais je dirais que s'il s'agit d'apporter une transformation majeure dans une organisation, il vaut mieux faire appel à une multiplicité d'opinions et de points de vue si on veut obtenir le meilleur résultat.

**Mme Stephanie Kusie:** Merci beaucoup.

Madame Boudreau, je vais poursuivre avec vous.

Un ancien membre du Comité de la politique monétaire de la Banque de l'époque a dit: « On ne sait pas au juste ce que le gouvernement reçoit de Carney, qui coûte très cher et est censé faire ce genre de choses lui-même. »

Le Canada s'engage-t-il dans la même voie? Nous avons vu un grand malaise dans la fonction publique ces derniers temps et de mécontentement à l'égard du gouvernement et de votre ministre, Anita Anand, qui est chargée du Conseil du Trésor et de la fonction publique. Le Canada s'en va-t-il dans la même direction et fait-on appel à des consultants et à des amis très bien payés du premier ministre plutôt qu'aux fonctionnaires qui devraient pouvoir faire le travail eux-mêmes?

**Mme Annie Boudreau:** Comme nous l'avons expliqué au Comité à quelques reprises, il s'agit toujours de voir si nous avons à l'intérieur la capacité de faire le travail. Lorsque ce n'est pas le cas, nous devons chercher à l'extérieur les compétences voulues pour faire avancer les priorités.

**Mme Stephanie Kusie:** Merci.

Dominic Barton et, maintenant, Carney conflit d'intérêts, Carney taxe carbone, sont liés à McKinsey.

Merci beaucoup.

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

Monsieur Kusmierczyk, vous avez six minutes.

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

Merci à tous d'être là, au Comité permanent des opérations gouvernementales et des prévisions budgétaires. J'ai l'impression que vous êtes un peu comme chez vous, puisque vous avez comparu si souvent devant le Comité. Merci beaucoup de votre travail et de vos témoignages.

Souvent, sur la Colline du Parlement, certains sont à la recherche de clips intéressants et se fendent de grandes déclarations, mais d'autres parmi nous veulent obtenir des réponses et cherchent vraiment à améliorer le travail du gouvernement.

D'entrée de jeu, une question rapide. Dans les analyses et enquêtes qui ont été faites, que ce soit par SPAC, le SCT, la vérificatrice générale ou encore l'ombudsman de l'approvisionnement, avez-vous vu des preuves d'ingérence politique? Vous êtes-vous aperçue qu'il y avait eu de l'ingérence?

• (1120)

**Mme Annie Boudreau:** D'après le travail effectué l'an dernier par les services d'audit interne, qui sont chargés de la fonction d'audit interne indépendant de chaque ministère et qui appliquent les règles de l'Institute of Internal Auditors, on a conclu qu'il n'y avait pas eu d'ingérence.

**M. Irek Kusmierczyk:** Dans les enquêtes qui ont été menées, que ce soit par la vérificatrice générale, l'ombudsman de l'approvisionnement, SPAC ou le Secrétariat du Conseil du Trésor, a-t-on relevé des preuves de corruption?

**Mme Annie Boudreau:** Je vais encore une fois me reporter au rapport du Bureau de l'ombudsman de l'approvisionnement, ainsi qu'au rapport de la vérificatrice générale et à notre propre audit interne. Il n'y a pas eu d'ingérence politique.

**M. Irek Kusmierczyk:** A-t-on trouvé des preuves de corruption dans ces quatre enquêtes?

**Mme Annie Boudreau:** Même conclusion: non.

**M. Irek Kusmierczyk:** Le rapport de l'ombudsman de l'approvisionnement aborde la question et évoque la possibilité qu'il y ait eu du favoritisme à l'égard de McKinsey. Cela a évidemment soulevé de graves questions autour de cette table, et à juste titre.

Y a-t-il eu du favoritisme dans l'attribution des contrats à McKinsey? Je m'intéresse plutôt à l'avenir, et nous souhaitons voir des améliorations aux processus en place. Comment aborde-t-on cette question?

Les deux questions sont les suivantes: y a-t-il eu du favoritisme à l'égard de McKinsey, selon vous, et comment s'attaque-t-on au problème?

**M. Michael Mills:** Le rapport de l'ombudsman dit explicitement que le Bureau a appliqué une inférence négative pour en arriver à la conclusion qu'il y avait eu un parti pris. Bien que nous trouvions les conclusions de fait exactes et que nous acceptons les recommandations, nous ne sommes pas d'accord sur l'application de l'inférence négative selon laquelle les employés de SPAC ont fait preuve de partialité en choisissant McKinsey.

La grande leçon que nous tirons de cet épisode, c'est que, lorsqu'on n'a pas la documentation voulue, qu'on n'explique pas le processus d'approvisionnement et qu'on ne précise pas clairement pourquoi telle entreprise ou telle méthode ont été choisies, il se crée un vide que d'aucuns s'empressent de combler en tirant des conclusions négatives.

**M. Dominic Laporte (sous-ministre adjoint, Direction générale des programmes de l'approvisionnement, ministère des Travaux publics et des Services gouvernementaux):** Permettez? Je signale également que divers instruments, semblables à celui qui a été prévu avec McKinsey, ont été établis au fil des années, depuis 1995, avec différents fournisseurs. Il est important de mettre en contexte cette pratique bien installée — qui doit certainement être améliorée, et nous accueillons favorablement la recommandation de la vérificatrice générale et du Bureau de l'ombudsman de l'approvisionnement, le BOA — et de comprendre que McKinsey a obtenu 13 % de ces contrats, en termes de valeur, au fil du temps.

**M. Irek Kusmierczyk:** L'une des faiblesses que l'ombudsman de l'approvisionnement et le rapport de la vérificatrice générale ont soulignées est le manque de documentation. Cela a été répété à maintes reprises: manque de documentation, documentation insuffisante, lacunes dans la documentation et importance de faire état de son travail.

Monsieur Laporte, lorsque vous avez comparu devant le Comité en mai, vous avez dit que 98 % des achats de SPAC sont maintenant pris en charge par un système d'approvisionnement électronique. Nous parlons d'améliorations et de moyens de renforcer la documentation et l'administration de l'approvisionnement. Expliquez-nous un peu la nature et les avantages de l'approvisionnement électronique, surtout en ce qui concerne la surveillance et la documentation?

**M. Dominic Laporte:** Essentiellement, pour ce qui est de la valeur des contrats qui sont maintenant sur le portail de solution d'achats électroniques, ou SAE, qui est une plateforme infonuagique, il s'agit d'environ 25 milliards de dollars. La plateforme prend donc en charge beaucoup d'approvisionnements.

Il y a quelques années, un agent d'approvisionnement travaillait sur des dossiers et recevait des courriels, des télécopies et, essentiellement, des copies papier des soumissions. Vous pouvez donc imaginer la multitude d'interactions. Il y avait aussi différentes équipes et différents fonctionnaires qui travaillaient à ces dossiers. L'un des grands avantages de la plateforme SAE est qu'on peut regrouper toutes les interactions, les questions et les réponses que les soumissionnaires peuvent avoir au sujet de l'approvisionnement, de sorte que tout est protégé grâce à cette plateforme infonuagique. Pour ce qui est de la transparence, elle est aussi beaucoup plus grande s'il est possible de soumissionner par voie électronique. Nous avons constaté qu'il y avait beaucoup d'avantages. Nous avons également été en mesure de rendre 17 000 anciens contrats disponibles sur la plateforme.

D'énormes progrès ont été réalisés. Ce n'est pas la seule solution, mais elle comble en partie certaines des lacunes qui ont été constatées. Notre sous-ministre adjoint a parlé de la création d'un nouveau poste de chef du bureau de l'assurance de la qualité et de la conformité des dossiers. C'est une avancée considérable.

• (1125)

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

Mme Boudreau a parlé des audits de conformité. Les 10 audits de conformité nous ont été remis en mars de l'année dernière. Si vous les cherchez, elles se trouvent dans notre classeur numérique.

Nous passons à Mme Vignola, s'il vous plaît. Six minutes.

[Français]

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

Ma première question s'adresse à M. Mills. Le rapport de la vérificatrice générale a relevé un risque de dépendance envers certains fournisseurs en raison de chaînes de contrats qui consistent à octroyer à un fournisseur un nouveau contrat non concurrentiel parce qu'il avait initialement décroché soit un contrat concurrentiel, soit un contrat non concurrentiel d'une valeur inférieure au seuil de faible valeur.

Dans votre allocution, vous avez dit que cette façon de faire existe depuis des années. Personnellement, je crois que, si on se basait là-dessus pour agir, l'être humain devrait encore vivre dans des cavernes. Si on fait toujours les choses comme elles se faisaient, on ne serait pas en train de se parler grâce à la technologie actuelle et on vivrait encore dans des cavernes.

Comment les processus sont-ils analysés pour s'assurer que, même si on agit de la même façon depuis des années, cela reste efficace, rentable et qu'on soit résilient devant les défis qu'on affronte actuellement?

**M. Michael Mills:** Je remercie la députée de sa question, monsieur le président.

D'abord, je dirais qu'on met l'accent sur les processus concurrentiels plutôt que sur les processus non concurrentiels. Dominic Laporte, dans son rôle de sous-ministre adjoint, a ajouté des processus pour faire en sorte que l'utilisation de processus non concurrentiels est minimisée dans les cas de processus spécialisés et qu'il sont utilisés seulement dans les cas d'exemption.

[Traduction]

Par exemple, si nous avons des abonnements, par exemple à des logiciels — des logiciels précis et une foule d'autres choses —, nous réduirions vraiment au minimum l'utilisation de ces instruments non concurrentiels pour acquérir ces produits.

[Français]

Nous avons ajouté des règles concernant la longueur des contrats, leur date limite et les montants. Dans certains cas, il peut être nécessaire d'ajouter des dispositions pour le prolongement des contrats, notamment lorsque le projet est incertain. Enfin, nous mettons l'accent sur les processus concurrentiels.

