



CHAMBRE DES COMMUNES
HOUSE OF COMMONS
CANADA

44^e LÉGISLATURE, 1^{re} SESSION

Comité permanent des opérations gouvernementales et des prévisions budgétaires

TÉMOIGNAGES

NUMÉRO 052

Le lundi 13 février 2023

Président : M. Kelly McCauley



Comité permanent des opérations gouvernementales et des prévisions budgétaires

Le lundi 13 février 2023

• (1545)

[Traduction]

Le président (M. Kelly McCauley (Edmonton-Ouest, PCC)):
La séance est ouverte.

Bienvenue à la 52^e séance du Comité permanent des opérations gouvernementales et des prévisions budgétaires de la Chambre des communes, ou, comme j'aime l'appeler, le puissant OGGO.

Conformément à la motion qu'il a adoptée le mercredi 18 janvier 2022, le Comité se réunit pour étudier les contrats de consultation octroyés par le gouvernement fédéral à McKinsey & Company.

Conformément à notre motion de régie interne, j'informe le Comité que tous les témoins qui comparaissent par vidéoconférence ont effectué les tests de connexion requis avant la séance.

Chacun des trois témoins fera une déclaration liminaire de cinq minutes. Nous allons commencer par un ami du Comité, M. Hutton.

Vous êtes une nouvelle fois le bienvenu. Vous avez cinq minutes.

M. David Hutton (chercheur principal, Centre for Free Expression): Merci, monsieur McCauley.

Je m'appelle David Hutton. Je suis chercheur principal au Centre for Free Expression de l'Université métropolitaine de Toronto.

Je vous remercie de m'avoir invité à témoigner.

J'espère vous donner, en m'appuyant sur mon expérience dans le monde de la consultation en gestion, un aperçu de ce qui se passe probablement dans l'affaire qui nous intéresse. J'ai également écouté tous les témoignages précédents et je peux en commenter certains éléments.

Quelles sont les compétences qui m'autorisent à parler de consultation en gestion?

En début de carrière, j'ai été engagé par la plus grande société d'experts-conseils en gestion du Royaume-Uni à titre de consultant à l'interne pour appliquer les principes de gestion de la qualité aux activités de la société. Ce fut une excellente occasion d'étudier le fonctionnement des grands cabinets et les facteurs qui contribuent à la réussite ou à l'échec de leurs engagements.

En 1990, arrivé au Canada, j'ai fondé mon propre cabinet de consultation en gestion et j'ai servi ce qui est devenu une clientèle internationale diversifiée pendant 20 ans. J'ai évalué différentes organisations. À un moment donné, la vérificatrice générale du Canada, Sheila Fraser, faisait partie de cette clientèle, tout comme Xerox Canada, le gouvernement de l'Ontario et les bases militaires américaines en Europe.

Au total, j'ai dirigé plus d'une centaine d'évaluations de systèmes de gestion. Elles m'ont permis de mener, du moins en partie, plus de

1 500 entrevues individuelles structurées avec des cadres supérieurs. J'ai beaucoup appris sur le comportement organisationnel et sur ce qui caractérise le mode de réflexion des cadres supérieurs.

Quant aux grandes firmes d'experts-conseils, je leur ai livré concurrence avec succès. J'ai collaboré à l'occasion à des projets conjoints que je dirigeais. Il m'est souvent arrivé de devoir examiner leur travail et d'aider à l'occasion à mettre de l'ordre dans le gâchis qu'elles avaient laissé derrière elles.

Le recours à des experts-conseils en gestion pose de grands défis. Il y a d'abord le déséquilibre inhérent des connaissances et de l'expertise. Il est donc difficile pour les clients de juger de la compétence des consultants afin d'éviter de retenir leurs services sans trop savoir à quoi s'en tenir.

Bien qu'il y ait de nombreux consultants éthiques et talentueux qui font un travail merveilleux, l'industrie de la consultation est un domaine très exposé aux méthodes douteuses. Certaines de ces pratiques sont courantes. Je me ferai un plaisir de vous en décrire quelques-unes si cela vous intéresse.

