



CHAMBRE DES COMMUNES  
HOUSE OF COMMONS  
CANADA

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

---

# Comité permanent des transports, de l'infrastructure et des collectivités

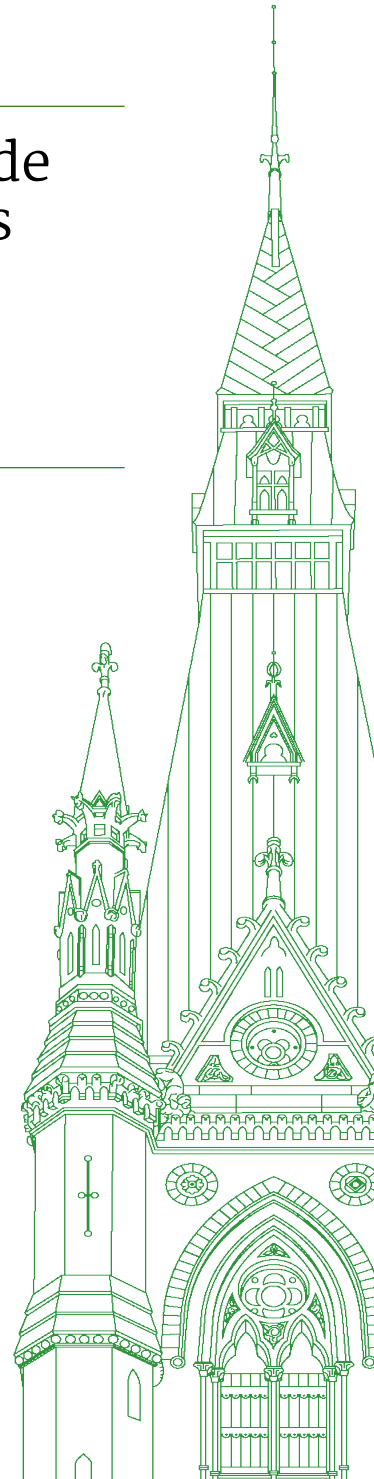
TÉMOIGNAGES

**NUMÉRO 068**

Le jeudi 11 mai 2023

---

Président : M. Peter Schiefke





# Comité permanent des transports, de l'infrastructure et des collectivités

Le jeudi 11 mai 2023

• (1105)

[Français]

**Le président (M. Peter Schiefke (Vaudreuil—Soulanges, Lib.)):** J'ouvre maintenant la séance.

Je vous souhaite la bienvenue à la 68<sup>e</sup> réunion du Comité permanent des transports, de l'infrastructure et des collectivités de la Chambre des communes.

Conformément à l'article 108(2) du Règlement, à la motion adoptée par le Comité le mardi 14 février 2023 et à la motion adoptée le jeudi 4 mai 2023, le Comité se réunit pour étudier le rôle de la société McKinsey & Company dans la création et les débuts de la Banque de l'infrastructure du Canada.

La réunion d'aujourd'hui se déroule sous forme hybride, conformément à l'ordre de la Chambre adopté le jeudi 23 juin 2022. Les députés peuvent y participer en personne ou à distance, au moyen de l'application Zoom.

[Traduction]

Pour la gouverne des membres du Comité, je précise que les témoins ont effectué un test de son au bénéfice de nos interprètes, et que tout allait bien de ce côté.

Chers collègues, les témoins qui comparaitront devant le Comité aujourd'hui sont l'honorable Amarjeet Sohi, le maire de la Ville d'Edmonton, qui nous joint par vidéoconférence. Nous accueillons également, représentant McKinsey & Company, M. Robert Palter, associé principal et directeur de la pratique canadienne, ainsi que M. Andrew Pickersgill, associé senior. Tous les deux sont présents dans la salle. Le président du Conseil des Canadiens, M. John Cartwright, comparaitra par vidéoconférence, de même que Mme Catherine McKenna, l'ancienne ministre de l'Infrastructure et des Collectivités.

Bienvenue à tous.

Tout d'abord, nous allons entendre vos déclarations liminaires, pour lesquelles vous disposerez chacun de cinq minutes.

Nous débutons avec la déclaration de l'honorable Amarjeet Sohi, le maire d'Edmonton. Vous avez la parole.

**L'hon. Amarjeet Sohi (ancien ministre de l'Infrastructure et des Collectivités, à titre personnel):** Merci infiniment de me recevoir et de m'avoir invité à prendre part à ce débat. Je prendrai tout le temps qu'il faut pour répondre à vos questions au meilleur de mes connaissances.

Je suis très fier du travail que j'ai accompli à titre de ministre de l'Infrastructure et du fait que nous avons mis sur pied le premier ministère de l'histoire du Canada consacré exclusivement à la construction d'infrastructures à l'échelle du pays. C'était la première

fois qu'un ministère fédéral distinct travaillait en très étroite collaboration avec les provinces, les municipalités, le secteur privé, les syndicats et des organismes sans but lucratif afin de mieux comprendre les besoins des collectivités, de se concentrer sur les besoins en infrastructures et de faire le nécessaire pour y répondre. Le gouvernement fédéral devenait ainsi un partenaire à part entière dans le renforcement des collectivités.

Je suis très fier de mon expérience en tant que ministre de l'Infrastructure. Nous avons réalisé de l'excellent travail durant cette période. Un de nos objectifs était de mobiliser le secteur privé afin qu'il participe davantage à des projets d'infrastructure que le secteur public et le secteur privé ne pouvaient pas réaliser seuls. C'est pour cette raison que la Banque de l'infrastructure du Canada, la BIC, a vu le jour.

Je n'entends pas utiliser les cinq minutes qui me sont allouées parce que je suis certain que les autres témoins auront d'autres choses à ajouter. Je suis impatient d'échanger avec vous tous.

**Le président:** Merci beaucoup, monsieur Sohi.

Je donne maintenant la parole à M. Palter.

Monsieur Palter, vous disposez de cinq minutes pour nous présenter votre déclaration liminaire. Nous vous écoutons.

**M. Robert Palter (associé principal, Directeur de la pratique canadienne, McKinsey & Company):** Monsieur le président, mesdames et messieurs les membres du Comité, je vous remercie de l'occasion qui m'est donnée de m'adresser à vous aujourd'hui.

Je suis associé principal chez McKinsey & Company à Toronto. Je travaille chez McKinsey depuis 28 ans. Je suis actuellement associé directeur de McKinsey Canada et je suis responsable de toutes les activités du cabinet dans l'ensemble de nos bureaux de Montréal, de Toronto, de Calgary et de Vancouver. Avant d'occuper mon poste actuel, j'ai été leader de la Pratique Infrastructures de McKinsey à l'échelle mondiale de 2010 à 2019.

Le 29 mars dernier, j'ai témoigné devant le Comité permanent des opérations gouvernementales et des prévisions budgétaires, qui a un vaste mandat lié à l'utilisation par le gouvernement fédéral des services de consultants externes. Je suis heureux d'être de retour aujourd'hui pour aborder la question de la Banque de l'infrastructure du Canada, qui fait l'objet d'une attention particulière du Comité.

Comme vous le savez très bien, le gouvernement fédéral canadien et les contribuables qui le financent ont une capacité de financement limitée. Il n'est pas fiscalement possible pour le gouvernement fédéral de fournir, sous forme de subventions, tous les capitaux nécessaires à la construction de l'ensemble des infrastructures dont notre pays a besoin. C'est pourquoi le gouvernement a estimé qu'il était nécessaire de mettre sur pied un organisme tel que la BIC, dont le mandat est d'attirer des capitaux privés devant servir à doter le Canada de nouvelles infrastructures afin de poursuivre le déploiement d'infrastructures essentielles au pays.

La Banque de l'infrastructure du Canada n'est pas une idée nouvelle. Il existe en fait des organismes semblables en Australie, au Royaume-Uni, en Europe, en Amérique latine, en Asie et dans de nombreux États américains. Dans ces pays, les banques d'infrastructure ont contribué à aménager de nouvelles infrastructures au moyen de capitaux privés.

La Banque de l'infrastructure du Canada a d'abord été proposée par le Parti libéral dans son programme électoral de 2015, bien avant la participation de McKinsey. En 2016, l'idée d'une banque d'infrastructure a fait l'objet d'une recommandation unanime des 14 membres du Conseil consultatif en matière de croissance économique au ministre des Finances. Le concept global émanant du Conseil consultatif en matière de croissance économique a ensuite été repris par le gouvernement, puis a fait l'objet d'un projet de loi qui a été examiné, débattu, soumis au vote du Parlement puis promulgué le 22 juin 2017.

Le premier mandat de McKinsey auprès de la BIC a débuté plus de 18 mois après la présentation des recommandations sur les infrastructures du Conseil consultatif en matière de croissance économique. Nous avons réalisé trois mandats pour la BIC, qui ont tous été attribués dans le cadre de sa procédure d'appel d'offres.

Notre travail auprès de la BIC l'a aidée sur deux aspects fondamentaux. Premièrement, nous avons passé en revue des exemples d'organismes semblables dans le monde entier pour contribuer à trouver des façons de mettre en œuvre la loi habilitante afin d'établir différentes options de fonctionnement précises qui permettraient à la BIC d'accepter des propositions de projets. Par exemple, nous avons élaboré des options articulées autour d'éléments tels que les étapes d'un projet jusqu'à l'achèvement, les attentes en matière de rendement, la position au sein de la structure du capital, les approches en matière de transfert de risques et la part de capital que la Banque envisagerait d'injecter. Ces différentes options de conception ont été ultimement examinées et approuvées par le conseil d'administration de la BIC.

Deuxièmement, nous avons examiné les pratiques exemplaires d'autres organismes d'infrastructure mondiaux en matière de processus de gestion des risques et de structure organisationnelle pour contribuer à établir l'organisation et les politiques essentielles au bon fonctionnement d'un organisme financier qui allait être chargé de gérer les fonds des contribuables canadiens. Nous avons relevé 47 types de risques différents auxquels la BIC pouvait être exposée, et nous avons élaboré des structures, des systèmes et des processus pour les gérer. Là encore, le résultat de nos travaux a été approuvé par le conseil d'administration de la BIC.

Les efforts déployés sur ces deux fronts étaient nécessaires pour mettre sur pied la BIC à un moment où elle disposait de ressources humaines limitées. McKinsey n'a jamais examiné les investissements réalisés par la BIC ni fourni de conseils à ce sujet.

Comme je l'ai souligné dans mon témoignage devant le Comité permanent des opérations gouvernementales et des prévisions budgétaires, McKinsey est une fière entreprise canadienne qui emploie plus de 1 100 personnes au pays, et nous sommes fiers du travail que nous avons accompli pour contribuer au lancement de la BIC. Il s'agit d'un organisme qui a le potentiel d'aider à la mise en place d'infrastructures canadiennes essentielles, et ce, au bénéfice de tous les Canadiens.

C'est avec plaisir que je répondrai à vos questions.

● (1110)

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

Nous allons maintenant écouter la déclaration de M. Pickersgill.

Monsieur Pickersgill, vous avez la parole pour les cinq prochaines minutes.

**M. Andrew Pickersgill (associé senior, McKinsey & Company):** Monsieur le président, mesdames et messieurs les membres du Comité, je vous remercie de votre invitation. J'espère pouvoir vous aider à mieux comprendre le rôle de McKinsey et de la Banque de l'infrastructure du Canada.

Je suis associé senior chez McKinsey, où je travaille depuis 25 ans. Je dirige actuellement la pratique Secteur public de McKinsey et j'ai été associé directeur de McKinsey Canada de 2017 à 2022.

Je crois comprendre que les travaux du Comité portent sur la Banque de l'infrastructure du Canada, que j'appellerai la BIC. Bien que je ne fasse pas partie des équipes principales de McKinsey qui ont travaillé avec la BIC, je ferai de mon mieux pour répondre aux questions du Comité.

J'aimerais également formuler quelques observations sur la genèse de la BIC. Comme mon collègue M. Palter l'a fait remarquer, la BIC n'est pas une idée nouvelle. Le concept visant à utiliser des capitaux privés pour combler les lacunes en matière d'infrastructures publiques existe depuis des décennies, et de nombreuses administrations dans le monde ont mis sur pied des organismes semblables à la BIC.

La création de la BIC faisait partie des engagements formulés dans la plateforme du Parti libéral lors des élections fédérales de 2015. Elle a fait l'objet d'une recommandation unanime du Conseil consultatif en matière de croissance économique, qui a été établi pour conseiller le ministre des Finances. Le projet de loi ayant mené à la création officielle de la BIC a été approuvé par le Parlement. McKinsey n'a pas créé la BIC et n'a pas inventé le concept de la Banque de l'infrastructure du Canada.

Il a été demandé à McKinsey d'aider le Conseil consultatif en matière de croissance économique en effectuant bénévolement des travaux de recherche et des analyses de cas à l'échelle mondiale. Le rôle de McKinsey était de fournir une base factuelle objective qui contribuerait à éclairer les discussions du Conseil. McKinsey ne formule pas de recommandations sur les orientations à prendre; ce rôle revenait aux 14 membres du Conseil qui ont recommandé l'idée de la BIC. Le Conseil consultatif en matière de croissance économique devait s'acquitter d'un vaste mandat, qui allait bien au-delà de l'infrastructure et du concept de banque de l'infrastructure. Le Conseil a finalement formulé 10 recommandations portant sur une vaste gamme de vecteurs de croissance économique. En voici certaines: attirer les investissements étrangers au Canada; libérer l'innovation pour stimuler la mise à l'échelle et la croissance; bâtir une main-d'œuvre qualifiée et résiliente; faire du Canada une plaque tournante mondiale du commerce; accroître la participation au marché du travail; outiller la main-d'œuvre du Canada avec les compétences de l'avenir et favoriser la productivité par l'entremise de l'infrastructure.

La BIC a retenu les services de McKinsey pour la première fois en 2018, plus de 18 mois après que le Conseil consultatif en matière de croissance économique a publié ses recommandations sur les infrastructures. Les services de McKinsey ont été retenus au terme d'un processus conforme aux règles d'approvisionnement du gouvernement du Canada. Notre travail auprès de la BIC a pris fin en 2020, avant qu'Ehren Cory n'en devienne le président-directeur général. Nous n'avons accompli aucun travail depuis 2020 ni collaboré avec nos collègues de McKinsey qui travaillent à la BIC.

Le travail bénévole effectué par McKinsey pour le Conseil consultatif en matière de croissance économique cadre avec son engagement profond et de longue date en matière de responsabilité sociale et d'amélioration des collectivités où se déroulent ses activités. J'ai eu l'honneur de diriger l'équipe de McKinsey dans le cadre du soutien que nous avons apporté au Conseil consultatif en matière de croissance économique. Il s'agissait d'une occasion de mettre à profit les travaux de recherche à l'échelle mondiale de notre cabinet afin d'appuyer le mandat du Conseil consistant à faire croître l'économie et à améliorer la vie des Canadiens.

Notre cabinet est fermement convaincu que le travail bénévole et le fait de redonner à la collectivité sont les responsabilités de chaque collègue chez McKinsey. À ce titre, le cabinet s'est engagé à investir 2 milliards de dollars dans des efforts en matière de responsabilité sociale d'ici 2030. Nous avons confiance dans les capacités et l'expertise de nos gens, qui sont notre plus grande ressource. Nous incitons nos collègues à faire du bénévolat, nous les soutenons dans leur engagement au sein de leurs collectivités locales et nous veillons à ce que nos propres actions concordent avec nos valeurs. Au Canada, nous travaillons en partenariat avec de nombreux organismes sans but lucratif et un large éventail d'autres organismes qui s'attaquent à certains des défis les plus pressants de nos collectivités, et ce, dans toutes les régions où nous exerçons nos activités.

Comme je l'ai mentionné précédemment, le travail de McKinsey auprès de la BIC l'a grandement aidée à réaliser le mandat que le gouvernement lui avait confié à une époque où elle disposait elle-même de très peu de ressources. Bien que M. Palter soit mieux placé pour parler des détails de ce travail, je tiens à dire que l'objectif de McKinsey à l'égard du secteur public au Canada a toujours été de travailler avec le gouvernement pour améliorer la vie et les moyens de subsistance des Canadiens.

Je serai heureux de répondre aux questions du Comité.

Merci.

• (1115)

**Le président:** Merci beaucoup, monsieur Pickersgill.

Nous passons maintenant à M. Cartwright.

Monsieur Cartwright, vous avez la parole pour cinq minutes.