[Traduction]

Nous imposons également plus de contrôles aux contrats sans appel à la concurrence.

[Français]

**Mme Julie Vignola:** Merci beaucoup, monsieur Mills.

Madame Boudreau, tout à l'heure, vous avez parlé du renforcement des attentes. On voit cela souvent. Quand une politique est adoptée, on s'attend à ce qu'elle soit appliquée. Lorsqu'on demande qui vérifie si la politique est vraiment appliquée, tout le monde se lance la balle continuellement. C'est bien beau de dire qu'on renforce les attentes, mais qui va vraiment assurer le suivi? Est-ce le ministère? Le ministère sait-il que c'est lui? Le ministère s'attend-il à ce que ce soit le Conseil du Trésor étant donné que c'est lui qui établit les attentes? Qui fait le suivi?

**Mme Annie Boudreau:** Le suivi se fait en deux étapes. La première se fait à l'intérieur des ministères. Tous les ministères ont un secteur d'audit interne, qui est chargé de revoir les rapports de l'année précédente, de faire le suivi des plans d'action et de donner à la gestion une autoévaluation.

Ensuite, il y a la deuxième étape. En ce moment, le Secrétariat du Conseil du Trésor, sous ma direction, fait une revue horizontale de tout ce qui porte sur la passation de marchés. On regarde la gouvernance et le contrôle interne. Cette vérification se terminera d'ici la fin de l'année 2024, et ses résultats seront publiés au début de l'année prochaine.

• (1130)

**Mme Julie Vignola:** Merci.

Madame Boudreau, vous avez distribué un guide du gestionnaire de 2023. Qui a créé ce guide? Avez-vous consulté des universitaires spécialisés en gestion des ressources humaines et matérielles? Avez-vous consulté des compagnies de consultants qui ont fait des analyses comparatives? Qui a permis de créer ce guide?

**Mme Annie Boudreau:** Je vais commencer, puis je vais me tourner vers M. Franco, qui était présent à ce moment-là.

Nous avons fait beaucoup d'analyses avec la fonction publique en général: les spécialistes de la passation de marchés, nos collègues de Travaux publics et services gouvernementaux Canada et les gens des ressources humaines. Il y a aussi l'École de la fonction publique du Canada, qui est responsable de la formation des employés.

Je vais céder la parole à mon collègue.

**M. Emilio Franco (directeur exécutif, Direction de l'approvisionnement, du matériel et des collectivités, Gestion des actifs et services, Secrétariat du Conseil du Trésor):** Effectivement, le guide a été créé dans la fonction publique. Afin de nous assurer d'avoir une bonne vue d'ensemble de tous les domaines, nous avons discuté avec plusieurs ministères. Nous avons rencontré plusieurs experts en approvisionnement, en gestion de projets, en gestion des ressources humaines et d'autres qui ont mis en place des contrats pour les services professionnels.

**Mme Julie Vignola:** D'où viennent ces experts? Viennent-ils de l'interne?

**M. Emilio Franco:** Ils viennent de l'interne, des ministères.

**Mme Julie Vignola:** Merci.

[Traduction]

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

Monsieur Bachrach, vous avez la parole.

**M. Taylor Bachrach (Skeena—Bulkley Valley, NPD):** Merci, monsieur le président.

Merci aux témoins. Bienvenue une fois de plus au Comité.

Il s'agit évidemment d'un sujet complexe, et ceux qui nous écoutent — je ne peux pas imaginer que ces courageux auditeurs soient nombreux — doivent s'y perdre un peu dans les nuances et les détails.

J'essayais de me rappeler certains des constats de la vérificatrice générale. En voici un que j'ai trouvé vraiment frappant: « Pour 4 des 28 marchés concurrentiels, la stratégie d'approvisionnement semblait avoir été conçue et mise en œuvre pour convenir à McKinsey & Company. »

Cela m'a rappelé certains constats faits à propos d'ArriveCAN. Dans certains cas, le fournisseur communiquait avec l'organisme chargé de l'approvisionnement au sujet des critères applicables. Il s'agit essentiellement de concevoir une stratégie d'approvisionnement qui répond aux besoins de certains fournisseurs afin qu'ils obtiennent le travail. Nous pouvons tous convenir que, lorsqu'il s'agit d'approvisionnement concurrentiel, c'est en quelque sorte contraire aux règles. Ce n'est pas ainsi qu'il faut faire. Je vois des hochements de tête. Cela semble aller de soi, mais c'est pourtant ce qui semble s'être produit, selon la vérificatrice générale.

La vérificatrice ajoute qu'il a été conclu que « McKinsey & Company n'était pas un fournisseur préqualifié dans le cadre de l'arrangement en matière d'approvisionnement initialement pris en considération ». Les modalités du contrat ont ensuite été modifiées « afin de pouvoir recourir à un arrangement différent », et on n'a pas trouvé de documents « qui pourraient justifier la modification de l'approche ».

De deux choses l'une: ou bien les fonctionnaires ont pris la bonne décision, mais n'ont pas documenté leur démarche, ou bien ils ont pris la mauvaise décision et sont intervenus pour avantager McKinsey.

Lequel de ces deux scénarios est le bon? Lequel reflète la réalité de ce qui s'est produit dans deux de ces quatre cas?

**M. Dominic Laporte:** Il ne faut pas oublier, c'est important, que nous traitions avec divers ministères. De nombreux ministères sont donc visés par cette conclusion du Bureau de la vérificatrice générale, le BVG. Je vous assure que ces situations sont courantes. Un

agent d'approvisionnement pose des questions, change de position, essentiellement, et donne des conseils au client. Si, par exemple, McKinsey n'était pas qualifié si on recourait à telle solution, il était normal de vérifier l'exigence que le client voulait faire respecter pour s'assurer d'utiliser les bons instruments. Je refuse de tirer des conclusions sur cette base. Il faut tenir compte du contexte.

De plus, nous demandons à nos agents d'approvisionnement d'aller plus loin en posant plus de questions et en documentant la démarche. Si une décision est prise, nous ne voulons pas prêter le flanc aux inférences négatives. Nous voulons être en mesure de montrer pourquoi tel conseil a été donné et d'avancer une justification. Nous mettons l'accent sur une fonction de remise en question et incitons le client à s'assurer que la raison pour laquelle il applique une certaine stratégie d'approvisionnement est la bonne et qu'elle respecte les obligations de transparence et d'équité.

• (1135)

**M. Taylor Bachrach:** Je comprends, monsieur Laporte, mais cela ne semble pas répondre à la question: la vérificatrice générale a conclu que « la stratégie d'approvisionnement semblait avoir été conçue et mise en œuvre pour convenir à McKinsey & Company ».

Une question plus précise serait la suivante: si tel avait été le cas, cela aurait-il été irrégulier?

**M. Dominic Laporte:** En effet, cela aurait été irrégulier. Certaines des conclusions et ce que nous mettons en place...

**M. Taylor Bachrach:** Je suis désolé. Vous avez bien dit que cela aurait été irrégulier?

**M. Dominic Laporte:** Effectivement.

Voyons d'autres pratiques. Nous avons mis en place une offre à commandes non concurrentielle avec McKinsey. Avec cette firme, nous avons essentiellement annoncé ces contrats en fonction du droit propriétaire et des renseignements qui s'y trouvaient. Il est important d'apporter ces précisions.

Pour ce qui est des autres contrats concurrentiels, je tiens à souligner qu'ils ont été attribués par divers ministères. Je ne peux donc pas me prononcer sur les raisons pour lesquelles telle ou telle stratégie d'approvisionnement a été choisie.

**M. Taylor Bachrach:** Passons maintenant à l'examen interne conjoint du SCT et de SPAC qui, comme vous l'avez dit, a permis de découvrir bon nombre des mêmes faits que la vérificatrice générale a relevés, ce qui est une bonne chose. À partir des mêmes renseignements, on arrive aux mêmes conclusions.

Pourquoi a-t-on déclenché l'examen interne? Quand cela s'est-il fait par rapport au travail de la vérificatrice générale et de l'ombudsman de l'approvisionnement?

**Mme Annie Boudreau:** L'examen interne a été demandé par le premier ministre. Il a demandé à la ministre des Services publics et de l'Approvisionnement et à la présidente du Conseil du Trésor d'effectuer un examen du dossier McKinsey.

**M. Taylor Bachrach:** Est-ce que cela se faisait en même temps que les examens de la vérificatrice générale et de l'ombudsman de l'approvisionnement?

**Mme Annie Boudreau:** La ministre de SPAC a demandé que le BOA procède à un examen. C'était à la demande de la ministre. Si je ne m'abuse, c'est le Comité qui a demandé à la vérificatrice générale de procéder à un examen du dossier McKinsey.

**M. Taylor Bachrach:** Si je me souviens bien, il est devenu de notoriété publique que McKinsey avait reçu tout ce travail et que cela semblait étrange, anormal. Il semblait que cette firme recevait beaucoup de travail du gouvernement. La controverse entourant l'ampleur de cette externalisation a poussé le gouvernement à exiger toutes ces réponses. Ma mémoire est-elle fidèle?

Vous avez des processus d'audit interne. Nous avons là un témoin qui s'occupe d'audit interne. Cela remonte à des années. Avant l'examen interne du Secrétariat du Conseil du Trésor et de Services publics et Approvisionnement Canada que le premier ministre a exigé, aucun audit interne n'a relevé ces lacunes flagrantes dans le processus d'approvisionnement qui avait cours? Ce que nous avons entendu lors de séances antérieures...

**Le président:** Votre temps de parole est écoulé, mais nous pourrions peut-être obtenir une réponse brève.

**M. Taylor Bachrach:** Puis-je ajouter quelque chose?

Nous avons entendu dire que les organismes qui passaient des marchés ne comprenaient pas les règles et que ceux qui s'occupaient de l'approvisionnement ne les comprenaient pas non plus. Ne l'avez-vous pas constaté avant la grande controverse publique?