En ce qui concerne McKinsey et sa vigoureuse croissance subite au Canada au cours des dernières années, le Comité s'est demandé à juste titre si elle est attribuable à des amitiés personnelles, puisqu'il s'agit d'une stratégie de vente courante, mais il y a une autre possibilité, soit que, simplement, McKinsey ait tellement impressionné les décideurs de haut niveau que les portes lui ont été largement ouvertes. C'est exactement la façon dont McKinsey fonctionne.

• (1550)

Dans le monde de la consultation, il y a une hiérarchie du prestige perçu. À l'échelle mondiale, les trois plus grandes sociétés sont McKinsey, le Boston Consulting Group et Bain. Ils se classent à environ 8 sur 10 sur une échelle de 10. Les KPMG de ce monde sont plutôt cotés à 6 ou 7 sur 10.

Cette domination que McKinsey revendique se traduit directement par des taux d'honoraires très élevés, une interaction très étroite avec les clients — tant les gouvernements que les sociétés — aux échelons les plus élevés, et souvent un contournement des mesures de diligence raisonnable couramment appliquées aux entreprises moins bien branchées.

Cela se traduit-il par des services de consultation suprêmement compétents? Absolument rien ne le garantit. En fait, il y a des exemples troublants de ce que je qualifierais de grave incompétence. U.S. Steel et Disney sont des cas assez récents et bien documentés.

Qu'en est-il au Canada? Par le passé, il était peut-être risqué pour un haut fonctionnaire de retenir les services de McKinsey. Il risquait d'attirer l'attention et la critique à cause des coûts exorbitants et des antécédents de l'entreprise. Mais si la haute direction acquiert la conviction que McKinsey est tout simplement la meilleure solution, tout à coup, son embauche peut sembler une décision judicieuse qui sera probablement applaudie par le patron.

Ce que j'ai décrit jusqu'à présent, c'est ce qui peut se passer et ce qui peut mal tourner lorsque tout le monde travaille honnêtement dans le respect des règles, mais telle n'est pas toujours la réalité. Dans toute organisation d'une certaine importance, il peut arriver qu'il y ait des éléments indésirables. Au Canada, en raison de notre absence totale de protection des dénonciateurs, nous n'avons aucune protection contre le chaos dont ces gens, de façon prévisible, seront à l'origine. Nous sommes complètement démunis.

Le programme Phénix demeure l'exemple parfait d'une mauvaise gestion délibérée et d'une incroyable incompétence. Le logiciel n'est toujours pas corrigé et il ne le sera probablement jamais, mais le drame est que rien n'a changé dans le système de gestion. Nous avons encore l'environnement parfaitement propice à d'autres catastrophes comme Phénix.

J'ai quelques propositions à présenter au Comité, mais je crois être à court de temps. J'espère que la question sera soulevée plus tard.

Le président: Votre temps de parole est effectivement écoulé, monsieur Hutton. Merci beaucoup.

Monsieur Duguay, vous avez cinq minutes.

M. Benoit Duguay (professeur titulaire, Université du Québec à Montréal, à titre personnel): Merci, monsieur le président.

Je vous remercie, monsieur le président, ainsi que les députés, de m'avoir invité.

Je vais m'adresser à vous en français et en anglais alternativement, et je vais tenter de répondre aux questions dans la langue dans laquelle elles me sont posées.

Je ne lirai pas mes notes, car ce serait terriblement ennuyeux. Vous avez tout cela en main depuis un certain temps.

Pour me présenter, je dirai que je suis une sorte d'hybride. J'ai une formation hybride. J'ai une maîtrise en administration des affaires et un doctorat en communications. J'ai étudié la sociologie et le comportement humain, ce qui a été très utile dans ce cas-ci, et la psychologie.

J'ai aussi de l'expérience sur le terrain, car j'ai passé la moitié de ma carrière dans la gestion d'entreprise et la consultation, y compris auprès du gouvernement, et je ne peux pas dire que, lorsque j'étais consultant, j'ai vu des choses comme ce qui se passe actuellement dans l'affaire McKinsey. C'est l'un des principaux problèmes que j'ai devant cette situation.

Voilà pour ma personne. Si vous voulez en savoir plus à mon sujet, rendez-vous sur mon site Web, duguay.org, et vous trouverez tout ce que vous voulez savoir à mon sujet.