**M. John Cartwright (président, Conseil des Canadiens):** Merci. Je m'appelle John Cartwright. Je suis le président du Conseil des Canadiens, un des plus importants organismes nationaux de défense de l'intérêt public.

Notre opposition à l'égard des partenariats public-privé dans le domaine des infrastructures est ancrée dans notre lutte contre des initiatives de privatisation de l'eau de tout acabit. Je suis menuisier de métier. J'ai commencé dans ce métier à 18 ans et j'ai travaillé sur des centaines de chantiers. Je crois donc pouvoir dire que j'en connais un bout sur les infrastructures.

Dylan Penner, un de nos militants, a comparu devant votre comité il y a deux ans, pour vous dire ceci:

La structure actuelle de la Banque de l'infrastructure du Canada met l'accent sur un modèle de financement par partenariat public-privé défectueux, qui consiste à inviter les intérêts privés à prendre le contrôle des infrastructures et des services essentiels qui devraient rester entre les mains du secteur public et à les subventionner pour ce faire. Le partenariat public-privé est un outil qui investit mal les fonds publics en favorisant les intérêts des entreprises, sans soutenir les collectivités. La Banque de l'infrastructure du Canada pourrait jouer un rôle crucial en soutenant une reprise équitable après la pandémie et en appuyant la transition vers une économie à faibles émissions de carbone, mais cela serait impossible si elle reste axée sur la privatisation et des partenariats public-privé.

Il a donné une série d'exemples d'échecs des partenariats public-privé. Beaucoup d'autres exemples se sont ajoutés à cette liste depuis sa comparution, y compris le fiasco du réseau de transport en commun d'Ottawa. Heureusement, la BIC a fait chou blanc avec sa proposition de partenariat public-privé pour la station d'épuration des eaux de Mapleton.

Cette audience porte sur McKinsey & Company. Il est de notoriété publique que des hauts fonctionnaires ont rencontré en catimini des gens de McKinsey et de BlackRock pour avancer la réflexion au sujet de la BIC. Il ne faut pas oublier que le gouvernement libéral cherchait à remplacer Partenariats public-privé Canada. Tombé en discrédit, cet organisme mis en place par Stephen Harper exigeait que tout projet d'infrastructure d'une valeur de plus de 100 millions de dollars pour lequel du financement fédéral était sollicité soit soumis à la présélection des partenariats public-privé.

Cette réunion, d'autres recherches et d'autres activités sont une petite partie des efforts constants de joueurs importants du secteur financier pour dorénavant la pilule et imposer une approche des infrastructures moins susceptible de soulever la colère populaire que les privatisations sans ménagement des Maggie Thatcher, Brian Mulroney ou Mike Harris de ce monde. Toutes les grandes sociétés internationales de comptabilité et de services-conseils ont contribué à cette dynamique. En fait, l'idée était de trouver un moyen plus élégant de faire passer la propriété et le contrôle des mains du public au privé. Les partenariats public-privé garantissent aux sociétés privées un rendement de 10 à 15 % pour leurs investissements dans des sources de revenus publiques et des services essentiels. Elles n'ont pas l'impression de faire quelque chose de mal. La réussite se mesure en fonction des heures facturables et des accords complexes qu'on nous vante régulièrement.

Il vous suffit d'aller à la page 30 du dernier numéro du magazine *Expert* pour avoir une liste des prix d'excellence remis à des cabinets juridiques qui ont structuré les accords complexes liés à la Ligne Ontario et bien d'autres. Des partenariats public-privé sont négociés à huis clos, sous le couvert du secret des entreprises. Dans l'appel d'offres pour la Ligne Ontario, la proportion de contenu canadien est mystérieusement passée de 25 à 10 %, pour permettre à Hitachi d'obtenir le contrat. Tous les véhicules seront construits aux États-Unis et non au Canada. Comment peut-on prétendre qu'un tel marché sert l'intérêt public?

J'ai écouté très attentivement les témoignages que les dirigeants de la BIC ont livrés hier. Ce sont des gens de grand talent. Imaginez si tout ce talent était mis seulement au service de l'intérêt public plutôt que de ce que la présidente, Tamara Vrooman, a qualifié de modèle d'investissement dans l'infrastructure plus attrayant pour le secteur privé, qui fait appel à des outils financiers novateurs pour réduire le risque de leurs investissements.

C'est plutôt étonnant quand on sait qu'un des arguments en faveur des partenariats public-privé était justement que le risque serait assumé par le privé.

En octobre 2022, le Syndicat canadien de la fonction publique a publié une étude de Thomas Marois intitulée *Une banque publique pour assurer l'intérêt public*. J'incite fortement le Comité à en prendre connaissance et à s'inspirer de l'exemple de différentes banques publiques étudiées dans ce rapport qui contient quatre recommandations.

La première recommandation est de modifier le mandat de la BIC. La deuxième est d'accroître la transparence. La troisième est d'investir dans les projets de durabilité environnementale, et la quatrième est d'accélérer les projets en versant le financement directement aux municipalités et aux communautés autochtones.

Le modèle des partenariats public-privé dénature le rôle d'un joueur qui pourrait être essentiel pour ce qui est des investissements dans la résilience et l'adaptation aux menaces associées au changement climatique. Plutôt que de financer des bornes de recharge du secteur privé, pourquoi ne pas adhérer à la proposition du Syndicat des travailleurs et travailleuses des postes de munir les bureaux de poste de toutes les petites villes du pays de bornes de recharge solaire pour convaincre les gens d'acheter des véhicules électriques et favoriser l'électrification de la flotte des postes? Il n'y a aucune raison d'attendre que le privé finance une partie de l'électrification des réseaux ou des véhicules de transport en commun. Il n'y a aucune raison de privatiser le service de train à grande fréquence entre Montréal et Toronto pour concurrencer le service actuel de VIA Rail.

J'ai vu le concept de diversification des modes de financement et d'approvisionnement prendre de l'ampleur peu à peu et devenir un modèle complet de conception, de construction, de financement, d'entretien et d'exploitation. Ce sont les contrats d'entretien de 30 ans qui sont vraiment payants. Qui peut prédire combien coûtera réellement l'exploitation d'un train léger dans 29 ans d'ici?

Tout comme les ordres de modification successifs dans les gros projets d'envergure, c'est ce qui fait exploser les coûts. Les soumissions sont gonflées pour tenir compte du risque. À la moindre erreur dans les chiffres, une poursuite judiciaire est intentée pour faire grimper les prix, comme nous en avons eu un exemple récent, ou l'entrepreneur fait faillite et se sauve, comme c'est arrivé au Royaume-Uni.

• (1120)

Hier, la présidente de la CIB a fait remarquer que les coffres publics ne sont pas sans fond. C'est tout à fait vrai, et chaque dollar qui ne sert pas à créer des infrastructures et des biens publics est mal dépensé. Peu importe que les profits disparaissent dans un paradis fiscal en Europe ou dans un fonds spéculatif sur Wall Street, la privatisation coûte toujours plus cher pour les Canadiens et leur profite moins.

Soit on revoit le mandat de la BIC pour qu'elle s'occupe uniquement du bien public, soit on la démantèle et on la remplace par une structure mieux adaptée à nos besoins, comme votre comité l'a recommandé l'an dernier. Cela dit, il faut beaucoup de talent et de compétence pour construire un monde meilleur, et il y en a beaucoup à la BIC. C'est possible de bien faire les choses si on se donne les bons outils.

Merci.

**Le président:** Merci beaucoup, monsieur Cartwright.

Nous allons terminer ce segment avec la déclaration de Mme McKenna.

Madame McKenna, vous avez la parole pour cinq minutes.

**L'hon. Catherine McKenna (ancienne ministre de l'Infrastructure et des Collectivités, à titre personnel):** Merci, monsieur le président. Je vois plusieurs de mes anciens collègues. Bonjour à vous.

[Français]

Je suis très heureuse d'être ici.

J'ai été ministre de l'Infrastructure et des Collectivités de novembre 2019 à septembre 2021.

[Traduction]

Dès le début, j'ai dit très clairement que je voulais me concentrer sur la construction rapide d'un plus grand nombre d'infrastructures pour les Canadiens. Je tenais aussi à ce qu'on leur donne la preuve que chaque dollar dépensé rapporterait le triple. Il fallait les convaincre que les investissements dans les infrastructures contribueraient à la création d'emplois, à la croissance économique et à la lutte contre le changement climatique, de même qu'à l'édification de collectivités plus inclusives.

C'est évident que les investissements conjoints du gouvernement fédéral, des provinces et des collectivités dans les infrastructures à la grandeur du pays changent la vie des Canadiens. Il suffit de parler aux gens du nouveau centre communautaire enfin connecté à Internet à haut débit ou de l'accès à un réseau de transport en commun amélioré pour se rendre à l'école ou au travail pour réaliser à quel point les infrastructures jouent un rôle déterminant dans leur vie.

J'ai souvent dit que le terme « infrastructure » a été inventé par des bureaucrates et qu'il ne met pas suffisamment en valeur le produit fini. Il faut concevoir l'infrastructure comme un ensemble d'éléments mis en place pour bâtir l'avenir tel que nous le souhaitons. J'ai d'ailleurs été ravie que John Baird, un ancien ministre de l'Infrastructure dans l'ancien gouvernement de Stephen Harper, adhère à ma proposition de changer l'étiquette.

Peut-être allons-nous obtenir un consensus multipartite sur cette question.

L'infrastructure est au cœur de la lutte contre le changement climatique, de l'approvisionnement en énergie propre et du soutien à l'investissement dans nos collectivités, et c'est aussi un moteur de création d'emplois bien rémunérés.

Quand je suis entrée en fonction à titre de ministre de l'Infrastructure et des Collectivités en novembre 2019, la Banque de l'infrastructure du Canada existait déjà. J'ai réalisé son formidable potentiel pour stimuler l'investissement du secteur privé dans de nouveaux projets de construction d'infrastructures dans l'intérêt public. Il était clair que la BIC allait favoriser la croissance économique, créer des emplois et appuyer la lutte au changement climatique.

Je dois admettre qu'au début, le rythme auquel la BIC démarrait les projets m'inquiétait un peu. C'était une structure qu'il fallait améliorer et renforcer et, pour ce faire, il fallait apporter des changements à la direction et au mandat. C'est très réjouissant de constater que la BIC a maintenant atteint sa vitesse de croisière.

Mardi dernier, j'ai été heureuse d'entendre Ehren Cory, le président-directeur général de la BIC, annoncer qu'elle avait actuellement 46 engagements d'investissement dans des projets, et 9,7 milliards de dollars en capital d'investissement, pour une valeur d'investissement totale de 27 milliards de dollars. Tout cela est rendu possible grâce à des partenariats novateurs entre le public et le privé, et permettra de construire davantage d'infrastructures dans l'intérêt public, et surtout d'offrir aux Canadiens un avenir plus sain et plus prospère.

Je vais maintenant parler de ces incroyables projets.

[Français]

Tout d'abord, il y a le Réseau express métropolitain, une nouvelle ligne de transport qui traversera le Grand Montréal sur 66 kilomètres et qui comportera 26 stations.

[Traduction]

Un de ces projets a permis à la municipalité de Brampton de procéder à un des plus importants achats d'autobus électriques au Canada. Patrick Brown, le maire alors en poste, a déclaré qu'il était très fier d'annoncer un engagement de plusieurs millions de dollars de la BIC dans le réseau de transport en commun de sa municipalité. M. Brown a ajouté que le projet de Brampton d'acheter jusqu'à 450 autobus zéro émission dans les six années à venir allait révolutionner le transport en commun au Canada.

Un projet d'irrigation impressionnant a été lancé en Alberta. Le premier ministre Jason Kenney a parlé d'un investissement historique dans l'infrastructure d'irrigation et salué la création de milliers d'emplois ainsi que la contribution à la relance économique de l'Alberta et au renforcement de son avantage concurrentiel.

Le projet de stockage d'énergie de 250 mégawatts d'Oneida, auquel participent la Six Nations of the Grand River Development Corporation, Northland Power, NRStor et l'Aecon Group, force aussi l'admiration. Quand Doug Ford, le premier ministre, en a fait l'annonce, il a parlé avec enthousiasme du fait que plusieurs partenaires extraordinaires se sont alliés pour réaliser un projet de calibre mondial qui approvisionnera les générations à venir en énergie propre et abordable.

La BIC est un outil essentiel pour convaincre le secteur privé d'investir dans la prochaine génération d'infrastructures dont le Canada aura besoin pour réaliser ses objectifs économiques et cli-

matiques en collaboration avec des groupes des secteurs public et privé et les collectivités autochtones.

Je trouve important de souligner que la BIC est un des principaux outils dont dispose le Canada, tout comme la tarification du carbone, pour rivaliser avec la concurrence américaine et mondiale dans la course à la carboneutralité. Le Canada ne peut pas se laisser distancer. La lutte au changement climatique et les politiques économiques vont de pair, et les grandes économies mondiales ont compris que d'investir dans l'économie verte de demain est la clé si le Canada veut soutenir la concurrence. Il n'a pas le choix.

L'année dernière, le président Biden a promulgué la loi américaine sur la réduction de l'inflation, la mesure législative la plus ambitieuse jamais adoptée par les États-Unis en matière climatique. Elle prévoit des dépenses estimées à 393 milliards de dollars dans des projets qui vont de la production d'électricité renouvelable à la production d'hydrogène afin de soutenir l'industrie américaine de l'énergie propre. Le Canada devra redoubler d'efforts pour attirer et mobiliser des investissements additionnels dans ses projets de croissance propre à l'échelle du pays, et la BIC jouera un rôle crucial à cet égard.

• (1125)

Merci.

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

Nous allons amorcer la période des questions avec Mme Lewis.

Vous avez la parole pour les six prochaines minutes.

**Mme Leslyn Lewis (Haldimand—Norfolk, PCC):** Merci, monsieur le président.

Je voudrais tout d'abord remercier les témoins d'être des nôtres aujourd'hui.

Monsieur Pickersgill, vous avez affirmé que la société McKinsey a toujours été indépendante de la Banque de l'infrastructure. Est-il déjà arrivé, à quelque moment que ce soit, que McKinsey prête du personnel à la Banque de l'infrastructure, ou qu'elle mette des membres de son personnel à sa disposition?

**M. Andrew Pickersgill:** Merci de poser cette question.

McKinsey a réalisé trois projets ciblés pour le compte de la Banque de l'infrastructure, dont deux en 2018 et un dernier en 2020. Des collègues et des équipes de McKinsey ont été affectés à ces projets. À ce que je sache, nous n'avons pas eu d'autres engagements.

**Mme Leslyn Lewis:** Donc des employés de McKinsey étaient affectés à ces projets.

**M. Andrew Pickersgill:** Pour que ce soit clair... Comme M. Palter a collaboré à ces projets, il voudra peut-être ajouter quelque chose, mais je peux confirmer que des employés de McKinsey y ont été affectés.

**Mme Leslyn Lewis:** En quelle année exactement?

**M. Andrew Pickersgill:** C'était en 2018, peu après la création de la Banque de l'infrastructure et l'adoption de la loi.

**Mme Leslyn Lewis:** Je vais vous renvoyer à un courriel daté de 2018 que vous avez envoyé à Janice Fukakusa et à Bruno Guilmette. Vous y recommandez des employés permanents à McKinsey.

Voici ce que vous écriviez:

Merci, Janice pour ce qui suit. Nous comprenons bien sûr le report. Nous avons réfléchi à des noms depuis que nous avons reçu votre note — voici, ci-dessous, deux idées:

1. Un ancien cadre de banque, de fonds de pension ou d'organisme de réglementation:

a. John Walsh — ancien directeur de l'OCC (conseiller principal - McKinsey)

Il s'agit de personnel de McKinsey. Vous poursuivez:

b. John Lyons — également ancien d'OCC (conseiller principal - McKinsey)

c. (évident) Mark Hughes...

2. Nous détachons un gestionnaire de l'engagement chez McKinsey pour quatre à six mois...

C'est différent de la recommandation. Nous continuons:

... pour vous aider, vous et Bruno, à mettre les bouchées doubles pour faire avancer les choses — au sujet du risque, mais de manière générale, étant donné votre manque de personnel. Quelqu'un comme le gestionnaire de l'engagement qui travaille sur notre mandat et que vous avez rencontré... Beaucoup de façons de le faire, y compris en le gardant dans nos livres, mais en vous le prêtant, payé directement par vous et dans vos livres, avec plus de soutien de McKinsey à l'occasion, comme nous l'avons envisagé dans le travail sur le mandat concernant le risque et la phase 2, ou il vient en autonome.