**Mme Sheri Ostridge (contrôleure générale adjointe, Secteur de l'audit interne, Secrétariat du Conseil du Trésor):** Bonjour à tous.

Chaque ministère a un plan d'audit axé sur les risques, et l'approvisionnement peut être examiné et a dû l'être. Je n'ai pas les résultats de tous les audits au fil du temps, mais de toute évidence, il s'agissait de nouveaux renseignements auxquels nous devons donner suite.

Je ne peux pas parler de toutes les constatations des autres ministères par le passé, mais les plans sont faits en fonction des risques. Si un ministère a un problème ou des risques importants dans un domaine, des audits de l'approvisionnement ont déjà été effectués. Il s'en fait un certain nombre chaque année.

**Le président:** Merci beaucoup.

Nous passons maintenant à la prochaine série de questions, en commençant par M. Genuis. Comme d'habitude, au premier tour, nous avons permis à tout le monde de dépasser le temps accordé. Je demande à tout le monde de surveiller l'horloge et de laisser du temps pour la réponse.

Monsieur Genuis, à vous.

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

Merci aux témoins.

Pour faire suite à certains des commentaires de ma collègue, Mme Kusie, ma plus grande préoccupation est que nous avons un « modèle McKinsey » de relations irrégulières entre le gouvernement et les grandes entreprises qui est en fait déployé de nouveau avec la nomination de Mark « taxe carbone » Carney.

En général, je dirais qu'une économie de libre marché exige qu'une nette distinction soit faite entre le gouvernement et les entreprises, surtout les grandes. Les entités publiques doivent être en mesure de prendre des décisions neutres et équitables au nom du bien commun et sans favoritisme personnel. Elles répondent aux délibérations démocratiques sur le bien commun. Les entités privées, par contre, sont partiales. Elles cherchent à défendre leurs

propres intérêts. Elles sont principalement responsables de la promotion de biens particuliers, plutôt que du bien commun, et jouent un rôle important dans notre économie en tant qu'acteurs sur le terrain qui défendent leurs propres intérêts.

L'un des plus gros problèmes que nous avons vus en politique, ces neuf dernières années, est que ces lignes de démarcation sont devenues floues, qu'un gros gouvernement et de grandes entreprises sont en contact et, en particulier, que de grandes entreprises s'immiscent dans le gouvernement et cherchent à manipuler les décisions à leur avantage. L'appel lancé à de bons éléments pour qu'ils s'engagent dans le service public sert de prétexte pour laisser des personnalités qui appartiennent tout à fait à l'élite de garder un pied dans les deux mondes. Il est très bien que quelqu'un du monde des affaires se lance en politique, pourvu qu'il soit prêt à rompre les liens et à ne pas faire le pont entre ces deux mondes d'une façon qui fait apparaître de graves problèmes de conflits d'intérêts, mais nous avons vu surgir ce que j'appellerais le modèle McKinsey.

Dominic Barton présidait le Conseil consultatif en matière de croissance économique de la ministre des Finances. Andrew Pickersgill de McKinsey a appuyé les efforts de Dominic Barton en fournissant des analystes au gouvernement et, en même temps, M. Pickersgill s'occupait de la vente de services au gouvernement. La société McKinsey a offert généreusement de servir tout en utilisant l'accès qu'elle a obtenu pour vendre ses services, et elle a fait beaucoup d'argent. C'est, à mon avis, le principal problème qui mine les délibérations publiques indépendantes et impartiales sur le bien commun et qui fausse les règles du jeu au profit d'une entreprise privée bien branchée.

Aujourd'hui, nous voyons le déploiement du modèle McKinsey encore une fois dans le cas de la nomination de Mark Carney à titre de conseiller économique du Parti libéral, qui est, bien sûr, au pouvoir pour l'instant. En même temps, il occupe divers postes de direction dans le secteur privé, notamment chez Brookfield. Il s'avère que Mark Carney est le président en exercice de Brookfield. Au moment même où il conseille le parti au pouvoir, Brookfield présente une demande à Ottawa pour la création d'un énorme fonds d'actifs de plusieurs milliards de dollars qui serait extrêmement avantageux pour Brookfield, la société dont il est responsable.

J'observe ce qui se passe ici: le corporatiste Dominic Barton opère une fusion entre gouvernement et grande entreprise, puis la même chose se produit encore avec Mark Carney, ce qui m'amène à ceci: au bout de neuf ans, ces gens n'ont-ils rien appris? Ils ont peut-être appris quelques leçons, mais pas les bonnes. Ils ont appris qu'ils veulent perfectionner ce modèle qui consiste à allier gros gouvernement et grande entreprise au profit de quelques membres bien branchés de l'élite.

Je pose la question aux fonctionnaires. Ce modèle, cette structure qui a donné à McKinsey et qui donne maintenant à Brookfield un accès qui ne serait tout simplement pas accordé à une autre entreprise privée normale fait-il problème à votre avis?

• (1140)

**M. Michael Mills:** Je ne peux pas vraiment parler de la relation et du rôle de ces entités qui conseillent le premier ministre ou le gouvernement. Nous n'avons rien à y voir.

Je peux dire, en ce qui concerne McKinsey, que le volume de contrats a augmenté lorsque nous avons mis en place un instrument d'analyse comparative non concurrentiel. De nombreux ministères cherchaient des points de comparaison. À l'heure actuelle, nous prenons des mesures qui...

**M. Garnett Genuis:** J'insiste pour que vous commentiez ce rôle de conseiller, car vous constatez le problème. Dominic Barton arrive. Andrew Pickersgill, qui dirige les opérations canadiennes, fournit des analystes au gouvernement en même temps qu'il lui vend des services. Cet accès, d'autres ne l'avaient pas. Pour ce qui est de l'accord principal d'offre à commandes, il est assez clair qu'il y a un lien entre l'accès et le résultat obtenu.

• (1145)

**Le président:** Pourriez-vous répondre brièvement, s'il vous plaît?

**M. Michael Mills:** Pour répondre brièvement, je dirai que je ne vois pas de lien entre les conseils dispensés au premier ministre et au gouvernement sur la politique économique et le fait qu'un directeur général d'un ministère, comme EDSC, met en œuvre un projet de TI et est à la recherche d'une étude comparative.

**M. Garnett Genuis:** Si c'est la même personne?

**Le président:** Merci beaucoup.

Monsieur Bains, vous avez la parole.

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

Je remercie les témoins de se joindre à nous de nouveau au Comité permanent des opérations gouvernementales et des prévisions budgétaires.

Je voudrais aborder brièvement le guide du gestionnaire dont le SCT a publié une mise à jour dont le titre précise: « principales considérations pour l'approvisionnement en services professionnels » En quoi ce guide supplémentaire du SCT améliorera-t-il l'utilisation de l'argent des contribuables?

**Mme Annie Boudreau:** Je vous remercie de la question.

En effet, la mise à jour du Guide du gestionnaire remonte au 20 mars 2024, ce qui est pendant l'exercice en cours. La mise à jour comprend le renforcement des responsabilités du gestionnaire pour cinq éléments. Le premier est l'examen des stratégies existantes en matière de ressources humaines et de dotation avant de décider d'acquiescer des services professionnels. Le deuxième est l'élaboration d'un énoncé de travail clair et de critères d'évaluation équitables pour encadrer le choix d'un fournisseur. Le troisième est l'exercice d'une diligence raisonnable pour maintenir l'intégrité de l'approvisionnement. Le quatrième est qu'il faut s'assurer qu'il n'y a pas de conflit d'intérêts. Le dernier consiste à surveiller et à documenter la prestation des services et à s'assurer que les obligations en vertu du contrat sont respectées, y compris par les sous-traitants, avant que les paiements ne soient versés.

Merci.

**M. Parm Bains:** Le SCT met également en place un nouveau processus de gestion des risques et de conformité afin de surveiller plus activement les pratiques de gestion et les résultats à l'échelle du gouvernement. Nous venons d'entendre comment cette surveillance est devenue de moins en moins importante. Quels changements seront apportés pour introduire les nouvelles dispositions sur

les risques et la conformité? Comment va-t-on s'y prendre pour exercer activement cette surveillance?

**Mme Annie Boudreau:** Vous avez raison de dire que le processus de gestion des risques et de la conformité a été annoncé dans le budget de 2024. Le SCT est le principal responsable.

Le SCT ne ménage pas les efforts pour circonscrire les éléments à examiner. En fait, il s'agit de renforcer la reddition de comptes et les responsabilités. Le processus relatif aux risques et à la conformité évaluera la conformité et les résultats du ministère sur le plan de l'administration afin de s'assurer que les sous-ministres ont une vue d'ensemble des défis et des risques liés à leurs responsabilités. Ce processus permettra au SCT de cerner et de relever les défis systémiques à l'échelle du gouvernement.

Le processus, qui, comme je l'ai dit, en est aux premières étapes d'élaboration, examinera un éventail de secteurs essentiels, y compris l'approvisionnement, la prestation de services, la gestion financière et la cybersécurité, afin de garantir que les ministères et les fonds publics soient bien gérés. L'importance de l'excellence de la gestion et de l'intendance en sera renforcée. Ce processus permettra de faire le suivi des améliorations nécessaires pour combler les lacunes et de prévoir des conséquences claires lorsqu'on ne corrige pas le problème des manquements aux règles et aux exigences.

En somme, l'approvisionnement sera inclus dans la gestion des risques et de la conformité, mais cet élément sera plus vaste et englobera également la gestion financière, le processus budgétaire et les ressources humaines.

**M. Parm Bains:** Pour ce qui est de la gestion financière, nous avons vu le nombre des firmes d'experts-conseils et des contrats de service augmenter d'année en année, si on remonte à 2010. Pouvez-vous nous parler un peu du repli que nous observons actuellement et nous expliquer dans quelle mesure le gouvernement fédéral dépend de ces entreprises?