[Français]

L'objectif du Comité, aujourd'hui, est d'étudier les contrats qui ont été octroyés par le gouvernement fédéral à McKinsey. Je connais le monde de la consultation et il y en a beaucoup, des

firmes de consultation. Alors, pourquoi McKinsey est-elle sur la sellette, en ce moment, et pas d'autres?

Ce que je vais vous dire cherche à répondre à cette question.

• (1555)

Je me suis beaucoup documenté en lisant ce livre et plusieurs articles. J'ai été interviewé par de nombreux journalistes et cela a fait l'objet d'articles. J'ai même été interviewé à RDI par Kim Vermette. Sur mon site Web, vous trouverez tout cela.

[Traduction]

Allons-y tout de suite. Je vais tâcher d'être bref.

Le plus important que j'aie remarqué au sujet de McKinsey, c'est sa culture du secret. C'est le plus troublant. Le problème ne se limite pas au Canada, ni au Québec, ni à l'Ontario; il se vérifie partout dans le monde, et je trouve cela extrêmement troublant. Je l'ai dit à maintes reprises dans les médias. Je suis inquiet. Cela me préoccupe. C'est suffisant pour poser des questions, mais les questions restent toujours sans réponses.

La firme travaille pour des entreprises concurrentes, dont les intérêts s'opposent parfois, et elle soutient que cela n'a pas d'importance parce qu'elle a un pare-feu et que les différents consultants de la firme ne se parlent pas. D'accord. Je vous crois, mais il arrive qu'il y ait des erreurs.

La firme travaille également aux États-Unis, par exemple, avec des sociétés du domaine des soins de santé et avec la FDA, qui exerce une supervision. Pour ma part, je trouve cela difficile à avaler.

La firme travaille également avec des pays concurrents. Par exemple, elle a aidé la Chine à construire les îles Spratly dans la mer de Chine méridionale et elle a fait volte-face et conclu un contrat avec le Pentagone pour contrer l'influence de la Chine dans cette mer. Je vais vous laisser tirer vos propres conclusions.

La firme propose ses conseils sur à peu près n'importe quoi. J'ai plaisanté quand j'ai été interviewé à la télévision en disant que bientôt, elle nous donnerait des recettes de gâteau. Bien sûr, je n'étais pas sérieux, mais ce n'est pas impossible, semble-t-il.

[Français]

Cela dit, aucune loi n'empêche McKinsey de faire des affaires au Canada. Elle n'a enfreint aucune loi. Personne ne lui a dit qu'elle ne pouvait pas faire affaire avec une entreprise au Canada ou avec le gouvernement canadien. On ne peut pas dire cela, dans l'état actuel des choses. On nous dit même qu'elle respecte les règles d'éthique canadiennes.

Puisque la personne qui a dit cela est crédible, je dois supposer qu'elle a dit la vérité, mais il est aussi possible que nos règles d'éthique ne soient pas assez strictes ou qu'on tienne compte de l'éthique seulement au Canada, et non de façon plus large, à l'échelle mondiale. Si on tient compte du fait que McKinsey a aidé...

[Traduction]

Je suis désolé. On me dit que mon temps de parole est écoulé.

Merci, monsieur le président. Vous pouvez lire le reste.

Le président: J'ai essayé de vous donner un peu plus de temps, monsieur Duguay, mais nous devons conclure.

Monsieur Thomas, vous avez cinq minutes. Je vous en prie.

M. Paul Thomas (professeur émérite, Études politiques, University of Manitoba, à titre personnel): Merci de me donner l'occasion de m'exprimer.

J'ai lu et écouté les témoignages présentés au Comité, mais je n'ai pas de connaissances spécialisées sur l'affaire McKinsey. Par conséquent, mes propos seront forcément de nature assez générale. J'encourage le Comité à étudier, dans ses travaux à venir, la question de la passation de marchés sous toutes ses formes.

Dans le peu de temps dont je dispose, je me propose de présenter une série de brèves observations sans trop donner de détails.

Je vais commencer par dire que le recours croissant aux consultants en gestion reflète la tendance générale à entremêler les rôles et les fonctions des secteurs public et privé. L'hypothèse qui sous-tend cette tendance est que les gouvernements obtiennent le meilleur des deux mondes. Ils tirent avantage de leur recours aux connaissances et aux compétences présumées supérieures des entreprises commerciales privées en particulier. Or, nous savons tous que ce n'est pas un résultat garanti, car le processus d'impartition peut donner lieu à des histoires d'horreur.