Pouvez-vous expliquer ce courriel?

**M. Andrew Pickersgill:** Je le peux. Mon collègue, M. Palter, connaît bon nombre de ces personnes. Il voudra donc peut-être ajouter quelque chose.

Les conseillers principaux auprès de McKinsey ne sont pas des employés de notre société. Il s'agit souvent de vétérans expérimentés de l'industrie qui fournissent des conseils à notre société sous contrat. Ce ne sont pas des employés de la société.

**M. Robert Palter:** J'ajouterai à cela le contexte de cet échange de courriels. Si nous revenons au lancement de la BIC, début 2018, elle ne comptait pratiquement aucun employé. La présidente du conseil d'administration d'alors estimait qu'il fallait monter une organisation de gestion du risque afin de protéger les intérêts des contribuables canadiens. Elle cherchait à recruter et elle nous a demandé si nous étions en relation avec des personnes qualifiées que la BIC pourrait éventuellement embaucher.

Comme l'a mentionné M. Pickersgill, si cela se produisait, nous aurions demandé à ces personnes de rompre toute relation avec McKinsey pour devenir officiellement des employés de la BIC. Cela ne s'est pas produit.

• (1130)

**Mme Leslyn Lewis:** En fait, vous avez suggéré à la Banque de l'infrastructure financée par le contribuable d'engager des employés de McKinsey. C'est...

**M. Robert Palter:** Non.

**Mme Leslyn Lewis:** Il s'agissait à l'époque d'employés de McKinsey, de cadres supérieurs.

**M. Robert Palter:** Non, ce n'était pas le cas.

**Mme Leslyn Lewis:** Vous dites McKinsey dans la lettre.

**M. Robert Palter:** Il s'agissait de conseillers principaux qui, comme M. Pickersgill l'a mentionné, sont des contractuels. Ce ne sont pas des employés.

**Mme Leslyn Lewis:** Ils sont associés à McKinsey en tant que conseillers principaux. Vous l'avez indiqué à la Banque de l'infrastructure. Est-ce exact?

**M. Robert Palter:** Afin d'aider la Banque de l'infrastructure, nous avons proposé le nom de plusieurs personnes qui, si elles répondaient aux critères de la BIC et que la BIC choisissait de les

embaucher, puisqu'elle cherchait des cadres et des talents en gestion du risque, rompraient toute relation avec McKinsey.

Mais cela ne s'est pas produit.

**Mme Leslyn Lewis:** Je vous remercie.

Monsieur Palter, vous avez dit que le conseil consultatif se composait de 14 membres. Est-ce exact?

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

**Mme Leslyn Lewis:** Comment ces 14 membres étaient-ils rémunérés?

**M. Robert Palter:** Pour autant que je sache, c'était entièrement bénévole. Personne n'a été payé.

**Mme Leslyn Lewis:** Est-ce que certains d'entre eux étaient liés à McKinsey? Des conseillers de McKinsey siégeaient-ils à ce conseil?

**M. Andrew Pickersgill:** Je peux répondre.

Comme je le mentionnais dans mes observations préliminaires, McKinsey a soutenu bénévolement le Conseil consultatif en matière de croissance économique.

Les 14 membres étaient de simples citoyens. En faisait partie notre ancien associé directeur, Dominic Barton.

**Mme Leslyn Lewis:** C'est ce Conseil consultatif en matière de croissance économique qui a inspiré le Fonds de croissance de 10 milliards de dollars de McKinsey. Est-ce exact?

**M. Andrew Pickersgill:** Monsieur le président, respectueusement, je ne pense pas que ce soit exact.

**Mme Leslyn Lewis:** Vous dites que la lettre du 22 février envoyée par le PDG, M. Cory, à la page 3, où il dit que le travail a éclairé le Conseil consultatif en matière de croissance économique de trois ans et 10 milliards de dollars de la BIC, est une information incorrecte?

**M. Andrew Pickersgill:** Il se peut que nous confondions deux événements. Je pensais que la question plus tôt concernait le Conseil consultatif en matière de croissance économique, qui était composé de 14 personnes qui ont formulé des recommandations à l'intention du ministre des Finances. Le gouvernement a, évidemment, fait adopter la loi portant création de la Banque de l'infrastructure. Nous avons exécuté du travail en 2018 et en 2020. Je pense que vous faites peut-être référence à du travail de 2020 que mon collègue, M. Palter...

**Mme Leslyn Lewis:** En 2020, la lettre dit que le travail de McKinsey a éclairé le Fonds de croissance de 10 milliards de dollars. Est-ce exact?

**M. Robert Palter:** Ce n'est pas exact. Notre travail de 2020 était lié à l'arrivée de la COVID. À l'époque, si nous revenons en arrière, quand la pandémie de COVID a éclaté, l'industrie des infrastructures, comme presque toutes les autres industries de ce pays, a été complètement chamboulée. Les projets se sont retrouvés à l'arrêt. La main-d'œuvre ne travaillait pas. Les gens ne pouvaient pas se rendre sur les lieux de travail. Les chaînes d'approvisionnement étaient interrompues. On s'est demandé comment la BIC devrait réagir à cette situation, étant donné qu'elle a pour mandat de soutenir l'infrastructure canadienne.

**Le président:** Je vous remercie, monsieur Palter. Peut-être que Mme Lewis posera une question complémentaire au prochain tour de table.



Nous passons à M. Iacono.

[Français]

Monsieur Iacono, vous avez la parole pour six minutes.

[Traduction]

**M. Angelo Iacono (Alfred-Pellan, Lib.):** Je vous remercie, monsieur le président.

Ma première question est pour ma chère collègue, Mme McKenna, et pour M. Palter. Pouvez-vous nous parler du déficit d'infrastructures au Canada en général et nous expliquer pourquoi il est essentiel d'attirer des investissements privés et de former des partenariats public-privé pour combler ces besoins dans tout le Canada?

**M. Robert Palter:** Je suis désolé, monsieur le président. Est-ce que la ministre McKenna devrait répondre à cette question?

Je ne connais pas bien le protocole lorsqu'une question est posée à deux personnes en même temps.

**Le président:** Il me semble que M. Iacono vous regardait. Vous répondrez donc en premier, monsieur Palter, puis nous passerons à Mme McKenna.

**M. Robert Palter:** Très bien.

C'est une question intéressante et très importante.

**M. Angelo Iacono:** C'est pourquoi je tiens à avoir votre réponse en premier.

**M. Robert Palter:** C'est peut-être pour cela que nous sommes en train de discuter ici. Je pense que, comme chacun le sait au Comité, il y a un déficit d'infrastructures assez important au Canada, et j'espère que tout le monde au Comité sait aussi qu'il y a un lien très direct entre l'état de nos infrastructures, la croissance économique canadienne et la compétitivité de notre pays dans le monde.

La question à laquelle nous devons répondre pour résoudre ce problème est très compliquée. Le financement est une partie de la réponse, mais pas toute la réponse. Il y a toute sorte de projets d'infrastructures et ils nécessitent des solutions très différentes en ce qui concerne leur financement, leur construction, leur livraison et leur exploitation.

Les capitaux privés offrent une des possibilités. Ils font partie d'un ensemble de solutions. Ils ne constituent pas la seule réponse. Ils font partie d'un ensemble de solutions et, utilisés dans la bonne situation pour le bon projet, ils peuvent se révéler particulièrement importants et produire de merveilleux résultats. Dans certains cas, les projets devraient être financés par le gouvernement. Dans d'autres cas, il y aurait probablement lieu que ce soit le secteur privé qui finance les projets. L'argument, comme je le mentionnais dans mes observations préliminaires, est que la capacité de financement du gouvernement est limitée. Le gouvernement a une capacité de financement limitée et il a le choix. C'est un choix stratégique qu'il doit faire quant à l'utilisation de ses capitaux limités pour que celle-ci soit la plus avantageuse pour le pays.

Il y a une question intéressante, qui est la suivante: est-ce que le gouvernement devrait utiliser ses fonds et son financement des immobilisations pour soutenir de grands projets nationaux qui ne peuvent pas être financés sur les marchés privés?

• (1135)

**M. Angelo Iacono:** Je vous remercie.

Madame McKenna, vous avez la parole.

**L'hon. Catherine McKenna:** C'est une excellente question. Je vais la resserrer pour parler de ce que j'ai vu quand j'étais ministre de l'Infrastructure.

Je rencontrais des maires et des premiers ministres des provinces et territoires dans tout le pays, et je rencontrais des personnes du secteur public et du secteur privé. Tout le monde demandait plus d'infrastructures. Tout le monde voulait toujours qu'on en construise plus, mais le fait est que l'argent des contribuables est limité. Il y a eu énormément d'argent investi dans les infrastructures par l'intermédiaire du Programme d'infrastructure Investir dans le Canada. Je salue bien bas mon ancien collègue, le ministre LeBlanc, qui vient d'annoncer que tous ces fonds ont été attribués.

Des projets sont réalisés dans tout le pays. De l'argent a été investi dans l'infrastructure. On a créé le Fonds de la taxe sur l'essence. Cependant, les fonds publics ne suffisent pas pour construire les infrastructures dont nous avons besoin. Je veux parler de l'eau potable, d'un avenir axé sur l'énergie propre, des autobus électriques, de l'infrastructure verte et de l'adaptation aux conséquences des changements climatiques. Il existe un modèle qui peut fonctionner, pas pour tous les projets, mais pour certains dans lesquels la BIC a un rôle à jouer pour nous permettre de construire plus d'infrastructures dans l'intérêt public.

C'est toute la question. Il faut utiliser judicieusement l'argent des contribuables. Je crois vraiment qu'il faut dépenser au mieux chaque dollar.

Le modèle est ici... Ehren Cory vous a expliqué mardi que 9,7 milliards de dollars de capitaux d'investissement de la BIC ont donné une valeur d'investissement de 27 milliards de dollars. Je crois que nous aurions du mal à trouver des Canadiens qui penseraient que c'est une mauvaise chose d'acheter plus d'autobus électriques. En fait, nous devrions être très fiers que le Canada soit probablement un des chefs de file mondiaux pour ce qui est de doter d'autobus électriques des municipalités de tout le pays grâce à un partenariat avec la BIC. C'est un modèle intelligent. Il ne peut pas servir pour tout, mais les fonds sont limités et nous devons donc trouver le moyen d'en tirer le maximum.

Au fait, il y a une course très importante qui se joue, et nous le voyons avec l'Inflation Reduction Act. Tout le monde doit mettre la main à la pâte et il nous faudra tous les outils possibles, la BIC étant l'un de ces outils.

**M. Angelo Iacono:** Je vous remercie.

Monsieur Palter, j'ai une question complémentaire. Si l'on attire des investissements privés et des partenariats public-privé, quelles sont les retombées pour les contribuables canadiens?

Veuillez répondre brièvement, s'il vous plaît.

**M. Robert Palter:** Je me ferai l'écho des observations de la ministre McKenna en disant que cela permet de faire plus avec la capacité de financement du gouvernement. C'est le premier point.

Deuxièmement, parfois, les capitaux privés peuvent stimuler l'innovation. Il y a des histoires fascinantes de partenariats public-privé, de changements encouragés par des capitaux privés dans des méthodes de construction et des approches opérationnelles qui ont fait baisser le coût de projets et amélioré leur rendement général. Lorsque c'est bien fait, cela peut changer positivement le résultat pour les infrastructures.

**M. Angelo Iacono:** Vous êtes contribuable canadien.

**M. Robert Palter:** En effet.

**M. Angelo Iacono:** Qu'en pensez-vous personnellement?

**M. Robert Palter:** Je pense, personnellement, que les partenariats sont utiles pour combler le déficit d'infrastructures, qui est important et qui augmente.

**M. Angelo Iacono:** Je vous remercie.

Je n'ai pas d'autre question.

[Français]

**Le président:** Merci beaucoup, monsieur Iacono.

[Traduction]

Je vous remercie, monsieur Palter.

[Français]

Notre prochain intervenant est M. Barsalou-Duval.

Monsieur Barsalou-Duval, vous avez la parole pour six minutes.

**M. Xavier Barsalou-Duval (Pierre-Boucher—Les Patriotes—Verchères, BQ):** Je vous remercie, monsieur le président.

Lors de la dernière rencontre du Comité, M. Cory, de la Banque d'infrastructure du Canada, la BIC, nous a confirmé que McKinsey avait joué un rôle important dans la fondation de la BIC et que des contrats avaient été offerts sans appel d'offres à McKinsey, alors qu'il y avait à peine un ou deux employés à la BIC, selon ce qu'on nous a dit. Le rôle de McKinsey a donc été fondamental à ce moment-là.

Depuis 2020, ou à peu près depuis l'arrivée de M. Cory, un ancien employé de McKinsey, à la direction de la BIC, aucun contrat n'aurait été donné à McKinsey. Cependant, la BIC a fini par fonctionner tranquillement et à commencer à faire des investissements. Je vais vous poser une question, et vous serez peut-être en mesure d'y répondre.

McKinsey offre parfois des conseils aux gouvernements du Québec et de l'Ontario, par exemple, mais ceux-ci ont également mené des projets avec la Banque de l'infrastructure du Canada, notamment des projets d'irrigation en Alberta.

McKinsey a-t-elle conseillé le gouvernement de l'Alberta ou celui du Québec dans des projets pour lesquels ils ont reçu des fonds de la Banque d'infrastructure du Canada?

• (1140)

[Traduction]

**M. Robert Palter:** En réponse à la question, McKinsey a travaillé avec la BIC seulement sur les trois contrats que vous connaissez: le contrat sur les critères d'investissement, le contrat sur la gestion du risque et le contrat sur l'actualisation de la stratégie en 2020. Nous n'avons travaillé sur aucun investissement, que ce soit pour la BIC ou pour une contrepartie s'adressant à la BIC.

[Français]

**M. Xavier Barsalou-Duval:** Je comprends. Vous n'avez donc pas travaillé pour le gouvernement du Québec ou pour celui de l'Alberta à des dossiers qui auraient pu permettre à ces gouvernements d'aller chercher des fonds de la Banque de l'infrastructure du Canada. Est-ce exact?

[Traduction]

**M. Robert Palter:** Pour autant que je sache, c'est exact.

[Français]

**M. Xavier Barsalou-Duval:** D'accord, c'est parfait.

Trois contrats signés entre 2018 et 2020 lient McKinsey et Innovation, Sciences et Développement économique Canada, ou ISDE. Celui-ci a ensuite signé un contrat d'une valeur de plus de 1 milliard de dollars, notamment pour le déploiement d'Internet haute vitesse, avec la Banque de l'infrastructure du Canada, la BIC.

McKinsey a-t-elle donné des conseils stratégiques à ISDE, en vue de permettre la signature de ces contrats?

[Traduction]

**M. Robert Palter:** Pour autant que je sache, McKinsey n'avait rien à voir avec cela.

[Français]

**M. Xavier Barsalou-Duval:** D'accord.

D'autres contrats concernent le projet de Markham District Energy, lié à la Banque CIBC. Cette dernière est aussi une cliente de McKinsey. On parle d'un investissement de 135 millions de dollars, fourni par la BIC.

Avant de poser ma question, j'aimerais mentionner d'autres cas: la compagnie Johnson Controls, qui est aussi une cliente de McKinsey, a obtenu 100 millions de dollars de la Banque de l'infrastructure du Canada pour son projet de rénovation énergétique; Shell et Suncor, qui sont aussi des clients de McKinsey, ont reçu 227 millions de dollars de la Banque de l'infrastructure du Canada pour le projet Recyclage Carbone; le Toronto Western Hospital qui, d'une certaine manière, est un client de McKinsey, par l'entremise de l'Université Health Network, a reçu 20 millions de dollars de la Banque de l'infrastructure du Canada pour son projet de rénovation énergétique; l'usine Port Hawkesbury Paper, en Nouvelle-Écosse, une cliente de McKinsey, a aussi obtenu du financement de la Banque de l'infrastructure du Canada pour son projet éolien de Pirate Harbour.

Comment se fait-il que tous ces clients de McKinsey obtiennent du financement de la Banque de l'infrastructure du Canada?