**Mme Annie Boudreau:** Comme je l'ai déjà dit, le gouvernement a décidé l'an dernier de recentrer ses dépenses. Le recentrage des dépenses gouvernementales comportait deux volets. L'un consistait à réduire les budgets de fonctionnement et les subventions et contributions. L'autre volet consistait à réduire l'ampleur des services professionnels.

La présidente du Conseil du Trésor a prévu, dans le Budget supplémentaire des dépenses (B) de l'an dernier, une réduction d'environ 250 millions de dollars dans les services professionnels. Lorsqu'elle a déposé le Budget principal des dépenses, une réduction du montant affecté à ces services était également prévue.

• (1150)

**Le président:** Merci beaucoup.

Madame Vignola, vous avez deux minutes et demie.

[Français]

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

Monsieur Mills, tout à l'heure, un de mes collègues a parlé du rapport du Bureau de l'ombudsman de l'approvisionnement, selon lequel il n'y avait pas apparence de favoritisme. Néanmoins, dans votre réponse, vous disiez qu'il manquait des étapes à la procédure pour pouvoir l'infirmier ou le confirmer. Cela m'amène à dire que l'idée du favoritisme, malgré le rapport, est actuellement difficile à confirmer ou à infirmer, parce qu'il manque de la documentation.

Comment peut-on s'assurer que jamais plus il ne manquera de documentation pour s'assurer qu'il n'y a pas de favoritisme et que, s'il y en a, on peut agir? En effet, actuellement, il est difficile de confirmer s'il y a eu ou non du favoritisme.

Je sais que la fonction publique est un gros bateau. En matière de manœuvrabilité, cela pourrait être un énorme bateau de croisière. Disons que cela ne se retourne pas sur un 10 cennes, comme une chaloupe. Néanmoins, il faut pouvoir le retourner, sinon, on va se ramasser avec un *Titanic*.

Comment peut-on faire cela le plus rapidement possible?

**M. Michael Mills:** Je vous remercie de votre question.

[Traduction]

Je dirais qu'une des choses que nous avons prises à cœur, c'est la nécessité, au départ, de définir l'énoncé de travail et ce que nous voulons obtenir, de définir un processus d'approvisionnement et de justifier le choix de tel processus pour tel énoncé de travail. À elle seule, cette mesure réduira considérablement les risques de favoritisme. Pour les contrats plus importants, à SPAC, nous avons mis en place un comité d'examen de l'approvisionnement, où nous présentons ces énoncés de travail et ces stratégies d'approvisionnement en début de processus pour assurer un autre niveau de diligence raisonnable et ainsi garantir une stratégie rationnelle, logique et à la hauteur des critères de probité.

En mettant ces mesures en place, nous réduirons les risques de favoritisme. Comme vous l'avez dit, c'est une très vaste organisation. Dans un ministère, il est toujours possible que quelqu'un favorise un groupe ou un autre, mais nous prenons des mesures pour vraiment atténuer ce risque et pour faire preuve de plus de diligence raisonnable afin de l'éviter.

[Français]

**Mme Julie Vignola:** Merci, monsieur Mills.

[Traduction]

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

Monsieur Bachrach, vous avez la parole.

**M. Taylor Bachrach:** Merci, monsieur le président.

Je vais essayer de reprendre là où j'en étais. Nous parlions du processus d'audit interne.

Il me semble, du moins de façon simpliste, qu'un processus d'audit axé sur les risques doit permettre d'examiner les secteurs où il est le plus probable que les choses tournent mal. L'accent serait mis sur ces domaines plutôt que sur ceux où le risque est moins grand et qui sont moins vulnérables. Dans ce cas-ci, il semble que le processus de vérification interne ait complètement raté quelque chose de vraiment vilain. Selon le rapport cinglant de la vérificatrice générale, c'est vraiment affreux. Ensuite, lorsque vous avez effectué un examen conjoint, comme l'avait ordonné le premier ministre, vous avez constaté que c'était effectivement déplorable.

Le processus d'audit interne n'a rien noté parce qu'il cherchait ailleurs. Comment le processus d'audit interne axé sur les risques va-t-il changer pour que, désormais, grâce à l'évaluation des risques, les problèmes graves ne vous échappent plus?

**Mme Sheri Ostridge:** Je vous remercie de la question.

Comme je l'expliquais, des plans d'audit axé sur les risques ont été élaborés. Il y en a eu d'autres sur l'approvisionnement aupa-

vant. Je dois dire que, même si je ne les ai pas tous ici, le manque de documentation en général n'est pas une constatation surprenante. Par le passé, il y a eu des audits montrant que les pratiques de gestion de l'information auraient pu être améliorées. Je ne crois pas que les audits internes aient omis cela. Il y a aussi une exigence, fondée sur les normes de vérification interne, selon laquelle si, dans le cadre d'un audit, nous constatons des améliorations, des lacunes ou des fraudes possibles, nous avons l'obligation de les signaler. Ces éléments ont été améliorés par le passé.

Pour ce qui est de savoir pourquoi nous n'avons pas découvert ce problème particulier à l'égard d'une entreprise, comme nous l'avons entendu au Comité, le gouvernement du Canada est une grande organisation dans l'ensemble. La vérification est répartie. Nous avons de petites équipes dans les ministères, mais nous ne trouvons pas tout. C'est axé sur le risque, mais il y a eu des vérifications dans le passé dans ce domaine et elles vont se poursuivre. Nous sommes en train de réaliser un nouvel audit, un plan horizontal, qui, nous l'espérons, renforcera nos domaines d'intérêt à cet égard jusqu'à ce que les risques soient réduits.

• (1155)

**M. Taylor Bachrach:** Dois-je comprendre que vous dites qu'il n'y a pas de vue d'ensemble? Nos équipes sont toutes concentrées sur des services précis et elles ont la tête dans leurs classeurs. Personne n'a tenu compte du fait que cette société mondiale d'experts-conseils semblait recevoir tout le travail, et cela n'a pas été considéré comme un risque.

**Mme Sheri Ostridge:** Tous les services d'audit exercent une surveillance à cet égard, mais l'audit... Je ne veux pas utiliser un jargon trop technique, mais c'est une troisième ligne. La responsabilité des bonnes pratiques de gestion incombe d'abord à la direction. Ce sont les responsables de l'approvisionnement et les administrateurs généraux qui l'assument en tant qu'administrateurs des comptes. C'est à ce niveau que se situe la responsabilité des bonnes pratiques commerciales. L'audit se situe en aval, en fonction des risques, afin de déceler et signaler aux administrateurs généraux les situations de non-conformité qui doivent être corrigées. C'est là que nous jouons un rôle consultatif et que nous sommes une voix indépendante pour informer les sous-ministres quand il y a un problème.

**Le président:** Merci beaucoup.

Madame Kusie, vous avez la parole.

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

Je suis en train de passer en revue, à partir des questions inscrites au Feuilleton, certains des contrats qui ont été adjugés. C'était 1,8 million de dollars pour McKinsey, avec prolongation du contrat, pour faire progresser l'évolution culturelle grâce à l'analyse des intervenants. C'est tout un contrat de 1,8 million de dollars. Il y a un contrat à fournisseur unique de 339 000 \$. Il y a un autre contrat à fournisseur unique d'un demi-million de dollars — 517 387 \$ — et un contrat de 5,7 millions de dollars d'août 2022 à février 2023. Ce sont des contrats importants.

Le 6 février 2023, votre ministre de l'époque, Helena Jaczek, a déclaré: « Sur les 24 contrats attribués à McKinsey par mon ministère depuis 2011, trois, qui représentent plus de 50 % de leur valeur totale, ont été attribués à l'issue d'un processus concurrentiel ouvert, équitable et transparent. » Cependant, selon le rapport de la vérificatrice générale, vous n'étiez responsable que de trois contrats totalisant plus de 26 millions de dollars, et un seul de ces contrats était concurrentiel.

Pourquoi était-ce le cas, s'il vous plaît?

**M. Dominic Laporte:** Nous avons trois contrats. Les deux autres n'étaient pas concurrentiels. L'un d'eux a été annulé et aucune commande subséquente n'a été émise. L'autre valait moins de 25 000 \$, ce qui nous permettait de passer des contrats non concurrentiels. SPAC avait trois contrats. L'un d'eux, de 26 millions de dollars environ, était concurrentiel. Celui qui a été annulé était celui d'un montant inférieur au seuil de 25 000 \$.

**Mme Stephanie Kusie:** Merci beaucoup de cette réponse.

De plus, pour faire suite aux questions que nous avons posées l'an dernier, j'aimerais savoir combien de cas de fraude et d'abus de contrat votre ministère et le gouvernement ont transmis à la GRC. Combien?

**M. Dominic Laporte:** Malheureusement, ce n'est pas de mon ressort. C'est notre direction de la surveillance, et c'est Mme Catherine Poulin, qui a comparu à maintes reprises, qui a ces chiffres et qui est chargée de surveiller les cas de fraude et les cas qui ont été renvoyés à la GRC.

**Mme Stephanie Kusie:** D'accord. La GRC a dit au printemps qu'elle mène environ sept enquêtes liées aux contrats fédéraux. Je voulais savoir le nombre total, mais il me semble évident qu'il y en aura d'autres.

Le 6 février 2023, la ministre de Services publics et Approvisionnement Canada — encore une fois, la ministre Jacek à l'époque — a déclaré: « Le cabinet du ministre ne participe en aucune façon à l'attribution de ce genre de contrats. » Selon le rapport de l'ombud de l'approvisionnement publié plus tôt cette année, l'ancienne ministre de SPAC, la ministre Tassi, avait personnellement signé un contrat d'une valeur de 5,7 millions de dollars entre EDSC et McKinsey.

Pouvez-vous expliquer pourquoi la ministre a déclaré que le gouvernement n'était pas impliqué alors qu'il y avait des preuves claires qu'un autre ministre avait signé un contrat?