À mon avis, pour que les marchés soient couronnés de succès, les gouvernements doivent se comporter en acheteurs avisés afin de maximiser les avantages et de limiter les risques liés au recours au secteur privé.

Il faut éviter de généraliser à outrance les avantages, les inconvénients et les risques de la sous-traitance. Il y a tout simplement trop de types différents de contrats et de fonctions différentes qui peuvent être transférés en totalité ou en partie au secteur privé, que ce soit à des entreprises à but lucratif ou à des organismes sans but lucratif.

Ce ne sont pas toutes les fonctions du gouvernement ni toutes les activités de programme qui peuvent être confiées au secteur privé. Selon l'expérience et la recherche, certains principes généraux peuvent guider le processus de passation de marchés. Au bout du compte, il s'agit d'une activité particulière qu'il vaut mieux aborder au cas par cas.

Un élément fondamental du processus consiste à déterminer si une tâche particulière ou une activité connexe est, par nature, « gouvernementale ». Pour se prononcer, il faut, dans une plus ou moins grande mesure, porter un jugement normatif subjectif sur le rôle qui revient au gouvernement et une évaluation de la capacité de la fonction publique à livrer efficacement des résultats.

Aux États-Unis, on a surtout tenté de définir les fonctions qui sont, par nature, gouvernementales. Les fonctions qui servent « l'intérêt public » et celles qui supposent l'exercice de jugements de principe subjectifs...

• (1600)

Le président: Excusez-moi, monsieur Thomas...

[Français]

M. Jean-Denis Garon (Mirabel, BQ): Monsieur le président, j'invoque le Règlement pour la raison habituelle: il n'y a pas d'interprétation.

[Traduction]

Le président: Nous n'entendons pas l'interprétation.

Je suis désolé, monsieur Thomas, mais nous avons des problèmes d'interprétation. Un instant, s'il vous plaît.

M. Paul Thomas: D'accord.

Le président: Quelqu'un peut-il essayer d'interpréter pour moi? Nous verrons si cela fonctionne.

Allez-y, monsieur Thomas. Le système fonctionne de nouveau. Il vous reste environ deux minutes et demie.

M. Paul Thomas: D'accord. À mon avis, il y a des critères, mais ils sont généralement très vagues, et certaines activités ne devraient pas être confiées à des entreprises.

La diminution de la capacité de la fonction publique à élaborer des politiques et le manque de confiance à l'égard de la volonté des hauts fonctionnaires de dire la vérité aux autorités ont peut-être contribué à la tendance à se fier aux consultants comme conseillers en politiques. Je ne connais pourtant aucune étude empirique exhaustive sur les tendances historiques du recours à des consultants pour définir des politiques de haut niveau. Il faudrait étudier la question. Si on veut que le régime de responsabilité fonctionne comme prévu, il faut que la décision finale sur les orientations revienne aux ministres.

Je souligne que l'impartition — la sous-traitance — doit obéir à un processus qui comprend différentes étapes. Les organisations n'ont pas toutes la capacité, à toutes les étapes, de se comporter comme des acheteurs avisés. La gestion des relations avec les entrepreneurs est un élément crucial, et il est plus difficile de les gérer efficacement lorsque différentes organisations sont en cause.

Les consultants en gestion et les autres entrepreneurs devraient être tenus de signer une déclaration au sujet des conflits d'intérêts, tout comme les lobbyistes enregistrés doivent le faire en vertu du Code de déontologie des lobbyistes. Les consultants devraient également être visés par la Loi sur l'accès à l'information afin de renforcer le principe selon lequel l'information et les connaissances produites dans le cadre du processus de passation de marchés peuvent être rendues publiques, à quelques exceptions près.

J'ai lu bon nombre des guides et des documents de politique produits par le Secrétariat du Conseil du Trésor, y compris le document sur le régime d'intégrité pangouvernemental. La difficulté fondamentale, à mon avis, consiste à constituer un effectif professionnel de gestionnaires de contrats ayant une culture commune, reposant sur la prise de décisions fondée sur des données probantes et axée sur les résultats.