[Traduction]

**M. Robert Palter:** En réponse à la question, le travail de McKinsey avec la BIC se résume à trois contrats. Nous avons aidé à définir les critères d'investissement en 2018, à mettre en place la gestion du risque plus tard en 2018 et à actualiser la stratégie en 2020. McKinsey n'a rien à voir avec aucun des investissements que la BIC a vus ou avec des promoteurs potentiels qui ont apporté des investissements à la BIC depuis sa création.

[Français]

**M. Xavier Barsalou-Duval:** Vous dites que McKinsey n'a eu aucun rôle à jouer auprès de ses clients pour chacun des investissements faits par la Banque de l'infrastructure du Canada et que McKinsey n'a reçu aucun argent de ses clients pour tous ces contrats. Toutes ces entreprises ou ces compagnies font partie des clients de McKinsey qui ont reçu de l'argent de la Banque de l'infrastructure du Canada.

Le fait qu'autant de clients de McKinsey reçoivent de l'argent de la Banque de l'infrastructure du Canada me semble être une drôle de coïncidence, surtout si l'on considère que le PDG et le chef de la stratégie de la Banque de l'infrastructure du Canada sont des anciens de McKinsey, que c'est McKinsey qui a lancé l'idée de la Banque de l'infrastructure du Canada et que c'est aussi McKinsey qui a travaillé à la mise en place de toutes sortes de politiques et de stratégies au moment de la constitution de la Banque de l'infrastructure du Canada. J'ai l'impression que McKinsey a le bras long.

• (1145)

[Traduction]

**M. Robert Palter:** Le travail de McKinsey pour ses clients couvre divers sujets, dont la stratégie et l'organisation. Comme je l'ai déclaré devant le comité OGGO, nous faisons beaucoup de numérique et de travail de transformation numérique. Nous n'avons fait aucun travail en appui à des promoteurs canadiens s'adressant à la BIC à propos de leurs projets d'infrastructure potentiels.

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

[Français]

Merci, monsieur Barsalou-Duval.

[Traduction]

Nous passons à M. Bachrach.

Monsieur Bachrach, vous avez la parole pour six minutes.

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

Je remercie tous les témoins de leur présence aujourd'hui.

Je commencerai par vous, monsieur Cartwright. Bien des choses ont été dites sur la valeur du modèle P3. Je remarque que le vérificateur général de l'Ontario a évalué 74 partenariats public-privé et conclu qu'ils ont coûté à la province 8 milliards de dollars de plus que s'ils avaient fait l'objet de marchés publics. Le vérificateur général de la Colombie-Britannique a fait une évaluation semblable de 16 projets P3 dans sa province et il a conclu qu'ils ont coûté près de deux fois plus que s'ils avaient fait l'objet de marchés publics.

Ces chiffres contrastent nettement avec les affirmations de certains des témoins aujourd'hui. Est-ce que la valeur du modèle P3 est plus une profession de foi qu'un fait? Comment comprendre les affirmations qui sont faites au sujet de ce modèle?

**M. John Cartwright:** Vous avez tout à fait raison. Des études de vérification indépendantes qui se sont penchées sur les expériences de P3 disent presque toutes que ce modèle coûte plus et offre moins, qu'il s'agisse des raccourcis qu'ils prennent, des salaires réduits des travailleurs ou de la précarité de ces derniers. Ce que nous savons, c'est que nous avions une énorme masse de capitaux pour soutenir l'investissement dans les infrastructures. Cela s'appelait le Régime de pensions du Canada. Cet argent était disponible à prix coûtant. L'intérêt sur les obligations d'État est inférieur au taux préférentiel normal. C'est ce qui aidait les municipalités, les régions et les provinces dans le passé.

Cependant, la même mentalité qui poussait à dire qu'il fallait commercialiser tous les aspects des interactions humaines a fait dire qu'on pouvait obtenir un meilleur rendement de l'investissement en allant placer l'argent des pensions aux quatre coins du monde pour trouver un meilleur rendement. Ensuite, on pouvait dire qu'on n'avait pas assez d'argent et qu'il fallait attirer l'investis-

sement privé. Les rendements sont de 10 % à 15 %. Les statistiques montrent que, l'an dernier, les profits équivalaient à 18 % du produit intérieur brut du Canada.

Si vous êtes un investisseur privé et que vous cherchez à obtenir de 10 % à 15 %, au lieu de ce que vous auriez pu emprunter à 2 % à 3 %, avant la récente flambée d'inflation, l'écart est énorme, et cet argent ne sort pas de nulle part. Il y a un seul contribuable. Si vous devez trouver plus d'argent pour offrir un rendement aux actionnaires et aux spéculateurs, c'est ce qui arrive. C'est pour cela que le public y perd dans ce modèle P3, surtout quand on ajoute l'entretien et l'exploitation. Nous y perdons le contrôle public des transports en commun et de tellement d'autres services publics essentiels.

**M. Taylor Bachrach:** Je vous remercie, monsieur Cartwright.

Plusieurs témoins nous ont dit aussi que certaines infrastructures devaient être suffisamment financées par le gouvernement et que d'autres se prêtent au modèle P3. On ne nous parle pas autant des critères qui séparent ces deux groupes de projets. D'après ce que vous savez des projets financés par les deux modèles, quels sont les critères qui distinguent généralement ces deux groupes de projets?

**M. John Cartwright:** Les critères évoluent. Selon moi, il y a un enlèvement qui découle des privatisations très brutales qui ont eu lieu avant — l'autoroute 407 et d'autres choses que les gens considèrent comme de vrais scandales — et le modèle P3 original, qui était conception-construction-financement. Le modèle de conception-construction n'est qu'une façon de construire, en comparaison de la manière traditionnelle, et il y a des avantages et des inconvénients, mais il y a le problème de l'ajout de l'entretien et de l'exploitation qui réduit la reddition de comptes et le contrôle public. Les Canadiens ne peuvent pas établir quels sont les faits à propos des projets qui sont réalisés, et ils ne peuvent donc pas demander de comptes aux politiciens.

Pour les sociétés de financement, pour les gros bonnets des cabinets d'experts-conseils, que ce soient des cabinets d'experts comptables ou d'autres, ou les cabinets d'avocats que je mentionnais, c'est une aubaine du point de vue de la rentabilité de l'investissement. Il y a quelques années, une étude européenne montrait comment le secteur manufacturier n'était plus très rentable sur le plan de l'investissement, de même que les terrains à ce moment-là. D'après cette étude, la finance mondiale allait se concentrer ensuite sur les services publics en les privatisant à l'occasion de partenariats public-privé.

• (1150)

**M. Taylor Bachrach:** Je vous remercie, monsieur Cartwright.

Je vais passer à Mme McKenna.

Madame McKenna, je suis heureux de vous voir de retour au Comité. Je suis certain que tout cela vous manque beaucoup.

Vous avez parlé de ce projet d'autobus électriques à Brampton, qui est, de fait, un excellent projet. C'est formidable de voir une plus grande partie du parc de véhicules de transport en commun passer à l'électrique. Fait intéressant, il n'y a pas de partenaire du secteur privé dans ce projet dont vous parlez aujourd'hui. Pourquoi? Il s'agissait d'un investissement d'infrastructure plus classique.

Il existe certainement des projets de transport en commun où l'on opte pour le modèle P3. Je pense au projet de train léger sur rail ici, à Ottawa, qui ne cesse de poser des problèmes, c'est le moins qu'on puisse dire. Pourquoi la banque n'a-t-elle pas incité Brampton à privatiser son parc d'autobus pour dégager un profit afin que ce modèle P3 puisse vraiment commencer à rapporter au contribuable canadien?

**L'hon. Catherine McKenna:** Merci. Je dirai que c'est un grand plaisir de revenir, mais peut-être pas tous les jours.

De toute évidence, c'est une question à adresser à la BIC. Je pense que ce que cela montre, toutefois, que la BIC peut adopter différentes approches, et je crois que c'est très important. Nous allons devoir trouver des solutions pour construire un grand nombre d'infrastructures. Le coût global de la transition vers un avenir axé sur l'énergie propre est évalué à 3 billions de dollars. C'est énorme et nous devons trouver les différents modèles qui permettront cette transition.

Prenons le programme de la BIC pour les autobus électriques, il permet l'adoption d'autobus électriques partout dans le pays à un rythme qui serait impossible sans la BIC. Cependant, comme vous le soulignez, ce n'est pas comme un partenariat public-privé classique. La souplesse de la banque lui permet manifestement de s'intéresser à différentes possibilités.

Je tiens à souligner une chose: la banque devrait chercher à investir dans les infrastructures autochtones en partenariat avec les Autochtones, avec leur participation au capital. C'est une réelle occasion pour le Canada de trouver des solutions novatrices. Je pense que c'est très important, et ça l'était certainement pour moi quand j'étais ministre.

C'est intéressant. Je tiens seulement à faire remarquer que d'autres pays étudient ce modèle. Le Royaume-Uni, par exemple, a créé une banque de l'infrastructure en s'inspirant du modèle canadien parce que les Britanniques y voient une immense occasion de construire eux aussi plus d'infrastructures.

**Le président:** Je vous remercie, madame McKenna.

Nous passons à Mme Lewis.

Madame Lewis, vous avez de nouveau la parole. Vous disposez de cinq minutes.

**Mme Leslyn Lewis:** Je vous remercie, monsieur le président.

Ma question est de nouveau pour M. Palter.

Lors de sa comparution devant le Comité, M. Cory a déclaré que le contrat de 2020 allait au-delà de la COVID. Je vais prendre sa lettre du 22 février 2023. Il y déclare ceci: « McKinsey & Company a été engagée en mai 2020 pour fournir des conseils stratégiques afin d'éclairer la planification stratégique en réponse à la pandémie de coronavirus, de même que le rôle de la BIC en appui au redressement économique du Canada en investissant dans des projets d'infrastructure qui favorisent la croissance économique et la transition vers une économie carbonneutre. Ce travail a éclairé le plan de croissance triennal de 10 milliards de dollars qui a été annoncé en octobre 2020. »

M. Cory se trompait-il quand il a écrit cela en 2023?

**M. Robert Palter:** Le travail de McKinsey en 2020 visait d'abord à aider à formuler la réponse au sujet de la COVID, de la transition énergétique et de la viabilité. Le travail n'a pas été termi-

né. Il devrait se faire en trois étapes. Nous avons seulement terminé la première.

**Mme Leslyn Lewis:** Avez-vous éclairé le Fonds de croissance? Est-ce que le travail de McKinsey a éclairé le Fonds de croissance de 10 milliards de dollars auquel M. Cory fait allusion dans cette lettre?

**M. Robert Palter:** Je ne suis pas en mesure de répondre à cette question parce que nous n'avons pas terminé le travail. Je ne sais pas ce qui est arrivé entre notre première étape, que nous avons terminée, et, pour finir, ce mémoire.

• (1155)

**Mme Leslyn Lewis:** Comment se fait-il que M. Cory dise qu'il a informé le Fonds de croissance? Êtes-vous en train de dire qu'il n'y a aucun moyen de le confirmer?

**M. Robert Palter:** C'est ce que je dis.

**Mme Leslyn Lewis:** Très bien.

Vous avez déclaré que des cadres supérieurs de McKinsey sont des fournisseurs indépendants. Avez-vous des politiques en place pour empêcher ces fournisseurs indépendants d'offrir des conseils à des entreprises qui demandent des fonds à la BIC?

**M. Andrew Pickersgill:** Je répondrai avec plaisir à la question, monsieur le président.

Nous parlons de conseillers principaux auprès de notre société qui sont des cadres chevronnés qui travaillent à temps partiel sur une base contractuelle, parfois 10 % ou 20 % de leur temps. Ils ont un portefeuille de choses sur lesquelles ils font profiter nos clients de leurs compétences.

Comme je l'ai mentionné plus tôt, ce sont des contractuels, et ils sont tenus par une entente. Quand ils partent, qui que ce soit qui les engage appliquera, évidemment, s'ils sont engagés, un processus normal.

**Mme Leslyn Lewis:** Non, je parle de quand ils sont là. Avez-vous des politiques qui les empêchent d'avoir des clients qui demandent des fonds à la BIC?

**M. Robert Palter:** La réponse à votre question est oui, nous en avons. Nous prenons très au sérieux nos obligations en matière de conflit d'intérêts et nos politiques. Nos conseillers principaux sont tenus par une politique qui régit la conduite en matière de conflit d'intérêts et définit lesdits conflits.

**Mme Leslyn Lewis:** Les relations privilégiées qu'entretiennent la banque et McKinsey inquiètent beaucoup les Canadiens. McKinsey, dans sa proposition de contrat avec la banque, expliquait qu'elle était l'entreprise la plus apte à travailler avec la banque. Je cite mot pour mot: « Nous comprenons parfaitement la BIC et le contexte très important qui l'entoure. Grâce à notre travail avec la BIC, à notre présence importante dans l'écosystème des infrastructures canadien et à notre implication importante auprès d'autres organisations semblables, nous comprenons clairement les objectifs de la Banque de l'infrastructure. »

Pouvez-vous expliquer plus en détail d'où vient cette parfaite compréhension?

**M. Robert Palter:** Je répondrai avec plaisir à la question.

McKinsey est le numéro un des sociétés d'experts-conseils en infrastructure, selon une évaluation indépendante de Kennedy Consulting. C'est un cabinet qui évalue toutes les sociétés d'experts-conseils dans le monde et en fait un classement.

Comme toutes les sociétés d'experts-conseils, notre classement, notre statut et nos connaissances...

**Mme Leslyn Lewis:** Monsieur Palter, je demande très précisément pourquoi McKinsey a déclaré comprendre parfaitement la BIC en 2018, dès sa création.

**M. Angelo Iacono:** Monsieur le président, j'invoque le Règlement. J'aimerais entendre certaines des réponses. Voilà plus d'une fois que la question est posée maintenant et, alors que le témoin commence à répondre, tout à coup, il y a une autre question.

**Mme Leslyn Lewis:** Ce n'est pas...

**M. Angelo Iacono:** J'invoque le Règlement.

**Mme Leslyn Lewis:** Ce n'est pas...

**M. Angelo Iacono:** J'invoque le Règlement. Ne soyez pas grossière.

**Mme Leslyn Lewis:** Les cris ne m'empêchent pas de faire mon travail, monsieur...

**M. Angelo Iacono:** J'aimerais entendre la réponse.

**Mme Leslyn Lewis:** Ce n'est pas en me criant dessus que vous m'empêcherez de faire mon travail. Il ne s'agit pas d'un rappel au Règlement.

**M. Angelo Iacono:** J'aimerais entendre la réponse.

**Mme Leslyn Lewis:** Il ne s'agit pas d'un rappel au Règlement, monsieur le président.

**Mme Jennifer O'Connell (Pickering—Uxbridge, Lib.):** Ce n'est pas juste pour les interprètes. On devrait parler un à la fois, à moins que vous vouliez...

**Mme Leslyn Lewis:** Nous connaissons la procédure, madame O'Connell. Je vous remercie.

Cessez de parler, s'il vous plaît.

**Le président:** Il ne s'agit pas d'un rappel au Règlement. Je rappellerai simplement à tous les députés, dans l'intérêt de nos interprètes, de ne pas parler en même temps, et nous ferons aussi en sorte de laisser les témoins répondre.

C'est un rappel qui vaut pour tous les députés.

Madame Lewis, j'ai arrêté le chronomètre. Il vous reste une minute.

**Mme Leslyn Lewis:** Je vous remercie. J'ai la parole.

Comme je le disais, il est intéressant que, dès le début, McKinsey ait été capable de dire qu'elle avait une connaissance approfondie de la BIC. Je ne parle pas des connaissances générales de McKinsey. Je parle du commentaire particulier qui disait qu'elle comprenait parfaitement la BIC.

D'où venaient cette parfaite compréhension, cette connaissance approfondie?

**M. Andrew Pickersgill:** La BIC a été créée par une loi du Parlement en 2017. C'était de notoriété publique. Le projet de loi a fait l'objet d'audiences parlementaires. Les renseignements sur la Banque de l'infrastructure étaient du domaine public.

Je pense que nous parlions de nos compétences générales, comme l'expliquait M. Palter, découlant de notre connaissance d'autres marchés. C'est pourquoi la présidente nous a contactés dans le cadre d'un processus concurrentiel, comme vous l'a dit M. Cory.

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

Je vous remercie, madame Lewis.

Nous passons à Mme O'Connell.

Vous avez la parole et vous disposez de cinq minutes.

**Mme Jennifer O'Connell:** Je vous remercie, monsieur le président.

Je remercie tous les témoins de leur présence aujourd'hui.

