



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 051**

Le mercredi 8 février 2023

---

Président : M. Kelly McCauley





# Comité permanent des opérations gouvernementales et des prévisions budgétaires

Le mercredi 8 février 2023

• (1630)

[Traduction]

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

Bienvenue à la 51<sup>e</sup> séance du Comité permanent des opérations gouvernementales et des prévisions budgétaires de la Chambre des communes.

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

On m'informe que certains témoins se joignent à nous virtuellement. Je confirme que notre greffière a effectué tous les tests de connexion exigés avant la réunion.

Commençons par la déclaration liminaire de la présidente du Conseil du Trésor.

Heureux de vous retrouver, madame la ministre. Vous avez la parole pendant cinq minutes.

**L'hon. Mona Fortier (présidente du Conseil du Trésor):** Merci, monsieur le président.

Avant de commencer, je tiens à reconnaître que je m'adresse à vous aujourd'hui depuis le territoire traditionnel non cédé du peuple algonquin Anishnaabeg.

Je suis accompagnée de hauts fonctionnaires du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, notamment Roch Huppé, contrôleur général du Canada, et Catherine Luelo, dirigeante principale de l'information du Canada.

[Français]

Les marchés de services sont une pratique courante dans les gouvernements et les organisations privées au Canada et dans le monde entier. Généralement, ces services sont utilisés pour compléter le travail de la fonction publique professionnelle du Canada.

Les services contractuels peuvent être sollicités pour fournir une expertise particulière, pour faire face à des fluctuations inattendues de la charge de travail ou pour fournir une vérification indépendante relativement à un projet.

[Traduction]

Depuis 2011, les dépenses liées aux services professionnels exprimées en pourcentage des dépenses totales du gouvernement sont demeurées essentiellement les mêmes. Par rapport aux dépenses consacrées à la fonction publique, l'utilisation des services professionnels est aussi demeurée relativement la même depuis 2011.

Chaque année, des centaines de milliers de contrats sont attribués pour toutes sortes de besoins, allant des crayons et des véhicules aux services professionnels. Compte tenu de ce volume, des contrôles sont exercés dans l'ensemble du gouvernement, depuis les ministères jusqu'au Conseil du Trésor, selon la valeur, la complexité et le risque.

[Français]

Fondamentalement, ces mesures de contrôle sont établies par la Directive sur la gestion de l'approvisionnement du Conseil du Trésor.

Bien que la décision d'acquérir des biens et des services incombe à chaque sous-ministre, la Directive définit les attentes et les exigences afin que les marchés publics soient équitables, ouverts et transparents.

Dans chaque ministère, un haut fonctionnaire est responsable des achats. Ce responsable établit, met en œuvre et maintient un cadre relatif aux processus, aux systèmes et aux contrôles.

[Traduction]

Les ministères doivent veiller à maintenir l'intégrité du processus et protéger celui-ci contre la fraude; à définir les résultats prévus; à assurer l'optimisation des ressources, notamment obtenir un prix équitable; et à faire en sorte que ce qui est fourni respecte la qualité, les normes et les niveaux de service décrits dans le contrat. Les ministères sont seulement autorisés à conclure des contrats allant jusqu'à des seuils déterminés. Tous les contrats qui dépassent ces seuils doivent être approuvés par le Conseil du Trésor. Les ministères et organismes divulguent publiquement les marchés de plus de 10 000 \$. Les dépenses réelles sont indiquées chaque année dans les Comptes publics. Nous avons la responsabilité de nous assurer que les dépenses demeurent prudentes et permettent de produire des résultats, et nous prenons cette responsabilité très au sérieux.

Aussi, à la demande du premier ministre, la ministre Jaczek et moi supervisons un examen de tous les marchés conclus avec McKinsey.

Le Secrétariat du Conseil du Trésor demande aux équipes d'audit interne des ministères d'examiner leurs contrats avec McKinsey afin d'évaluer si les contrats étaient conformes à la politique du Conseil du Trésor et aux cadres de contrôle interne ministériels. Le Secrétariat du Conseil du Trésor examinera ces évaluations et prendra des mesures correctives s'il y a des problèmes. Nous demandons aussi aux sociétés d'État, qui ne sont pas assujetties aux exigences de passation des marchés du Conseil du Trésor, de procéder à des examens semblables. Pour assurer un niveau de vérification supplémentaire, nous avons demandé à l'ombudsman de l'approvisionnement de fournir une évaluation, par un tiers, de la conformité aux règles régissant la passation de marchés.

À la suite de ces examens, le Secrétariat du Conseil du Trésor déterminera s'il est possible d'améliorer la Directive sur la gestion de l'approvisionnement, par exemple en donnant des orientations aux ministères pour appuyer les décisions en matière d'approvisionnement. Nous serons heureux de nous pencher sur les recommandations formulées par le Comité.

[Français]

Les contrôles des marchés publics du Canada sont administrés par des fonctionnaires dévoués, et ils ont bien servi les divers gouvernements. Toutefois, s'il est nécessaire d'y apporter des améliorations, nous allons le faire.

Je suis maintenant prête à répondre aux questions des membres du Comité.

[Traduction]

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

Mme Kusie aura d'abord la parole pendant six minutes, mais avant de commencer, chers collègues, puis-je vous demander de tenir compte du temps? J'ai dû interrompre les intervenants à maintes reprises au cours des dernières réunions. Merci beaucoup.

Madame Kusie, vous avez la parole.

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

Merci beaucoup d'être des nôtres une fois de plus aujourd'hui, madame la présidente du Conseil du Trésor.

À quelle date le premier ministre vous a-t-il demandé de faire enquête?

**L'hon. Mona Fortier:** C'était le 11 janvier 2023.

**Mme Stephanie Kusie:** Merci de cette précision.

Savez-vous quel montant le gouvernement a accordé à McKinsey & Company sous forme de contrats, en dehors de SPAC?

**L'hon. Mona Fortier:** Actuellement, si vous me le permettez... J'ai les chiffres ici: 14,4 millions de dollars.

**Mme Stephanie Kusie:** Quand devriez-vous terminer votre enquête?

**L'hon. Mona Fortier:** Nous avons envoyé des lettres aux ministres et ministères aujourd'hui. Nous nous attendons à recevoir des renseignements et à déposer un rapport d'ici le 30 juin.

**Mme Stephanie Kusie:** Allez-vous présenter les conclusions de votre enquête au Comité?

**L'hon. Mona Fortier:** Oui, si je suis invitée à le faire.

**Mme Stephanie Kusie:** J'ai bon espoir que vous le ferez.

Est-ce que le scandale SNC-Lavalin qui s'est produit il y a quatre ans vous dit quelque chose?

**L'hon. Mona Fortier:** J'étais au sein du gouvernement.

**Mme Stephanie Kusie:** Est-ce que le scandale UNIS, qui a touché le gouvernement il y a trois ans, voire deux ans et demi de cela, vous dit quelque chose?

• (1635)

**L'hon. Mona Fortier:** J'étais la députée fédérale d'Ottawa—Vanier.

**Mme Stephanie Kusie:** Voici où je veux en venir, madame la présidente: comment pouvez-vous croire que nous puissions avoir

la moindre confiance dans un gouvernement qui... Je vais aussi vous demander ceci: êtes-vous au fait des manquements à l'éthique du premier ministre?

**L'hon. Mona Fortier:** Oui, tout comme vous.

**Mme Stephanie Kusie:** Êtes-vous au courant du manquement à l'éthique le plus récent de la ministre du Commerce?

**L'hon. Mona Fortier:** Oui, tout comme vous.

**Mme Stephanie Kusie:** Super.

Voyez-vous, madame la présidente, ce que j'essaie de dire, c'est qu'il est très difficile pour nous, au sein de l'opposition officielle, mais aussi pour les Canadiens, d'accepter la légitimité d'un gouvernement qui enquête sur lui-même, non seulement d'un point de vue éthique, mais aussi d'un point de vue... Le nombre initial qui nous a été fourni était dans les deux chiffres. Puis, il a été question de centaines de millions de dollars. Les derniers chiffres, à ma connaissance, étaient 116 millions de dollars.

Je vous le demande, madame la ministre: comment peut-on vous faire confiance si vous enquêtez sur vous-même, après tant de manquements à l'éthique au sein du gouvernement et un manque de clarté quant aux sommes versées à McKinsey & Company?

**L'hon. Mona Fortier:** D'abord, je remercie tout le monde de leur présence ici aujourd'hui.

Nous avons un cadre pour gérer notre approvisionnement. Nous avons des lois, des règlements, de même que des politiques et des directives pangouvernementales. Nous avons également des politiques et directives ministérielles. Si vous me le permettez, je peux remettre aux membres un tableau qui indique que tous ces mécanismes sont en place. Nous continuons de les étudier afin d'établir comment les renforcer.

En outre, je dois dire que, au cours des dernières semaines, nous avons eu l'occasion de commencer à cerner de quelle façon nous allons traiter de la question. Des audits internes sont menés fréquemment, et j'ai confiance qu'on leur accordera de la crédibilité. Nous regardons ce qui a été fait à l'interne. Nous savons aussi que l'ombudsman de l'approvisionnement aura l'occasion de formuler des recommandations. Dans la foulée du vote à l'unanimité, la vérificatrice générale va également se pencher sur le dossier, si elle souhaite le faire, et examiner les contrats accordés à McKinsey. Je suis également ouverte aux recommandations du Comité.

Je crois que la population canadienne s'attend à ce que le gouvernement ait des politiques d'approvisionnement fiables.

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

Vous avez détaillé le tout avec grande précision, mais je crois que les mesures prises et les résultats en disent beaucoup plus que le tableau que vous nous fournissez aujourd'hui.

Madame la présidente, est-ce que l'affaire Purdue et le rôle de McKinsey dans la crise des opiacés aux États-Unis vous disent quelque chose?

**L'hon. Mona Fortier:** Oui, on m'en a avisée.

**Mme Stephanie Kusie:** Êtes-vous au courant de la situation relative aux dissidents saoudiens et à McKinsey, à savoir qu'ils se sentent en danger, ici même, au Canada, en raison du rôle joué par McKinsey & Company?

**L'hon. Mona Fortier:** Oui, j'en ai été informée.

**Mme Stephanie Kusie:** Je me demande donc comment vous, en tant que présidente du Conseil du Trésor et représentante du gouvernement, pouvez ne pas hésiter à accorder plus de 100 millions de dollars à une organisation qui a joué un rôle dans un tel scandale et qui a fait preuve d'un manque d'éthique aussi flagrant, un manque d'éthique qui est devenu 50 fois pire depuis que votre gouvernement est en place.

Pouvez-vous expliquer comment vous et le gouvernement pouvez vous aligner avec une telle entreprise qui manque à ce point d'éthique — un manque d'éthique 50 fois plus grand que celui du gouvernement précédent?

**L'hon. Mona Fortier:** En fait, j'aimerais vous informer que, sous le gouvernement précédent, un régime d'intégrité a été mis en place. Nous avons continué d'utiliser ce régime d'intégrité, qui veille à ce que nous favorisions des pratiques commerciales éthiques. Comme vous le savez, à l'heure actuelle, McKinsey n'est pas considérée comme un fournisseur inadmissible en vertu du régime d'intégrité.

Comme vous avez probablement entendu la ministre Jaczek le dire lundi, SPAC administre ce régime, et ses employés sont les mieux placés pour formuler des observations sur le régime d'intégrité.

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

Vous renvoyez la balle à SPAC. Merci.

**Le président:** Merci.

Monsieur Kusmierczyk, vous avez la parole pendant six minutes.

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

Madame la présidente, je vous remercie infiniment de comparaître de nouveau devant le Comité permanent des opérations gouvernementales et des prévisions budgétaires, et de nous faire part de votre témoignage et de vos réflexions au sujet de cette importante question.

[Français]

Pouvez-vous nous donner des précisions sur les contrats que la firme McKinsey a obtenus?

**L'hon. Mona Fortier:** Je vous remercie de la question, cher collègue.

Depuis 2015, la firme McKinsey a obtenu 34 contrats totalisant 116,8 millions de dollars. Deux facteurs en expliquent la quasi-totalité. Je pense qu'il est important de savoir que la firme McKinsey a obtenu trois contrats concurrentiels d'une valeur combinée de 55,8 millions de dollars. Elle a aussi obtenu un contrat dans le cadre d'une offre à commandes principale et nationale pour des services d'analyse comparative d'une valeur de 48,8 millions de dollars.

En d'autres termes, si les services d'approvisionnement n'avaient pas établi l'offre à commandes pour les services d'analyse comparative, le total serait presque deux fois moins élevé.

Voilà, en résumé, ce qu'il en est pour les contrats que la firme McKinsey a obtenus.

• (1640)

**M. Irek Kusmierczyk:** Merci beaucoup.

Le gouvernement a-t-il renforcé la transparence quant aux contrats?

**L'hon. Mona Fortier:** Comme je l'ai mentionné plus tôt, à la demande du premier ministre, la ministre Jaczek et moi-même sommes en train de faire une revue. Nous reconnaissons qu'il y a des préoccupations quant à la façon dont le gouvernement divulgue les travaux effectués par voie de contrat. Nous allons donc continuer à mettre l'accent sur les données de contrat. En matière de divulgation proactive, la loi exige présentement cinq champs d'information. Or, à l'heure actuelle, il y en a 36, et nous en testons cinq de plus pour assurer que les Canadiens et les Canadiennes sachent à quel point les contrats sont divulgués de façon proactive.

Nous allons continuer à nous assurer que la divulgation proactive est mise en pratique. Je compte évidemment sur votre participation, dans le cadre de votre analyse, pour continuer à améliorer le système existant.

[Traduction]

**M. Irek Kusmierczyk:** Je vous remercie de votre réponse.

[Français]

L'examen des contrats de la firme McKinsey sera effectué par des vérificateurs internes.

Ont-ils vraiment la liberté de signaler des problèmes?

**L'hon. Mona Fortier:** Excusez-moi, mais pourriez-vous répéter votre question?

[Traduction]

**M. Irek Kusmierczyk:** Oui.

[Français]

L'examen des contrats de la firme McKinsey sera effectué par des vérificateurs internes.

Ont-ils vraiment la liberté de signaler des problèmes?

**L'hon. Mona Fortier:** J'ai un petit problème d'ouïe, aujourd'hui. Je vous remercie donc d'avoir répété la question.

Comme je l'ai dit dans mon allocution d'ouverture, nous avons des équipes d'audit interne, et ce travail pourra être fait. Ce sont des gens indépendants et objectifs dans leur appréciation et leur travail. En outre, ils vont faire ce travail conformément aux normes internationales de la profession. Comme je l'ai précisé déjà, l'ombudsman de l'approvisionnement pourra également faire ses recommandations. Il est neutre et indépendant. Je vais donc accueillir ses recommandations.

Comme nous le savons, la vérificatrice générale fera cet examen si elle le souhaite, évidemment. Nous prendrons en considération ses recommandations et son analyse.

[Traduction]

**M. Irek Kusmierczyk:** À votre avis, à quel type de compétences, qu'il n'a peut-être pas en interne ou qui lui font défaut, le gouvernement peut-il avoir accès grâce à l'externalisation?

Où voyez-vous l'externalisation jouer un rôle stratégique ou crucial, pour ce qui est de nous assurer que nous fournissons des services essentiels aux Canadiens et que nous soutenons nos fonctionnaires dans leurs fonctions de prestation de services publics de qualité?

**L'hon. Mona Fortier:** Je vous remercie de votre question.

Comme vous le savez, nous mettons en oeuvre un programme très ambitieux. Le gouvernement dispose d'une fonction publique qui travaille d'arrache-pied. Parfois, nous devons compléter ce travail pour nous assurer que nous offrons les programmes et les services que nous proposons. Ce travail, qui complète celui de la fonction publique professionnelle du Canada, répond parfois aux fluctuations inattendues de la charge de travail.

Le travail vise aussi à acquérir des compétences particulières. Je sais que Catherine Luelo a beaucoup de choses à dire lorsque je la rencontre pour parler de notre ambition numérique. Les talents que nous recherchons existent au sein de notre fonction publique. Nous avons également besoin des compétences du secteur privé. Je suis sûre qu'au cours de l'heure qui vient, Mme Luelo pourra vous expliquer la raison pour laquelle l'informatique est un domaine dans lequel nous avons des lacunes et où nous manquons de travailleurs pour nous aider à faire avancer notre gouvernement numérique.

Monsieur le président, je vous remercie de me rappeler que les six minutes sont déjà écoulées.

• (1645)

**Le président:** Merci.

Nous allons maintenant donner la parole à Mme Vignola pendant six minutes.

[Français]

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

Madame la présidente du Conseil du Trésor, messieurs et mesdames, je vous remercie d'être avec nous aujourd'hui.

Le Conseil du Trésor est l'employeur de la fonction publique fédérale.

Dans quelle mesure la fonction publique devrait-elle accorder la priorité au renforcement des capacités internes par la formation, comme l'a suggéré M. Dominic Barton la semaine passée, afin d'éviter que le fonctionnariat, l'appareil public, soit « à l'âge de pierre »?

Je reprends ici les mots de M. Barton, mais c'est loin d'être ce que je pense.

**L'hon. Mona Fortier:** Je pense que nous sommes d'accord sur le fait que nous avons une fonction publique très robuste, au sein de laquelle il y a beaucoup de talents ainsi que l'expertise nécessaire. Cependant, selon le travail que nous avons à faire, nous devons parfois compléter nos besoins en allant chercher de l'expertise que nous n'avons pas et dont nous avons besoin à court terme.

Par exemple, nous pourrions avoir besoin d'un architecte pour concevoir les plans d'un édifice. Nous pourrions alors devoir aller chercher cette ressource. Les services professionnels complémentaires sont très importants.

Nous avons également une stratégie à long terme concernant les compétences au sein de la fonction publique. Il existe plusieurs occasions de formation. Nous nous en servons parfois pour aller chercher des services professionnels à l'extérieur.

Il y a aussi l'École de la fonction publique du Canada, qui permet d'offrir des formations pour continuer à fournir les talents, l'expertise et les compétences à nos fonctionnaires.