**M. Dominic Laporte:** Je vous remercie de la question.

Le contrat en question dépassait le pouvoir délégué de notre sous-ministre à l'époque. Il est de pratique courante d'envoyer ces cas au ministre. Cela a également été confirmé par l'ombud de l'approvisionnement lorsqu'il a comparu devant le Comité, pour ce qui est de la raison pour laquelle ce contrat a été soumis à la ministre Tassi à l'époque.

**Mme Stephanie Kusie:** Merci.

Si le ministre est tenu d'approuver des contrats alors qu'il en sait peu sur la passation de marchés, cela ne signifie-t-il pas qu'il serait incapable de faire des choix indépendants, comme mes collègues et moi l'avons laissé entendre, au sujet de la passation de marchés?

• (1200)

**M. Michael Mills:** À titre de précision, l'approbation du contrat a été donnée par la ministre Tassi. Je crois que le commentaire que vous avez mentionné selon lequel aucun contrat n'arrive à notre bureau a été fait par la ministre Jacek.

**Mme Stephanie Kusie:** D'accord. Je me demande à quoi sert le ministre de l'Approvisionnement s'il ne s'agit pas en fait de passer les contrats et de les signer.

Pour ma dernière question, mon collègue, M. Genuis, et moi avons démontré qu'il existe un lien indéniable entre Dominic Barton, M. Carney et McKinsey et, par conséquent, la surveillance que

le gouvernement actuel a exercée sur McKinsey. Compte tenu des témoignages que nous avons présentés au printemps dernier et que nous continuons de présenter aujourd'hui, et compte tenu de l'horrible bilan de McKinsey à bien des égards, dont nous avons déjà donné un exemple — à savoir son implication dans la crise des opioïdes et la tenue d'un événement majeur à côté d'un camp ouïghour — ma dernière question est la suivante.

Est-il interdit à McKinsey & Company de soumissionner pour un contrat auprès du gouvernement du Canada? J'espère que vous direz oui.

**M. Michael Mills:** McKinsey & Company peut soumissionner dans le cadre de processus de passation de marchés avec le gouvernement du Canada.

**Mme Stephanie Kusie:** Attendez-vous à plus de conflits d'intérêts, monsieur le président.

Merci beaucoup.

**Le président:** Merci.

Madame Atwin, vous avez la parole.

**Mme Jenica Atwin (Fredericton, Lib.):** Merci beaucoup, monsieur le président.

Je remercie nos témoins d'être de nouveau parmi nous aujourd'hui.

Le rapport d'audit parle d'un contrat pour lequel des documents de sécurité manquaient au dossier pour un projet, notamment à l'égard d'une personne dont la cote de sécurité n'a pas été trouvée. Pouvez-vous nous expliquer ce qui s'est passé en l'occurrence? Une personne sans autorisation de sécurité a-t-elle travaillé à ce projet?

**M. Michael Mills:** Je vous remercie de la question.

Je peux confirmer que, comme je l'ai dit dans ma déclaration préliminaire, toutes les ressources qui ont travaillé à ces contrats avaient les autorisations de sécurité appropriées. Je ne peux pas dire pourquoi la documentation n'a pas été ajoutée au dossier. La question n'était pas de savoir si la personne avait une habilitation de sécurité. Le problème, c'est qu'il n'y avait pas de document au dossier confirmant que c'était le cas.

Nous avons pris des mesures à cet égard. Nous avons maintenant mis en place une liste de vérifications pour nous assurer, qu'avant que des ressources ne commencent à travailler sur des contrats, elles ont confirmé qu'elles ont une autorisation de sécurité suffisante pour entreprendre le travail, et que nous avons cette confirmation au dossier.

**Mme Jenica Atwin:** Excellent. Merci.

Monsieur Laporte, vous avez mentionné précédemment que 98 % des achats de SPAC sont maintenant couverts par la Solution d'approvisionnement électronique. Pouvez-vous nous expliquer en quoi consiste l'approvisionnement électronique et quels en sont les avantages, surtout lorsqu'il s'agit d'améliorer la documentation et la surveillance?

**M. Dominic Laporte:** Cela joue un rôle énorme pour nous assurer que nous avons de bonnes pratiques de tenue de dossiers. Lorsque vous avez un répertoire unique pour conserver tous vos renseignements sur tous les achats... N'oubliez pas que nous gérons des marchés d'une valeur de 26 milliards de dollars, avec les 16 000 contrats ou plus de 17 000 contrats que SPAC attribue chaque année. Un très grand nombre de dossiers doivent faire l'objet d'un suivi, être bien documentés et classés correctement. L'intérêt de la SAE, par exemple, c'est que si vous recevez une centaine de soumissions en réponse à un appel d'offres, elles sont toutes déposées au même endroit. Les communications entre les soumissionnaires et l'autorité contractante sont consignées. Cela assure la transparence du processus.

En ce qui concerne cette capacité, je suis très triste chaque fois que je vois... parce que je sais que nos agents d'approvisionnement sont vraiment professionnels. Ils ne se réveillent pas le matin avec l'intention de favoriser une compagnie plutôt qu'une autre. En même temps, nous comprenons la nécessité de bien documenter les choses. Il s'agit pour moi d'une priorité clé et d'un problème auquel nous nous attaquons avec la SAE.

**Mme Jenica Atwin:** Excellent. Merci beaucoup.

En ce qui concerne les mécanismes d'offres à commandes principales et nationales, SPAC a déjà dit qu'elle va les laisser tous expirer et qu'ils ne seront pas renouvelés. Celui de McKinsey a expiré il y a plus d'un an, par exemple.

Combien reste-t-il d'offres à commandes principales et nationales actives? Quelles mesures ont été prises concernant les contrats de services professionnels octroyés en vertu de ces mécanismes?

**M. Dominic Laporte:** Pour ce qui est des OCPN qui posaient problème selon les conclusions du BVG, elles ne sont plus actives. Elles ont été annulées. Elles n'ont pas été renouvelées. Je tiens à dire que, pour ce qui est de l'analyse comparative et des OCPN avec McKinsey ou d'autres entreprises en ce qui a trait aux services d'analyse comparative, elles ne sont plus en place.

Nous avons également constaté que la capacité de mettre en place une OCPN ou une offre à commandes non concurrentielle est maintenant essentiellement déléguée au niveau des SMA. Je ne pense pas que nous devrions en voir très souvent. Honnêtement, je ne vois pas en quoi ces outils seraient nécessaires maintenant. Ils ont été mis en place, mais nous avons eu l'occasion de renouveler notre processus et de les réexaminer. Nous tenons compte des commentaires reçus. Ces outils seront extrêmement rares à l'avenir. C'est pourquoi le pouvoir délégué se situe au niveau des SMA pour leur mise en place.

• (1205)

**Mme Jenica Atwin:** Excellent.

Je sais que SPAC travaille à un mécanisme de remplacement. Pouvez-vous faire le point sur ce processus?

**M. Dominic Laporte:** Oui, bien sûr. Ces types particuliers de services sont complexes parce qu'ils comprennent souvent un élément exclusif, à savoir les données qui appartiennent à une entreprise qui a pu les recueillir dans le cadre de divers sondages menés auprès de l'industrie dans son ensemble. Vous voulez savoir où vous vous situez parmi vos pairs.

Ces gros joueurs détiennent des données exclusives. Ce que nous voulons faire, c'est dissocier soigneusement ce qui est un service d'abonnement de ce que nous ferons avec ces abonnements. Si l'ob-

jectif est de donner des conseils à un ministère, à une DG, le processus devrait être concurrentiel. Cet élément de conseils, cet élément de services professionnels, devrait faire l'objet d'un processus concurrentiel. Il n'y a aucune raison de demander un fournisseur unique.

C'est ce que nous voulons et c'est ce que nous avons fait. La concurrence est désormais la norme pour ces services.

**Mme Jenica Atwin:** Merci.

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

Monsieur Genuis, vous avez la parole.

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

J'aimerais commencer par un commentaire sur la relation entre McKinsey et la crise des opioïdes. Comme je crois que c'est relativement bien connu maintenant, Purdue Pharma a été en grande partie responsable de la crise des opioïdes en faisant une promotion excessive des nouveaux opioïdes qu'elle fabrique, à l'aide d'informations erronées. Elle les a présentés comme une sorte de panacée contre la douleur ne posant aucun problème, mais ils ont entraîné des souffrances et des traumatismes personnels intenses dans de nombreuses familles, et cela continue.

Au moment où les gens ont pris conscience de bon nombre de ces problèmes, Purdue Pharma a demandé l'aide de McKinsey pour essayer de camoufler ce qui se passait. McKinsey a travaillé avec Purdue Pharma et lui a donné des conseils propres à horrifier la sensibilité morale de la plupart des Canadiens quant aux différents outils qu'elle pouvait utiliser pour continuer à faire affluer l'argent au détriment des personnes affectées par les troubles liés à la consommation d'opioïdes.

La proposition des conservateurs est de faire payer aux revendeurs de ces médicaments tous les coûts associés à la crise des opioïdes et de consacrer cet argent à la prévention, au traitement et au rétablissement, afin de faire payer les vendeurs pour les problèmes qu'ils ont causés, et d'utiliser ces ressources pour aider les gens en difficulté.

Par contre, l'approche du gouvernement actuel consiste à continuer de payer les vendeurs, à permettre à McKinsey de profiter de marchés lucratifs du gouvernement et à avoir une politique dite d'approvisionnement plus sécuritaire, qui permet à Purdue Pharma de continuer d'encaisser de l'argent pour produire des opioïdes qui sont ensuite donnés aux gens en difficulté aux frais des contribuables. Le gouvernement paie les vendeurs alors que nous voulons que les vendeurs paient.