Monsieur Palter et monsieur Pickersgill, je veux juste revenir sur une partie du témoignage parce qu'il y a eu plusieurs interruptions. Je tiens à ce que tout soit consigné et très clair.

En ce qui concerne les conflits d'intérêts des cadres, qu'il s'agisse de contractuels ou d'employés, vous avez fait clairement comprendre qu'en ce qui concerne l'attribution par la BIC de contrats ou les partenariats avec quiconque, vous-même et votre société, contractuels ou pas, ne participiez en rien à l'attribution de projets de la BIC et n'aviez aucun contact avec les promoteurs.

● (1200)

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

**Mme Jennifer O'Connell:** Il ne peut y avoir de conflit d'intérêts lorsque vous n'avez personne qui travaille avec la BIC sur ses décisions concernant l'attribution des projets, etc.

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

**Mme Jennifer O'Connell:** Pour ce qui est du courriel mentionné au sujet des noms fournis en vue d'une embauche éventuelle par la BIC qui venait d'être créée, aucune des personnes dont le nom a été avancé n'a été engagée par la BIC.

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

**Mme Jennifer O'Connell:** Là encore, il n'y a pas de conflit d'intérêts, puisque les personnes dont le nom a été fourni ont peut-être été envisagées, mais qu'elles n'ont jamais été embauchées.

Vous avez parlé de trois contrats au total. Ils se sont terminés en 2020. Encore une fois, ils concernaient expressément la structure de l'investissement, l'évaluation du risque et l'actualisation de la stratégie. Ils n'avaient rien à voir avec l'attribution de projets ou avec des partenariats au nom de la BIC.

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

**Mme Jennifer O'Connell:** Eh bien. Pour ce qui est de l'idée de la Banque de l'infrastructure, j'en ai parlé mardi aussi...

J'étais membre du comité des finances. Nous avons également terminé ce jour-là une étude sur les possibilités de croissance économique. Dans le cadre de cette étude, le comité des finances s'est déplacé et a parlé avec beaucoup de personnes, et il a aussi parlé de l'idée de banques de l'infrastructure. Le Comité n'a eu aucun contact avec McKinsey dans cette partie de l'étude.

Pouvez-vous le confirmer?

**M. Robert Palter:** C'est exact. Comme je le mentionnais dans mes observations préliminaires, ce n'est pas une idée nouvelle. Ce n'est pas une idée de McKinsey.

**Mme Jennifer O'Connell:** Tout à fait.

Par ailleurs, dans son programme électoral de 2015, le Parti libéral mentionnait l'idée d'une banque de l'infrastructure. C'était peut-être dit autrement, mais il ne s'agissait pas du Conseil consultatif de matière de croissance économique. C'était une idée présentée auparavant dans le programme libéral.

McKinsey a-t-elle participé d'une manière quelconque à la conception du programme électoral du Parti libéral en 2015?

**M. Robert Palter:** Non.

**Mme Jennifer O'Connell:** Voyons voir si je comprends bien. Vous êtes le numéro un des sociétés d'experts-conseils en infrastructures, si je puis m'exprimer ainsi. Vous avez eu trois contrats pour mettre sur pied de manière générale la structure et les conseils d'organisations. Je comprends. Cela arrive tout le temps lorsqu'il s'agit de créer une structure, d'embaucher et de définir les structures initiales au sein d'un conseil d'administration.

Vous n'aviez rien à voir d'un côté ou de l'autre avec vos autres clients ou la Banque. Aucun des employés que vous avez recommandés n'a été embauché par la Banque. Vous n'avez pas eu de conflit d'intérêts parce que vos cadres n'ont jamais fait de recommandations quant à l'attribution des projets.

Cependant, vous avez offert des compétences, probablement à des municipalités, à des gouvernements provinciaux et à des organisations privées parce que vous êtes le numéro un des sociétés d'experts-conseils en infrastructures.

**M. Robert Palter:** En effet.

**Mme Jennifer O'Connell:** Je ne vois pas vraiment où est le grand scandale que s' imagine le Parti conservateur, mais qu'il semble incapable de découvrir. En fait, des témoins nous ont dit mardi que, comme aucun de ces anciens employés de McKinsey, qui, soit dit en passant, n'étaient pas des employés de McKinsey qui sont ensuite allés automatiquement à la Banque... En fait, nombre d'entre eux ont eu des carrières importantes dans des infrastructures. Ehren Cory a travaillé pour Infrastructure Ontario et ensuite est allé à la Banque.

Depuis que des personnes qui avaient été avant employées de McKinsey ont rejoint la Banque, il n'y a eu aucun autre contrat avec McKinsey. Pouvez-vous le confirmer?

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

**Mme Jennifer O'Connell:** Il ne semble pas y avoir grand-chose là pour ce qui est des vagues liens que les conservateurs semblent essayer de démontrer. Maintenant que nous avons tout clarifié et que ce sera au compte rendu, j'aimerais plutôt parler d'une partie du travail d'actualisation de la stratégie que vous avez fait. Tout le monde reconnaît que des changements étaient nécessaires dans l'organisation initiale de la Banque de l'infrastructure pour qu'elle avance.

Pouvez-vous parler de quelques-unes des recommandations formulées pour actualiser la stratégie?

• (1205)

**Le président:** Malheureusement, nous n'avons pas le temps de les entendre.

**Mme Jennifer O'Connell:** Peut-être à un autre tour de table.

**Le président:** Je vous remercie, madame O'Connell.

[Français]

Nous poursuivons avec M. Barsalou-Duval.

Monsieur Barsalou-Duval, vous avez la parole pour deux minutes et demie.

**M. Xavier Barsalou-Duval:** Je vous remercie, monsieur le président.

Je vais m'adresser à M. Sohi.

Monsieur Sohi, vous étiez ministre de l'Infrastructure et des collectivités lorsque la Banque de l'infrastructure du Canada a été mise sur pied.

À la dernière rencontre du Comité, M. Cory a admis au Comité que, alors que la Banque de l'infrastructure du Canada était à peine sur pied et qu'elle ne comptait presque aucun employé, elle a octroyé, sans appel d'offres, des contrats à McKinsey & Company pour que celle-ci l'aide à s'orienter et à se structurer. Étiez-vous au courant de cela?

[Traduction]

**L'hon. Amarjeet Sohi:** Pouvez-vous répéter la question, s'il vous plaît?

[Français]

**Le président:** Monsieur Barsalou-Duval, pourriez-vous répéter la question? Je vais vous accorder 25 secondes de plus.

**M. Xavier Barsalou-Duval:** Je vous remercie, monsieur le président.

Monsieur Sohi, M. Cory nous a dit que, en 2018, lorsque la Banque de l'infrastructure du Canada n'avait qu'un ou deux employés et qu'elle était en train de se structurer, de se constituer, elle a décidé d'octroyer des contrats sans appel d'offres à McKinsey & Company.

Comme vous étiez ministre au moment de la création de la Banque de l'infrastructure du Canada, saviez-vous que de tels contrats avaient été attribués? En avez-vous été informé? Avez-vous participé à des discussions à cet égard?

[Traduction]

**L'hon. Amarjeet Sohi:** La Banque de l'infrastructure du Canada est structurée de telle façon que c'est elle qui prend les décisions courantes, en toute indépendance par rapport au ministre de l'Infrastructure. C'est elle qui a pris ces décisions, pas le ministère.

[Français]

**M. Xavier Barsalou-Duval:** Vous n'auriez donc pas été au courant de cela.

**L'hon. Amarjeet Sohi:** Non.

**M. Xavier Barsalou-Duval:** Toutefois, si je ne me trompe pas, vous avez octroyé, en 2018, à titre de ministre de l'Infrastructure et des Collectivités, un contrat d'une valeur de 9,6 millions de dollars, soit près de 10 millions de dollars, à la société McKinsey pour qu'elle élabore une stratégie nationale d'infrastructure.

Or, 10 millions de dollars pour élaborer une stratégie nationale d'infrastructure, c'est beaucoup d'argent. J'imagine que vous étiez au courant de cela.

[Traduction]

**L'hon. Amarjeet Sohi:** Je ne connais pas les détails de cet exemple, mais je peux vous dire qu'en 2015, quand nous avons été élus, nous nous étions engagés à mettre sur pied un plan d'infrastructure de 180 milliards de dollars pour aider les municipalités et les provinces à construire les infrastructures nécessaires. Il fallait créer un ministère distinct. Nous avons fait appel à beaucoup de compétences pour le faire et nous avons beaucoup consulté le secteur privé, le secteur public, les syndicats et les secteurs à but non lucratif afin de savoir à quoi devrait ressembler notre plan d'infrastructure.

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

Nous passons à M. Bachrach.

Monsieur Bachrach, vous avez la parole et vous disposez de deux minutes et demie.

**M. Taylor Bachrach:** Je vous remercie, monsieur le président,

Monsieur Cartwright, le concept de risque est un des aspects intéressants de tout ce débat sur le P3. Nous entendons souvent les défenseurs du P3 dire qu'il permet de transférer le risque du secteur public au secteur privé. Cependant, à notre dernière réunion, M. Cory, le PDG de la Banque de l'infrastructure, a déclaré que la Banque étudiait un investissement de 655 millions de dollars dans une ligne de transport d'énergie afin de transférer le risque du secteur privé au secteur public pour « atténuer les risques du projet ».

Que dit l'expérience du transfert de risque et des partenariats public-privé?

**M. John Cartwright:** Il y a diverses expériences, mais souvent, il arrive l'une des deux choses suivantes. Les promoteurs sont, dans une large mesure, des consortiums, et il faut bien comprendre l'ampleur qu'ont prise ces projets et pourquoi ce sont souvent de grandes entreprises mondiales qui soumissionnent sur les infrastructures au Canada. Les promoteurs doivent ajouter des coûts supplémentaires pour prendre en compte les imprévus.

Quand on a un contrat de construction, c'est une chose. Quand on parle de s'occuper de tout l'entretien et de l'exploitation du projet, les impondérables augmentent. Il faut donc gonfler les chiffres. Si quelque chose arrive, l'entrepreneur dit au gouvernement qu'il est désolé, mais qu'il se retire et veut être remboursé, et c'est ce qui vient d'arriver avec la ligne Crosstown à Toronto.

Nous avons vu qu'au Royaume-Uni, quand les entrepreneurs ont décidé que c'était trop, ils ont déclaré faillite et ont abandonné le chantier. La même chose est arrivée avec le réseau d'égouts à Hamilton où un P3 a été formé, et il a changé de mains trois fois. Nous l'avons vu avec l'autoroute 407, où il devait y avoir le risque de dire que les camions pourraient emprunter la 407 pour pouvoir soutenir l'industrie manufacturière et puis, quand cela n'a plus convenu aux entrepreneurs et qu'ils ont pratiqué des prix prohibitifs, ils n'ont pas eu à payer la pénalité de 1 milliard de dollars qu'ils auraient dû payer pour servir l'intérêt public.

Chaque fois, l'organisation fonctionne d'une manière en théorie et autrement en réalité, et l'intérêt public n'est pas servi. Cette banque devrait recentrer ses investissements sur le soutien à l'entreprise publique et aux actifs publics.

• (1210)

**M. Taylor Bachrach:** Je vous remercie, monsieur Cartwright.

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

Nous passons à M. Muys, qui sera suivi de M. Genuis.

Monsieur Muys, vous avez la parole.

**M. Dan Muys (Flamborough—Glanbrook, PCC):** J'ai une question pour l'ancienne ministre McKenna. Pouvez-vous parler plus en détail de la diligence dont on a fait preuve quand vous étiez la ministre responsable de la Banque pour s'assurer que McKinsey and Company ne bénéficiait pas de façon inappropriée de la relation étroite? Nous en avons, en tout cas, entendu parler pendant cette réunion.

**L'hon. Catherine McKenna:** La Banque est une société d'État indépendante qui prend donc ses propres décisions. C'est un principe très important. Par conséquent, toute question s'y rapportant devrait, à mon sens, être posée à la Banque de l'infrastructure du Canada...

**M. Dan Muys:** Quelles mesures avez-vous prises en tant que ministre responsable pour vous assurer que l'on faisait preuve de diligence raisonnable?

**L'hon. Catherine McKenna:** C'est une banque indépendante, mais je vous dirai que j'ai dit très clairement qu'elle devait faire en sorte que des projets soient réalisés. Quand j'ai pris mes fonctions, il y avait un projet du réseau électrique métropolitain, mais c'était tout. Étant donné que le gouvernement entendait faire construire autant d'infrastructures que possible, le plus rapidement possible, dans tout le pays, c'est sur cela que j'ai vraiment mis l'accent. Comme je l'ai dit, il est fantastique de voir que la BIC est en plein essor et qu'elle fait construire plus d'infrastructures, qu'elle attire plus de capitaux et qu'elle le fait plus vite que jamais auparavant.

**M. Dan Muys:** Je vous remercie.

**M. Garnett Genuis (Sherwood Park—Fort Saskatchewan, PCC):** Monsieur Pickersgill, je suis heureux de vous voir parce que, ma foi, vous êtes difficile à trouver. Nous voulions que vous comparaisiez devant le comité des opérations gouvernementales pour témoigner dans le cadre d'une étude importante que nous menons actuellement. Je ne sais pas si vous avez décliné l'invitation ou si vous n'y avez simplement pas répondu, mais nous aimerions encore vous entendre au comité des opérations gouvernementales.

Néanmoins, je suis content de vous trouver ici, au comité des transports, parce que je pense que vous êtes une pièce très importante de ce casse-tête relatif à la relation qui existait entre le gouvernement, McKinsey et différentes autres institutions.

Pouvez-vous nous dire quelle était votre relation avec Kelly Murdock à Services publics et Approvisionnement Canada et quel genre de contact vous aviez avec cette personne?

**M. Andrew Pickersgill:** Monsieur le président, j'ai une précision à apporter, étant donné qu'on a mis en doute ma volonté de comparaître. Je comparais devant le comité des transports, enthousiaste à l'idée de vous fournir toute information que je peux fournir sur ce sujet et...

**M. Garnett Genuis:** Ce n'était pas la question, mais puisque nous y sommes, êtes-vous disposé à comparaître devant le comité des opérations gouvernementales?

**M. Andrew Pickersgill:** Je n'ai jamais reçu d'invitation officielle à comparaître devant ce comité.

Comme les membres du Comité le savent peut-être, McKinsey a témoigné pendant deux heures devant le comité des opérations gouvernementales et a fourni 90 000 pages de documents non caviardés.

**M. Garnett Genuis:** Je sais, mais le témoin n'a pu répondre à de nombreuses questions parce qu'elles portaient sur une époque où vous étiez l'associé directeur de McKinsey.

Passons à autre chose. Vous avez dit que vous n'aviez pas reçu d'invitation du comité des opérations gouvernementales. Est-ce exact? C'est bien ce que vous dites?

**M. Andrew Pickersgill:** Je n'ai reçu aucune invitation du comité des opérations gouvernementales.

**M. Garnett Genuis:** Très bien. Nous pouvons certainement nous renseigner auprès de la présidence.

Pour en revenir à ma question initiale, qui concernait votre relation avec Kelly Murdock à SPAC, pourriez-vous répondre sur ce point, s'il vous plaît?

**M. Andrew Pickersgill:** Je ne me souviens pas du nom de Kelly Murdock.

**M. Garnett Genuis:** Vous ne vous souvenez pas d'avoir rencontré cette personne.

**M. Andrew Pickersgill:** Pour autant que je sache, je ne me souviens pas du nom. Je suis désolé.

**M. Garnett Genuis:** Très bien, qu'en est-il de Kevin d'Entremont chez McKinsey?

**M. Andrew Pickersgill:** Kevin d'Entremont est un collègue chez McKinsey and Company.

**M. Garnett Genuis:** Nous avons des courriels que M. d'Entremont a envoyés à Kelly Murdock qui ont été obtenus au moyen d'une demande d'accès à l'information. M. d'Entremont indique dans ses courriels qu'Andrew Pickersgill est l'associé directeur de la société pour le Canada et qu'il collabore avec l'industrie et le gouvernement sur ce sujet et qu'il a également dirigé l'équipe canadienne de la société en épaulant Dominic Barton au sein du conseil consultatif du ministre des Finances et que par son entremise, M. d'Entremont serait heureux de faire appel à des experts pour une séance d'information. Cela fait partie d'un courriel que M. d'Entremont a envoyé à Kelly Murdock pour vanter le travail que McKinsey pourrait faire pour le gouvernement du Canada.