**Mme Julie Vignola:** Merci beaucoup.

La fonction publique doit effectivement être un tremplin pour les talents. En fait, nous ne devrions pas avoir de difficultés à recruter. La fonction publique devrait être attrayante au point de devoir refuser des candidats. Je sais que nous sommes actuellement en période de crise, mais vous comprenez l'idée. Aux yeux de la population, nous devrions être les meilleurs en matière de fonctionnariat. Nous devrions être vraiment très attractifs.

Deux contrats ont été accordés à la firme McKinsey pour améliorer la productivité des fonctionnaires responsables du traitement de la paye et des erreurs de Phénix. C'est ce que nous avons appris cette semaine.

Or, selon moi, le problème n'est pas forcément la productivité des fonctionnaires, mais bien le système en lui-même.

N'aurait-il pas été beaucoup plus rentable, par exemple, d'embaucher des programmeurs-analystes de chez IBM, qui a créé le système Phénix, plutôt que de mettre sur le dos des fonctionnaires un soi-disant manque de productivité et d'engager une firme de consultants pour tenter de les rendre plus productifs?

Je vais illustrer mes propos.

C'est comme si j'avais une équipe de course avec les athlètes Bruny Surin et Andre De Grasse et que, au lieu de leur mettre des espadrilles dans les pieds et de les faire courir sur une piste caoutchoutée, je leur enlevais leurs souliers et je leur disais: « *let's go*, courez et faites le meilleur temps possible ».

C'est un peu ce que nous faisons avec nos fonctionnaires. Nous leur avons donné un système qui ne fonctionne pas et nous leur demandons ensuite pourquoi ils ne font pas mieux.

Pourquoi être allés vers des consultants au lieu d'utiliser des programmeurs-analystes chevronnés, comme l'avait suggéré IBM dès le départ?

**L'hon. Mona Fortier:** Je suis, moi aussi, une admiratrice de Bruny Surin et d'Andre De Grasse. Je pense donc que nous sommes sur la même longueur d'onde. Nous voulons une fonction publique qui puisse répondre justement aux besoins des différents projets, dont celui que nous gérons pour Phénix.

Les gens de la fonction publique font du très bon travail. J'aimerais préciser que Services publics et Approvisionnement Canada, ou SPAC, a passé un contrat avec la firme McKinsey, entre autres pour des services d'accélérateur, afin de rationaliser les processus et de normaliser le travail au Centre des services de paye de la fonction publique. Il s'agit donc d'un complément de services.

Cette façon de faire a permis d'accélérer et d'augmenter considérablement la productivité et la précision du travail dans l'ensemble du personnel du Centre des services de paye. Cela a été un avantage et a aidé les fonctionnaires à bien faire leur travail.

**Mme Julie Vignola:** En effet, toutefois, aurions-nous eu besoin de cela si le système avait fonctionné?

**L'hon. Mona Fortier:** Nous sommes tous d'accord que le système n'a pas fonctionné...

• (1650)

**Mme Julie Vignola:** Cela continue.

**L'hon. Mona Fortier:** ... et nous faisons tous les efforts possibles pour qu'il fonctionne. Il faut bien rémunérer les fonctionnaires, et c'est une des priorités de mon mandat.

**Mme Julie Vignola:** En résumé, vous êtes satisfaite des services rendus par la firme McKinsey.

N'est-ce pas?

**L'hon. Mona Fortier:** Je peux vous dire que SPAC a été satisfait du mandat dont je vous parlais, c'est-à-dire intégrer des services d'accélérateur pour rationaliser les processus et pour normaliser le travail au Centre des services de paye. Il y a eu une augmentation de 14 % de la productivité comparativement à la même période en 2021. D'après ce que j'ai compris, ce travail a été utile, et il va nous permettre de poursuivre notre mandat concernant le système Phénix.

**Mme Julie Vignola:** Merci.

Très rapidement, quel processus appliquez-vous pour vous assurer que le gouvernement n'a pas, à l'interne, l'expertise nécessaire?

Par exemple, lorsqu'il s'agit de faire des analyses comparatives et que, parmi les exigences liées à ce travail, il y a la connaissance de méthodes quantitatives, comment vous assurez-vous que cette expertise est inexistante à l'interne?

**L'hon. Mona Fortier:** Comme vous pouvez l'imaginer, ce n'est pas moi, personnellement, qui fais ce travail. Les fonctionnaires déterminent cela lorsqu'ils font l'évaluation de leurs besoins. Je pense qu'il faudrait regarder, entre autres, comment les fonctionnaires ont pris cette décision d'aller chercher un complément d'expertise à l'externe.

[Traduction]

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

Monsieur Johns, vous avez la parole pendant six minutes.

**M. Gord Johns (Courtenay—Alberni, NPD):** Merci.

Madame la ministre, il est bon de vous avoir parmi nous.

Premièrement, nous sommes évidemment préoccupés par le recours excessif à l'externalisation. Cela nous inquiète parce que, très souvent, l'externalisation ne permet pas d'optimiser les ressources. Elle nuit également à la capacité du gouvernement de recruter les professionnels dont il a besoin.

Je vais vous poser quelques brèves questions auxquelles vous pouvez répondre par oui ou par non. Elles ne sont pas compliquées.

Le Conseil du Trésor est chargé d'approuver la réglementation et de superviser la qualité des rapports financiers du gouvernement. Il est également responsable de la reddition de comptes et de l'éthique du gouvernement. Est-ce là une juste interprétation?

**L'hon. Mona Fortier:** Oui.

**M. Gord Johns:** Le Secrétariat du Conseil du Trésor fait des recommandations au Conseil du Trésor concernant la réglementation et les dépenses du gouvernement, et il veille à ce que nos impôts soient dépensés de manière productive. Est-ce là une juste interprétation?

**L'hon. Mona Fortier:** Oui. Vous devez également savoir que les politiques déterminent les pouvoirs dont disposent les ministères, et tout dépend du ministère dont il est question. Je ne veux donc pas généraliser en soutenant que tout le monde dispose du même montant. Nous mettons en oeuvre des politiques, comme vous le savez...

**M. Gord Johns:** Mais votre rôle consiste à faire en sorte que l'argent des contribuables soit dépensé de manière productive.

Votre rôle consiste à mettre en œuvre les politiques et les programmes approuvés par le Cabinet et à vous assurer que les ministères ont les ressources dont ils ont besoin pour faire leur travail. C'est bien cela?

**L'hon. Mona Fortier:** Mon rôle consiste à définir des politiques pour permettre aux ministères de faire leur travail.

**M. Gord Johns:** Oui. Vous avez des lignes directrices. Je veux dire, comme vous le savez, le NPD a également présenté une motion portant que la vérificatrice générale effectue un audit de performance afin de s'assurer que les lignes directrices que le Conseil du Trésor donne aux ministères leur permettent également d'établir des estimations des coûts crédibles. Vous êtes au courant de cette motion.

Votre page d'accueil énonce des objectifs vraiment importants, sur lesquels j'axerai mes questions aujourd'hui. Il s'agit du gouvernement ouvert, de l'innovation dans la fonction publique et des rapports pangouvernementaux sur les dépenses. Je suis sûr que vous êtes bien consciente des inquiétudes que nous avons exprimées au sujet des plus de 600 millions de dollars et des sociétés d'experts-conseils qui sont... C'est littéralement une situation qui échappe à tout contrôle. Leur part de l'externalisation s'élevait à 50 millions de dollars en 2011. Maintenant, elle dépasse le demi-milliard. Je tiens à le souligner.

Les répercussions que cela a sur la fonction publique sont réelles. L'externalisation détruit le moral des fonctionnaires et élimine les capacités institutionnelles. Je tiens simplement à souligner que les 15 milliards de dollars investis dans l'externalisation représentent en fait le triple du montant que le gouvernement a promis hier de consacrer au Transfert canadien en matière de santé. C'est donc une somme considérable d'argent.

En 2015, le premier ministre a fait la promesse électorale de réduire réellement l'externalisation et le recours aux experts-conseils externes. Ces experts-conseils et ces six sociétés... Ils sont quatre fois plus nombreux depuis que le gouvernement actuel est au pouvoir, alors qu'ils avaient doublé sous le gouvernement conservateur.

Nous savons quelle incidence cela a sur le moral des employés. La question que je vous pose est donc la suivante: Pensez-vous que le recours actuel à l'externalisation est éthique? Pensez-vous qu'il est problématique, ou que c'est une utilisation optimale de l'argent des contribuables canadiens?

**L'hon. Mona Fortier:** Tout d'abord, je vais affirmer que notre recours à l'externalisation cadre bien avec la taille de la fonction publique. Le nombre de contrats que nous concluons est presque le même qu'en 2015.

Je pense que nous devons nous assurer de nous concentrer sur le fait que nous avons, en tant que gouvernement, un programme très ambitieux. Nous parlons de logements, d'infrastructures et même de santé mentale. Par conséquent, nous devons veiller à mettre en place les programmes et les services nécessaires. En combinant le travail acharné de la fonction publique que nous avons au travail complémentaire des services professionnels, nous obtenons le meilleur moyen pour nous d'offrir des programmes aux Canadiens.

• (1655)

**M. Gord Johns:** Je suis d'accord avec vous. Nous avons accès à de bons professionnels qui peuvent faire le travail, mais cela nuit au moral des employés du gouvernement. Je sais que la ministre Jaczek a essayé de contester cette affirmation, mais je pense que, si vous parlez aux représentants des travailleurs, ils vous diront clairement que l'externalisation a des répercussions. Le système Phénix, un contrat à fournisseur unique qui a fini par coûter des centaines de millions de dollars, a été amorcé sous le gouvernement conservateur, mais il a été poursuivi par votre gouvernement, et il a démoralisé la fonction publique. Lorsque l'on externalise du travail en faisant appel à des entreprises comme celle-ci, on réduit la transparence et la responsabilisation, et favorise la perte du savoir institutionnel. De plus, des problèmes surgissent lorsqu'on se fie trop à cette approche, comme des coûts élevés et un manque de concurrence.

Nous perdons la responsabilisation, nous affaiblissons les capacités et nous nuisons à notre capacité de maintenir en poste le personnel. M. Barton a appelé cela le « nouveau phénomène » qui se manifeste dans le secteur du conseil. Il a déclaré que le nouveau phénomène est caractérisé par le fait que ces grandes sociétés d'experts-conseils dépensent des sommes record en recherche et développement, parce qu'elles obtiennent des contrats si importants qu'elles peuvent créer leur propre infrastructure. Ne voyez-vous pas un problème lié à ce phénomène?

**L'hon. Mona Fortier:** Premièrement, je vous mentionne encore une fois que, selon ce que j'ai eu la chance de discuter avec mes fonctionnaires, nous investissons le même pourcentage de fonds dans l'externalisation que quand le gouvernement est arrivé au pouvoir en 2015, compte tenu de la croissance de la fonction publique jusqu'à maintenant. Notre investissement dans des contrats liés à des services professionnels est uniforme.

**M. Gord Johns:** Madame la ministre, ce qui est uniforme, c'est...

**L'hon. Mona Fortier:** L'un des points que je...

**M. Gord Johns:** ...cette augmentation, cette situation qui échappe à tout contrôle. Un investissement quatre fois plus important dans ces entreprises coûteuses n'est pas, en fait, uniforme. Ce n'était pas comme ça il y a 20 ans. C'est en train de s'uniformiser. C'est l'une des recommandations que le NPD va certainement formuler, pour mettre un stop à cette situation qui échappe à tout contrôle. Cette situation est difficile pour le moral des fonctionnaires, mais elle occasionne aussi des coûts élevés aux contribuables. La situation n'est pas la même qu'il y a 20 ans. Ces sociétés d'experts-conseils sont désormais littéralement intégrées dans le gouvernement. Nous entendons parler d'experts-conseils qui travaillent côte à côte avec des fonctionnaires.

Je suppose que ma question est la suivante: allez-vous mettre un stop à la situation qui échappe à tout contrôle, ou allez-vous investir dans des fonctionnaires pour faire le travail?

**L'hon. Mona Fortier:** En fait, j'investis dans les fonctionnaires. Je vais demander à Catherine Luelo de vous faire part de notre ambition en matière de TI, qui est un excellent exemple de la manière dont nous devons nous assurer que notre TI sert les Canadiens de façon appropriée, ainsi qu'un excellent exemple de la manière dont nous travaillons avec la fonction publique et renforçons aussi sa formation et ses connaissances.

Madame Luelo, veuillez prendre la parole.

**Le président:** J'ai bien peur que nous n'ayons pas le temps d'entendre Mme Luelo. Nous pourrions peut-être le faire au cours d'une autre série de questions.

Monsieur Paul-Hus, je vous souhaite encore une fois un bon retour dans votre milieu naturel qu'est le Comité des opérations gouvernementales et des prévisions budgétaires.

Vous avez la parole pendant cinq minutes.

[Français]

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

Bonjour, madame la ministre, et bonjour à vous tous.

Madame la ministre, comme vous le savez, nous étudions les dépenses engagées pour la période de 2011 à 2021. De 2011 à 2013, quelques centaines de milliers de dollars ont été investis chez McKinsey par l'ancien gouvernement conservateur. En 2014 et 2015, aucun contrat n'a été accordé à la firme McKinsey. Le 19 octobre 2015, un nouveau gouvernement a été formé, et, par la suite, il y a eu une explosion des contrats accordés à cette firme.

Pouvez-vous me dire, de mémoire, s'il y a eu une ligne directrice émanant du bureau du premier ministre visant à encourager les ministres à faire affaire avec la firme McKinsey?

**L'hon. Mona Fortier:** Non, ce que je comprends, c'est que nous demandons aux ministères et aux fonctionnaires de déterminer leurs besoins. Par la suite, il y a un concours pour trouver des firmes pouvant répondre à ces besoins.

**M. Pierre Paul-Hus:** Quand vous dites « nous », parlez-vous du Conseil des ministres ou de vous, à titre de présidente du Conseil du Trésor?

**L'hon. Mona Fortier:** Quand je parle de nos politiques, je fais allusion à la Directive sur la gestion de l'approvisionnement du Conseil du Trésor. Cette directive permet entre autres aux fonctionnaires...

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

Madame la ministre, comme je vous l'ai dit, en 2014 et en 2015, aucun contrat n'a été accordé à la firme McKinsey. Votre gouvernement est arrivé en poste et, tout d'un coup, il y a eu une explosion de contrats à partir de 2016. En 2021, il a été accordé des contrats totalisant 32 millions de dollars.

D'où vient la directive de faire affaire avec la firme McKinsey?

**L'hon. Mona Fortier:** Nous avons, au gouvernement, la Directive sur la gestion de l'approvisionnement. Celle-ci détermine la manière dont le gouvernement peut offrir des contrats.

**M. Pierre Paul-Hus:** C'est bien, madame la ministre, mais qui a encouragé les ministres à faire affaire avec la firme McKinsey?

**L'hon. Mona Fortier:** La firme McKinsey participe à des concours. Dans certains cas, elle a obtenu des contrats à fournisseur unique. M. Huppé pourrait vous donner la liste des contrats à fournisseur unique qui ont été accordés après que la firme McKinsey a franchi les étapes nécessaires pour se qualifier à titre de fournisseur de services. Il appartient aux fonctionnaires et aux ministères de déterminer si cela est fait en conformité avec la Directive sur la gestion de l'approvisionnement.



**M. Pierre Paul-Hus:** Vous savez évidemment que, en 2020, un recours collectif au Canada a été entrepris contre la firme McKinsey en raison de son implication dans la crise des opioïdes. En 2021, année où le gouvernement du Canada lui a accordé le plus grand nombre de contrats, elle a accepté de conclure une entente pour payer une compensation de l'ordre de 600 000 \$ pour son implication dans cette crise des opioïdes aux États-Unis.

Pourquoi le gouvernement a-t-il continué d'offrir des contrats à la firme McKinsey lorsqu'il a appris l'existence de ces problèmes éthiques, qui ont été confirmés par des jugements en cour?

• (1700)

**L'hon. Mona Fortier:** Comme vous le savez, le Régime d'intégrité a été mis en place en 2015 par le gouvernement précédent, et nous suivons les principes de ce régime.

**M. Pierre Paul-Hus:** Cela veut-il dire qu'en matière d'intégrité, des personnes n'ont pas fait leur travail?

Il était de notoriété publique que la firme McKinsey était impliquée dans des situations assez graves. Des gens sont morts aux États-Unis et au Canada à la suite de leur implication.

Êtes-vous en train de me dire que personne n'a relevé de problèmes?

**L'hon. Mona Fortier:** Je vais le répéter: dans le cadre du Régime d'intégrité, un fournisseur qui, au cours des trois dernières années, a été condamné à une infraction prévue dans la politique d'inadmissibilité et de suspension est déclaré inadmissible pour une période de dix ans. C'est ce que la politique prévoit.

**M. Pierre Paul-Hus:** Actuellement, quelle est la situation de la firme McKinsey à cet égard?

**L'hon. Mona Fortier:** Présentement, la firme McKinsey n'est pas considérée comme un fournisseur inadmissible suivant ce qui est établi dans le Régime d'intégrité.

**M. Pierre Paul-Hus:** D'accord. Est-ce que...

**L'hon. Mona Fortier:** Je crois que...

**M. Pierre Paul-Hus:** Madame, s'il vous plaît.

**L'hon. Mona Fortier:** ... la ministre Jaczek vous a fourni de l'information à ce sujet lundi passé...

**M. Pierre Paul-Hus:** La ministre Jaczek n'a pas fourni beaucoup de renseignements, malheureusement. Elle ne savait pas grand-chose.

**L'hon. Mona Fortier:** ... et elle est la mieux placée pour vous répondre, parce que c'est elle qui gère ce régime.

**M. Pierre Paul-Hus:** Je comprends, mais vous êtes la présidente du Conseil du Trésor, et vous avez la responsabilité des fonds publics. Actuellement, nous étudions la question de l'attribution de contrats par le gouvernement du Canada à la firme McKinsey.