Que diriez-vous aux Canadiens qui trouvent profondément troublant et offensant que des entreprises comme McKinsey et Purdue Pharma continuent d'encaisser des sommes importantes grâce à des contrats gouvernementaux au lieu d'être tenues responsables des dommages qu'elles ont causés?

**M. Michael Mills:** Je vous remercie de la question.

En tant que responsable de l'approvisionnement, je ne suis pas vraiment en mesure de parler de la politique et des résultats de la crise des opioïdes. Ce que je peux assurer aux Canadiens, c'est qu'avec notre nouveau Bureau de l'intégrité et de la conformité des fournisseurs, nous analysons les entreprises. Nous cherchons des cas où des entreprises ont peut-être fraudé des gouvernements ou ont participé à des activités de corruption et de collusion, et nous nous assurons de ne pas faire affaire avec ces entités.

En ce qui concerne les OCPN et le travail qui a été fait, je dois mentionner qu'il a été effectué par McKinsey & Company Canada et qu'il était très axé sur l'analyse comparative, la transformation, la TI et l'approvisionnement, et non sur des conseils en matière de santé.

● (1210)

**M. Garnett Genuis:** C'est une question d'approvisionnement. Ce n'est pas une question de politique en matière de santé; c'est une question d'approvisionnement. Lorsque des décisions en matière d'approvisionnement ont été prises et que des dizaines de milliers de Canadiens sont morts à cause de la crise des opioïdes alors que des entreprises ont profité de ces décisions en matière d'approvisionnement, cela envoie évidemment un message aux Canadiens, à leurs familles et à leurs collectivités qui ont souffert. En l'occurrence, McKinsey, qui a participé à la prestation de conseils à Purdue Pharma, a pu bénéficier de ces contrats.

Tenez-vous compte de l'intérêt public? Tenez-vous compte des répercussions sur ces familles? Lorsque vous accordez un si grand nombre de contrats à une entreprise qui a contribué à leurs souffrances, cela fait-il partie de vos calculs, ou n'est-ce pas quelque chose que vous faites ou que vous êtes censé faire ou que vous pouvez prendre en considération?

**M. Michael Mills:** Je vous remercie de la question.

Lorsque nous envisageons de passer un marché, l'un des facteurs dont nous tenons compte est la capacité juridique d'une entreprise d'exercer ses activités au pays. Nous vérifions si elle a été condamnée ou accusée de fraude, de corruption ou de collusion au Canada, dans une province ou un territoire, ou dans un autre...

**M. Garnett Genuis:** Je vais vous interrompre, car je n'ai plus beaucoup de temps.

L'ironie de la chose, cependant, c'est que le gouvernement hésite depuis si longtemps à tenir ces grandes sociétés responsables de ce qui s'est passé lors de la crise des opioïdes. Qu'elles aient ou non été tenues responsables de ces actes, vos critères d'admissibilité aux marchés publics ne se sont pas déclenchés précisément parce que le gouvernement n'a pas pris de mesures pour tenir ces entreprises responsables. Il existe une relation étroite entre Dominic Barton, McKinsey et le gouvernement, une incapacité à leur demander des comptes, et l'invocation de ce manque de responsabilisation pour justifier le fait de continuer de faire appel à eux pour obtenir des services.

Pendant ce temps, de nombreux Canadiens ont souffert de la crise des opioïdes. McKinsey et Purdue ont dû verser des indemnités massives aux États-Unis. McKinsey à elle seule, je crois, a dû payer un demi-milliard de dollars aux États-Unis. Ces grandes sociétés ne sont pas tenues de rendre des comptes à cause de la relation de confiance qui existe entre elles et le gouvernement.

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

La parole est maintenant à M. Sousa.

**M. Charles Sousa (Mississauga—Lakeshore, Lib.):** Merci, monsieur le président.

Merci encore aux témoins d'être revenus au Comité.

Malheureusement, on semble chercher de plus en plus à lancer des insultes puériles et à dénigrer d'éminents Canadiens qui font la promotion du succès partout dans le monde. Ma question est donc

la suivante. Est-il approprié que les dirigeants demandent conseil aux experts de l'industrie en matière d'économie mondiale?

**M. Michael Mills:** Je vous remercie de la question.

Comme je l'ai déjà dit, je pense que si vous procédez à de grandes transformations, ce qui est le cas de bon nombre de ces projets, il est approprié d'essayer de regarder ce que font les autres pays du G7 à l'échelle mondiale pour voir les leçons à tirer de projets similaires, afin d'élaborer des stratégies et aussi pour comparer les résultats obtenus.

**M. Charles Sousa:** Les ministères ont eu des normes à suivre pour examiner les processus opérationnels mondiaux et les mesures de rendement en ce qui concerne les contrats de services professionnels. Cela a-t-il été le cas?

**M. Michael Mills:** Oui.

**M. Charles Sousa:** Est-ce quelque chose de nouveau? Cela a-t-il été fait par les gouvernements précédents?

**M. Michael Mills:** Je vais peut-être demander à mon collègue du BCG de vous parler des analyses qui sont effectuées dans le cadre des projets. C'est ce qui sous-tendait une partie de cette analyse.

**M. Emilio Franco:** En ce qui concerne les projets du gouvernement, certains estiment qu'il est important d'obtenir des conseils indépendants.

Or, ces conseils indépendants ne doivent pas toujours provenir de l'extérieur du gouvernement. Ils peuvent provenir d'évaluateurs internes, comme mon collègue l'a souligné. Dans le cadre d'une pratique régulière, lorsque vous vous lancez dans quelque chose de nouveau, il se peut que vous ne disposiez pas de l'expertise nécessaire à l'interne, et il est donc important de chercher des conseils à l'extérieur.

Nous ne pouvons pas parler de la façon dont le gouvernement décide d'obtenir ces conseils, mais au sein du gouvernement du Canada et de la fonction publique, nous nous tournons vers les contrats lorsque cette expertise ne peut pas être trouvée.

**M. Charles Sousa:** Y a-t-il des preuves de conflits d'intérêts relativement à certains des conseils fournis aux dirigeants du gouvernement, qui ne participent pas au processus d'approvisionnement ou à la prise de décisions, ou à vous-mêmes et à votre groupe, qui vous occupez des pratiques et des processus d'approvisionnement? Y a-t-il des preuves de conflits ou d'ingérence de la part des élus?

● (1215)

**M. Emilio Franco:** Je crois important de réitérer que notre propre examen interne, l'examen de l'ombud de l'approvisionnement et l'examen de la vérificatrice générale n'ont décelé aucun intérêt politique, aucune corruption et aucun cas de fraude.

**M. Charles Sousa:** Quel est le rôle de SPAC dans l'établissement de ces exigences pour les ministères clients? En quoi consiste cet engagement?

**M. Michael Mills:** Encore une fois, je vous remercie de la question.

Il incombe au client de déterminer ses besoins opérationnels. Il doit le faire pour préparer l'énoncé de travail et, au bout du compte, pour déterminer le genre d'extrants et de résultats qu'il essaie d'obtenir. En fait, notre rôle consiste à travailler avec lui pour nous assurer qu'il a une stratégie d'approvisionnement qui lui permettra de trouver l'entreprise la plus qualifiée qui sera en mesure de répondre à ces besoins et d'offrir un bon rapport qualité-prix aux Canadiens.

**M. Charles Sousa:** Bien. Nous savons que SPAC a attribué trois contrats dans le cadre du processus concurrentiel standard. Quelle proportion de la valeur totale des contrats accordés à McKinsey représentent-ils? J'essaie de comprendre. McKinsey est une organisation mondiale. Quelle est sa participation effective à l'approvisionnement canadien du gouvernement du Canada?

**M. Dominic Laporte:** Si vous me permettez, le chiffre que j'avais... et cela dépend vraiment de la période que vous recherchez, mais si je me souviens bien, au cours des trois dernières années, c'était essentiellement 13 %. Il s'agissait des montants des contrats de McKinsey. Il faut confirmer la période de temps, mais c'était 13,5 %, si je ne m'abuse.

**M. Charles Sousa:** La société McKinsey a-t-elle commis des actes répréhensibles? A-t-elle produit ce pour quoi elle a été engagée?

**M. Dominic Laporte:** Il revient essentiellement au client d'en juger lorsque nous examinons les contrats qui ont été attribués à McKinsey, mais rien ne nous a permis de croire que le client n'avait pas reçu les services prévus dans les contrats.

**M. Charles Sousa:** Merci.

Merci, monsieur le président.

**Le président:** Il vous reste encore un peu de temps, si vous le souhaitez, monsieur Sousa.

**M. Charles Sousa:** Parlons un peu plus longuement alors.

C'est important, parce que j'essaie de m'assurer que la relation qui a eu lieu et l'obligation pour les dirigeants de suivre les conseils d'autres... Ce qu'on préconise, c'est d'avoir l'esprit fermé et de ne pas demander conseil. Les conseils sont importants pour nous tous, à tous les niveaux.

En ce qui concerne certaines des autres questions soulevées, j'aimerais savoir si, à la suite du témoignage précédent sur cette vérification horizontale dont il a été question dans l'évaluation de ces contrats professionnels, vous pourriez décrire au Comité ce qu'implique la réalisation d'un tel audit.

**Mme Sheri Ostridge:** Bien sûr. Je vous remercie de la question.

Il est toujours passionnant de parler d'audits lorsqu'on occupe mes fonctions. Pour une vérification horizontale, c'est à l'échelle du gouvernement que nous nous penchons, et je pense que c'est positif... C'est un équilibre entre...

Il y a déjà beaucoup de vérifications et d'examen. Nous devons laisser le système se corriger, mais nous le faisons parce qu'il faut du temps pour que le système se corrige... Il y a tellement de recommandations auxquelles il faut donner suite, et il y a de bons progrès.

Cet audit permettra de faire la lumière sur les grandes organisations, sur quelques petites organisations et sur les fournisseurs de services communs dans trois domaines. Il s'agit de la gouvernance, de la prise de décisions — ces deux éléments sont essentiels — et de l'intégrité des processus.