Est-il juste de dire que vous avez participé à des argumentaires de vente au gouvernement du Canada en vue de vendre les services de McKinsey au gouvernement?

• (1215)

**M. Andrew Pickersgill:** Monsieur le président, McKinsey se conforme à tous les processus d'approvisionnement lorsqu'elle répond à des demandes de renseignements pour le gouvernement du Canada. En ce qui concerne ce message, je n'en connais pas les détails, mais je sais qu'il a déjà été mentionné. J'ai fait une recherche et nous y avons jeté un coup d'oeil. Voici ce que j'ai compris: une réunion a eu lieu en 2020, à l'époque de la COVID. McKinsey échangeait avec de nombreux organismes, gouvernements et entreprises sur certains facteurs que nous avons observés à propos des répercussions de la COVID par rapport à des scénarios économiques.

**M. Garnett Genuis:** Mon temps est compté et je ne veux pas vous voir jouer la montre. Vous avez participé à des réunions avec le gouvernement du Canada au cours desquelles vous avez vanté les services que vous vouliez que le gouvernement du Canada achète.

**M. Andrew Pickersgill:** Monsieur le président, je ne crois pas que ce soit exact. Lorsque nous examinons le compte rendu de cette réunion, nous n'avons rien fait d'autre que d'échanger des renseignements sur les scénarios mondiaux concernant la COVID. Aucun travail n'a suivi et aucune demande de travail n'a été formulée.

**M. Garnett Genuis:** Vous avez effectué des travaux de consultation pour le gouvernement du Canada. Vous avez obtenu pour plus de 100 millions de dollars de contrats. Êtes-vous en train de dire que vous avez rencontré le gouvernement, que vous avez eu des conversations qui n'avaient rien à voir avec des argumentaires de vente et que, fortuitement, vous vous êtes retrouvé avec plus de

100 millions de dollars de contrats? Est-ce bien ce que vous affirmez?

**M. Andrew Pickersgill:** Je dis que lorsque le gouvernement du Canada nous appelle et demande des conseils et de l'aide, McKinsey suit les processus d'approvisionnement pertinents pour que ses services soient retenus.

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

**M. Andrew Pickersgill:** Le gouvernement du Canada demande en fait une description complète de mes antécédents parce qu'il s'agit d'une information pertinente.

**M. Garnett Genuis:** Ce n'était pas du tout la question.

**Le président:** Merci beaucoup, monsieur Pickersgill, et merci à vous, monsieur Genuis.

**M. Garnett Genuis:** C'était loin d'être la question.

**Le président:** Monsieur Rogers, vous avez la parole pour cinq minutes.

**M. Churence Rogers (Bonavista—Burin—Trinity, Lib.):** Merci, monsieur le président.

Je souhaite la bienvenue à tous nos témoins. Je suis heureux de voir les anciens ministres Sohi et McKenna en ligne.

Madame McKenna, je vais vous revenir dans un instant avec une question.

Tout d'abord, messieurs Palter et Pickersgill, il a été dit clairement aujourd'hui que vous êtes des chefs de file dans votre domaine et que votre savoir-faire est admirable. Que pensez-vous du fait que, grâce à un investissement de 900 millions de dollars du gouvernement du Canada, nous sommes maintenant engagés dans une quarantaine de projets d'infrastructure d'une valeur de 27 milliards de dollars. Qu'en pensez-vous?

Allez-y, monsieur Palter.

**M. Robert Palter:** Je pense que c'est un signe que le mandat de la Banque de l'infrastructure, tel qu'il a été établi par le gouvernement du Canada, porte ses fruits.

**M. Churence Rogers:** Merci beaucoup.

Monsieur Pickersgill, voulez-vous faire un commentaire?

**M. Andrew Pickersgill:** Je m'en remets à mon collègue qui est davantage l'expert en matière d'infrastructure.

**M. Churence Rogers:** Merci beaucoup.

Il est évident que nous sommes sur la bonne voie avec la BIC.

Madame McKenna, en 2020, lors de la nomination de M. Cory à la BIC, vos propos ont été cités comme suit: « La Banque de l'infrastructure du Canada a un rôle important à jouer dans la reprise économique du Canada et dans l'atteinte de l'objectif du Canada visant la construction d'infrastructures plus durables et la production d'énergie propre. » Vous avez aussi déclaré:

Je me réjouis de l'annonce de la nomination d'Ehren Cory au poste de président-directeur général de la Banque, car il possède une vaste expérience de la réalisation de projets d'infrastructure novateurs et de grande envergure. Notre gouvernement attend de M. Cory qu'il mette en oeuvre le plan de croissance de 10 milliards de dollars de la Banque, qui permettra de créer 60 000 emplois dans tout le pays, de connecter davantage de foyers et d'entreprises à Internet haute vitesse, de renforcer l'agriculture canadienne et d'accélérer la transition vers une économie à faible intensité de carbone.

Madame McKenna, êtes-vous toujours de cet avis et convenez-vous que M. Cory est qualifié pour le poste qu'il occupe à la BIC?



**L'hon. Catherine McKenna:** J'évalue tout en fonction des résultats. Il est certain qu'en fonction des résultats, il a fait un excellent travail. Il a souligné mardi que la BIC avait 46 investissements promis et 9,7 milliards de dollars de capitaux d'investissement qui exercent un effet de levier d'une valeur de 27 milliards de dollars.

J'étais assez claire au début. Je me disais, très bien, cette banque doit réaliser davantage de projets et elle doit le faire maintenant. Nous comptons en particulier sur cela parce que la COVID faisait manifestement très mal aux Canadiens et que nous étions très préoccupés par l'économie et par l'exécution de projets dans le portefeuille d'infrastructures. Il est certain que j'ai fait pression sur la Banque pour faire bouger les choses. Je pense qu'il a fait un excellent travail. J'aimerais souligner qu'il a été PDG de Metrolinx, et que Metrolinx a une très bonne réputation en matière de construction de grands projets d'infrastructure et de transport en commun.

L'une des choses que me ravit vraiment, c'est l'accent mis sur l'action climatique. Je pense que cela ne surprend personne. C'est extraordinairement important pour moi et pour les Canadiens, ainsi que pour notre économie et pour sortir gagnants dans un avenir carboneutre. En voyant tous les projets d'autobus zéro émission, le petit réacteur modulaire de Darlington, les projets de modernisation, les projets de batteries et les projets de stockage avec les peuples autochtones, je pense que tout cela est formidable et montre que la Banque atteint sa vitesse de croisière.

• (1220)

**M. Churence Rogers:** Il me semble que c'est une bonne nouvelle.

Vous avez examiné le travail qui a été fait pour mettre sur pied la BIC et lui demander d'investir 10 milliards de dollars au cours des trois prochaines années dans des initiatives stratégiques — ce que vous venez de mentionner, bien sûr — et en partenariat avec d'autres groupes et collectivités autochtones. Vous avez fait certaines déclarations à ce sujet, qui étaient toutes vraies aujourd'hui.

Pouvez-vous dire si vous maintenez certaines de vos déclarations concernant les partenariats solides que nous avons créés avec certaines collectivités autochtones et le travail que nous faisons dans le Canada rural avec les petites collectivités également?

Allez-y, madame McKenna.

**L'hon. Catherine McKenna:** C'est une excellente question, et je comprends que M. Cartwright...

Je dois dire que je pense que nous devons être prudents avec les partenariats public-privé et que nous devons nous assurer que nous en avons pour notre argent et que les choses sont construites le plus efficacement possible. Cela signifie que ces partenariats doivent fonctionner et que les Canadiens doivent en retirer des avantages.

Prenons le projet de stockage d'énergie Oneida: c'est un excellent exemple de partenariat avec une collectivité autochtone.

**Le président:** Je vous remercie.

**L'hon. Catherine McKenna:** Je voudrais corriger quelque chose. Je suis désolée.

Ehren Cory, je crois, était PDG d'Infrastructure Ontario. C'est très différent, mais il s'occupait de projets majeurs, de projets de transport. Il a joué un rôle dans ces projets également.

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

Merci, monsieur Rogers.

Nous passons à notre dernière série de questions, en commençant par M. Genuis.

Monsieur Genuis, vous avez à nouveau la parole, pour cinq minutes.

**M. Garnett Genuis:** Très directement, monsieur Pickersgill, avez-vous participé à des réunions avec le gouvernement du Canada au cours desquelles des produits ou des services de McKinsey ont été proposés?

**M. Andrew Pickersgill:** McKinsey ne fait pas de démarchage auprès du gouvernement du Canada. Nous répondons à des demandes de propositions. Nous décrivons notre savoir-faire. Nous nous conformons à toutes les lignes directrices en matière d'approvisionnement.

**M. Garnett Genuis:** Est-ce ce que McKinsey appelle « vendre sans vendre »?

**M. Andrew Pickersgill:** Monsieur le président, comme je l'ai dit, nous nous conformons à toutes les lignes directrices pertinentes en matière d'approvisionnement...

**M. Garnett Genuis:** Je suis désolé, mais ce n'était pas ma question. Il s'agit de ce que McKinsey appelle « vendre sans vendre », c'est-à-dire que lorsque vous participez à une réunion, vous parlez de votre savoir-faire et du travail que vous avez accompli pour d'autres clients. Ces réunions visent à montrer votre savoir-faire afin d'obtenir des contrats potentiels.

**M. Andrew Pickersgill:** Il est normal que, de temps à autre, les hauts dirigeants du gouvernement demandent différentes opinions à des conseillers externes. C'est ce que fait la fonction publique professionnelle et c'est aussi...

**M. Garnett Genuis:** Je ne dis même pas que cela pose un problème pour l'instant. Je pose simplement la question. Avez-vous assisté à des réunions dont l'objectif était de présenter McKinsey comme un fournisseur attrayant pour le gouvernement du Canada?

**M. Andrew Pickersgill:** Lorsqu'on m'invite à décrire nos qualifications et notre savoir-faire, je le fais, bien sûr.

**M. Garnett Genuis:** Vous avez participé à des réunions dont c'était l'objectif.

**M. Andrew Pickersgill:** Je répète que nous nous conformons aux règles du gouvernement du Canada en matière d'approvisionnement...

**M. Garnett Genuis:** Monsieur le président, pourriez-vous rappeler le témoin à l'ordre?

**Mme Jennifer O'Connell:** Monsieur le président, j'invoque le Règlement.

**M. Garnett Genuis:** Il a l'obligation de répondre aux questions.

**Le président:** Je suis désolé. Mme O'Connell invoque le Règlement.

**Mme Jennifer O'Connell:** Monsieur le président, j'aimerais simplement savoir quelle est la portée de la question et si elle correspond à la portée de l'étude. Nous avons entendu les témoins dire qu'ils n'ont eu aucun contrat concernant la Banque de l'infrastructure après 2020, donc si M. Genuis fait référence à d'autres contrats entre McKinsey et le gouvernement, cela sortirait du cadre de cette étude.

Peut-il préciser? Fait-il référence à des contrats de la Banque de l'infrastructure en particulier et à des réunions à ce sujet? Je pense qu'ils ont détaillé leur calendrier, j'aimerais donc m'assurer que nous respectons la portée de l'étude.

**Le président:** Merci beaucoup, madame O'Connell.

Je m'en remets à la greffière et je demande simplement aux membres de patienter un instant...

**M. Garnett Genuis:** Monsieur le président, puis-je intervenir brièvement sur le rappel au Règlement?

Tout d'abord, j'avais un autre rappel au Règlement, à savoir que je me demandais si vous pouviez rappeler au témoin son obligation de répondre aux questions qui lui sont posées.

Je peux assurer à Mme O'Connell que les questions que je pose sont pertinentes pour notre étude. Elles visent à éclairer notre compréhension de...

**Le président:** Je suis désolé, monsieur Genuis. Je m'en remets à la greffière pour savoir si cela s'inscrit ou non dans la portée...

• (1225)

**M. Garnett Genuis:** Je voulais simplement intervenir sur...

**Le président:** ... puis je répondrai rapidement. Je demande l'indulgence du Comité pour m'entretenir avec la greffière un instant. Merci.

Nous allons décider que la question s'inscrit effectivement dans la portée. M. Genuis parle en effet des activités de McKinsey.

En ce qui concerne votre rappel au Règlement, monsieur Genuis, je dirais que le témoin fournit une réponse. Que vous trouviez cette réponse satisfaisante ou non, c'est votre opinion, mais il ne perturbe en rien les activités du Comité et il répond à vos questions.

**M. Garnett Genuis:** Merci, monsieur le président. Je suppose qu'essentiellement, c'est au public de décider.

Monsieur Pickersgill, je tiens à vous interroger également sur votre relation avec le Conseil consultatif en matière de croissance économique du gouvernement. Quel rôle avez-vous joué à l'appui des travaux de ce conseil?

**M. Andrew Pickersgill:** Lorsque le Conseil consultatif en matière croissance économique a été formé en 2016, il a contacté McKinsey pour voir si nous pouvions lui fournir un soutien à titre gracieux et j'ai aidé à diriger cette équipe et à coordonner notre savoir-faire à travers le monde.

**M. Garnett Genuis:** En même temps que vous fournissiez un savoir-faire et des analystes au conseil en matière de croissance, vous participiez à des réunions dont l'objectif était de présenter la capacité potentielle de McKinsey à fournir des produits et des services au gouvernement.

**M. Andrew Pickersgill:** Je ne pense pas que ce soit une description exacte.

**M. Garnett Genuis:** Qu'est-ce qui serait une description exacte?

**M. Andrew Pickersgill:** Comme il peut y avoir une certaine confusion sur le rôle du conseil en matière de croissance, je pourrais prendre un moment pour décrire ce que nous avons fait et ce que les 14 membres de ce conseil consultatif nous ont demandé de faire.

**M. Garnett Genuis:** Je suis désolé. Non, je ne veux pas que l'on fasse de l'obstruction pendant le peu de temps dont je dispose. Ce

que j'aimerais savoir, c'est... Les députés savent que j'en sais quelque chose.

Le problème, ici, c'est que vous fournissiez des avis au conseil en matière de croissance, d'après ce que j'ai compris. Vous faisiez venir des analystes au conseil en matière de croissance, ainsi que des analystes au gouvernement dans ce qui était en fait des réunions de vente.

Dans le cadre de l'organisation de ces réunions de vente, M. d'Entremont a fait référence à votre travail auprès du conseil en matière de croissance, ce qui signifie que vous faisiez ces deux choses en même temps. Est-ce exact?

**M. Andrew Pickersgill:** Je ne pense pas que cette description soit juste. McKinsey a fourni des faits objectifs et des études de cas mondiales à un groupe de Canadiens chargés de formuler des recommandations. Nous ne recommandons pas de politique...

**M. Garnett Genuis:** C'était le conseil en matière de croissance.

**M. Andrew Pickersgill:** C'était en 2016. Je crois que vous avez fait référence à...

**M. Garnett Genuis:** Vous y fournissiez des renseignements et M. d'Entremont aimait des réunions avec des analystes. Est-ce exact?

**M. Andrew Pickersgill:** Je tiens à préciser que le rôle de McKinsey était de fournir des faits objectifs et des dossiers à un groupe de personnes au sein du gouvernement canadien pour qu'elles donnent des conseils. C'était en 2016.

**M. Garnett Genuis:** C'est très bien, mais de l'autre côté...

Monsieur le président, vous êtes censé suspendre mon temps de parole pendant les rappels au Règlement. Il me reste une minute, je crois.

Pourriez-vous préciser si vous fournissiez ces analystes à ces réunions de ventes...? S'agissait-il des mêmes personnes dans certains cas?

**M. Andrew Pickersgill:** Les réunions avec McKinsey, et je pense que vous faites référence à 2020, suivaient les règles du gouvernement.

En 2016, nous avons fourni des faits objectifs à un groupe de...

**M. Garnett Genuis:** Je pense que j'ai établi le point, et vous ne l'avez pas vraiment contredit.

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

Merci, monsieur Pickersgill.

Pour préciser, monsieur Genuis, j'ai effectivement suspendu votre temps de parole pendant le rappel au Règlement, ce que la greffière a vérifié et ce que je fais pour tous les membres lorsqu'il y a un rappel au Règlement ici.

Nous passons à M. Chahal.

Monsieur Chahal, vous avez la parole. Vous disposez de cinq minutes.

**M. George Chahal (Calgary Skyview, Lib.):** Merci, monsieur le président.

Je remercie les témoins de s'être joints à nous.