Êtes-vous en mesure de me dire si, actuellement, l'évaluation de la firme McKinsey fait en sorte qu'il n'y a aucun contrat actif avec elle?

**L'hon. Mona Fortier:** Je n'ai pas compris votre question. Pourriez-vous préciser?

**M. Pierre Paul-Hus:** Vous me dites qu'il y a un système d'évaluation de la conformité pour voir si une entreprise correspond...

**L'hon. Mona Fortier:** La directive que les fonctionnaires doivent suivre est la Directive de la gestion de l'approvisionnement.

**M. Pierre Paul-Hus:** Tout le monde sait qu'il y a un problème depuis 2020, lequel s'est aggravé en 2021.

Deux ans plus tard, en 2023, pouvez-vous me dire si la firme McKinsey a encore la possibilité de faire affaire avec le gouvernement du Canada? N'y a-t-il personne qui a dit: « on arrête »?

**L'hon. Mona Fortier:** Présentement, la Directive de la gestion de l'approvisionnement permet de bien comprendre le processus d'attribution des contrats aux entreprises.

Je pourrais vous présenter...

**M. Pierre Paul-Hus:** Cela ne m'apprend rien.

Je vous pose de nouveau la question, madame la ministre.

La firme McKinsey fait-elle encore affaire avec le gouvernement du Canada?

Cette firme est-elle encore considérée comme une entreprise fiable selon les évaluations effectuées?

**L'hon. Mona Fortier:** Elle fait encore affaire avec le gouvernement du Canada. Elle est encore admissible comme entreprise selon les évaluations.

**M. Pierre Paul-Hus:** Malgré tout ce qui a été fait par cette firme, n'y a-t-il personne qui juge qu'il faudrait cesser de faire affaire avec elle?

**L'hon. Mona Fortier:** Comme je l'ai dit plus tôt, la firme McKinsey n'est pas considérée comme un fournisseur inadmissible dans le cadre du Régime d'intégrité à l'heure actuelle.

**M. Pierre Paul-Hus:** D'un point de vue politique, pensez-vous que nous devrions cesser de faire affaire avec la firme McKinsey?

**L'hon. Mona Fortier:** À l'heure actuelle, la firme McKinsey n'est pas considérée comme un fournisseur inadmissible dans le cadre du Régime d'intégrité. Il y a un régime en place, et c'est celui que nous appliquons.

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

[Traduction]

**Le président:** Merci, monsieur Paul-Hus.

Merci, madame la ministre.

Madame Thompson, vous avez la parole pendant cinq minutes.

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

Bienvenue, madame la ministre.

Je vais revenir à Mme Luelo afin qu'elle puisse répondre à la question précédente, laquelle portait sur l'informatique qui représente une part importante de l'externalisation fédérale. Pourquoi en est-il ainsi? De plus, pourquoi ce travail n'est-il pas fait à l'interne?

**Mme Catherine Luelo (sous-ministre, dirigeante principale de l'information du Canada, Secrétariat du Conseil du Trésor):** Je vous remercie de votre question.

J'ai déjà eu l'occasion de faire un exposé au Comité des opérations gouvernementales et des prévisions budgétaires. Je vous rappelle simplement que je suis au service du gouvernement depuis 18 mois seulement. C'est la toile de fond de certaines des observations que je formulerai.

Je pense que cette information est pertinente, en ce sens que ce que nous vivons au sein du gouvernement, en ce qui concerne l'externalisation des TI, est une pratique tout à fait normale, d'après mon expérience de travail dans de grandes organisations canadiennes. Nous tirons parti de l'externalisation parce que 30 % des postes dans le domaine numérique sont vacants. Étant donné qu'à la base, il y a environ 28 000 postes de cette nature, nous avons du mal à pourvoir ces postes vacants. Ce n'est pas seulement un phénomène gouvernemental; c'est un phénomène canadien en ce moment. Il existe une importante pénurie de talents au Canada, de sorte que toutes les organisations se disputent le même bassin d'employés, et la concurrence devient très vive lorsque vous cherchez à obtenir des ressources plus expérimentées.

Nous avons créé un groupe de talents du secteur numérique au sein du bureau du dirigeant principal de l'information au cours du printemps de l'année dernière, afin de tirer le meilleur parti de l'arrivée de nouveaux travailleurs dans la fonction publique.

Je voudrais informer le Comité qu'il y a quelques semaines, nous avons publié à l'échelle nationale une offre d'emploi pour des spécialistes de la cybersécurité. Nous avons reçu 1 600 candidatures, que nous examinons en ce moment même.

Pour être tout à fait directe, l'une des difficultés que nous affrontons est la durée de l'intégration. C'est un obstacle que nous nous employons à éliminer avec nos collègues du Bureau du dirigeant principal des ressources humaines (BDPRH). Lorsque vous recherchez des talents sur un marché très concurrentiel, il est difficile d'avoir besoin de 100 à 200 jours et plus pour les accueillir au sein de la fonction publique, car ils recevront quatre autres offres d'emploi avant que vous ne puissiez les embaucher. C'est ce qui est sur notre écran radar en ce moment.

Les fonctionnaires qui assurent actuellement la prestation des services de TI ne souhaiteraient rien de plus que d'avoir un plus grand nombre de collègues, mais nous avons du mal à en trouver sur le marché canadien, à l'heure actuelle. Il est difficile de faire venir des gens d'autres pays en raison de certaines des exigences en matière de sécurité qui sont précisément associées aux emplois occupés par des gens qui travaillent sur notre technologie.

● (1705)

**Mme Joanne Thompson:** Merci. Je vous suis reconnaissante de l'explication que vous m'avez fournie. Je vais continuer de m'adresser aux fonctionnaires pour la prochaine question, qui porte sur les détails des mesures prises pour faire en sorte que le processus d'approvisionnement soit équitable, ouvert et transparent.

Pourriez-vous nous en parler et nous dire quels contrôles externes sont en place dans le système et quelles sont les personnes qui jouent un rôle dans le processus d'approvisionnement? Les contrôles externes existent-ils du début à la fin du processus? Y a-t-il une continuité dans ce processus? Ensuite, vous pourriez peut-être parler à fond de la transparence et de la manière dont nous maintenons l'intégrité du processus.

**M. Roch Huppé (contrôleur général du Canada, Secrétariat du Conseil du Trésor):** Je vous remercie de votre question.

Il s'agit d'une excellente question. En guise de fondement, je commencerai par dire que le processus d'approvisionnement est probablement l'une des activités actuelles du gouvernement pour lesquelles nous disposons d'un ensemble de processus et de contrôles que je considérerais comme très matures. Ces activités sont assujetties à un cadre de contrôle très impressionnant qui en-

globale ce que j'appellerai la documentation, c'est-à-dire les mesures législatives, les Règlements, nos politiques et des manuels d'approvisionnement très détaillés qui sont à la disposition de tous et qui sont rendus publics de manière très transparente.

Dans le domaine de l'approvisionnement, nous disposons d'une main d'œuvre très professionnelle, qui est tenue de suivre un programme de formation obligatoire. La formation est également obligatoire pour les gestionnaires qui gèrent ces contrats et sont les clients de ces contrats, afin de garantir que le travail est effectué et qu'ils ont des comptes à rendre dans ce processus.

Je dois dire que les contrôles sont également fondés sur le principe de la délégation. Chaque intervenant est responsable dans le cadre du processus, et leur responsabilité varie. Dans les ministères, par exemple, il existe des instruments de délégation qui définissent les personnes qui ont le pouvoir d'approuver tel ou tel type de contrat, concurrentiel ou non, tel ou tel type de biens, etc.

Du point de vue de la divulgation — et la ministre y a fait allusion —, nous mettons en oeuvre une divulgation proactive en vertu de laquelle tous les contrats de plus de 10 000 \$ doivent être divulgués. La ministre a également indiqué que, dans le cadre d'un projet pilote, nous utilisons de nouveaux ensembles d'informations qui doivent être divulgués.

**Le président:** Je crains de devoir vous interrompre, monsieur Huppé. Le temps qui nous était imparti est écoulé. Vous pourrez peut-être terminer vos propos au cours de la prochaine série de questions.

Madame Vignola, vous avez la parole pendant deux minutes et demie.

[Français]

**Mme Julie Vignola:** Merci beaucoup.

Madame Fortier, le rapport du Sénat, en France, faisait mention qu'il était assez commun de ne pas faire la différence entre un document publié par le gouvernement et un document créé par la firme McKinsey, parce que le logo de l'un avait remplacé celui de l'autre.

Est-ce également le cas au Canada?

**L'hon. Mona Fortier:** Je n'ai pas la réponse précise à cette question, mais je peux vous dire que tout ministère qui fait une demande et qui conclut une entente inclut au contrat des éléments lui permettant de vérifier, d'une part, ce que la firme a produit et a fait comme travail, et, d'autre part, si elle respecte les clauses du contrat. Il faudrait donc demander au ministère ayant fait la demande de confirmer si la firme a bel et bien répondu aux exigences de l'offre à commandes.

**Mme Julie Vignola:** Le Conseil du Trésor assume aussi la responsabilité de plusieurs politiques et règlements.

Nous nous sommes fait dire — et je pense que vous l'avez aussi confirmé dans l'une de vos réponses lors de la période des questions — que le processus d'approvisionnement était très long et très lourd et qu'il comportait beaucoup de règles.

N'y a-t-il pas un moyen d'améliorer ce processus pour qu'il soit plus efficace tout en étant toujours aussi strict pour ce qui est de s'assurer de l'éthique et du professionnalisme des personnes que le gouvernement engage?

• (1710)

**L'hon. Mona Fortier:** Tout d'abord, les fonctionnaires dont les tâches sont encadrées par les politiques actuelles sont toujours en train de les examiner. Ils le font dans un esprit d'ouverture et avec transparence. Ils s'assurent également que l'intégrité du processus est respectée.

L'étude que le Comité mène aujourd'hui nous permettra certainement d'obtenir des recommandations pour l'amélioration du processus. Je vous dirai cependant que, compte tenu des contrôles rigoureux que nous avons établis dans la Directive sur la gestion de l'approvisionnement et grâce à d'autres outils dont nous disposons, nous avons ce qu'il faut pour faire avancer le travail du gouvernement.

**Mme Julie Vignola:** Merci.

J'ai une dernière question.

Avez-vous eu l'occasion de lire la mission de l'Initiative du siècle?

**L'hon. Mona Fortier:** Non.

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

Je vous invite à la lire, car on y retrouve énormément d'énoncés entendus dans les réponses offertes pendant la période des questions.

**L'hon. Mona Fortier:** Merci.

[Traduction]

**Le président:** Merci.

Monsieur Johns, vous avez la parole pendant deux minutes et demie.

**M. Gord Johns:** Merci.

Madame la ministre, la société Accenture a obtenu un peu plus de cinq millions de dollars de contrats en 2011, et 15 millions de dollars de contrats en 2015. La valeur de ses contrats a triplé sous les conservateurs, mais elle est passée à 55 millions de dollars en 2021.

La valeur des contrats attribués à la société Deloitte est passée de 28 à 173 millions de dollars en une décennie. Celle de la société Ernst & Young est passée de 5 à 28 millions de dollars. Celle de la société KPMG est passée de 4 à 34 millions de dollars. Celle de la société McKinsey est passée de 642 000 \$ à 32 millions de dollars. Celle de la société PricewaterhouseCoopers est passée de neuf millions de dollars... Elle a augmenté de 452 % sous les conservateurs, puis a doublé sous le gouvernement actuel pour s'établir à 93 millions de dollars.

Trouvez-vous cela normal?

**L'hon. Mona Fortier:** Je l'ai mentionné un peu plus tôt et je vais le répéter. Au cours des dix dernières années, le pourcentage des dépenses gouvernementales pour les services professionnels est resté relativement constant par rapport à la taille de la fonction publique.

Nous avons un programme ambitieux, et nous travaillons très fort pour concevoir les programmes et les services...

**M. Gord Johns:** Je dirais plutôt que c'est le programme ambitieux de ces six entreprises. Elles travaillent très fort. Les montants de leurs contrats ont décuplé en 10 ans. Je veux simplement le souligner.

Mme Luelo a parlé de l'embauche de nouveaux employés — ce qui est très important — et du défi que cela présente.

Ma question à la ministre est la suivante: allez-vous envisager d'accroître les budgets des services qui ont besoin d'aide, en particulier le Service numérique canadien, afin que plus de travail dans le domaine des technologies de l'information soit réalisé à l'interne et que le fruit de ce travail appartienne à la population?

**L'hon. Mona Fortier:** Au sujet de l'initiative qui concerne les technologies de l'information, je vais demander à Mme Luelo de vous expliquer pourquoi nous travaillons autant avec les services externes... et ce que font nos fonctionnaires pour s'assurer que nous réalisons notre transformation numérique.

**M. Gord Johns:** Je pense qu'elle l'a déjà fait, et c'est en raison du défi que cela présente.

Allez-vous hausser les budgets afin que le défi puisse être relevé à l'interne?

**L'hon. Mona Fortier:** Nous sommes...

Allez-y. Vous pourriez expliquer la situation.

**Mme Catherine Luelo:** Je ne pense pas qu'on puisse y arriver ainsi. Les ressources n'existent pas et le recrutement est trop lent. C'est le problème que nous devons régler.

Je ne suis pas convaincue que la solution est d'obtenir plus d'argent pour embaucher des gens. Ce n'est qu'une partie du problème. Je pense qu'il est très important de souligner que l'environnement technique dans lequel évolue le gouvernement... Si vous y travaillez depuis 40 ans, vous savez que la technologie est vieillissante.

**M. Gord Johns:** Madame Luelo, j'ai bien compris. C'est très difficile de trouver des gens talentueux. Qu'allons-nous faire pour les recruter? J'aimerais savoir en quoi consiste le plan.

À l'heure actuelle, vous arrivez encore à faire le travail. Vous utilisez des consultants qui coûtent très cher. Certains confient le travail à des sous-consultants. Ils font de l'argent, en fait, en embauchant des sous-consultants. Ce ne sont même pas des techniciens, comme nous avons pu le constater dans le cas de GC Strategies. C'est incroyable.

**Le président:** Je crains que ce soit tout le temps que nous ayons. Si vous avez une réponse, vous pouvez la fournir par écrit au Comité.

Je vous remercie, monsieur Johns.

Madame Kusie, vous avez cinq minutes. Allez-y, s'il vous plaît.

**Mme Stephanie Kusie:** Je vous remercie, monsieur le président.

Madame la présidente, vous savez très bien, j'en suis certaine, qu'Immigration, Réfugiés et Citoyenneté Canada a reçu un contrat de 24,8 millions de dollars pour mettre en œuvre et gérer sa stratégie de transformation du service. Le contrat a pris fin en décembre 2021, et en janvier 2023, nous avons encore un arriéré de 1,2 million de demandes d'immigration.

Comment expliquez-vous le fait que le Conseil du Trésor continue de ne pas en avoir pour son argent, et que nous obtenions de tels résultats malgré les sommes importantes versées à McKinsey & Company? Comment pouvez-vous justifier que votre organisation obtienne des résultats aussi désastreux après avoir investi une somme aussi colossale?

• (1715)

**L'hon. Mona Fortier:** Premièrement, je veux revenir au fait que le ministère a recensé ses besoins pour poursuivre le travail dans le dossier de l'immigration...

**Mme Stephanie Kusie:** Mais c'est vous qui accordez l'argent.

**L'hon. Mona Fortier:** Nous avons une politique sur la gestion de l'approvisionnement. Les fonctionnaires ont recensé les besoins pour s'assurer de pouvoir réaliser notre programme ambitieux dans le dossier de l'immigration. Le ministère a donc suivi le processus d'approvisionnement. Il a procédé à la définition du besoin, à la planification et à l'appel d'offres. C'est le ministère qui s'occupe de l'évaluation et de la gestion du contrat.

Je vous encourage à poser la question au ministre Fraser et aux représentants de son ministère au sujet de la réalisation du mandat.

**Mme Stephanie Kusie:** Je comprends.

J'aimerais aussi assurément demander au ministre Fraser ce qu'il pense de la scène à laquelle nous avons assisté à la Chambre des communes plus tôt aujourd'hui, un homme désespéré et manifestement furieux face à l'échec de votre gouvernement concernant sa famille en Afghanistan.

Madame la présidente, le travail fourni par McKinsey aux ministères fédéraux a été qualifié de « vague », « sans intérêt » et « non réaliste » par des sources citées dans les médias.

Quel rôle votre organisation a-t-elle joué pour s'assurer que ces contrats avaient une valeur ajoutée pour la fonction publique?

**L'hon. Mona Fortier:** Je vais demander à mon collaborateur de compléter la réponse que je vais donner.

Nous avons un processus d'approvisionnement très rigoureux, que les ministères peuvent utiliser en suivant la politique et la directive établies par le Conseil du Trésor. Nous avons une directive claire. L'examen, bien entendu, nous dira s'il est possible de l'améliorer.

Je vais demander à mon collaborateur s'il souhaite ajouter quelque chose pour compléter ma réponse.

**M. Roch Huppé:** Bien sûr. Comme je l'ai mentionné un peu plus tôt, nous avons un modèle décentralisé qui comporte différentes mesures de responsabilisation.

Le propriétaire fonctionnel, le propriétaire du contrat, est chargé de gérer le contrat et de s'assurer que les services reçus sont conformes, et de la qualité requise, à ce qui est prévu dans le contrat. À titre d'exemple, avant que le paiement soit autorisé, le gestionnaire responsable du contrat doit valider l'information, et des mesures de contrôle sont en place pour que les agents des finances au sein des ministères qui procèdent au paiement puissent s'assurer que le gestionnaire applique rigoureusement ce qui est prévu à l'article 34.

Nous avons des processus pour valider le tout. Lorsqu'il y a des problèmes de rendement, ils doivent être documentés. Nous avons des processus pour ce faire, car c'est une situation qui se produit parfois avec certains fournisseurs. Nous avons aussi divers processus pour prendre des mesures dans ce cas.

**Mme Stephanie Kusie:** Je me souviens de l'article 34 et d'avoir apposé ma signature lorsque j'étais fonctionnaire. Vous me rappelez des souvenirs.