Ma conclusion est qu'il y a une place pour les consultants en gestion dans le processus de gouvernance moderne et que ces consultants devraient être gardés à leur place.

Merci.

Le président: Merci, monsieur.

Nous allons commencer par Mme Kusie. Six minutes, s'il vous plaît.

Mme Stephanie Kusie (Calgary Midnapore, PCC): Merci, monsieur le président, et merci aux témoins d'être là.

Monsieur Hutton, dans votre exposé, vous avez donné des cas mettant en cause McKinsey — comme celui de Disney — que vous avez présentés comme des exemples d'« incompétence ». Ce sont des exemples d'incompétence ou de négligence, selon vous?

• (1605)

M. David Hutton: Il y a peut-être de la négligence dans l'affectation des consultants aux contrats. Il y a sur le terrain des gens qui sont manifestement incompétents.

Dans les cas de Disney et de U.S. Steel, il m'a semblé qu'il était censé s'agir d'engagements stratégiques visant à trouver un nouveau modèle d'affaires dans une industrie en difficulté. Le résultat s'est résumé à une entreprise de réduction des coûts qui a été menée très mal et de façon très stupide, ce qui a eu inévitablement des conséquences regrettables. La réputation des entreprises en a souffert, tout comme leur situation financière, certes, mais il y a aussi eu des pertes de vie dans les deux cas.

Mme Stephanie Kusie: Vous avez dit que vous aviez des propositions à présenter au Comité. Je voudrais vous donner l'occasion de les exposer, si vous le voulez bien.

M. David Hutton: Oui. Je suis évidemment là pour parler de la dénonciation. C'est toujours le cas.

Je considère que le Comité et d'autres instances ont beaucoup de mal à obtenir de l'information si ceux qui sont dans les tranchées — les employés — ne sont pas en mesure de divulguer en toute sécurité ce qu'ils savent. C'est la catastrophe absolue, et cela a mené à bon nombre des problèmes que nous avons vus par le passé.

À long terme, le Comité devrait poursuivre l'excellent travail qu'il a fait par le passé pour procurer une protection adéquate aux dénonciateurs, tant dans le secteur public que dans le secteur privé, soit dit en passant. À court terme, le Comité pourrait mettre en place ses propres mécanismes pour qu'ils puissent se manifester en toute sécurité et donner de l'information.

Je ne dis pas qu'il y a un précédent au Canada. Je ne dis pas que ce serait banal, mais c'est faisable. On ouvrirait les vannes de l'information, et ce serait très révélateur.

Je vais poursuivre un peu. Une chose que j'ai apprise au cours de la centaine de missions que j'ai dirigées, c'est qu'on n'a pas vraiment une vue d'ensemble avant d'avoir parlé à ceux qui sont sur le terrain. Au fur et à mesure qu'on passe d'un niveau à l'autre dans les entrevues, on obtient un tableau différent. A priori, il y a des contradictions, mais en fait, c'est comme si on tournait autour d'un même objet pour le saisir dans ses trois dimensions. Une fois menées à bien les entrevues à tous les niveaux, on se retrouve avec une image complète, en trois dimensions, de ce qui se passe, ce qu'on n'obtient pas en s'en tenant à un seul point de vue.

Pour moi, c'est là un principe très fort: si on fait de la consultation en gestion ou si on dirige n'importe quel type d'organisation, il faut comprendre ce que les gens sur le terrain croient et voient et avoir accès à leurs connaissances et à leurs renseignements.

Mme Stephanie Kusie: Merci, monsieur Hutton.

Monsieur Duguay, vous avez parlé d'une culture du secret chez McKinsey. Selon vous, pourquoi s'est-on donné cette culture? Pourquoi existe-t-elle dans cette firme?

M. Benoit Duguay: La culture du secret est appliquée par McKinsey même. Les clients acceptent ce secret. La firme ne pourrait exister sans lui.

C'est justement le secret qui est à la source du problème. Nous sommes ici aujourd'hui à cause de ce secret. Nous ignorons ce qui se passe. Nous posons des questions — au Québec, à Ottawa ou

ailleurs —, mais il n'y a jamais de réponses. C'est pourquoi je dis que le secret est le pire problème.