Nous avons entendu beaucoup de critiques de la part des députés de l'opposition au sujet du rôle de la Banque de l'infrastructure du Canada et du fait qu'elle n'a mené à bien aucun projet.

Madame McKenna, si je peux m'adresser à vous en premier et parler de l'importance de votre travail en tant que ministre de l'Infrastructure, dans votre déclaration liminaire, vous avez mentionné qu'un grand projet d'irrigation a été proposé pour la province de l'Alberta. Pouvez-vous nous parler de l'importance de ce projet pour les Albertains et les agriculteurs, de l'importance de l'irrigation en Alberta et de l'effet que cet investissement aurait eu et aura pour les Albertains?

• (1230)

**L'hon. Catherine McKenna:** Je vous remercie, c'est une excellente question.

Le mieux est sans doute d'y répondre en empruntant les mots de l'ancien premier ministre de l'Alberta, Jason Kenney, qui était un grand partisan de la Banque de l'infrastructure du Canada, même comme conservateur, parce qu'il croyait en l'importance de construire davantage d'infrastructures, y compris en Alberta. Il s'agit d'un énorme projet d'irrigation. De toute évidence, la Banque est mieux placée pour en examiner les détails.

Voici ce que le premier ministre Kenney a dit:

Cet investissement historique dans les infrastructures d'irrigation créera des milliers d'emplois et soutiendra la reprise économique de l'Alberta, tout en renforçant notre avantage concurrentiel. L'agriculture est le cœur de l'économie de l'Alberta et comme la demande mondiale de produits agroalimentaires continue de croître, nos producteurs et nos districts d'irrigation seront mieux placés pour répondre à cette demande pour les générations à venir.

Il s'agit vraiment d'aider les agriculteurs et de faciliter l'irrigation. Cela ne pourrait pas être plus important.

Je tiens à vous présenter mes... Je ne veux pas dire « condoléances », mais je sais qu'il y a actuellement d'importants feux de forêt à la grandeur de l'Alberta, et comme nous le voyons avec les changements climatiques, nous allons devoir repenser les choses, et l'irrigation va être incroyablement importante. Le Canada est un grand producteur agricole, tout comme l'Alberta, et je pense donc qu'il s'agit de projets très importants et d'un excellent exemple de projet d'infrastructure qui changera vraiment la vie des gens, y compris des agriculteurs.

**M. George Chahal:** Je vous remercie.

J'aimerais m'adresser au maire Sohi.

Monsieur le maire, je vous remercie de vous être joint à nous.

Vous avez parlé du partenariat entre tous les ordres de gouvernement et le secteur privé dans votre déclaration liminaire. Je sais qu'en tant que maire, vous avez un énorme travail à accomplir en matière d'infrastructures. Je sais que la Ville de Calgary dispose de quelques autobus zéro émission. La Ville d'Edmonton a également réalisé un énorme investissement.

Pouvez-vous nous parler de l'importance de cet investissement pour la Ville d'Edmonton et nous dire s'il aurait été possible sans le partenariat de la Banque de l'infrastructure avec les municipalités?

**L'hon. Amarjeet Sohi:** Règle générale, les municipalités sont toujours confrontées à un énorme déficit en matière d'infrastructures. Oui, au cours des dernières années, en partenariat avec le gouvernement fédéral et ici dans la province, nous avons essayé de combler ce déficit et il est en train de se résorber.

Les investissements fédéraux dans l'expansion de Yellowhead font toute la différence, tout comme les investissements fédéraux dans le prolongement du système de train léger sur rail dans la ville

et certaines améliorations du corridor commercial à Edmonton, encore une fois, grâce à des partenariats fédéraux-provinciaux-municipaux. Il est très important que nous continuions à explorer les partenariats et à ouvrir la voie à l'investissement dans l'infrastructure pour combler ce déficit.

Nous avons l'objectif ambitieux d'électrifier l'ensemble du parc de véhicules de transport en commun. Cela représente près de 900 autobus. La Banque de l'infrastructure du Canada nous a aidés à amorcer ce travail et nous espérons poursuivre ce partenariat. Nous avons également une avance considérable dans la rénovation de nos vieux bâtiments pour les rendre conformes à de meilleures normes énergétiques et pour les réaffecter, peut-être à des fins d'habitation, afin de combler le déficit d'infrastructures de logement, donc j'espère que la Banque de l'infrastructure du Canada a un rôle à jouer dans ce domaine. Nous avons d'énormes problèmes d'atténuation des inondations en raison des changements climatiques et des investissements fédéraux ont été faits dans ce domaine. Nous sommes impatients de travailler avec la BIC dans ce domaine également.

Beaucoup de possibilités s'offrent aux municipalités pour exploiter les milliards de dollars disponibles que nous n'avons pas. En tant que municipalité, nous n'avons pas les ressources nécessaires. Notre capacité d'emprunt est très limitée, c'est donc sur cela que nous voulons nous concentrer.

**Le président:** Merci infiniment, monsieur le maire.

Merci, monsieur Chahal.

[Français]

Le prochain député à prendre la parole est M. Barsalou-Duval.

Monsieur Barsalou-Duval, vous avez la parole pour deux minutes et demie.

**M. Xavier Barsalou-Duval:** Merci, monsieur le président.

Plus tôt, j'ai parlé du contrat de 9,6 millions de dollars qui a été accordé par le ministre Sohi au moment où il était ministre de l'Infrastructure et des Collectivités. Il s'agit du fameux contrat de près de 10 millions de dollars accordé à McKinsey pour élaborer une stratégie nationale d'infrastructure.

Je voulais revenir sur ce sujet, messieurs Pickersgill et Palter, parce que vous avez dit plus tôt que votre implication dans la Banque de l'infrastructure du Canada n'était pas la mise en place de la Banque, bien que vous ayez donné des conseils pro bono au Conseil consultatif en matière de croissance économique, mais qu'elle se limitait vraiment aux trois contrats qui ont été signés avec la Banque. Pourtant, ma collègue Mme Lewis a dit plus tôt, en citant une soumission de McKinsey: « Nous avons une connaissance approfondie de la BIC et du contexte important qui l'entoure. Nous comprenons clairement les objectifs de la Banque d'infrastructure grâce à notre travail avec elle ».

Ce passage est tiré d'une soumission faite en mars 2018. C'était donc avant les trois fameux contrats qui ont été reçus par la suite. Vous aviez donc déjà travaillé avec la BIC, si je ne me trompe pas. C'est ce qu'indique la citation ou, du moins, ce qui a été dit par rapport à celle-ci.

J'essaie de comprendre comment vous auriez obtenu un contrat de 10 millions de dollars pour élaborer une stratégie nationale d'infrastructure, dans laquelle vous n'auriez pas du tout abordé la question de la Banque de l'infrastructure du Canada. Cette même banque, c'est 35 milliards de dollars de fonds publics qu'elle a reçus, ce n'est pas rien. Un contrat de 10 millions de dollars, ce n'est pas un contrat de 5 000 \$, ce n'est pas un contrat de 50 000 \$, c'est un très gros contrat. Il faudrait être complètement incompetent pour ne pas aborder cette question, et je ne pense pas que vous le soyez.

Assurément, vous avez touché à la question de la Banque de l'infrastructure du Canada. Vous avez donc probablement oublié de nous dire quelque chose plus tôt.

• (1235)

[Traduction]

**M. Robert Palter:** Monsieur le président, je dois avouer que nous n'avons jamais travaillé avec le ministère de l'Infrastructure du Canada, donc, en ce qui concerne le contrat de 9,6 millions de dollars, je ne sais pas de quoi il s'agit.

Comme je l'ai dit dans mon témoignage au comité des opérations gouvernementales, McKinsey ne s'occupe pas d'élaboration de politiques, et cela semble être le cas ici. Je suis surpris d'apprendre qu'il existe un contrat de cette nature, car nous ne l'aurions pas accepté conformément à nos politiques de gestion du risque.

[Français]

**Le président:** Merci beaucoup, monsieur Barsalou-Duval.

[Traduction]

Merci, monsieur Palter.

C'est maintenant le tour de M. Bachrach.

La parole est à vous. Vous disposez de deux minutes et demie.

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

McKinsey a orienté les critères d'investissement de la Banque. Nous l'avons déjà entendu. Certains s'inquiètent d'un amalgame entre l'intérêt public et l'intérêt privé lorsqu'il s'agit du modèle de PPP. Nous l'avons déjà entendu. Je pense qu'il est logique de mettre à l'épreuve certaines hypothèses et certaines conclusions que la Banque a formulées en ce qui concerne l'intérêt public.

Ma question s'adresse à Mme McKenna.

À propos du projet de raccordement électrique sous le lac Érié, Ehren Cory, le PDG, a déclaré: « Ce projet permettra à l'Ontario d'exporter son énergie propre et non polluante vers l'un des plus grands marchés d'électricité au monde. » En tant que ministre, avez-vous jamais vu la preuve que l'Ontario avait un surplus d'énergie propre à exporter?

Est-elle partie?

**Une voix:** Oui.

**M. Taylor Bachrach:** Quelqu'un d'autre peut-il répondre? Très bien, je vais passer à une autre question.

Je reviens à M. Cartwright.

Monsieur Cartwright, cette discussion porte en fait sur deux choses. Elle porte sur le rôle de McKinsey et sur l'équilibre entre l'intérêt public et l'intérêt privé. Nous avons entendu quelques insi-

nuations et affirmations à propos de conflits d'intérêts potentiels et ce genre de choses.

Abstraction faite de cela, je me demande ce que le rôle central de McKinsey dans la Banque de l'infrastructure du Canada révèle sur l'équilibre entre les intérêts publics et privés dans les investissements.

**M. John Cartwright:** Je ne partage pas l'attitude de certains membres du Comité qui dénigrent McKinsey.

Je pense qu'il s'agit de ce qu'au Conseil des Canadiens, nous appelons l'emprise des intérêts commerciaux, lorsque des groupes de réflexion, des lobbyistes et d'autres personnes qui représentent Bay Street et, parfois, le capital financier mondial, ont pris la politique publique et l'ont modifiée de façon spectaculaire.

En réalité, l'argent gratuit n'existe pas. Quelqu'un ne vient pas vous donner 26 milliards de dollars gratuitement. Cette générosité est assortie de conditions. Ils veulent un énorme rendement de leur investissement. Ils perçoivent une surtaxe, mais surtout, il y a un déficit de reddition de comptes au public et de contrôle lorsque l'on se tourne vers des PPP.

Nous sommes heureux d'apprendre que la Banque a investi directement avec les municipalités et les collectivités autochtones. Cela nous semble être le rôle qui lui convient. Ce rôle est défini par la réponse à l'urgence climatique à laquelle nous sommes confrontés. Nous voulons vraiment que la Banque ne s'occupe pas de l'eau. La seule fois où elle a essayé de le faire, la municipalité a reculé. Nous ne voulons pas que cela se reproduise.

Nous devons conserver et reprendre le contrôle des actifs publics et des services publics dans l'intérêt public, sans que cela soit faussé par les intérêts commerciaux ni par l'argent qui tourbillonne autour du globe et qui interfère avec l'avenir des Canadiens.

**M. Taylor Bachrach:** Merci, monsieur Cartwright.

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

Merci, monsieur Bachrach.

C'est maintenant le tour de M. Genuis.

Vous avez la parole pour cinq minutes.

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

Voici comment je vois la situation.

Le processus de vente de McKinsey consiste à vendre sans vendre. C'est bien connu. C'est ce qu'on peut lire dans divers ouvrages consacrés au processus de McKinsey. Les analystes de McKinsey, anciens et actuels, ont parlé de vendre sans vendre.

Cela signifie que McKinsey ne fait pas de publicité au sens littéral du terme. Ils se présentent comme des experts dans certains domaines. Ils rencontrent des clients pour parler de leur savoir-faire et de leur capacité à accomplir certaines tâches. L'objectif de ces rencontres est bien sûr d'obtenir des contrats. C'est le processus de vente. Dans de nombreux contextes, il n'y a rien de mal à ce processus de vente.

Le problème tient au fait que, du côté du gouvernement, cela revient à faire du lobbying sans lobbying. Les experts autoproclamés de McKinsey rencontrent le gouvernement pour parler de leur savoir-faire dans le but de faire des affaires avec le gouvernement et ils ont réussi à obtenir plus de 100 millions de dollars de contrats du gouvernement.

Le double langage de la vente sans vente ou du lobbying sans lobbying masque le fait que ce soi-disant travail à titre gracieux effectué dans le cadre du Conseil consultatif en matière de croissance économique et d'autres mécanismes a été l'équivalent effectif de la vente. La société a obtenu un accès préférentiel par suite de cette mission et, en fait, un accès à des contrats qui, selon le propre communiqué de presse du gouvernement, n'ont pas respecté les règles dans tous les cas. Les résultats de notre demande d'accès à l'information révèlent le processus d'un efficace argumentaire de vente sans argumentaire de vente.

J'aimerais me concentrer sur la question de savoir si cette activité constitue du lobbying.

Monsieur Pickersgill, l'un ou l'autre des représentants de McKinsey qui ont rencontré le gouvernement dans le cadre de ces différentes missions étaient-ils inscrits pour faire du lobbying?

• (1240)

**M. Andrew Pickersgill:** Monsieur le président, nous ne sommes pas inscrits comme lobbyistes.

**M. Garnett Genuis:** Très bien. Personne dans aucune de ces réunions de McKinsey n'est inscrit comme lobbyiste.

L'un ou l'autre de ces échanges a-t-il été inscrit auprès du commissaire au lobbying?

**M. Andrew Pickersgill:** La réponse est non.

**M. Garnett Genuis:** Très bien. Vous vous êtes livré à ce qui constituait effectivement une activité de vente et de lobbying. Vous ne le décrivez pas comme des rencontres de vente. Vous ne les décrivez pas comme des rencontres de lobbying, et pourtant quelque chose s'est produit qui a conduit à cette augmentation massive des contrats conclus avec McKinsey de plus de 100 millions de dollars au cours des 10 années de ce gouvernement. Cela semble poser un problème évident, car selon le libellé de la Loi sur le lobbying, l'exigence d'impartialité dans l'attribution des contrats n'est pas censée être contournée par ce genre de jargon commercial, de double langage où l'on parle de « vendre sans vendre » ou de « faire du lobbying sans faire du lobbying ».

Je tiens à vous dire que c'est là tout le problème, à mon avis. Je vous invite à réagir à ces points si vous le souhaitez, mais j'ai encore une question à poser avant la fin de mon temps de parole.

**M. Robert Palter:** Comme je l'ai fait lorsque j'ai comparu devant le Comité permanent des opérations gouvernementales et des prévisions budgétaires, où ces questions ont été soulevées, j'aimerais vous faire part de deux ou trois faits.

Les contrats de McKinsey avec le gouvernement fédéral représentent moins de 0,5 % des dépenses du gouvernement fédéral en services-conseils. C'est le premier point.

Le deuxième point, c'est que 74 % de ces contrats ont été attribués dans le cadre d'un appel d'offres concurrentiel lancé par le secteur public, noté de manière indépendante et évalué par le secteur public sur la base de ses critères d'évaluation.

Le troisième point, en tant que responsable de la pratique au Canada, c'est que d'après mes propres dossiers, nous perdons 60 % des appels d'offres auxquels nous participons au gouvernement fédéral, donc s'il y a un doute sur la compétitivité du processus, je ne suis pas sûr qu'il soit pertinent.

**M. Garnett Genuis:** Très bien. Je pense que rien de cela n'a quoi que ce soit à voir avec les questions que j'ai soulevées au sujet de

l'inscription des activités de lobbying, de la vente sans vente ou de l'accès préférentiel.

J'ai encore une question à poser dans le temps qu'il me reste: le gouvernement du Canada fait-il actuellement partie d'un recours collectif contre McKinsey concernant son rôle dans la crise des opioïdes?

**M. Robert Palter:** Oui, c'est le cas. Comme je l'ai déclaré au Comité des opérations gouvernementales et des prévisions budgétaires, McKinsey n'a effectué aucun travail sur la vente et le marketing des opioïdes au Canada.

**M. Garnett Genuis:** Malgré tout ce qui a transpiré dans les relations entre le gouvernement et McKinsey, le gouvernement du Canada se joint maintenant à une action en justice pour vous poursuivre.

Défendez-vous la position que, malgré le paiement d'une compensation de plus d'un demi-milliard de dollars aux États-Unis, McKinsey n'a rien fait de répréhensible?