Madame la présidente, le contrat avec McKinsey pour la transformation à IRCC a coûté aux contribuables plus de 27 000 \$ par jour.

Selon vous, en quoi est-ce plus rentable que d'embaucher des fonctionnaires pour faire le travail?

**L'hon. Mona Fortier:** Je vais vous demander de poser la question aux représentants du ministère qui ont accordé le contrat à McKinsey pour faire le travail. Je sais que beaucoup de fonctionnaires s'occupent de ce dossier. Le contrat sert de complément au travail qu'ils doivent faire pour assurer la prestation des programmes et des services. Il serait préférable que vous posiez la question au ministère puisque c'est lui qui a accordé le contrat à McKinsey.

**Mme Stephanie Kusie:** Toutefois, c'est au Conseil du Trésor qu'il revient de déterminer s'il y a lieu d'utiliser les services de consultation externes, alors comment avez-vous procédé pour vous assurer que le travail confié à McKinsey dans le cadre de contrats pour plus de 100 millions de dollars ne pouvait pas être effectué à l'interne?

**Le président:** Soyez très brève dans votre réponse, s'il vous plaît.

**L'hon. Mona Fortier:** Je répète encore une fois que nous avons un processus d'approvisionnement et que chaque ministère dispose d'une limite et qu'il peut procéder à l'intérieur de cette limite. Dans ce cas, IRCC et ses représentants ont suivi le processus d'approvisionnement.

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

**Le président:** Monsieur Bains, c'est à votre tour. Vous avez cinq minutes. Allez-y, s'il vous plaît.

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

Je vous remercie, madame la ministre, et je remercie vos collaborateurs, d'être avec nous.

Dans le cas des contrats de consultation, quelles mesures sont en place pour prévenir les conflits d'intérêts?

• (1720)

**L'hon. Mona Fortier:** Je vous remercie. C'est bon de vous voir virtuellement.

Comme vous le savez sans doute, et nous en avons parlé à quelques reprises, nous avons une multitude de politiques et de contrôles pour veiller à ce qu'il n'y ait pas de conflit d'intérêts au sein de la fonction publique, et ils vont du Code de valeurs et d'éthique à la Directive sur les conflits d'intérêts.

Comme vous le savez, les ministres, les secrétaires parlementaires, le personnel politique et autres titulaires de charge publique principaux sont régis par la Loi sur les conflits d'intérêts pour veiller à ce qu'il n'y ait pas de conflit d'intérêts dans l'approvisionnement ou dans d'autres domaines de l'élaboration des politiques. Ce sont donc les mesures que nous avons en place.

**M. Parm Bains:** Avez-vous des raisons de croire, du point de vue du processus d'approvisionnement, que l'attribution de ces contrats n'a pas été faite correctement?

**L'hon. Mona Fortier:** Nous n'avons actuellement aucune raison de croire que quelque chose n'a pas été fait correctement dans l'attribution de ces contrats du point de vue des processus d'approvisionnement en place dont je vous ai parlé cet après-midi. Les fonctionnaires suivent rigoureusement ces processus. La ministre Jaczek et moi procédons actuellement à un examen pour nous assurer que toutes les politiques sont bien suivies et, s'il y a lieu, pour apporter des changements afin de renforcer le cadre d'approvisionnement.

De plus, je serai heureuse de recevoir les recommandations du Comité, afin que nous puissions continuer de renforcer ce cadre.

**M. Parm Bains:** Très bien.

Lorsque le gouvernement accorde des contrats à McKinsey, quelles mesures sont en place pour s'assurer que l'information gouvernementale n'est pas diffusée à d'autres organisations avec lesquelles travaille McKinsey?

**L'hon. Mona Fortier:** Je vais demander à mon collaborateur de répondre précisément à votre question.

Monsieur Huppé.

**M. Roch Huppé:** Essentiellement, l'information qui est communiquée aux fournisseurs repose sur le principe du besoin de savoir, et le contrat contient normalement des clauses qui précisent l'utilisation qui doit en être faite. Encore une fois, cette information est protégée. Différentes règles prévues dans la Loi sur l'accès à l'information s'appliquent également.

Nous avons des mécanismes en place pour nous assurer que l'information est protégée.

**Mme Catherine Luélo:** Je vais simplement ajouter quelques commentaires pour compléter la réponse de M. Huppé.

Nous procédons aussi à des évaluations des facteurs relatifs à la vie privée pour les programmes internes du gouvernement. C'est un processus global... Toute personne qui joue un rôle dans un programme fera partie de l'examen. L'évaluation a généralement lieu au début du programme.

**M. Parm Bains:** Très bien.

Pour poursuivre avec les représentants du Secrétariat, qui définit les exigences relatives aux soumissions pour les appels d'offres publiés par le gouvernement?

**M. Roch Huppé:** Le propriétaire fonctionnel est celui qui définit les exigences. Lorsqu'il conclut qu'il a besoin d'une aide externe, le gestionnaire détermine précisément le type de service qu'il recherche, et il va normalement définir les exigences relatives à la soumission.

**M. Parm Bains:** Dans ce cas, quelles mesures de protection sont en place pour s'assurer que les exigences sont établies de manière juste, ouverte et transparente?

**M. Roch Huppé:** Encore une fois, les exigences peuvent être définies de différentes façons. Si on n'est pas certain... Il se peut qu'on n'ait pas une idée exacte de l'offre. On sait ce dont on a besoin. On peut alors tenir, de manière ouverte, juste et transparente, des journées de l'industrie pour en savoir plus sur ce qui existe sur le marché et les services qu'on pourrait obtenir. Les ministères peuvent aussi procéder à des demandes d'information — encore une fois, de manière très ouverte et transparente — pour les aider à définir exactement ce qu'ils cherchent et s'assurer de tirer le meilleur parti possible du contrat.

**M. Parm Bains:** Si je peux poser cette question en douce... Qui évalue chaque soumission pour s'assurer qu'elle correspond aux exigences et correspond à une utilisation optimale des deniers publics?

**L'hon. Mona Fortier:** Un haut fonctionnaire est choisi dans chaque ministère pour procéder à l'évaluation.

**M. Parm Bains:** Très bien. Je vous remercie.

**Le président:** Je vous remercie, monsieur Bains. Je crains que ce ne soit tout.

Nous passons à M. Genuis pendant cinq minutes. Allez-y, s'il vous plaît.

• (1725)

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

Madame la ministre, j'aimerais confirmer que vous avez bien dit que votre rapport sur les contrats accordés à McKinsey sera rendu public d'ici le 30 juin. Est-ce exact?

**L'hon. Mona Fortier:** Si on me demande de le rendre public, je le ferai.

Nos fonctionnaires et moi avons fait parvenir une lettre aux ministères pour qu'ils nous fournissent...

**M. Garnett Genuis:** Je m'excuse de vous interrompre, madame la ministre. Je suis au courant des détails de l'examen, alors je n'ai pas besoin qu'ils soient détaillés.

**L'hon. Mona Fortier:** J'aimerais simplement expliquer le processus, si c'est possible.

**M. Garnett Genuis:** Vous l'avez déjà fait.

Allez-vous le rendre public, ou est-ce que vous n'avez pas encore pris la décision à ce sujet?

**L'hon. Mona Fortier:** Dans ce cas, comme nous voulons nous assurer d'être transparents, je pense que nous allons le rendre public.

**M. Garnett Genuis:** D'accord, alors le rapport sera rendu public.

**L'hon. Mona Fortier:** Oui.

**M. Garnett Genuis:** Avant le 30 juin...?

**L'hon. Mona Fortier:** Non, ce ne sera pas avant le 30 juin. Nous nous engageons à ce que le rapport soit prêt d'ici le 30 juin.

Comme vous le savez, nous demandons aux ministères de nous faire parvenir...

**M. Garnett Genuis:** Très bien, il sera prêt d'ici le 30 juin et il sera rendu public par la suite.

**L'hon. Mona Fortier:** Nous prévoyons avoir terminé d'ici le 30 juin, et j'espère pouvoir le rendre public peu de temps après.

**M. Garnett Genuis:** Très bien.

Diriez-vous qu'il s'agit d'un examen indépendant?

**L'hon. Mona Fortier:** Nous allons procéder à l'examen, comme nous l'a demandé le premier ministre, pour...

**M. Garnett Genuis:** Le qualifieriez-vous de rapport indépendant, toutefois?

**L'hon. Mona Fortier:** Oui. J'ai des vérificateurs indépendants dans les différents ministères.

**M. Garnett Genuis:** D'accord, mais allez-vous...

**L'hon. Mona Fortier:** Comme je l'ai mentionné plus tôt...

**M. Garnett Genuis:** ... vous occuper de la rédaction du rapport, au bout du compte, ou est-ce que ce sont les vérificateurs qui vont s'en charger?

**L'hon. Mona Fortier:** Le ministère s'occupera de la rédaction du rapport.

**M. Garnett Genuis:** Très bien.

Il s'occupera de préparer le rapport. Il va publier le rapport. Il n'y aura pas d'ingérence politique dans le contenu du rapport, n'est-ce pas?

**L'hon. Mona Fortier:** Comme vous le savez, c'est une tâche qui m'a été confiée par le premier ministre, alors je pense qu'il s'agira d'une responsabilité partagée et que nous nous assurons que le ministère...

**M. Garnett Genuis:** Allez-vous communiquer le contenu du rapport au premier ministre et à son bureau avant qu'il soit rendu public?

**L'hon. Mona Fortier:** Je n'ai pas encore décidé comment je vais procéder, mais je peux vous dire que le rapport sera fait conformément à l'examen que nous entreprenons avec...

**M. Garnett Genuis:** Très bien.

**L'hon. Mona Fortier:** ... les différents ministères.

Nous avons aussi demandé aux ministres de demander à la Couronne de...

**M. Garnett Genuis:** Je vous remercie.

Madame la ministre, si votre conclusion était que des ministres ou le premier ministre avaient commis des actes répréhensibles, pensez-vous que vous demeureriez au Cabinet après en être arrivée à ces conclusions et les avoir rendues publiques?

**L'hon. Mona Fortier:** Je suis très fière du mandat que j'ai reçu du premier ministre de m'assurer que nous avons les bons processus d'approvisionnement en place. J'invite aussi l'ombudsman de l'approvisionnement à me faire parvenir ses recommandations et son rapport.

J'encourage aussi...

**M. Garnett Genuis:** Madame la ministre, je pense que vous ne répondez pas à la question.

Je pense aussi qu'il est assez évident qu'il ne s'agit pas d'un rapport indépendant.

**L'hon. Mona Fortier:** ... la vérificatrice générale, si elle le souhaite, à présenter ses recommandations.

**M. Garnett Genuis:** Le rapport de la vérificatrice générale sera indépendant. C'est la raison pour laquelle les conservateurs l'ont demandé.

**L'hon. Mona Fortier:** J'ai aussi mentionné au Comité dans ma déclaration liminaire et tout au long de cette réunion que je serai heureuse de recevoir ses recommandations.

**M. Garnett Genuis:** Je vous remercie, madame la ministre.

Je vais maintenant passer à un autre sujet. Je pense qu'il est assez évident que l'examen que vous faites n'a rien d'indépendant, mais je vais laisser la population en juger à partir de nos échanges.

Pensez-vous que McKinsey est une société qui fait preuve d'éthique?

**L'hon. Mona Fortier:** Je n'ai pas à évaluer McKinsey pour l'heure.

À titre de présidente du Conseil du Trésor...

**M. Garnett Genuis:** Vous...

**L'hon. Mona Fortier:** ... je dois avoir un processus d'approvisionnement en place, que le ministère...

**M. Garnett Genuis:** Madame la ministre, j'insiste pour que vous répondiez à cette question, car McKinsey est impliqué dans des pratiques vraiment outrageuses dans le monde et ici au Canada. Nous avons tous la responsabilité, en tant qu'être humain, d'évaluer de tels gestes, peu importe la fonction que nous occupons.

Croyez-vous, d'après ce que vous savez, que McKinsey est une société qui fait preuve d'éthique?

**L'hon. Mona Fortier:** J'aimerais rappeler aux Canadiens qui nous regardent actuellement qu'en 2015, le précédent gouvernement a instauré un...

**M. Garnett Genuis:** Madame la ministre, pouvez-vous répondre à la question?

**L'hon. Mona Fortier:** Je réponds à la question.

**M. Garnett Genuis:** Pensez-vous que McKinsey soit une société qui fait preuve d'éthique?

**L'hon. Mona Fortier:** Je pense que nous avons un régime d'intégrité qui nous permet...

**Le président:** Excusez-moi, madame la ministre. Nous avons un rappel au Règlement.

Allez-y, monsieur.

**M. Majid Jowhari (Richmond Hill, Lib.):** Je comprends que notre collègue... Il est normal de poser des questions à la ministre et de demander des comptes à la ministre et au gouvernement, mais je serais vraiment reconnaissant à mon collègue de permettre à la ministre de commencer au moins à répondre à la question.

Merci.

**M. Garnett Genuis:** Pour ce qui est du rappel au Règlement, quelle blague. Il s'agit de mon temps. J'ai posé une question directe à la ministre, à laquelle elle devait répondre par oui ou par non. Elle n'y a pas répondu, et maintenant ses collègues essaient d'intervenir pour la couvrir et gagner du temps.

C'est une question assez simple. La ministre ne peut pas changer complètement de sujet lorsque je pose une question précise.

**Le président:** Permettez-moi d'intervenir rapidement.

J'ai arrêté le chronomètre, mais il ne s'agit pas d'un rappel au Règlement. Il s'agit du temps du député. Tout intervenant a le droit de conserver son temps de parole, s'il le souhaite.

Allez-y, monsieur.

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

Madame la ministre, veuillez répondre à la question par oui ou par non. McKinsey est-elle, selon vous, une société qui fait preuve d'éthique?

**L'hon. Mona Fortier:** Ma réponse est encore une fois qu'en 2015, le gouvernement précédent a instauré un régime d'intégrité. Je crois que nous disposons donc de l'outil nécessaire pour nous assurer que les entreprises peuvent fonctionner avec...

• (1730)

**M. Garnett Genuis:** D'accord, mais évaluons cette société. Nous pourrions ainsi déterminer si le régime d'intégrité fonctionne correctement ou non, car il ne s'agit pas seulement de savoir si elle respecte les règles...

**L'hon. Mona Fortier:** Ma responsabilité, en tant que présidente du...

**M. Garnett Genuis:** ... mais aussi de...

Laissez de côté le jargon juridique, madame la ministre. Selon vous, cette société fait-elle preuve d'éthique?

**L'hon. Mona Fortier:** En tant que présidente du Conseil du Trésor, je dépose la directive sur la gestion de l'approvisionnement...

**M. Garnett Genuis:** En tant qu'être humain, pensez-vous, oui ou non, que la société qui a conseillé Purdue Pharma sur la façon de stimuler la crise des opiacés est une société qui fait preuve d'éthique?

**L'hon. Mona Fortier:** En tant que présidente...

**M. Garnett Genuis:** En tant qu'être humain, le croyez-vous?

**L'hon. Mona Fortier:** En tant que présidente du Conseil du Trésor, je suis chargée de mettre en place des processus d'approvisionnement adéquats et rigoureux pour le gouvernement du Canada.

**M. Garnett Genuis:** Pourquoi ne pouvez-vous pas simplement répondre par oui ou non? Si vous pensez qu'il s'agit d'une société qui fait preuve d'éthique, dites « oui ». Dans le cas contraire, dites « non ».

McKinsey est-elle une société qui fait preuve d'éthique?

**L'hon. Mona Fortier:** Je réponds à la question, et ma réponse est qu'en tant que présidente du Conseil du Trésor, je suis responsable du processus d'approvisionnement et...

**M. Garnett Genuis:** Avez-vous répondu par oui ou par non, madame la ministre? S'agit-il d'une société qui fait preuve d'éthique? Répondez par oui ou par non.

**L'hon. Mona Fortier:** J'ai répondu en disant que nous avons, depuis 2015...

**Le président:** Sur ce, je pense que je dois mettre fin à votre temps de parole.

Monsieur Jowhari, vous avez cinq minutes. Allez-y.

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

Merci, madame la ministre, pour votre niveau de professionnalisme, et merci également à vos fonctionnaires.

Madame la ministre, au cours de la dernière heure, tous mes collègues se sont efforcés de comprendre les politiques et la portée du travail effectué par le Conseil du Trésor, que vous dirigez. Nous avons parlé des mesures de protection. Nous avons parlé de la sous-traitance. Nous avons parlé de l'orientation stratégique que le gouvernement a adoptée.

Un certain nombre de mes collègues ont parlé de l'augmentation de la sous-traitance. Ils se réfèrent aux années 2011 et 2022. J'ai eu l'occasion d'examiner ces chiffres, et j'aimerais vous faire part de mon constat. J'aimerais avoir votre avis officiel à ce sujet.

Je constate qu'entre 2011 et probablement 2013, le gouvernement précédent a commencé à procéder à certaines coupes et à prendre des mesures d'austérité, notamment en ce qui concerne les services essentiels. Vers 2013 et 2014, le gouvernement précédent se prépa-

rait à une élection. Ils espéraient avoir équilibré le budget, mais ce n'a pas été le cas.

Entre 2016 et probablement 2019, je vois notre gouvernement arriver avec des années transformatrices engendrées par certaines politiques, notamment celles liées au gouvernement numérique. Ces politiques relevaient du mandat du Conseil du Trésor. De 2020 à 2022, nous avons dû passer d'un rôle de transformation à un rôle de soutien. Si vous examinez certaines des coupes effectuées dans la fonction publique entre 2011 et 2015, vous constaterez qu'elles sont très révélatrices des mesures d'austérité mises en place par le gouvernement précédent.

Vous avez tout expliqué, mais je crois qu'il y a un point sur lequel nous pourrions obtenir des éclaircissements: Quels sont les changements apportés entre 2011 et 2020 qui ont nécessité ce type de supplément de ressources obtenues auprès de consultants externes?