À écouter mon collègue, je me demande si nous ne pourrions pas imposer une certaine forme de divulgation lorsque nous signons un contrat. En tant que consultants auprès du gouvernement, nous n'avons jamais rien eu de secret au sujet de nos clients ou de ce que nous disions au gouvernement. Si quelqu'un demandait au gouvernement ce que nous lui avons dit ou quels documents nous lui avons remis, il n'y avait aucune restriction. Pourquoi y en a-t-il lorsqu'il s'agit de McKinsey?

Mme Stephanie Kusie: Les gouvernements sont-ils complices du secret?

M. Benoit Duguay: Je ne pense pas pouvoir répondre. Quels documents ont été signés à l'origine lorsque les contrats ont été octroyés? Il faudrait les voir pour pouvoir répondre. Je ne les ai pas vus. Je ne peux donc rien dire.

Je ne vais pas prétendre que le gouvernement est complice, mais il y a certainement quelque chose qui cloche. C'est à vous — à tous les députés — de voir comment régler le problème.

• (1610)

Mme Stephanie Kusie: Merci, monsieur Duguay.

Monsieur Thomas, vous avez dit que la décision finale sur le choix des orientations devait toujours revenir aux ministres. Pouvez-vous penser à des cas, dans les relations entre le gouvernement actuel et McKinsey & Company, où, selon vous, la firme, et non le ministre, a pu avoir le dernier mot? Des exemples vous viennent-ils à l'esprit?

M. Paul Thomas: L'un des problèmes, pour les observateurs de l'extérieur comme moi — et pour les députés aussi, je dirais —, c'est que la confidentialité et le secret règnent sur les éléments les plus intéressants de la prise de décisions. Il est impossible de voir où se situe le point de décision principal.

D'après des recherches antérieures sur le processus de passation de marchés, je dirais que les consultants établissent des relations de travail très étroites avec les hauts fonctionnaires et même avec les ministres. Ils sont littéralement intégrés au ministère. C'est pourquoi il y a trop souvent des renouvellements automatiques de contrats sans ouverture à la concurrence — appels d'offres ouverts, soumissions en cas de dénonciations de contrat, et ainsi de suite. Une fois que le consultant a ce statut, il y a une plus grande probabilité... Il n'a peut-être pas le dernier mot, mais il a une très forte influence sur les paramètres de la prise de décisions et sur la portée de ce qui est considéré comme acceptable et réalisable.

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

Le président: Merci.

Monsieur Housefather, vous avez six minutes.

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

Merci à tous les témoins de leur présence.

[Français]

Je suis très heureux de vous voir.

[Traduction]

Je veux simplement signaler une question plus vaste au sujet de l'impartition, puisque c'est ce que nous étudions: il est vraiment important de voir si le gouvernement du Canada y a trop souvent recours. Néanmoins, nous n'en sommes pas là. Il ne s'agit pas d'une discussion générale sur la dénonciation ou la consultation. Je ne demanderais pas mieux que de vous entendre parler de la dénonciation — et il en a été question —, car vous avez beaucoup de choses très utiles à dire à ce sujet, mais nous sommes censés étudier les contrats accordés à McKinsey. Je dois poser quelques questions au sujet de McKinsey seulement, car c'est l'affaire que nous sommes censés étudier et c'est le motif de votre convocation à titre de témoin.

Monsieur Thomas, avez-vous des renseignements non publics que vous voudriez communiquer au Comité au sujet de la relation du gouvernement avec McKinsey?

M. Paul Thomas: Non. Comme le précise ma mise en garde du début, je n'en ai pas.

M. Anthony Housefather: Vous n'avez pas participé à la négociation des contrats gouvernementaux avec McKinsey?

M. Paul Thomas: Non.

M. Anthony Housefather: Vous n'étiez pas là pour observer comment ces contrats étaient exécutés?

M. Paul Thomas: Non.

M. Anthony Housefather: Vous n'avez pas vraiment d'autre information que ce que celle déjà connue des 38 millions de Canadiens au sujet de la relation particulière du gouvernement avec McKinsey. Est-ce exact?

M. Paul Thomas: Exact.

[Français]

M. Anthony Housefather: Merci beaucoup.

Monsieur Duguay, je vous pose la même question: avez-vous des informations qui ne sont pas publiques sur la relation entre le gouvernement et McKinsey?