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

Madame Vignola, vous avez la parole.

[Français]

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

Tout à l'heure, je parlais de la différence entre un bateau de croisière et une chaloupe. Actuellement, on dirait que les gens ont un peu peur des mots « responsabilisation » et « reddition de comptes ». Il semble que ce soit dans l'air du temps. Ce n'est pas seulement le gouvernement, c'est tout le monde. L'être humain, en général, n'aime pas recevoir de tape sur les doigts; il n'aime pas les récriminations, les reproches. Cependant, malgré tout, c'est nécessaire. Cela ne veut pas dire que la personne qui doit rendre des comptes va perdre son travail si elle fait une erreur. L'important, c'est d'apprendre et de s'améliorer.

Lorsque les procédures sont trop simples, elles ne couvrent pas tous les angles. Lorsqu'elles sont trop compliquées, on s'y perd. Comment peut-on trouver le juste milieu, sans pour autant que les fonctionnaires soient obligés de tenir une liste de vérification? Cela ne serait pas une mauvaise idée, mais ce pourrait être compliqué.

Comment peut-on trouver l'équilibre entre ce qui est trop simple et ce qui est trop compliqué, afin d'atteindre l'efficacité?

• (1220)

**Mme Annie Boudreau:** Je vous remercie de votre question.

Comme je l'ai dit tout à l'heure, quand les nouvelles procédures ont été mises en place, nous sommes allés consulter les spécialistes au sein de l'entreprise, afin qu'ils nous disent exactement ce qu'il est possible de faire et ce qu'il n'est pas possible de faire. Nous avons fait le même travail auprès des gens des ressources humaines, les chefs des services financiers et l'École de la fonction publique du Canada.

Comme vous l'avez dit tout à l'heure, l'objectif est de s'améliorer, mais il faut que les pratiques soient efficaces et efficaces. De plus, il faut avoir le courage et le temps de procéder à une mise en œuvre optimale pour tous.

**Mme Julie Vignola:** Vous venez de dire que vous aviez inclus les gens à l'interne. Ayant été gestionnaire dans l'administration scolaire, je me suis rendu compte que, ce qui manquait souvent, c'était un sentiment de reconnaissance. Sans celui-ci, il y a un désengagement de la part des employés en ce qui a trait à l'amélioration continue.

Comment faites-vous pour vous assurer que les idées des employés sont reconnues, et ce, peu importe le niveau des employés, qu'ils soient des subalternes ou des cadres?

**Mme Annie Boudreau:** Il s'agit d'une très bonne question.

[Traduction]

**Le président:** Désolé, mais nous avons besoin d'une réponse très rapide.

[Français]

**Mme Annie Boudreau:** Les rapports sont publics, ce qui fait que l'ensemble des Canadiens et de la fonction publique peuvent les lire. Cela favorise effectivement l'engagement et les discussions. N'importe qui, peu importe son niveau, peut donner des recommandations positives.

[Traduction]

**Le président:** Merci.

Monsieur Bachrach, vous avez la parole.

**M. Taylor Bachrach:** Merci, monsieur le président.

Je crois vraiment que l'une des constatations les plus accablantes du rapport de la vérificatrice générale est que les fonctionnaires des ministères responsables de l'approvisionnement ne comprenaient pas les règles d'approvisionnement. Il est tout simplement ahurissant de constater que c'est l'une des principales lacunes qui ont mené à un rapport aussi cinglant de la vérificatrice générale.

Le secret le mieux gardé est-il qu'il y a ces règles complexes que personne ne comprend, de sorte que personne ne documente quoi que ce soit? SPAC était-il au courant avant l'enquête interne, l'enquête de la vérificatrice générale et l'enquête de l'ombud de l'approvisionnement?

**M. Dominic Laporte:** Je dois dire que lorsque j'ai commencé en approvisionnement, c'était assez simple. Nous avions trois accords sur le commerce à observer. C'était relativement simple: le plus bas soumissionnaire l'emportait. C'est ce que les gens font habituellement.

Maintenant, il y a beaucoup plus de complexité qui s'est ajoutée au fil du temps, qu'il s'agisse d'une considération injustifiée ou des petites et moyennes entreprises. L'approvisionnement a changé. Nous avons beaucoup de règles à observer et nous devons rattraper un certain retard, et je pense que c'est l'un des aspects importants relativement auxquels nous prenons des mesures.

La semaine dernière, 600 agents d'approvisionnement ont suivi une formation sur la tenue de dossiers, et d'autres formations auront lieu à l'automne pour veiller à ce que l'approvisionnement soit normalement concurrentiel et que l'utilisation d'outils non concurrentiels soit véritablement restreinte.

Je constate que notre personnel est disposé à examiner cette vieille pratique qui a été mise en place et à faire en sorte que des mesures correctives soient prises.

**M. Taylor Bachrach:** C'est un peu comme si tous ces gens dans tous ces ministères ne comprenaient pas les règles, mais que personne ne voulait dire quoi que ce soit parce qu'ils pourraient avoir l'air de ne pas bien faire leur travail. Comment a-t-on pu permettre que cette culture s'installe et se perpétue jusqu'à ce qu'il y ait une enquête pangouvernementale massive sur l'approvisionnement qui met au jour tous ces problèmes systémiques?

Vos ministères appliquent des processus d'audit interne. Mme Ostridge a dit que le manque de documentation est en fait une constatation courante de l'audit. L'une des raisons invoquées par les employés pour justifier le manque de documentation, c'est qu'ils ne savaient pas qu'ils devaient documenter quoi que ce soit ou qu'ils ne connaissaient pas les règles relatives à la documentation.

Comment se fait-il que cela ne soit pas transmis de la base à un responsable et que l'on ne se dise pas: « Soyons réalistes. Nous avons un gros problème d'approvisionnement. Personne ne comprend ces règles et quelqu'un finira par le découvrir. » Pourquoi cela ne s'est-il pas produit?

• (1225)

**M. Dominic Laporte:** Nous nous attaquons à ce problème. Nous avons créé un nouveau rôle de chef, Assurance de la qualité des contrats, mais je vais laisser mon collègue du SCT vous en parler, si vous le permettez.

**M. Emilio Franco:** Merci.

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

**M. Emilio Franco:** Dans le cadre de notre examen des contrats conclus avec McKinsey, nous avons constaté qu'il y avait une occasion de renforcer la compréhension des gestionnaires à l'égard du processus d'approvisionnement. Depuis, nous avons pris un certain nombre de mesures, comme la publication du guide du gestionnaire et les procédures obligatoires, mais j'aimerais également souligner que nous organisons des activités d'apprentissage avec les gestionnaires. Pas plus tard qu'hier, nous avons organisé une activité à l'École de la fonction publique du Canada, intitulée « Intégrité en matière d'approvisionnement à la fonction publique ». Plus d'un millier de gestionnaires de l'administration fédérale y ont participé.

Nous prenons des mesures pour réaffirmer les responsabilités des gestionnaires et les aider à comprendre comment s'assurer de faire du bon travail.

**M. Taylor Bachrach:** Je suis convaincu qu'il se passe soudainement beaucoup de choses à cause de ces rapports accablants. La question était de savoir pourquoi cela ne s'est pas produit beaucoup plus tôt.

Je n'ai rien à ajouter. Merci, monsieur le président.

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

C'était une question et un point très pertinents. Merci.

La parole est maintenant à M. Genuis.

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

Lors de ma dernière série de questions, j'ai parlé du modèle McKinsey et de la façon dont il se perpétue aujourd'hui avec M. « taxe sur le carbone » Carney, où l'on observe des relations inappropriées entre le gouvernement et les grandes entreprises. Nous l'avons constaté avec Dominic Barton, qui joue sur les deux tableaux au profit de McKinsey. Nous observons maintenant un phénomène semblable avec M. « taxe sur le carbone » Carney.

J'aimerais faire un autre commentaire à ce sujet, à savoir que, dans ces cas, bien sûr, nous ne parlons pas seulement d'une élite locale ou nationale, mais bien d'une élite mondiale. Ces gens n'ont pas seulement des relations avec le gouvernement et les grandes entreprises ici au Canada. Ils collaborent également avec des gouvernements du monde entier qui ont des intérêts particuliers qui pourraient entrer en conflit avec les nôtres.

J'ai déjà posé cette question, et des fonctionnaires de divers ministères ont confirmé que, dans le cas de McKinsey, aucun effort n'a été fait pour avoir accès à une liste de clients, ce qui permettrait de savoir qui sont les autres clients et les autres gouvernements dans le monde pour lesquels McKinsey travaille peut-être. Or, le travail de cette société pour ces pays peut entrer en conflit avec les intérêts nationaux du Canada, et ses analystes peuvent très bien acquérir diverses connaissances, dans le cadre de leur travail avec le gouvernement du Canada, qui éclairent leur travail pour ces autres gouvernements.

Je pense qu'il est important de souligner que ce problème de relations étroites, inappropriées et facilitées par l'élite entre le gouvernement et les grandes entreprises n'est pas seulement un problème national. C'est un problème mondial, lorsque l'élite mondiale se retrouve dans ces réseaux de conflits d'intérêts qui minent la poursuite du bien commun national ici au Canada.

Monsieur le président, cela dit, j'aimerais proposer que le Comité reprenne l'étude de la motion de Mme Kusie, qui a été ajournée à notre dernière réunion. Je pense que nous devons terminer ce travail et que le moment est venu de le faire. Je vais proposer cette motion, qui est dilatoire, il me semble.

**Le président:** Merci, monsieur Genuis. Elle est en effet dilatoire, alors nous devons voter.

Monsieur le greffier, veuillez mettre la motion aux voix.

(La motion est adoptée par 6 voix contre 4.)