**L'hon. Mona Fortier:** Merci pour cette importante question.

Je pense que, depuis que nous sommes au pouvoir, notre programme est très ambitieux. Notre but était tout d'abord de protéger le filet de sécurité sociale et de nous assurer que nous disposions de programmes qui soutiennent tous les Canadiens. Nous devons également continuer de nous transformer. Je vais peut-être laisser Catherine Luelo parler de la transformation numérique que nous mettons en œuvre aujourd'hui, en collaboration avec la fonction publique. Je pense que c'est ce que nous faisons depuis 2015. Nous nous assurons d'offrir aux Canadiens certains programmes et services qui contribueront à la croissance de l'économie et à la création de bons emplois.

L'une des choses qui me préoccupent en permanence, depuis que j'ai assumé ce mandat, est la transformation de notre gouvernement numérique. Il s'agit de l'une de nos priorités. Elle figure dans ma lettre de mandat. Je veille à ce que nous avancions. Le fait est que nous avons besoin que la sous-traitance et le service public se complètent, pour que nous puissions avancer dans la mise en œuvre de notre programme « Ambition numérique ». Nous devons aller plus loin. Cela prendra du temps, mais de nombreux projets importants sont en cours.

Je vais laisser Mme Luelo présenter les trois projets principaux en cours.

• (1735)

**Mme Catherine Luelo:** Merci, madame la ministre.

Pour revenir sur ce que vous avez dit, Ambition numérique décrit réellement le plan du gouvernement. Cette description est accessible au public sur [canada.ca](http://canada.ca). Nous pourrions ainsi offrir un gouvernement adapté à l'ère du numérique. C'est ce qu'attendent les Canadiens. Les choses se sont accélérées, en particulier pendant la COVID, et cette accélération va se poursuivre. La difficulté est que certains de nos systèmes, comme la Sécurité de la vieillesse, devraient toucher la sécurité de la vieillesse. L'un des éléments importants de ce plan vise à régler la situation de la dette technique du gouvernement.

Concernant ce qu'a dit la ministre, notre équipe d'Emploi et Développement social Canada, EDSC, compte un programme qui remplace les systèmes de la Sécurité de la vieillesse, du CPP et de l'assurance-emploi. Il s'agit d'un projet complexe, pluriannuel...

**M. Majid Jowhari:** Je m'excuse de vous interrompre. Il ne me reste que 15 secondes.

Serait-il juste de dire que nous accélérons parce que nous devons également accélérer les services que nous fournissons aux Canadiens?

**Mme Catherine Luelo:** Le numérique est une question de service. Ce que vous dites est exact.

**M. Majid Jowhari:** Merci.

**Le président:** Merci, monsieur.

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

[Français]

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

Madame Fortier, des représentants de la firme McKinsey vous ont-ils déjà sollicitée, vous ou l'un ou l'autre de vos hauts fonctionnaires?

**L'hon. Mona Fortier:** Non, personne de mon équipe ministérielle n'a été sollicitée.

Pour ce qui est des fonctionnaires, je pense que Mme Luelo a déjà eu des conversations avec des représentants de la firme McKinsey.

[Traduction]

**Mme Catherine Luelo:** Oui, j'ai eu des discussions avec McKinsey. Tout simplement, dans le cadre de ma contribution à l'écosystème canadien, McKinsey est un fournisseur avec lequel j'ai traité dans le secteur privé. J'ai eu une conversation avec cette société quand j'ai commencé, et la discussion portait sur les résultats présentés par McKinsey relativement à Phénix.

[Français]

**Mme Julie Vignola:** Est-ce vous ou est-ce plutôt quelqu'un de la firme McKinsey qui a demandé à avoir cette conversation?

[Traduction]

**Mme Catherine Luelo:** En ce qui concerne la discussion relative à Phénix, j'ai été invitée à y participer. Elle a pris la forme d'un échange de courriels. Il est très possible que je l'aie initiée, mais j'avais communiqué avec tous les partenaires avec lesquels j'avais travaillé sur le marché canadien.

[Français]

**Mme Julie Vignola:** Lorsque vous recevez une invitation de ce genre, avez-vous le réflexe de vérifier si l'entreprise figure sur la liste des lobbyistes?

[Traduction]

**Mme Catherine Luelo:** Mon bureau fait cette vérification.

[Français]

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

Madame Fortier, des politiques, des objectifs ou des règlements ont-ils été créés ou modifiés à la suite de recommandations de la firme McKinsey ou de ses membres siégeant à un conseil d'administration de lobby économique ou à d'autres conseils d'administration?

**L'hon. Mona Fortier:** Le Conseil du Trésor n'a pas pris d'engagements envers la firme McKinsey. La réponse est donc non.

**Mme Julie Vignola:** Qu'en est-il en général, au sein du gouvernement?

**L'hon. Mona Fortier:** Je ne suis pas au fait de tous les efforts faits en ce sens par la firme McKinsey auprès des ministères. Il faut

poser la question aux ministères qui ont obtenu des services de cette firme.

**Mme Julie Vignola:** Merci.

[Traduction]

**Le président:** Merci.

Nous avons M. Johns, qui dispose de deux minutes et demie. Allez-y.

**M. Gord Johns:** Merci.

Nous savons que le but d'un consultant est de s'assurer qu'il a du travail et qu'il se crée des emplois pour l'avenir.

La fonction publique est là pour faire entendre la vérité aux gens qui sont au pouvoir. C'est important. D'autres experts qui ont témoigné devant ce comité ont déclaré que l'une des conséquences de la sous-traitance est la marge de bénéfice que réalisent ces consultants, qui fait que le coût des services est plus élevé pour les Canadiens.

Le Secrétariat du Conseil du Trésor a-t-il tenté de calculer ou d'estimer la perte de valeur totale imputable aux contrats de sous-traitance et, le cas échéant, quel est ce montant? Je parle plus particulièrement de la marge de bénéfice des consultants et des frais facturés par les intermédiaires qui sous-traitent à leur tour ces responsabilités.

**L'hon. Mona Fortier:** Encore une fois, les sous-ministres sont chargés d'assurer une gestion prudente et responsable des fonds publics et les ministères disposent des outils nécessaires pour évaluer le rendement des contrats. De plus, comme vous le savez probablement, le prix le plus faible n'offre pas toujours la valeur optimale, alors il est important que...

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

**L'hon. Mona Fortier:** Il est important que vous sachiez que ce sont les sous-ministres qui assument cette fonction.

**M. Gord Johns:** Je ne pense pas que cette réponse inspire beaucoup de confiance, étant donné le niveau important de la sous-traitance. Il y a eu de nombreux exemples. Je suis préoccupé par le fait que l'engagement pris par le premier ministre en 2015 a été complètement abandonné et que vous et la ministre Jaczek êtes convaincues que vous êtes sur la bonne voie et que le moral de la fonction publique est bon. Ce n'est pas ce que nous entendons.

La fonction publique, nous le savons, est encombrée par des règles et une surveillance excessives, ce qui empêche les fonctionnaires d'agir rapidement et d'innover. Cette situation découle de l'obsession du gouvernement pour l'aversion au risque et fait qu'il est incroyablement difficile de faire quoi que ce soit. En 2021, un fonctionnaire a dû produire 45 documents différents, soit près de 40 000 mots, pour un simple site Web de quatre pages répertoriant les services gouvernementaux.

Pourquoi ne laissez-vous pas les fonctionnaires faire preuve de discernement, de créativité et d'innovation, et préférez-vous confier cette tâche à des sociétés de conseil?

● (1740)

**L'hon. Mona Fortier:** Tout d'abord...

**Le président:** Veuillez donner une réponse courte, s'il vous plaît.



**L'hon. Mona Fortier:** ... je veux réellement dire que la fonction publique possède le talent et l'expertise nécessaires. Nous venons de traverser une période difficile, et elle a été au rendez-vous. Je ne peux pas dire comment nous pouvons compléter le travail qu'accomplit la fonction publique pour garantir la mise en œuvre de notre programme très ambitieux.

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

Monsieur Genuis, allez-y.

**M. Garnett Genuis:** Merci.

Madame la ministre, McKinsey a travaillé pendant 15 ans pour Purdue Pharma. Au cours de cette période, McKinsey a fourni des conseils à Purdue Pharma sur la façon de stimuler la crise des opiacés. Ces conseils comprenaient l'offre de primes aux pharmaciens en cas d'overdose. McKinsey a dû payer plus d'un demi-milliard de dollars de dédommagements aux États-Unis pour ces faits. À ce jour, ils n'ont versé aucun dédommagement au Canada. McKinsey a également travaillé pour des entreprises d'État russes et chinoises, y compris celles qui font l'objet de sanctions.

Je vous ai posé cette question plusieurs fois. Vous n'y avez pas répondu. Je vais vous la poser une fois de plus et vous donner 60 secondes de temps ininterrompu pour répondre.

Pensez-vous que McKinsey soit une société qui fait preuve d'éthique, oui ou non? Je vous donne la parole.

**L'hon. Mona Fortier:** Je vais à nouveau vous fournir la même réponse que depuis le début. Nous avons depuis 2015 un régime d'intégrité qui a été voté par le gouvernement précédent. Nous utilisons ce régime d'intégrité pour tenir les fournisseurs responsables de leur mauvaise conduite. Nous savons qu'il encourage également la coopération avec les autorités juridiques et la prise de mesures correctives si nécessaire.

Comme vous le savez, en vertu du régime d'intégrité, un fournisseur qui, au cours des trois dernières années, a été reconnu coupable d'une infraction énumérée dans la politique sur l'inadmissibilité et suspension est déclaré inadmissible pour une période de 10 ans. C'est ce que prévoit notre directive. Pour l'instant, McKinsey n'est pas considérée comme un fournisseur inéligible en vertu du régime d'intégrité.

**M. Garnett Genuis:** Merci, madame la ministre. Les 60 secondes sont écoulées.

Vous n'avez clairement pas répondu à la question de savoir si vous pensez que McKinsey est une société qui fait preuve d'éthique. Nous devons évaluer si le régime d'intégrité dont vous parlez fonctionne réellement. J'estime que si une société comme McKinsey, avec tout ce qu'elle a fait — alimenter la crise des opioïdes, conseiller des entreprises affiliées aux États chinois et russe — satisfait aux critères de votre régime d'intégrité, alors ce régime pose problème.

Pensez-vous que le régime d'intégrité actuel fonctionne bien, oui ou non?

**L'hon. Mona Fortier:** Je crois que le régime d'intégrité qui a été mis en place par le gouvernement précédent et que ce gouvernement continue d'utiliser... Si vous voulez le réexaminer, vous pourriez en faire la recommandation dans le rapport de votre comité. Je m'en réjouis.

**M. Garnett Genuis:** Mais, à votre avis, ce régime fonctionne-t-il bien?

**L'hon. Mona Fortier:** J'aimerais souligner que c'est la ministre Jaczek qui est responsable du régime, et qu'elle est la mieux placée pour répondre à cette question.

**M. Garnett Genuis:** Madame la ministre, vous êtes une ministre fédérale. Je vous demande de formuler des opinions sur ces questions, pas seulement de me répéter ce que dit la loi.

Un régime d'intégrité qui permet à une société comme McKinsey d'être approuvée est-il selon vous un régime d'intégrité fonctionnel?

**L'hon. Mona Fortier:** Je pense que nous allons revoir le régime d'intégrité — et nous effectuons actuellement de nombreux examens — pour nous assurer de la responsabilisation du gouvernement par rapport au travail que nous accomplissons pour les Canadiens.

**M. Garnett Genuis:** La qualité du régime d'intégrité est-elle visée par vos examens?

**L'hon. Mona Fortier:** Je pense que nous sommes actuellement... Pardon. La ministre Jaczek est la mieux placée pour répondre. C'est bien sûr à elle qu'il faudrait poser directement la question. Je pense que nous revoyons continuellement nos politiques, et nous pouvons...

• (1745)

**M. Garnett Genuis:** Oh, donc le régime d'intégrité ne fait pas l'objet d'un examen particulier.

**L'hon. Mona Fortier:** Je peux vous dire que nous travaillons actuellement à garantir la solidité de notre régime d'intégrité.

**M. Garnett Genuis:** D'accord, donc vous ne voulez pas me dire si vous pensez que McKinsey est une société qui fait preuve d'éthique et vous ne pouvez pas me dire si le régime d'intégrité fonctionne. Il me semble que c'est assez évident. Cette société a conseillé de verser des primes aux pharmaciens en cas d'overdoses. Je ne pense pas qu'il faille être un philosophe de la morale pour comprendre que c'est mal et contraire à l'éthique.

**L'hon. Mona Fortier:** En tant que présidente du Conseil du Trésor, j'aimerais revenir sur le fait qu'il y a une directive quant à la gestion de l'approvisionnement.

**M. Garnett Genuis:** On dirait que vous n'êtes là que pour suivre des processus et des instructions, et non pour évaluer l'éthique et la moralité de cette entreprise.

En tant que ministre, pensez-vous que vous avez la responsabilité de porter des jugements éthiques et moraux, ou que votre responsabilité se limite à mettre en œuvre les cadres stratégiques existants?

**L'hon. Mona Fortier:** Ma responsabilité est de veiller à ce que nous ayons les bonnes directives en place. Il y a des lois et je les applique.

**M. Garnett Genuis:** Bien. Alors, les directives existantes fonctionnent-elles?

**L'hon. Mona Fortier:** Pour le moment, comme nous le savons, on m'a demandé de revoir la directive sur la gestion de l'approvisionnement, et c'est ce que nous allons faire. Je crois savoir que des lettres ont été envoyées aux ministères pour veiller à ce qu'ils nous acheminent cette information...

**M. Garnett Genuis:** Nous voilà repartis dans le processus.

**L'hon. Mona Fortier:** ... et je vais faire cet examen...

**M. Garnett Genuis:** Madame la ministre, j'aurais juste une autre question à vous poser, mais sur un autre sujet.

Vous avez parlé de la façon dont la croissance et la sous-traitance ont été proportionnelles à la croissance de la fonction publique. La réalité, c'est que nous avons vu à la fois une croissance spectaculaire de la fonction publique, une croissance spectaculaire de la sous-traitance et un recul de la qualité des services. D'une certaine manière, nous serions portés à croire que ces choses sont inversement proportionnelles — une augmentation du nombre de fonctionnaires signifierait une diminution du recours à la sous-traitance et vice versa —, mais vous êtes aux commandes d'une croissance spectaculaire des dépenses dans tous les domaines, qui s'accompagne d'une baisse de la qualité des services.

Comment expliquez-vous qu'il y ait une croissance spectaculaire de la fonction publique et de la sous-traitance et, simultanément, un recul au chapitre des services?

**L'hon. Mona Fortier:** Comme vous le savez, notre gouvernement a établi un programme d'infrastructures très ambitieux pour la protection de l'environnement. Les changements climatiques sont une réalité. Nous nous assurons également que...

**M. Garnett Genuis:** Madame la ministre, ma question ne porte pas sur les changements climatiques, mais bien sur la qualité des services.

**Le président:** Je suis désolé, monsieur Genuis. Nous avons déjà dépassé le temps imparti.

Madame la ministre, je vous saurais gré de conclure rapidement.

**L'hon. Mona Fortier:** J'ai terminé.

**Le président:** Très bien. Je vous remercie.

Monsieur Kusmierczyk, nous vous écoutons.

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

Merci beaucoup, madame la présidente, pour vos excellentes réponses à ces questions difficiles.

Je veux vous donner l'occasion de répondre à nouveau à une question qui a été posée tout à l'heure. Vous décriviez le régime d'intégrité, plus précisément le régime d'intégrité présidant au traitement des entreprises qui ont été reconnues coupables d'actes répréhensibles à l'étranger. Vous avez commencé à parler du régime d'intégrité actuel et de la façon dont il est lié à l'inadmissibilité ou l'admissibilité de McKinsey à recevoir des contrats.

Pourriez-vous répéter la réponse que vous étiez en train de donner au Comité, mais au cours de laquelle vous avez été si outrageusement interrompue à plusieurs reprises?

**L'hon. Mona Fortier:** Je vous remercie de votre intervention.

Je pense que j'ai été assez claire. En 2015, le gouvernement précèdent a instauré ce régime pour veiller à ce que le gouvernement ne fasse affaire qu'avec des fournisseurs éthiques au Canada et à l'étranger. C'est Services publics et Approvisionnement Canada qui gère le régime au nom du gouvernement. Je crois que la ministre Jaczek a eu l'occasion de vous faire part de son point de vue et de son approche lundi dernier.

C'est Services publics et Approvisionnement Canada qui établit si un fournisseur peut obtenir des contrats du gouvernement. Comme je l'ai dit, certaines infractions entraînent une disqualification automatique tandis que d'autres donnent lieu à un examen particulier. Pour la gouverne de tout un chacun, je tiens à préciser que cette démarche s'applique aux marchés publics de plus de 10 000 \$.

Le régime d'intégrité est également appliqué dans l'ensemble du gouvernement et par le truchement d'ententes entre Services publics et Approvisionnement Canada et d'autres ministères et organismes fédéraux. Il y a trois parties. La ministre Jaczek vous en a sûrement parlé, mais les trois parties sont la Politique d'inadmissibilité et de suspension, les directives sur l'intégrité et les dispositions sur l'intégrité.

Des travaux sont en cours pour veiller à ce que le régime d'intégrité soit mis à jour. Je crois que la ministre Jaczek fera probablement le point sur l'amélioration ou le renforcement de ce régime.

J'espère que cela répond à votre question.

• (1750)

**M. Irek Kusmierczyk:** C'est parfait. Merci beaucoup, madame la présidente.

J'aimerais maintenant m'adresser aux fonctionnaires du Secrétariat du Conseil du Trésor.

Depuis 2015, la fonction publique a procédé à l'embauche de 60 000 employés et nous avons investi 20 milliards de dollars de plus dans notre fonction publique. Je sais qu'un de mes collègues aime répéter que nous investissons dans les consultants au détriment de la fonction publique, mais je dirais que les chiffres montrent que c'est tout le contraire: depuis 2015, la fonction publique a embauché 60 000 employés à temps plein et l'augmentation des dépenses a été de l'ordre de 20 milliards de dollars.