**M. Robert Palter:** Comme je l'ai dit au Comité des opérations gouvernementales et des prévisions budgétaires en répondant à ces questions, le règlement conclut entre McKinsey et les États-Unis ne comportait aucune reconnaissance de faute. Nous n'avons rien fait d'illégal.

Au Canada, nous n'avons fait aucun travail de marketing et de vente d'opioïdes.

**M. Garnett Genuis:** Oui, mais avez-vous fait quelque chose d'immoral?

**Mme Jennifer O'Connell:** Monsieur le président, je n'entends pas.

• (1245)

**M. Garnett Genuis:** J'ai la parole.

**Le président:** Quoi qu'il en soit, madame O'Connell...

**Mme Jennifer O'Connell:** J'invoque le Règlement. Les interprètes ne peuvent pas interpréter si deux personnes parlent en même temps, donc si le député souhaite reprendre son temps...

**M. Garnett Genuis:** Vous nous avez interrompus.

**Mme Jennifer O'Connell:** J'invoque le Règlement.

Monsieur le président, je pense que c'est vraiment frustrant pour les interprètes.

**Le président:** Nous devons veiller à accorder tout le temps nécessaire à nos interprètes pour qu'ils puissent entendre les propos, les interpréter et prendre soin de leur santé. Je rappelle à tous les députés de ne pas parler en même temps qu'un autre député ou qu'un témoin.

Le temps est écoulé, monsieur Genuis. Je vous remercie beaucoup.

Nous cédon la parole à M. Badawey pour le dernier créneau d'aujourd'hui.

Vous disposez de cinq minutes, monsieur.

**M. Vance Badawey (Niagara-Centre, Lib.):** Merci, monsieur le président.

Je ne vais pas me laisser distraire ou faire perdre du temps à qui que ce soit dans cette salle en recourant à des manœuvres politiques ou en manipulant un résultat souhaité par l'opposition qui tente de faire entrer une cheville carrée dans un trou rond, pour dire franchement. Je vais utiliser ce temps pour être productif et au moins tirer quelque chose de cette étude.

Sur ce, nous allons nous concentrer sur la conduite des affaires de l'État qui, dans ce cas, consiste à accélérer les projets d'immobilisations et les investissements en capital, notamment dans l'infrastructure qui permettra de fournir aux Canadiens les services dont ils ont besoin pour leurs intérêts personnels ou professionnels et leur style de vie en général, en exerçant un effet de levier — et je vais souligner ce mot et le mettre en gras — et en allégeant ainsi le fardeau financier qui pèse sur les contribuables.

Par conséquent, monsieur Palter, puis-je vous demander, premièrement, comme vous aviez commencé à le faire plus tôt en répondant aux questions de M. Iacon — de nous en dire plus sur l'examen et l'accélération des travaux qui doivent être menés à bien pour réduire le déficit d'infrastructure à tous les ordres de gouvernement et la responsabilité qu'ils ont par ailleurs d'essayer de fournir ces services à nos concitoyens tout en réduisant le coût pour les contribuables à tous les niveaux.

Deuxièmement, comment alléger le fardeau financier qui pèse sur les contribuables — encore une fois, à tous les niveaux — que ce soit en finançant la dette par des dépenses de fonctionnement, des investissements en capital ou la réduction des obligations? La liste est longue.

Troisièmement, veuillez donner des précisions sur l'effet de levier du développement économique pour favoriser la croissance économique dans tous les secteurs.

Bien sûr, le quatrième point comprend l'adaptation au climat.

Monsieur Palter.

**M. Robert Palter:** C'est beaucoup de sujets à couvrir.

Le Comité a passé beaucoup de temps aujourd'hui à parler du financement de projets d'infrastructure. C'est un sujet extrêmement important, mais le financement de projets d'infrastructure, en particulier des projets d'infrastructures entièrement nouvelles... et nous parlons vraiment de projets d'infrastructures entièrement nouvelles. Ne parlons pas de privatisation des friches industrielles. Parlons plutôt de projets d'infrastructures entièrement nouvelles, car c'est vraiment la priorité de la BIC.

Le financement n'est qu'une partie du puzzle nécessaire à la construction de nouvelles infrastructures. De toute évidence, le financement permet de payer les ouvriers du bâtiment. Il paie l'acier. Il paie les agrégats. Il paie la technologie. Un ensemble d'éléments doit être réuni pour qu'un projet d'infrastructure nouvelle puisse être construit. Il faut des études d'implantation, la délivrance de permis et des examens environnementaux. Il faut des droits de passage, des expropriations et l'appui de la population. Toutes ces pièces doivent être réunies au même endroit et au même moment pour qu'un projet aboutisse à une première pelletée de terre. Le financement n'est qu'une partie du puzzle.

Je pense qu'il est important que les Canadiens et le gouvernement réfléchissent à l'interaction entre ces éléments, car la résolution d'un seul d'entre eux ne résout pas le problème. Il faut les résoudre tous simultanément si nous voulons réaliser l'objectif de

construire davantage d'infrastructures entièrement nouvelles. Ce problème n'est pas propre au Canada. C'est un problème auquel sont confrontées les administrations publiques qui tentent de construire des infrastructures dans les démocraties du monde entier.

Je crois que cela répond à votre question sur l'accélération.

En ce qui concerne le risque, la nature de l'infrastructure nouvelle est la tarification et le transfert du risque. Qui va assumer le risque d'implantation? Qui va assumer le risque de développement? Qui va assumer le risque de construction? Qui va assumer le risque d'exploitation? Quel est le prix de ce risque? Quelle est sa durée? Tous les participants à un projet assument une part du risque.

Les fonds privés cherchent à obtenir un rendement pour le risque qu'ils assument. Le marché épure les projets, cependant. Si le risque est exorbitant, l'accord n'est pas conclu. Si le rendement est insuffisant, l'accord n'est pas conclu. La participation du marché a un rôle à jouer dans la compréhension et la tarification du risque. Est-ce toujours parfait? Non. Parfois les choses tournent mal. Je n'oserais pas dire ici que c'est parfait à chaque fois.

De nombreuses études universitaires ont porté sur les retombées économiques des infrastructures. Elles dépendent du type d'infrastructure. Les routes peuvent avoir un effet multiplicateur du PIB raisonnablement élevé. Pour les lignes de transmission, il est légèrement inférieur. Certains projets d'infrastructure peuvent offrir d'importantes possibilités de création d'emplois en amont, mais moins de possibilités d'exploitation et réciproquement.

Chaque projet doit faire l'objet d'un examen individuel et indépendant dans le contexte dans lequel il sera mis en œuvre afin d'en déterminer les retombées sur l'économie et la création d'emplois. Cependant, dans l'ensemble, les universitaires et les économistes s'accordent à dire que l'infrastructure est un élément positif net pour la croissance économique et la création d'emplois.

Je ne pense pas avoir répondu à votre question sur le climat.

**M. Vance Badawey:** Cela m'amène à ma dernière observation, monsieur Palter. Vous avez confirmé la nécessité de cette participation. Dans ma région, le Niagara, nous nous appuyons vraiment sur notre force, sur notre statut de corridor commercial comprenant le canal Welland, la Voie maritime de Saint-Laurent, la route, le rail et le transport aérien. Les investissements dont vous parlez, les partenariats et l'effet de levier dont vous parlez sont essentiels pour élargir la direction que nous prenons en ce qui concerne les investissements nécessaires et, par conséquent, la capacité que nous aurons à être reconnus comme un corridor commercial national.

Je vous remercie pour cette validation.

• (1250)

**Le président:** Merci beaucoup, monsieur Badawey.

Chers collègues, il nous reste huit minutes. Les collègues souhaitent-ils disposer chacun d'une minute par parti pour une dernière question? Sinon, nous en resterons là. Je veux simplement voir s'il y a un consensus.

**Des députés:** D'accord.

**Le président:** Nous allons faire un autre tour de table avec une question par parti. Nous commencerons par Mme Lewis, suivi de Mme O'Connell, puis de M. Barsalou-Duval et de M. Bachrach.

Madame Lewis, vous avez la parole pour poser une question.

**Mme Leslyn Lewis:** Dominic Barton recommande la création de la Banque alors qu'il est PDG de McKinsey. McKinsey crée un conseil consultatif et travaille à titre gracieux pour aider la BIC à se mettre en place. La BIC fourmille de cadres supérieurs provenant de McKinsey. En réalité, McKinsey recommande les experts-conseils que la BIC devrait embaucher. McKinsey obtient ce qui semble être cinq contrats — ses porte-parole disent qu'il s'agit de trois, et il y a un différend à ce sujet — pour un montant total de 1,6 million de dollars. McKinsey oriente la BIC à propos du fonds de croissance de 10 milliards de dollars. Puis McKinsey se vante de sa connaissance particulière de la BIC.

Pourquoi les Canadiens devraient-ils croire que McKinsey est indépendant de la BIC?

**M. Andrew Pickersgill:** Je vais commencer.

McKinsey n'a pas créé la Banque de l'infrastructure du Canada, ni son concept. Il s'agissait d'un acte du gouvernement et d'un élément du programme électoral du Parti libéral en 2015. Notre travail a officiellement commencé après que nous ayons suivi les règles de passation des marchés et qu'on nous ait demandé de fournir notre savoir-faire sur des sujets spécialisés en matière d'infrastructures, dans le cadre d'un processus de passation des marchés qui, comme nous l'avons entendu l'autre jour de la part de M. Cory, était concurrentiel.

Nous n'avons fait aucun travail depuis 2020, et le fait que nous ayons quelques anciens collègues qui travaillaient chez McKinsey il y a plus de 10 ans n'a pas vraiment d'importance pour nous. Notre travail est concentré dans les trois missions qui remontent à 2018 et 2020, un travail dont nous sommes fiers et dont nous pensons qu'il a été acquis correctement.

C'est notre rôle à la Banque de l'infrastructure du Canada.

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

Merci, monsieur Pickersgill.

C'est le tour de Mme O'Connell.

Madame O'Connell, vous avez la parole.

**Mme Jennifer O'Connell:** Merci, monsieur le président.

Pour faire suite à ce résumé, c'est la Banque de l'infrastructure du Canada et non le gouvernement du Canada qui a retenu les services de McKinsey. Est-ce exact?

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

**Mme Jennifer O'Connell:** Avez-vous eu des contacts avec le gouvernement du Canada dans votre rôle et votre travail dans ces trois contrats avec la Banque de l'infrastructure?

**M. Robert Palter:** Non.

**Mme Jennifer O'Connell:** Pour résumer, on vous a demandé de fournir des noms d'employés potentiels pour la Banque de l'infrastructure. Vous les avez fournis, mais ils n'ont pas été embauchés. Vous aviez trois contrats avec la Banque de l'infrastructure qui vous ont été attribués par la Banque dans le cadre de ses propres processus de passation de marchés avec le conseil d'administration.

Les employés actuels de la BIC qui ont déjà travaillé chez McKinsey n'ont jamais eu de rapports avec McKinsey pendant qu'ils travaillaient à la Banque de l'infrastructure. Est-ce exact?

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

**Mme Jennifer O'Connell:** Nous avons entendu ce témoignage à maintes reprises, mais comme vous pouvez le constater de la part de l'opposition, il semble y avoir une tentative de discréditer votre organisation, et je ne m'explique pas pourquoi. Nous avons même entendu un témoignage selon lequel, si j'ai bien compris, McKinsey a aussi travaillé avec le gouvernement canadien sous les gouvernements précédents. Est-ce exact?

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

**Mme Jennifer O'Connell:** Avez-vous déjà travaillé alors que...

**Le président:** Merci, madame O'Connell. Nous allons en rester là.

**Mme Jennifer O'Connell:** ... le premier ministre Harper était au pouvoir?

**M. Robert Palter:** Oui.

**Le président:** Nous en resterons là. Merci, madame O'Connell.

Monsieur Barsalou-Duval, allez-y.

• (1255)

[Français]

**M. Xavier Barsalou-Duval:** Merci, monsieur le président.

Quand on examine le recours du gouvernement canadien à des firmes d'experts-conseils, on constate que ce recours explose, particulièrement depuis que les libéraux sont en place. Dans le seul cas de la firme McKinsey, on passe de zéro dollar en contrats en 2015 à plus de 32 millions de dollars en contrats pour l'année 2021.

Comment expliquez-vous que, tout à coup, vos services soient rendus essentiels pour le gouvernement fédéral alors qu'il s'en est passé pendant si longtemps?

[Traduction]

**M. Robert Palter:** Pour répondre à la question, je vais me référer à plusieurs points que j'ai fait valoir dans mon témoignage devant le Comité des opérations gouvernementales et des prévisions budgétaires à la fin du mois de mars.

Le travail de McKinsey avec le gouvernement fédéral s'est fait en réponse à des appels d'offres auxquels le gouvernement fédéral nous a demandé de répondre. Ces appels d'offres ont été lancés dans un processus concurrentiel et les offres ont été évaluées de façon indépendante par le gouvernement en vue de l'attribution de marchés.

Comme je l'ai dit au Comité des opérations gouvernementales et des prévisions budgétaires, la complexité des défis auxquels le gouvernement est confronté s'accroît chaque année et le gouvernement recherche un savoir-faire mondial sur la façon dont d'autres ont relevé ces défis. Nous sommes en mesure d'apporter ce savoir-faire pour aider le gouvernement à réaliser son programme.

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

[Français]

Merci, monsieur Barsalou-Duval.

[Traduction]

Enfin, nous avons M. Bachrach.

Monsieur Bachrach, vous avez la parole pour poser une question.

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

Monsieur Cartwright, on nous a dit à plusieurs reprises qu'il n'y a tout simplement pas assez de fonds publics pour investir dans toutes les infrastructures dont nous avons besoin. Cette affirmation n'est jamais vraiment contestée et j'aimerais savoir ce que vous en pensez. Il est évident qu'il y a des limites, mais nous ne parlons pas d'où se situent ces limites. Nous savons que le gouvernement fédéral peut offrir du financement à des taux beaucoup plus avantageux que ceux auxquels les capitaux privés ont accès.

Ma question porte sur le fait que non seulement nous parlons de privatiser des catégories d'infrastructures traditionnellement publiques, mais aussi que, dans certains cas, le gouvernement fédéral investit des sommes considérables dans des infrastructures traditionnellement privées. Je pense en particulier à l'investissement de 30 milliards de dollars dans un oléoduc qui, selon le vérificateur général, ne nous rapportera rien. En fait, le gouvernement va laisser beaucoup d'argent sur la table et perdre de l'argent sur cet investissement.

Y a-t-il là un coût de renonciation? Ces 30 milliards de dollars pourraient-ils être mieux dépensés pour combler le déficit d'infrastructures auquel tant de collectivités sont confrontées à travers le pays?

**M. John Cartwright:** Tout à fait. L'achat d'un oléoduc était une décision totalement malavisée.

Écoutez, on a répété ici à maintes reprises que ce modèle de PPP allait alléger le fardeau du contribuable. C'est tout à fait absurde.

S'il s'agit d'un projet d'un milliard de dollars et que vous avez un modèle de PPP dans lequel le privé attend 10 à 15 %, le contribuable doit trouver 100 à 150 millions de dollars supplémentaires pour payer ces personnes pour le rôle qu'elles jouent. C'est un argument qui a été élaboré dans le cadre de cette emprise des intérêts commerciaux sur l'élaboration des politiques publiques.

Nous devons affirmer que l'intérêt public n'est servi que lorsque les actifs publics restent entre nos mains et doivent rendre des comptes au grand public. Lorsque la Banque de l'infrastructure peut investir directement dans ces infrastructures dans les municipalités et avec les peuples autochtones, c'est une excellente chose. Donner de l'argent à des sociétés qui gagnent des milliards dans le monde entier est un gaspillage horrible.

Si nous annulions simplement certaines réductions de l'impôt des sociétés consenties par ce gouvernement et les gouvernements précédents au cours des 20 dernières années, nous disposerions de plus de 80 milliards de dollars supplémentaires par an à investir dans l'infrastructure publique. Voilà les solutions.

**Le président:** Merci infiniment, messieurs Cartwright et Bachrach.

Voilà qui conclut nos questions pour aujourd'hui.

Au nom de tous les membres, je tiens à remercier les témoins qui se sont joints à nous en personne ou virtuellement.

Sur ce, la séance est levée.

---









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

---

### PERMISSION DU PRÉSIDENT

---

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

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

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

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

---

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

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

---

### SPEAKER'S PERMISSION

---

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

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

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

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

---

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