**Le président:** Nous reprenons le débat.

Je vais lire la motion où nous en sommes maintenant:

Étant donné que le ministère de l'Environnement a échoué à son audit de l'administration des subventions et des contributions en subventions vertes et les dommages juridiques et de réputation potentiels que cela représente, le Comité consacre au moins trois réunions au processus d'octroi des subventions et invite les témoins pertinents à comparaître, tel que décidé par le Comité.

C'est la motion amendée que nous étudions actuellement. Je pense qu'il y a eu des discussions sur la possibilité d'apporter d'autres amendements pour rendre le projet de loi plus acceptable pour tout le monde.

Madame Vignola, vous avez la parole.

[Français]

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

En effet, il y a eu quelques discussions à propos du libellé de l'amendement afin d'en arriver à un consensus et d'éviter que les discussions s'éternisent.

Voici donc la suggestion d'amendement:

Étant donné que le ministère de l'Environnement a échoué à son audit de l'administration des subventions et des contributions en subventions vertes et les « dommages juridiques et de réputation potentiels que cela représente », le Comité consacre au moins trois réunions sur le processus d'octroi des subventions et invite les témoins pertinents à comparaître, tel que décidé par le Comité.

Certains mots ont été retirés pour en arriver à ce libellé de la motion. Je voulais simplement en arriver à un consensus.

• (1230)

[Traduction]

**Le président:** Merci.

Permettez-moi de suspendre la séance quelques secondes. Je dois simplement discuter brièvement.

• (1230)

(Pause)

• (1230)

**Le président:** Nous sommes de retour.

Merci beaucoup aux témoins. Nous allons vous laisser partir, mais avant cela, pendant que les parties s'entendent, j'ai quelques questions à vous poser, si vous n'y voyez pas d'inconvénient, auxquelles vous pourrez nous répondre plus tard.

Vous vous rappellerez, si j'ai bien compris, que nous avons éliminé les analyses comparatives. Mes questions sont donc les suivantes: est-ce que cela se fait encore séparément? Combien avons-nous dépensé au cours des deux dernières années pour ce genre de travail avec McKinsey, Deloitte et d'autres, mais surtout McKinsey?

Encore une fois, nous avons tellement entendu dire qu'il s'agissait d'un fournisseur unique en raison de son expertise en matière d'analyse comparative. Si nous n'en faisons plus, pourquoi en avons-nous même besoin au départ? J'aimerais savoir ce que vous en pensez. Qui a décidé de mettre fin à l'analyse comparative? Si vous pouvez nous répondre dans les 21 jours habituels, nous allons maintenant vous laisser partir.

**M. Dominic Laporte:** C'est ce que nous ferons. Merci.

**Le président:** Merci encore de comparaître devant nous. Nous vous savons gré de toutes vos réponses.

Nous allons maintenant commencer une liste d'intervenants sur l'amendement de Mme Vignola.

C'est à vous, madame Vignola.

[Français]

**Mme Julie Vignola:** Rapidement, monsieur le président, je vais me tourner vers vous et vers le greffier. De mémoire, lundi, au cours de nos discussions, nous nous étions entendus pour tenir entre quatre et six réunions.

La version que j'ai reçue ce matin indiquait que nous en étions à « au moins trois rencontres ». Or, de mémoire, il me semble que nous avions fixé une fourchette de quatre à six réunions. L'amendement que j'ai proposé s'appuyait peut-être sur une erreur dans cette formulation.

[Traduction]

**Le président:** Je crois que c'était trois dans ce cas particulier, mais nous allons vérifier les bleus.

[Français]

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

[Traduction]

**Le président:** Je pense que cela pourrait... Je me demande si vous ne confondez pas avec une autre motion dont nous discutons.

[Français]

**Mme Julie Vignola:** C'est possible. Nous en avons eu quatre, il est donc possible que je me mêle.

[Traduction]

**Le président:** Non, je crois que l'étude sur les Autochtones a pris de quatre à six réunions. Celle-ci en prendra trois.

[Français]

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

[Traduction]

**Le président:** Il n'est donc pas nécessaire de vérifier les bleus.

[Français]

**Mme Julie Vignola:** La motion que je vous présente n'a pas de modification autre que celle que je vous ai dite, soit le retrait de certains mots.

[Traduction]

**Le président:** Je suis désolé, mais pourriez-vous répéter, s'il vous plaît? Je n'entends pas très bien.

[Français]

**Mme Julie Vignola:** Étant donné qu'il n'y a pas d'erreur dans le nombre de réunions, mon intervention actuelle ne change rien à ce que je vous ai présenté il y a quelques minutes. C'est une motion dont certains mots ont été enlevés pour en arriver à un libellé plus fluide.

[Traduction]

**Le président:** Merci.

Monsieur Kusmierczyk, vous avez la parole.

**M. Irek Kusmierczyk:** J'aimerais proposer un amendement, favorable je l'espère. Nous aimerions agir le plus rapidement possible. Nous croyons qu'il s'agit d'une étude importante. Je pense que, dans l'ensemble, nous sommes à 99,999 % sur la même longueur d'onde. Nous voulons avancer.

J'aimerais proposer deux amendements. Le premier consiste à supprimer les mots « a échoué » pour que la motion se lise comme suit: « Étant donné l'audit par le ministère de l'Environnement de l'administration des subventions et des contributions en subventions vertes et les dommages juridiques et de réputation potentiels que cela représente... », et ainsi de suite. En fait, il suffit de supprimer « a échoué » pour qu'il soit écrit « Étant donné l'audit par le ministère de l'Environnement... ». Puis on continue. Cette citation est...

• (1235)

**Le président:** Aviez-vous un deuxième amendement?

**M. Irek Kusmierczyk:** Oui. Le deuxième serait que, pour l'instant, nous nous entendions sur un total de trois réunions. Nous supprimons « au moins » avant « trois réunions », de sorte que nous tenons bel et bien trois réunions. Ensuite, bien sûr, après ces trois réunions, nous pourrions déterminer si d'autres réunions sont nécessaires.

Je dirais que nous recommandons ces deux changements mineurs. Encore une fois, nous appuyons sans réserve l'objectif de la motion de Mme Vignola.

**Le président:** Êtes-vous d'accord, madame Vignola?

[Français]

**Mme Julie Vignola:** Je n'y vois pas d'inconvénient jusqu'à maintenant. Je me demande si trois rencontres seront suffisantes. Toutefois, par le passé, on a déjà décidé d'un certain nombre de rencontres et, par la suite, on s'était entendu pour en ajouter.

C'est facile de faire des changements dans la version anglaise. J'essaie maintenant d'en faire dans la version française. C'est un peu plus compliqué, mais cela fait notre charme. Je ne vois pas de problème. Si mes collègues sont d'accord, je vous envoie la modification telle que suggérée.

[Traduction]

**Le président:** Essayons de régler les amendements de M. Kusmierczyk avant de passer de l'un à l'autre. Il ne fait que remplacer — et cela dépend de vous, madame Vignola; sinon, nous allons simplement en débattre — « au moins trois réunions » par « trois réunions », et nous supprimons les mots « a échoué ».

Cela vous convient-il, madame Vignola? Nous allons examiner cette partie de l'amendement proposé par Mme Vignola.

Nous allons établir un ordre d'intervention pour cette motion modifiée, avec l'amendement de Mme Vignola qui supprime les mots « a échoué ». Voulez-vous plutôt les conserver?

C'est à vous.

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

J'ai supposé que Mme Vignola avait présenté un amendement, parce qu'elle a déjà retiré certains mots de la motion de mardi, et ce que M. Kusmierczyk propose est un sous-amendement à son amendement.

**Le président:** C'est un amendement favorable qu'elle a accepté.

**Mme Kelly Block:** Elle l'a accepté? D'accord.

**Le président:** C'est pour accélérer les choses.

**Mme Kelly Block:** Pouvez-vous nous le lire?

**Le président:** Bien sûr, je vais demander au greffier de relire la motion telle quelle avec l'amendement favorable à l'amendement de Mme Vignola.

**Le greffier du comité (M. Marc-Olivier Girard):** Merci, monsieur le président.

La motion se lirait donc comme suit:

Étant donné l'audit par le ministère de l'Environnement de l'administration des subventions et des contributions en subventions vertes et les dommages juridiques et de réputation potentiels que cela représente, que le Comité consacre trois réunions au processus d'octroi des subventions et invite les témoins pertinents à comparaître, tel que décidé par le Comité.

**Le président:** Monsieur Bachrach, vous avez la parole au sujet de l'amendement tel que modifié.

**M. Taylor Bachrach:** Oui, merci.

J'appuie l'esprit de l'amendement. Pour ma part, je suis plutôt neutre. L'idée ici, c'est que nous aurons trois réunions pour parler de cette question, et il s'agit de savoir si nous incluons ou non un libellé péjoratif pour caractériser l'audit. Je ne sais pas si l'on réussit ou si l'on échoue un audit de ce genre. Je pense qu'il serait juste de dire qu'il s'agit d'un « audit accablant », mais encore une fois, il s'agit de lancer une étude pour obtenir des réponses et obliger les gens à rendre des comptes. Je pense que le libellé simplifié le fait bien, et j'appuie l'amendement proposé.

**Le président:** Je vois des hochements de tête partout. Pouvons-nous l'accepter tel quel? Voulons-nous que le greffier nous le relise une dernière fois, ou sommes-nous d'accord?

(L'amendement est adopté)

**Le président:** C'est merveilleux. Merci, monsieur Kusmierczyk, madame Vignola, madame Block et monsieur Bachrach. Nous allons donc l'examiner.

En ce qui concerne la motion modifiée, je vois que tout le monde hoche la tête.

(La motion modifiée est adoptée.)

• (1240)

**Le président:** C'est merveilleux. À défaut d'autre chose, nous pourrions peut-être aller manger plus tôt. Merci beaucoup à tous.

La séance est levée.







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

---

### PERMISSION DU PRÉSIDENT

---

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

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

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

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

---

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

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

---

### SPEAKER'S PERMISSION

---

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

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

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

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

---

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