Ma question s'adresse aux fonctionnaires. Certains laissent entendre que la sous-traitance est hors de contrôle. Selon vous, que disent les chiffres?

**Mme Catherine Luelo:** Je vais parler de cela d'un point de vue technologique.

Je pense que ce que vous dites à propos des investissements qu'il y a eu dans la fonction publique m'interpelle. Cela ne fait aucun doute.

Lorsqu'il est question du gouvernement numérique, une partie de nos préoccupations consiste à nous assurer que les outils que nous fournissons à tous les fonctionnaires sont modernes et que nous donnons aux Canadiens la possibilité d'utiliser ces outils et de se « servir » comme ils l'entendent, de manière numérique. Les passeports en sont un exemple. L'été prochain, nous aimerions offrir aux Canadiens une expérience davantage axée sur le numérique, et ce, du début à la fin du processus.

Les chiffres que vous évoquez sont éloquentes. Ce n'est pas non plus comme si nous pouvions venir à bout de la quantité de travail sans avoir une certaine augmentation, en tout cas, certainement pas sur le plan technologique.

Je vais m'arrêter là.

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

Merci beaucoup.

Madame la ministre, merci d'être là.

Si mes collègues n'y voient pas d'objection, j'ai quelques questions à poser à M. Huppé.

Monsieur Huppé, avez-vous tenu une réunion jeudi dernier avec les directeurs financiers?

**M. Roch Huppé:** C'est exact.

**Le président:** Avez-vous conseillé aux directeurs financiers — et je vais vous paraphraser — de faire attention à ce qu'ils écrivent, que cela se retrouvera dans une demande d'accès à l'information.

Avez-vous dit cela?

**M. Roch Huppé:** En effet, j'ai averti les gens qu'en tant que fonctionnaires, nous devons rester très factuels dans ce que nous disons. Les courriels ne sont pas nécessairement le meilleur endroit pour exprimer ses opinions sur différents sujets.

**Le président:** Avez-vous prononcé les mots « Be careful what you write down », c'est-à-dire « Faites attention à ce que vous écrivez »?

**M. Roch Huppé:** Faites attention à ce que vous écrivez, absolument.

**Le président:** Ne pensez-vous pas que le fait de conseiller à de hauts fonctionnaires de ne pas écrire des choses de peur qu'elles apparaissent dans une demande d'accès à l'information viole l'intention ou l'esprit de la Loi sur l'accès à l'information?

**M. Roch Huppé:** Absolument pas.

**Le président:** Vous ne pensez pas que c'est une violation de l'esprit...

**M. Roch Huppé:** Ce que j'ai dit, c'est qu'ils doivent rester très factuels. Ils doivent être prudents dans ce qu'ils écrivent.

**Le président:** Avez-vous utilisé les mots — je vais traduire, pour les besoins de la cause — « Faites attention à ce que vous écrivez. Cela se retrouvera dans une demande d'accès à l'information »?

**M. Roch Huppé:** Bien honnêtement, je ne me souviens pas exactement de ce que j'ai dit, mais j'ai averti les gens que, comme nous traitons de sujets délicats, ils doivent rester très factuels.

**Le président:** Je suis très inquiet au sujet de l'existence de cette culture du secret dont a parlé la commissaire à l'information, culture vers laquelle vous semblez pencher.

Aujourd'hui, vous avez envoyé un courriel aux administrateurs généraux, aux directeurs financiers et aux dirigeants principaux de l'audit. Je vais simplement vous demander de remettre ce courriel au Comité. Vous avez dit que le 15 février, chaque ministère et organisme sera tenu de soumettre les informations consignées dans un fichier Excel joint au courriel au sujet des contrats pour lesquels McKinsey est une autorité contractante pour... Vous avez mentionné le 15.

Pouvez-vous soumettre cela au Comité, pour les besoins de notre étude?

• (1755)

**M. Roch Huppé:** Je pense que le Comité a déjà demandé essentiellement le même type d'information pour...

**Le président:** Je vous demande de nous soumettre ce courriel.

Puis-je avoir l'approbation du Comité pour demander que vous nous fournissiez ce document Excel que vous avez envoyé aux directeurs financiers et aux administrateurs généraux en prévision de la date du 15?

Il y en a un autre que vous avez demandé pour le 22 mars, un formulaire ou une lettre par le truchement duquel on doit vous fournir des éléments dans le cadre du régime d'intégrité, des approvisionnements et des achats effectués de manière cohérente. J'aime-

rais obtenir l'approbation du Comité pour vous demander de nous fournir ce document dès que vous le recevrez.

**M. Roch Huppé:** L'information que nous recevrons est nécessaire pour que nous puissions effectuer l'examen et l'analyse qui alimenteront la rédaction du rapport que nous nous sommes engagés à produire d'ici au 30 juin.

**Le président:** Distingués collègues, plaît-il au Comité que M. Huppé lui fournisse ces informations dès qu'il les aura reçues?

**Des députés:** D'accord.

**Le président:** Je pense que j'ai l'assentiment du Comité.

Le courriel que vous avez distribué mentionnait le 15 février, alors nous nous attendons à ce qu'il soit remis à la greffière le jour suivant. L'autre document, qui est un document Word, devra nous être acheminé d'ici le 22 mars.

Demain, vous rencontrez les dirigeants principaux de l'audit sur McKinsey. Pourriez-vous nous fournir le procès-verbal de cette réunion dès qu'il sera prêt, soit après votre réunion avec les responsables de l'audit?

**M. Roch Huppé:** Bien sûr. Laissez-nous le temps de le rédiger, mais soyez assurés que nous vous en ferons tenir copie.

**Le président:** Voilà qui est bien.

Plâit-il au Comité que ce procès-verbal soit transmis au Comité?

**Des députés:** D'accord.

**Le président:** C'est parfait. Demain, c'est jeudi. Alors, vous pourrez sans doute l'acheminer à notre greffière vendredi ou lundi.

Merci beaucoup aux témoins.

Madame Luelo, je suis ravi de vous revoir. Vous étiez dans ma circonscription.

Encore une fois, permettez-moi d'exprimer mon extrême mécontentement à l'égard des observations formulées quant à cette possible volonté de cacher des choses à l'accès à l'information, et à la culture du secret qui perdure à cet échelon.

Merci à tous. À moins qu'il n'y ait autre chose, nous allons suspendre la séance pour permettre la venue d'un nouveau témoin.

• (1755)

(Pause)

• (1755)

**Le président:** Distingués collègues, reprenons nos travaux.

Je souhaite la bienvenue à Mme Hudon au Comité permanent des opérations gouvernementales et des prévisions budgétaires.

Avez-vous une déclaration liminaire pour nous? Vous avez cinq minutes.

**Mme Isabelle Hudon (présidente et cheffe de la direction, Banque de développement du Canada):** Oui, j'en ai une.

Merci, monsieur le président.

[Français]

Chers membres du Comité, bonjour.

Depuis plus de 75 ans, la Banque de développement du Canada, ou BDC, joue un rôle névralgique dans le paysage économique canadien en étant la seule banque qui se consacre uniquement aux entrepreneurs. Nous prêtons aux petites ou moyennes entreprises, ou PME, canadiennes, nous les conseillons et nous investissons en elles.

Nous avons un rôle de développement. Nous agissons en complémentarité avec les prêteurs du secteur privé et comblons des besoins auxquels le marché n'est pas en mesure de répondre. C'est un rôle que nos équipes accomplissent avec une rigueur et une efficacité exemplaires.

Ainsi, loin d'être un poids pour les contribuables, nos activités sont profitables et elles nous ont permis, depuis 2011, de retourner 1,3 milliard de dollars en dividendes à notre actionnaire, le gouvernement du Canada. Surtout, nos activités profitent à nos 95 000 clientes et clients, qui peuvent faire croître leur entreprise et contribuer à la prospérité du pays.

La pandémie a été un moment marquant dans l'histoire récente de la BDC. Sans augmentation importante de nos effectifs et dans un contexte exigeant, nous avons soutenu plus de 25 000 nouveaux clients. Ce faisant, la pandémie a mis en évidence le savoir-faire de la BDC et le potentiel de soutenir un nombre encore plus grand d'entrepreneurs.

À l'été 2021, compte tenu d'un contexte économique toujours tumultueux, l'équipe de la BDC, à laquelle je me joignais alors, s'est sentie à nouveau interpellée. Animés par l'ambition d'avoir une influence encore plus importante, nous nous sommes lancés, avec les membres de notre conseil d'administration, dans un exercice de réflexion stratégique. C'est dans le cadre de cet exercice que nous avons pris la décision de solliciter les services d'une firme de consultants.

Il était évident, tant pour moi que pour mon équipe, que nous détenions le leadership et la responsabilité entière de cette réflexion. Par contre, nous étions aussi convaincus que, pour mener cet exercice avec la rigueur et l'envergure qu'il méritait, le recours à une firme externe s'avérerait utile. Celle-ci nous aiderait à raffiner et à confirmer notre compréhension de l'avenir. Elle nous fournirait également la perspective d'autres banques de développement dans le monde et nous exposerait aux meilleures pratiques. Cela nous donnerait les meilleurs outils possible pour entamer la phase suivante de mise en œuvre, car jamais il n'a fait de doute que l'exécution de la stratégie relèvera entièrement de la BDC.

Notre volonté de travailler avec une firme externe s'est donc traduite par le lancement d'un appel d'offres formel, compétitif et rigoureux, au terme duquel le comité de sélection a pris la décision de retenir les services de la firme McKinsey. Commencé en 2021, le mandat de la firme s'est terminé à l'été 2022. L'appréciation de la valeur, pour la BDC, de ce mandat appelle une analyse en deux temps, soit à court et à long terme.

Dans l'immédiat, je peux vous dire que ce mandat nous a permis d'adopter une vision stratégique renouvelée, ambitieuse et inspirante de ce que la BDC peut faire pour le Canada au cours des 10 prochaines années. L'appui de la firme quant à nos efforts nous a permis d'accroître nos capacités et de réaliser l'exercice stratégique parallèlement à nos activités courantes. Il était primordial pour moi que les consultants travaillent en étroite collaboration, en synergie, avec toute mon équipe. Cette façon de faire a enrichi notre ré-

flexion, élargi nos perspectives et favorisé une plus grande mise en commun des connaissances.

À plus long terme, j'ai la ferme conviction que, dans quelques années, nous jetterons sur cet exercice le même regard que nous posons aujourd'hui sur celui à l'origine de l'essor de BDC Capital. Élaborée il y a 11 ans avec l'aide de consultants, cette stratégie ambitieuse a permis à BDC Capital de faire passer le marché canadien de capital de risque de 1 milliard de dollars en 2009 à presque 15 milliards de dollars en 2021. Ce mandat a assurément été un bon investissement pour la BDC comme pour l'économie canadienne.

Il est évidemment trop tôt pour arriver à des conclusions semblables en ce qui a trait au mandat qui vient de se terminer, mais je peux vous assurer d'une chose: la concrétisation des ambitions que porte notre vision stratégique et la pleine réalisation de notre mandat comme banque de développement sont au cœur de toutes les décisions que nous prenons.

Je répondrai avec plaisir à vos questions.

● (1800)

[Traduction]

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

Nous allons commencer par M. Paul-Hus, pour six minutes.

[Français]

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

Bonjour, madame Hudon.

Premièrement, avant de vous joindre à la BDC, aviez-vous des relations personnelles ou des contacts avec des gens qui travaillaient au sein de la firme McKinsey?

**Mme Isabelle Hudon:** Non.

**M. Pierre Paul-Hus:** Dans votre allocution d'ouverture, vous avez mentionné que le conseil d'administration avait décidé de faire affaire avec une firme externe pour obtenir un service-conseil susceptible de fournir des orientations à la BDC.

Est-ce exact?

**Mme Isabelle Hudon:** J'ai dit que le conseil d'administration avait appuyé l'idée de lancer une réflexion stratégique et qu'il avait aussi appuyé la décision de faire appel à des consultants externes.

● (1805)

**M. Pierre Paul-Hus:** D'où venait cette idée?

Venait-elle de vous?

**Mme Isabelle Hudon:** Nous avons discuté ensemble de cette idée, c'est-à-dire les membres du conseil d'administration et moi-même.

Premièrement, quand je me suis jointe à l'organisation, l'équipe venait de traverser une période de 18 mois en contexte de pandémie, et comme je l'ai dit, l'équipe devait continuer à fournir des services...

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

Puisque vous parlez de l'équipe, nous avons vu dans l'actualité que les gens à l'interne étaient vraiment fâchés d'apprendre que vous aviez décidé de faire appel à la firme McKinsey et qu'un contrat de 4,9 millions de dollars avait été accordé pour décider de la planification stratégique. Vous dites que votre conseil d'administration a entériné cette idée, et vous avez fait allusion à un comité de sélection.

Qui faisait partie du comité de sélection ayant déterminé que ce serait la firme McKinsey qui remporterait le contrat?

**Mme Isabelle Hudon:** En ce qui a trait aux voix discordantes qui se sont fait entendre, je les ai entendues comme vous. Par contre, je voudrais vous faire part du fait que, depuis mon arrivée, nous avons gagné des points relativement à l'engagement des employés. Avant mon entrée en fonction, nous pouvions compter sur l'engagement de 86 % des employés et, à l'heure actuelle, le pourcentage est de 88 %. Il y a des voix discordantes, et j'en conviens.

En ce qui concerne le conseil d'administration, les membres ont entériné l'idée et la proposition de lancer une réflexion stratégique. Ils ont participé activement à l'exercice, comme 400 de mes collègues, d'ailleurs, à l'interne.

**M. Pierre Paul-Hus:** Il y a 400 de vos collègues qui ont participé à...

**Mme Isabelle Hudon:** ... à l'exercice...

**M. Pierre Paul-Hus:** ... à l'exercice lié à l'appel d'offres.

Est-ce bien cela?

**Mme Isabelle Hudon:** Non, ce n'est pas cela.

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

**Mme Isabelle Hudon:** Ils ont participé à l'exercice lié à la revue stratégique.

**M. Pierre Paul-Hus:** Je reviens à la question que j'ai posée plus tôt.

Qui faisait partie du comité de sélection?

**Mme Isabelle Hudon:** Sept membres de mon équipe...

**M. Pierre Paul-Hus:** Qui?

**Mme Isabelle Hudon:** Sept membres de l'équipe de direction...

**M. Pierre Paul-Hus:** Quels sont les noms?

**Mme Isabelle Hudon:** ... ou des personnes relevant de l'équipe de direction.

**M. Pierre Paul-Hus:** Pouvez-vous donner des noms?

Connaissez-vous le nom des sept personnes en question?

**Mme Isabelle Hudon:** Il y avait Michel Bergeron, Stéphane, Pierre, Karl, Maude du secteur de l'approvisionnement, et Anouk.

**M. Pierre Paul-Hus:** Les personnes faisant partie du comité de sélection sont-elles également membres du conseil d'administration?

**Mme Isabelle Hudon:** Non.

**M. Pierre Paul-Hus:** Ce sont des gens à part qui travaillent...

**Mme Isabelle Hudon:** Il s'agit de membres de la direction ou de la haute direction.

**M. Pierre Paul-Hus:** Il s'agit donc de personnes travaillant à la BDC.

Vous dites que le processus d'appel d'offres était ouvert et transparent.

Y avait-il des critères particuliers qui pouvaient favoriser la firme McKinsey?

**Mme Isabelle Hudon:** Nous utilisons toujours la même grille de critères pour les appels d'offres. Aucun critère n'a été changé pour aider une firme ou une autre.

**M. Pierre Paul-Hus:** Vous confirmez donc qu'il n'y a eu aucune discussion avec le gouvernement du Canada, le premier ministre ou le bureau du premier ministre concernant la firme McKinsey.

Est-ce exact?

**Mme Isabelle Hudon:** Il n'y en a pas eu du tout.

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

Le processus qui a mené au choix de la firme McKinsey a suscité de la frustration à l'interne.

D'où venaient les frustrations exprimées à la suite du choix de retenir les services de la firme McKinsey?

S'agissait-il de dirigeants de haut niveau?

**Mme Isabelle Hudon:** Aucune frustration ne m'a été transmise personnellement, monsieur le député.

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

Aucune frustration ne vous a été transmise directement, mais qui sont les gens qui ont parlé aux médias, qui ont fait part de leurs frustrations à la suite de votre choix, du choix de votre conseil d'administration?

Le savez-vous?

**Mme Isabelle Hudon:** Je ne peux pas vous confirmer qui s'est exprimé à ce sujet, ce sont des sources anonymes.

• (1810)

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

En ce qui concerne le nom des personnes que je vous ai demandé plus tôt, pourriez-vous transmettre au Comité la liste des sept personnes qui faisaient partie du comité de sélection, après la rencontre?

**Mme Isabelle Hudon:** Bien sûr.

**M. Pierre Paul-Hus:** J'imagine que l'information concernant le conseil d'administration de la BDC est publique.

N'est-ce pas?

**Mme Isabelle Hudon:** C'est exact.

**M. Pierre Paul-Hus:** La question qui est soulevée actuellement, c'est le fait que le gouvernement du Canada a fait affaire avec la firme McKinsey pour obtenir plusieurs analyses et définir les orientations du gouvernement.

D'après vous, la BDC a-t-elle fait affaire avec une entreprise comme la firme McKinsey parce qu'il n'y avait aucune ressource disponible à l'interne, qu'il n'y avait aucune possibilité d'avoir une équipe à l'interne qui puisse préparer un plan stratégique pour la BDC?

Était-il nécessaire de faire affaire avec une firme externe?

**Mme Isabelle Hudon:** Avoir recours à une firme externe était la bonne décision à prendre à ce moment-là pour plusieurs raisons.

Le volet touchant les activités courantes pour l'ensemble des employés de la BDC était déjà très lourd. De pouvoir avoir accès à des données, à de l'expertise et à du savoir supplémentaire pour combler les besoins à l'interne était, à ce moment-là, la bonne décision à prendre. Le pays commençait tout juste à se sortir de la pandémie, et il traversait une période de turbulence économique. À la BDC, nous voulions être en mesure de bien comprendre ce que l'avenir réservait aux PME du Canada.

**M. Pierre Paul-Hus:** Ma dernière question sera brève.

Connaissez-vous personnellement M. Dominic Barton?

**Mme Isabelle Hudon:** J'ai rencontré M. Dominic Barton pour la première fois en 2019.

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

[Traduction]

**Le président:** Merci, monsieur Paul-Hus.

Nous allons maintenant passer à M. Bains, pour six minutes.

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

Merci à Mme Hudon de se joindre à nous aujourd'hui.

Un article de *CBC News* publié le 23 janvier 2023 expliquait que la Banque de développement du Canada avait attribué un contrat par appel d'offres de 2,8 millions de dollars, avec une prolongation de 2,1 millions de dollars, à la société McKinsey pour effectuer un examen stratégique.

Quels étaient les objectifs de cet examen stratégique?

**Mme Isabelle Hudon:** L'objectif de l'examen stratégique était de nous aider... non, pas de nous aider, mais de nous permettre de comprendre quel serait l'avenir de nos PME au Canada et, surtout, ce qu'une banque de développement comme la Banque de développement du Canada pouvait faire pour mieux soutenir notre écosystème de PME.

C'est une démarche qui était essentiellement axée sur le progrès. Nous voulions en outre mieux comprendre ce qu'il fallait faire différemment, grosso modo, pour être la véritable banque de développement que la BDC a été au cours des 78 dernières années.

**M. Parm Bains:** Avez-vous été satisfaite des recommandations formulées par McKinsey?

**Mme Isabelle Hudon:** Je suis, à ce jour, très satisfaite du processus. Je dis cela parce que, bien sûr, McKinsey est arrivé avec une compréhension approfondie de notre secteur en ce qui a trait aux compétences analytiques. Je suis également très satisfaite du processus, parce que plus de 400 de mes collègues se sont lancés dans l'aventure avec l'équipe de direction et le conseil d'administration. C'est ça qui a été le véritable succès de l'examen.

**M. Parm Bains:** Si nous devions comparer, en quoi cet examen stratégique diffèrerait-il d'autres examens effectués pour la Banque par le passé?

**Mme Isabelle Hudon:** Je ne peux pas comparer, car je suis arrivée en 2021, mais comme je l'ai dit dans ma déclaration liminaire, BDC Capital a pu... La vision qui a présidé à la stratégie adoptée par BDC Capital il y a 11 ans est tout à fait comparable à la qualité de ce qui a été livré en 2021. Le secret est dans la façon dont la stratégie est mise en œuvre.

**M. Parm Bains:** Vous avez indiqué que vous êtes assez nouvelle à ce poste. Vous êtes la première femme présidente et cheffe de la direction de la BDC. Comment avez-vous travaillé pour soutenir les

entreprises dirigées par des femmes, et quels sont vos objectifs pour l'avenir?

**Mme Isabelle Hudon:** Je pense que je suis connue et reconnue pour la très grande importance que j'accorde à la parité hommes-femmes et pour la volonté que j'ai de voir un nombre accru de femmes accéder à des fonctions clés et réussir.

Pour l'instant, nous avons un peu plus de 10 % de notre portefeuille qui soutient une clientèle mal desservie, ce qui comprend les femmes. Vous avez probablement appris qu'au cours de l'année dernière, nous avons annoncé le lancement d'une plateforme appelée *Excelles*. Il s'agit d'un fonds d'un demi-milliard de dollars entièrement dédié aux femmes entrepreneures. Le fonds agit comme une banque de développement apte à faire une réelle différence pour les femmes entrepreneures au Canada.

**M. Parm Bains:** Comme nous le savons tous, le secteur des technologies propres est lui aussi en pleine croissance et il devient de plus en plus important. Comment la BDC contribue-t-elle au développement du secteur des technologies propres au Canada?

**Mme Isabelle Hudon:** C'est une autre grande réussite pour la BDC. BDC Capital a lancé le premier fonds pour les technologies propres il y a cinq ans. Nous venons de relancer un deuxième fonds, le fonds pour le climat, avec 400 millions de dollars. Jusqu'ici, nous avons investi pas moins de 1 milliard de dollars dans le secteur des technologies propres au Canada.

**M. Parm Bains:** Comment la BDC décide-t-elle si elle va développer ses projets à l'interne ou recourir à la sous-traitance?

• (1815)

**Mme Isabelle Hudon:** Nous examinons notre capacité à l'interne, et je dois dire que lorsqu'il s'agit de réaliser des projets, nous le faisons à l'interne. Lorsque nous estimons avoir besoin d'une expertise supplémentaire, nous envisageons de faire appel à des sociétés d'experts-conseils.

**M. Parm Bains:** Voilà toutes les questions que j'avais. Je vous remercie.

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

Nous passons maintenant à Mme Vignola, pour six minutes.

[Français]

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

Madame Hudon, je vous remercie d'être parmi nous ce soir.

Vous avez parlé plus tôt du besoin d'avoir recours aux services de la firme McKinsey ou d'une autre firme de consultants afin d'établir un plan d'action pour l'avenir. Cela visait à mieux répondre à la demande des PME, entre autres.

Qu'est-ce qui était désuet dans les pratiques en cours?

**Mme Isabelle Hudon:** Merci de la question.

L'exercice stratégique n'avait pas pour but de pallier certaines faiblesses de l'organisation. Sachant que, depuis 78 ans, nous avons toujours été au rendez-vous des PME canadiennes et sachant que nous nous sortions d'une pandémie et que le milieu de travail avait complètement changé, nous tenions à être cette banque de développement hautement performante. C'est encore ce que nous voulons aujourd'hui. Je mets l'accent sur le mot « développement » qui se trouve dans notre nom, Banque de développement du Canada.

Nous avons voulu nous projeter dans l'avenir en nous demandant ce que cette pandémie avait causé au secteur des PME, et nous avons voulu déterminer ce que nous pouvions faire différemment ou ce que nous pouvions faire de plus pour les PME. La première tâche, qui a été fort utile, a été de comprendre la part du marché qui revenait à la BDC.

Notre mandat est de travailler en complémentarité avec les institutions financières du secteur privé. Nous devons absolument nous inscrire en complémentarité et comprendre la part du marché qui nous revient. Nous devons non seulement la quantifier, mais aussi la qualifier...

**Mme Julie Vignola:** Merci beaucoup.

Je comprends qu'il y avait des aspects à préciser après un bouleversement tel qu'une pandémie. Au sein de la firme McKinsey et des autres firmes de consultants, combien de personnes avaient déjà connu une pandémie et aidé à gérer les conséquences d'une telle crise?

**Mme Isabelle Hudon:** Nous sommes très peu sur la planète à avoir eu une semblable expérience, à vrai dire.

**Mme Julie Vignola:** Merci.

Selon ma conception du rôle d'une personne qui occupe un poste de direction, qui est à la tête d'une entreprise, cette personne doit justement établir des stratégies de développement. J'entends dire que les consultants sont des spécialistes, mais il n'y a pas de spécialistes en matière de pandémie. À mon avis, les seuls spécialistes dans ce domaine, ce sont probablement les historiens et les épidémiologistes.

Parmi vos 400 associés et dans l'équipe de direction, n'y avait-il personne en mesure de déterminer quels étaient les buts que la BDC voulait atteindre et à quel degré?

Fallait-il absolument se comparer avec d'autres sans trop savoir de qui il s'agit, car la firme McKinsey ne divulgue pas les renseignements sur ses clients? Il peut s'agir de renseignements sur des pays avec lesquels nous ne sommes pas vraiment copains, mais on nous compare avec eux pour déterminer ce que nous voulons être et comment nous voulons aider notre monde.

Pourquoi ne pas avoir eu recours aux spécialistes de la BDC?

**Mme Isabelle Hudon:** Tout d'abord, une grande partie du savoir qui a nourri cette réflexion stratégique est venue de l'interne. Ce que nous avons reçu de la firme McKinsey, ce ne sont pas des conseils sur la gestion de la pandémie, mais plutôt des conseils de nature économique touchant les PME.

La firme McKinsey nous a présenté des données comparables issues de l'international et d'autres banques de développement. Nous avons aussi augmenté la capacité de notre équipe à bien comprendre les données et à bien cerner les zones où nous devons faire mieux et en faire davantage pour nos PME.

**Mme Julie Vignola:** Pouvez-vous me rappeler rapidement quand vous êtes entrée en fonction à la BDC?

**Mme Isabelle Hudon:** C'était à l'été 2021.

• (1820)

**Mme Julie Vignola:** Combien y a-t-il d'anciens employés de la firme McKinsey dans l'équipe de direction de la BDC?

**Mme Isabelle Hudon:** Il y a une personne.

**Mme Julie Vignola:** Qui est cette personne?

**Mme Isabelle Hudon:** Il s'agit de Mme Véronique Dorval.

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

Quand a-t-elle été embauchée?

**Mme Isabelle Hudon:** Elle a été embauchée il y a moins de six mois.

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

Quand le contrat a-t-il été accordé à la firme McKinsey?

**Mme Isabelle Hudon:** Je voudrais clarifier un point. Elle a quitté la firme McKinsey il y a 9 ans.

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

Quand le contrat a-t-il été accordé à la firme McKinsey?

**Mme Isabelle Hudon:** Le contrat a été signé à la fin d'août 2021.

**Mme Julie Vignola:** Quelle serait votre définition d'un « alumni »?

On entend fréquemment ce terme lorsqu'il s'agit d'entreprises comme la firme McKinsey.

**Mme Isabelle Hudon:** Ce sont des gens qui restent attachés à une marque, à un employeur, à une université, à une organisation.

**Mme Julie Vignola:** Peu importe le temps passé loin de cette organisation.

Mme Dorval serait-elle considérée comme une « alumni »?

**Mme Isabelle Hudon:** Je ne crois pas, mais il faudrait le lui demander.

**Mme Julie Vignola:** Merci.

[Traduction]

**Le président:** Vous avez eu environ 15 secondes de plus, madame Vignola.

Monsieur Johns, avant de passer à vous, parce que nous avons terminé un peu tard lors de la dernière réunion, le Bloc et le NPD ont été coupés à une minute au lieu de deux et demi lors de la deuxième série de questions. Nous sommes en mesure de prolonger cela quelque peu. Au lieu de faire trois minutes, trois minutes, une minute et une minute, ai-je la permission du Comité de m'en tenir à cinq minutes, cinq minutes, deux minutes et demie et deux minutes et demie pour la dernière série de questions?

**Des députés:** D'accord.

**Le président:** Merci.

Allez-y pour six minutes, monsieur Johns.

**M. Gord Johns:** Merci beaucoup, monsieur le président.

Madame Hudon, les médias ont rapporté que le roulement de personnel au sein de la haute direction a grimpé en flèche, et que cela pourrait avoir beaucoup à voir avec le fait que les employés actuels et anciens de la BDC ont exprimé de sérieuses préoccupations quant à votre décision de sous-traiter l'examen stratégique de 4,9 millions de dollars. Ils ont déclaré que McKinsey avait des attentes irréalistes et que le fait de faire appel à des consultants externes démontrait qu'il y avait un manque de confiance à l'égard de l'expertise interne.

La BDC a effectué des examens stratégiques similaires. Pourquoi celui-là ne pouvait-il pas être réalisé à l'interne? Pensez-vous que, pour 4,9 millions de dollars, vous auriez pu faire appel à l'expertise interne pour faire ce travail?

**Mme Isabelle Hudon:** Cela a été bien discuté, mûrement réfléchi et, encore une fois, ce n'était pas ma décision. C'est l'équipe de direction et le conseil d'administration qui ont pris la décision de faire appel à des consultants externes non pas pour mettre au point la stratégie, mais pour prêter main-forte, apporter un soutien et contribuer à la vision.

**M. Gord Johns:** Je vais revenir sur les effets que cette décision a eus sur le personnel. Les membres du personnel ont dit qu'il y avait des attentes irréalistes et un manque de confiance à l'égard de l'expertise interne.

Les employés de la BDC ont également signalé qu'ils étaient inquiets au sujet des dépenses engagées par la BDC sous votre direction. En juin dernier, vous avez fait venir votre chauffeur privé par avion de Montréal à la Colombie-Britannique au coût de 12 300 \$, et vous l'avez fait de nouveau en octobre, au coût de 8 100 \$. Cela représente 20 400 \$.

Pour que vous compreniez bien, je vis dans la circonscription située le plus à l'ouest du pays. Je fais des allers-retours à travers le pays, et il me faut 11 heures pour rentrer chez moi, soit deux vols et une longue route. Le coût de mes déplacements lors de la dernière année complète déclarée de 2018-2019 a été de 25 000 \$. Ne voyez-vous pas qu'il y a un problème? On a rapporté que vous aviez dit que c'était le meilleur rapport qualité-prix. Maintenez-vous cette déclaration?

Au cours des sept années et demie que je viens de passer en tant que député, je n'ai jamais, jamais engagé un tel coût pour mes déplacements.

**Mme Isabelle Hudon:** C'est une décision que nous avons prise pour des raisons précises à l'époque. Je veux vous dire que j'espère que nous n'aurons pas à prendre cette décision de nouveau et que nous trouverons d'autres options... Je vous le promets.

• (1825)

**M. Gord Johns:** Je dois rendre des comptes aux contribuables. Je crois que les employés et les dirigeants des sociétés d'État doivent faire de même. C'est prudent.

J'ai présenté une motion au Comité. Je vais donc passer rapidement aux travaux du Comité, si vous le voulez bien. J'ai présenté une motion. J'ai parlé à tout le monde. Je suis convaincu qu'elle n'aurait pas été adoptée telle quelle. Par conséquent, si je retire cette motion et en présente une autre qui correspond à ce dont nous avons discuté, j'espère que le Comité l'appuiera.

Monsieur le président, si vous n'y voyez pas d'inconvénient, pourrais-je proposer le retrait de la motion initiale visant à élargir la portée de l'étude sur McKinsey afin que nous puissions terminer cette étude?

**Le président:** Dans ce cas, il nous faut simplement le consentement unanime. J'imagine que nous l'avons.

**Des députés:** Oui.

(La motion est retirée.)

**M. Gord Johns:** Merci beaucoup à tous les membres du Comité.

Je propose:

Que le Comité élargisse son étude sur l'impartition des marchés de services publics et d'approvisionnement en augmentant le nombre de réunions de la motion adoptée le 1<sup>er</sup> février 2022 à un minimum de douze réunions; que le Comité invite les plus hauts responsables au Canada de McKinsey & Company, Deloitte, PricewaterhouseCoopers, Accenture, KPMG et Ernst & Young; et que le Comité invite des témoins supplémentaires à comparaître, à condition que les partis fournissent chacun leur liste de témoins supplémentaires à la greffière du Comité, au plus tard à 15 heures HNE le mardi 14 février 2023, et que le président fixe l'horaire de ces témoins d'une manière équitable pour tous les partis.

**Le président:** Quelle Saint-Valentin romantique vous avez planifiée.

**M. Gord Johns:** Nous n'avons pas à inclure cela dans la motion, monsieur le président.

**Le président:** Je cède la parole à M. Genuis, qui sera suivi de M. Jowhari.

**M. Garnett Genuis:** J'invoque le Règlement, monsieur le président. Si je comprends bien, il s'agit d'un avis de motion. On ne peut présenter une motion sans avoir donné un avis. Il s'agit donc d'un avis de motion.

**Le président:** On peut la présenter. Puisque c'est la question à l'étude, je pense que c'est acceptable.

**M. Gord Johns:** C'est la question à l'étude. Je crois que, lors de la dernière réunion, le Comité m'a dit qu'il n'y aurait pas d'objection.

**M. Garnett Genuis:** D'accord. Je suis désolé. J'essayais de comprendre.

**M. Gord Johns:** Oui, il s'agit de la question à l'étude.

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

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

Sur le fond, je ne vois pas de problème, mais je crois comprendre que nous allons passer aux travaux du Comité très bientôt. Pouvons-nous attendre à ce moment-là pour prendre une décision? Si je comprends bien, de façon générale, nous sommes sur la même longueur d'onde.

La seule chose, c'est que j'ai vraiment besoin de comprendre ce que cela signifie sur le plan de la production de documents. Nous venons de recevoir plus de 50 000 pages de documents pour notre étude sur McKinsey. Compte tenu de certaines dates et du nombre de documents qui pourraient être générés, je veux simplement m'assurer que nous avons suffisamment de temps pour tout faire traduire et que nous n'aurons pas de problème.

**Le président:** Je comprends et je pense que M. Johns a une brève réponse à donner.

**M. Gord Johns:** C'est en partie la raison pour laquelle je n'ai pas inclus cela dans l'étude sur McKinsey. Nous n'allons pas demander à des fonctionnaires de passer huit ans à produire des documents. Je crois comprendre que c'est ce qu'il aurait fallu.

**Le président:** On ne demande pas de documents.

**M. Gord Johns:** Puisqu'on ne demande pas de documents, j'espère que cela apaise vos inquiétudes.

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

[Français]

**Mme Julie Vignola:** Je veux être certaine de bien comprendre.

On propose de terminer notre étude sur la firme McKinsey pour ensuite commencer celle sur les autres entreprises. Ai-je bien compris?



**Une voix:** Oui.

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

[Traduction]

**Le président:** Monsieur Genuis...?

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

Je crois comprendre que nous n'avons pas vu le texte à l'avance. Nous sommes disposés à l'appuyer en principe.

Le temps dont nous disposons avec la dirigeante de la BDC est très limité et j'aimerais bien qu'il y ait une série de questions supplémentaire, comme convenu. Sur cette base, je propose que nous mettions fin au débat.

**Le président:** Nous sommes saisis d'une motion visant à mettre fin au débat. Puis-je avoir un vote à main levée?

(La motion est adoptée.)

**Le président:** Je pense que le Comité souhaite que nous reprenions le débat lorsque nous aurons un peu plus de temps. À mon avis, d'après mon expérience au sein du Comité, la motion sera probablement adoptée. Il semble que nous voulions terminer, mais je pense que nous pourrions probablement y revenir lundi. Je suis sûr qu'elle sera adoptée en bonne et due forme.

Voulez-vous finir votre intervention avec Mme Hudon, monsieur Johns? Il vous reste environ deux minutes.

• (1830)

**M. Gord Johns:** Y aura-t-il des répercussions sur le temps d'intervention des autres députés?

**Le président:** La greffière m'a informé que lorsque M. Johns a présenté sa motion, il lui restait deux minutes. Je vais donc le laisser terminer.

Veillez être bref, car nous empiétons maintenant sur la dernière partie.

**M. Gord Johns:** Je serai alors très bref.

À propos d'un autre exemple de dépenses... et je vais revenir sur la question parce que c'est très préoccupant. Un événement organisé pour les employés a coûté plus de 320 000 \$ et les médias ont révélé que les employés ne savaient pas quel était l'objectif de cet événement coûteux. Deux dépenses qui représentent la majeure partie des frais m'intriguent: 145 000 \$ en scénarisation et en production vidéo, et 146 000 \$ en services audiovisuels.

Concernant les frais de 146 000 \$, le contrat a été accordé sans appel d'offres. La BDC est tenue de lancer des appels d'offres pour les contrats de plus de 150 000 \$. Curieusement, les dépenses pour les services audiovisuels n'étaient inférieures que de 4 000 \$ à cette limite.

J'aimerais savoir quel était le but de cet événement. J'aimerais également savoir si les deux dépenses les plus importantes ont été facturées délibérément à 4 000 et 5 000 \$ de moins que le seuil. L'a-t-on fait pour éviter d'avoir à lancer un appel d'offres?

**Mme Isabelle Hudon:** En ce qui concerne l'objectif de la rencontre, réunir tous les employés fait partie de la culture de la BDC. Cette fois-ci, après 18 mois de pandémie et de télétravail — c'était même plus que 18 mois, soit presque deux ans —, nous avons décidé d'organiser un événement pour réunir les employés de nos bu-

reaux partout au Canada sur place et virtuellement à l'aide d'une plateforme interactive. Les frais liés à cet événement...

**M. Gord Johns:** Cependant, vous n'avez pas procédé par appel d'offres. Les frais se situaient juste en dessous de la limite qui aurait nécessité de le faire. C'était vraiment proche.

Pourquoi était-ce si proche? Avez-vous essayé d'éviter de procéder par appel d'offres, ou avez-vous simplement choisi...?

**Mme Isabelle Hudon:** Non, cela ne correspondrait pas à notre façon de faire.

**M. Gord Johns:** On dirait que c'est un contrat à fournisseur unique. C'est vraiment le cas, en un sens.

**Mme Isabelle Hudon:** Je vois ce que vous voulez dire, mais cela ne fait pas partie de notre façon de faire les choses.

**Le président:** Je crains que le temps soit maintenant écoulé.

Est-ce que c'est M. Paul-Hus qui interviendra pour les cinq prochaines minutes ou M. Barrett?

Je cède la parole à M. Barrett, qui dispose de cinq minutes.

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

Je vous remercie de votre présence.

J'ai deux ou trois questions sur l'optimisation des ressources, sur la question de savoir si, en tant que société d'État, la BDC fait en sorte que les Canadiens en ont pour leur argent.

Tout d'abord, pour mettre les choses en contexte, j'aimerais vous demander si vous savez quel est le prix moyen de l'épicerie pour une famille au Canada cette année. Savez-vous à combien on s'attend à ce qu'il s'élève?

**Mme Isabelle Hudon:** Vous avez bien dit l'épicerie?

**M. Michael Barrett:** Oui. Savez-vous...

**Mme Isabelle Hudon:** Par semaine?

**M. Michael Barrett:** Pour une année. Combien l'épicerie coûterait-elle à une famille moyenne pour une année?

• (1835)

**Mme Isabelle Hudon:** Je dirais 150 \$ par semaine ou 200 \$ par semaine multiplié par 52.

**M. Michael Barrett:** On dit que c'est 16 000 \$ cette année pour une famille canadienne.

Pendant que les gens assistent à une inflation record des aliments, ils voient, par exemple, que des montants exorbitants, 104 millions de dollars en primes et en augmentations, ont été versés au cours des deux dernières années. Ils voient, par exemple, ces frais pour faire voyager des chauffeurs en avion d'un bout à l'autre du pays. Ils voient ces folles dépenses qui ont été consacrées à l'organisation d'un événement dont ils ne voient pas l'utilité. Vos employés l'ont souligné dans certains de leurs commentaires.

En quoi pouvez-vous justifier d'avoir dépensé l'équivalent de la moitié d'une année d'épicerie pour le montant le plus bas que j'ai mentionné, c'est-à-dire pour que votre chauffeur se déplace en avion au pays? Comment pourriez-vous justifier cela auprès des Canadiens?

**Mme Isabelle Hudon:** En particulier dans le cas de l'événement que nous avons organisé pour les employés, nous avons estimé que c'était le bon moment d'investir pour rassembler nos collègues. Premièrement...

**M. Michael Barrett:** J'ai entendu votre réponse à ce sujet. Cependant, compte tenu de ce que coûte le panier d'épicerie à une famille pour une année et de la nécessité de tenir compte du meilleur rapport qualité-prix pour faire voyager votre chauffeur aux quatre coins du pays, est-ce justifiable pour les Canadiens?

**Mme Isabelle Hudon:** Encore une fois, c'est une décision qui a été prise de façon très sérieuse pour des raisons précises. Comme je l'ai dit à votre collègue, nous sommes très responsables. Je vous dis aujourd'hui que j'espère que nous ne le referons pas.

**M. Michael Barrett:** Je dirais que la plupart des Canadiens qui sont au courant de cela s'attendent à ce que cela ne se reproduise pas.

**Mme Isabelle Hudon:** Je comprends.

**M. Michael Barrett:** La BDC, c'est la Banque de développement du Canada. Est-ce bien cela?

**Mme Isabelle Hudon:** Oui.

**M. Michael Barrett:** La BDC est la spécialiste en développement des entreprises. Est-ce exact?

**Mme Isabelle Hudon:** Une partie de notre personnel s'occupe de ce volet notamment nos équipes qui travaillent directement auprès de clients.

**M. Michael Barrett:** Pourquoi un organisme qui se présente comme un expert en développement des entreprises avait-il besoin d'attribuer un contrat de 2,1 millions de dollars pour un dossier de développement des entreprises?

**Mme Isabelle Hudon:** L'examen stratégique ne consistait pas nécessairement à réfléchir à une stratégie de mise en marché pour des clients précis, mais aux changements que la pandémie a entraînés en deux ans et à l'avenir de l'écosystème des PME au Canada. Il ne portait pas spécifiquement sur le développement des entreprises. Il s'agissait de déterminer dans quels principaux piliers nous allions investir.

**M. Michael Barrett:** Il ne me reste qu'une minute.

Comme vous l'avez certainement vu dans les médias, la firme McKinsey a contribué à alimenter la crise des opioïdes par les conseils qu'elle a prodigués à Purdue Pharma; a joué un rôle dans des scandales de corruption en Afrique du Sud et en France; et a aidé le gouvernement de l'Arabie saoudite à retrouver et à punir des dissidents. Et ce ne sont là que quelques exemples.

Maintenant que vous le savez, considérez-vous McKinsey comme une firme qui fait preuve d'éthique? Compte tenu de ces faits, la BDC continuera-t-elle à faire affaire avec McKinsey?

**Mme Isabelle Hudon:** Comme nous l'avons fait dans le passé, nous allons respecter soigneusement notre processus d'approvisionnement et nos règles.

**M. Michael Barrett:** McKinsey est-elle une firme qui fait preuve d'éthique, madame?

**Mme Isabelle Hudon:** Encore une fois, je veux vous dire que nous avons respecté le processus d'approvisionnement et toutes les règles.

**M. Michael Barrett:** Ma question ne porte pas sur le processus d'approvisionnement.

Je vous demande si vous, madame — qui êtes ici pour rendre des comptes aux Canadiens —, pensez que McKinsey est une firme qui fait preuve d'éthique. C'est une question à laquelle on répond par oui ou par non.

**Mme Isabelle Hudon:** Je répète que nous avons respecté...

**M. Michael Barrett:** Avec tout le respect que je vous dois, madame, vous êtes ici pour répondre aux questions.

**Le président:** Est-il possible de poser une très brève question? Ensuite, nous terminerons et passerons à M. Jowhar.

**M. Michael Barrett:** C'est une question très brève.

McKinsey est-elle une firme qui fait preuve d'éthique, oui ou non?

**Mme Isabelle Hudon:** Comme je l'ai dit, nous avons respecté notre processus d'approvisionnement et nous continuerons à le faire.

**M. Michael Barrett:** Je dirais que si vous continuez à faire affaire avec McKinsey, alors votre processus d'approvisionnement ne fonctionne pas.

**Le président:** Merci.

Monsieur Jowhari, vous disposez de cinq minutes.

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

Madame Hudon, je vous remercie de votre présence.

Je crois comprendre qu'il s'agissait d'un processus concurrentiel et que la firme McKinsey a été sélectionnée. Il s'agissait d'un examen stratégique basé sur les défis auxquels les petites entreprises ont été confrontées au cours des deux années précédentes. En outre, plus de 400 membres de votre organisation ont participé à ce processus.

Il semble que si McKinsey a été retenue, c'est en partie parce qu'elle pouvait vous éclairer par rapport à ce que faisaient d'autres banques de développement dans le monde. Est-ce que je comprends bien?

**Mme Isabelle Hudon:** Oui.

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

Cela dit, pouvez-vous nous dire sur quels autres plans McKinsey faisait preuve de leadership concernant certains des défis auxquels les petites entreprises font face, en particulier celles qui sont en démarrage et qui essaient de se développer dans un environnement très difficile?

• (1840)

**Mme Isabelle Hudon:** J'ai quelques commentaires à faire.

Tout d'abord, nous avons examiné comment nous pouvions accélérer l'adoption du numérique, tant du point de vue de la Banque que du point de vue des PME.

Ensuite, l'un des résultats très importants de l'examen stratégique — qui a été effectué à la fois par McKinsey et par l'équipe interne —, c'est qu'il nous a permis de mieux comprendre, du point de vue quantitatif et du point de vue qualitatif, quelle était la part de marché que la BDC pouvait servir davantage et d'une meilleure façon.

Il a été utile de prendre du temps pour comprendre lesquelles des 1,2 million de PME au Canada devaient être servies et soutenues par la BDC. Nous avons pu quantifier ce marché potentiel pour la BDC. Nous avons également été en mesure de définir ces clients qui, aujourd'hui, ne reçoivent pas le soutien qu'ils devraient recevoir de la part d'autres institutions financières. Cela nous a amenés à conclure que si nous avions commencé, il y a 10 ou 15 ans, à soutenir certains clients mal desservis, nous devions accélérer le processus... notamment en soutenant davantage de femmes, d'Autochtones, de Noirs et de nouveaux arrivants, notamment.

Je dois dire que cette question a souvent fait l'objet de discussions au sein de la Banque. Une chose que mes nouveaux collègues m'ont dite à mon arrivée en 2021, c'est qu'ils voulaient que la BDC demeure une banque, mais qu'elle mette davantage l'accent sur le « D », soit sur le développement, afin qu'elle joue pleinement son rôle de banque de développement.

C'était un résultat très important de l'examen stratégique. Nous avons été en mesure d'y parvenir, tant sur le plan quantitatif que sur le plan qualitatif, grâce à la combinaison du savoir-faire de la BDC et de l'expertise de McKinsey.

**M. Majid Jowhari:** Merci.

De toute évidence, les domaines d'intérêt de la Banque sont grandement axés sur les faiblesses et les possibilités que nous avons observées pendant la pandémie en ce qui concerne les petites entreprises et les choses qui nous permettraient d'évoluer. Je pense aux entrepreneurs noirs, aux organisations dirigées par des femmes et aux organisations autochtones.

Maintenant, à environ 40 secondes de la fin de mon intervention, je veux parler de la structure. A-t-on fait des recommandations concernant l'ensemble des compétences, des lacunes au sein de la BDC que cette transformation doit combler pour que le marché dont vous avez parlé — 1,2 million de petites entreprises — puisse être mieux servi?

**Mme Isabelle Hudon:** Il n'a pas été question des compétences, mais nous avons constaté — et nous constatons aujourd'hui, par exemple — que pour servir cette clientèle mal desservie, nous devons amener davantage de ces talents à l'interne afin d'apprendre de leur expérience et de savoir comment procéder et soutenir cette clientèle. Toutefois, il n'en a pas été précisément question.

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

**Le président:** Merci, monsieur.

C'est maintenant au tour de Mme Vignola, qui sera suivie de M. Johns. Ils disposent tous les deux de deux minutes et demie.

[Français]

**Mme Julie Vignola:** Le plan que vous a proposé la firme McKinsey contenait des objectifs et des moyens pour les atteindre.

C'est cela?

**Mme Isabelle Hudon:** Si vous me permettez, madame Vignola, la vision stratégique qui est ressortie de cette réflexion nous a donné des précisions sur les axes où nous devons faire davantage et faire mieux.

**Mme Julie Vignola:** Étiez-vous entièrement d'accord avec ces précisions sur les axes?

**Mme Isabelle Hudon:** Tout à fait, parce que cela représente notre réflexion stratégique.

Quand l'équipe de direction s'est présentée devant le conseil d'administration, elle a exposé la vision de l'équipe de direction avec l'appui de plus de 400 employés à l'interne. Ce n'est donc pas la firme McKinsey qui a rédigé la vision stratégique.

• (1845)

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

Est-ce possible de voir ce plan, non caviardé, qui vous a été proposé?

**Mme Isabelle Hudon:** Mes collègues m'ont confirmé que nous participons pleinement aux efforts du Comité. Nous mettrons à sa disposition tous les documents demandés, dont ceux concernant ce contrat.

**Mme Julie Vignola:** Les documents produits par la firme McKinsey sont-ils les mêmes que ceux présentés à l'ensemble des équipes de la BDC?

Y en a-t-il qui portent le logo de la firme McKinsey et d'autres, le logo de la BDC?

**Mme Isabelle Hudon:** Les documents présentés étaient des documents de la BDC, et il contenait des éléments proposés par la firme McKinsey. Ceux présentés devant notre conseil d'administration portaient le logo de la BDC.

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

Vous avez été ambassadrice et M. Dominic Barton, de la firme McKinsey, a aussi été ambassadeur. Vous avez au sein de votre direction des gens qui viennent de la firme McKinsey, comme M. Barton. Ce dernier fait partie de l'Initiative du siècle et il présidait le Conseil consultatif en matière de croissance économique, qui a recommandé la création de la Banque de l'infrastructure du Canada.

On voit souvent le nom de la firme McKinsey un peu partout dans ces sphères d'activité. Devrions-nous nous en enquêter?

**Mme Isabelle Hudon:** Pas du tout.

**Mme Julie Vignola:** Tout est normal. Il est normal de voir des gens qui font partie du présent ou du passé de la firme McKinsey partout dans nos infrastructures.

C'est bien cela?

[Traduction]

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

Si vous voulez fournir d'autres réponses, vous pouvez peut-être le faire par écrit.

Monsieur Johns, vous disposez de deux minutes et demie.

**M. Gord Johns:** Madame Hudon, la BDC a embauché quatre de vos anciens collègues. Tous les quatre ont travaillé à la Sun Life pendant que vous y étiez entre 2010 et 2017.

Selon un porte-parole de la BDC, vous avez joué un rôle dans au moins deux de ces embauches. Quels postes ces deux personnes occupaient-elles à la Sun Life et quels postes leur ont été confiés à la BDC?

**Mme Isabelle Hudon:** J'ai été l'une des personnes chargées des entrevues. Je n'étais pas responsable de l'embauche, mais je faisais partie des personnes qui ont rencontré ces deux candidats en entrevue.

**M. Gord Johns:** D'accord. Vous êtes à la tête d'une organisation. Ne pensez-vous pas que vous avez une influence?

**Mme Isabelle Hudon:** Oui, mais je voulais préciser les choses. Si j'ai participé aux entrevues de ces deux personnes, c'est que l'une d'entre elles devait relever directement de moi, et la deuxième relevait d'un de mes subordonnés directs.

**M. Gord Johns:** Compte tenu de votre emploi actuel, vous avez choisi d'embaucher d'anciens collègues. Comment pouvons-nous être sûrs que vous n'allez pas choisir vos anciens employeurs pour des contrats, ou vos anciens collègues ou les personnes avec lesquelles vous avez travaillé qui travaillent pour certaines de ces grandes sociétés de conseils?

**Mme Isabelle Hudon:** Tout d'abord, c'est un processus qui a été bien fait. Les postes ont été affichés. Pour les deux postes, ce sont des agences de recrutement qui ont géré les processus. Encore une fois, avec mes collègues qui ont rencontré ces candidats en entrevue, nous avons décidé en équipe que ces deux candidats étaient les meilleurs.

**M. Gord Johns:** Avez-vous choisi vos anciens employeurs? Ont-ils obtenu des contrats avec la BDC?

**Mme Isabelle Hudon:** Mes anciens employeurs...?

**M. Gord Johns:** Oui. La Sun Life ou l'une ou l'autre des organisations... Avez-vous fait appel à eux pour des contrats? Avez-vous accordé des contrats à quelqu'un avec qui vous avez travaillé et qui travaille pour une autre compagnie? Avez-vous sous-traité certains des services que vous avez obtenus et qui n'atteignent peut-être même pas le seuil? Y a-t-il...?

**Mme Isabelle Hudon:** Non.

**M. Gord Johns:** Merci.

**Le président:** Votre temps est écoulé, monsieur Johns.

Chers collègues, je vous remercie d'avoir été patients et d'être restés un peu plus tard.

Madame Hudon, merci d'avoir témoigné aujourd'hui.

S'il n'y a rien d'autre à ce moment-ci, nous allons lever la séance.

---







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>