M. Benoit Duguay: Je vais simplifier ma réponse: les seules informations dont je dispose sont des informations publiques.

M. Anthony Housefather: C'est parfait.

Je vais vous poser une autre question.

Vous avez parlé d'une différence de diligence. Je crois vous avoir entendu dire que la diligence de McKinsey était différente de celle des autres compagnies qui font affaire avec le gouvernement.

Avez-vous une preuve de cela?

M. Benoit Duguay: Il ne me semble pas que j'aie dit quelque chose de ce genre aujourd'hui. Je m'excuse de vous contredire.

M. Anthony Housefather: Non, ce n'est pas que je veuille...

C'est ce que j'ai entendu. Je veux que vous ayez l'occasion de clarifier vos propos.

Avez-vous une preuve ou une information confidentielle voulant que ce soit le cas?

Je ne crois pas que vous ayez cette information, mais j'aimerais le savoir.

M. Benoit Duguay: Je n'ai aucune information sur aucun contrat signé par le gouvernement avec quelque compagnie de consultation que ce soit. À ma connaissance, je n'ai jamais dit que le gouvernement avait traité quelque compagnie que ce soit d'une façon différente.

M. Anthony Housefather: C'est parfait. C'est tout ce que je voulais savoir.

Vous avez parlé d'une culture du secret.

Pouvez-vous me confirmer que c'est le cas non seulement de McKinsey, mais de toutes les compagnies qui font concurrence à McKinsey aussi? C'est la norme chez les grandes compagnies de consultants.

M. Benoit Duguay: Cela dépend du niveau de secret qui est requis. Oui, on peut admettre que plusieurs entreprises de consultants vont requérir un certain secret. À mon avis, ce n'est pas au même niveau que le fait McKinsey.

M. Anthony Housefather: Avez-vous fait affaire avec McKinsey?

Avez-vous de l'information directe ou vous basez-vous sur de l'information publique?

• (1615)

M. Benoit Duguay: Comme je l'ai dit précédemment, mes seules informations sont les informations contenues dans ce livre et les informations que je peux lire publiquement.

[Traduction]

M. Anthony Housefather: Monsieur Hutton, pour m'épargner la peine de recommencer la même rengaine...

M. David Hutton: Je n'ai aucune connaissance particulière ou directe de ce que fait McKinsey à l'heure actuelle.

Pour ce qui est de la dénonciation, elle est directement liée à l'étude que vous menez actuellement, puisque...

M. Anthony Housefather: C'est l'étude globale. C'est très pertinent pour l'étude globale.

M. David Hutton: C'est pertinent dans le cadre de cette étude-ci, car si nous avons un accès libre à l'information dont disposent les employeurs sur le terrain, nous en saurions beaucoup plus sur le travail que McKinsey fait actuellement et qu'il a fait récemment au Canada. Le Comité serait beaucoup mieux informé et n'aurait pas à se fier à des gens comme moi pour deviner ce qui peut se passer.

M. Anthony Housefather: Mais vous conviendrez que... Je comprends ce que vous dites, et il faudrait alors supposer qu'il y a eu des dénonciateurs, parce qu'il y avait quelque chose qui clochait au sujet de ce sur quoi nous n'avons pas d'information, mais il en va de même pour n'importe quel fournisseur. Il n'y a pas de différence entre McKinsey et n'importe quel autre fournisseur, et c'est pour quoi je dis que c'est une question plus vaste.

M. David Hutton: Très bien.

M. Anthony Housefather: Puis-je poser une autre question?

Ce que vous avez dit au sujet de U.S. Steel est intéressant. Sauf erreur, le dossier de U.S. Steel a été l'un des principaux que vous avez examinés au cours de votre étude sur la relation entre McKinsey et un client du secteur privé. Bien sûr, McKinsey a 10 000 clients. La firme peut très bien réussir dans certains projets et très mal dans d'autres. Personne n'est là pour soutenir que McKinsey est la meilleure entreprise au monde. C'est exact, n'est-ce pas?

M. David Hutton: Il est normal qu'une grande société d'experts-conseils ait des échecs. C'est exact.

M. Anthony Housefather: Monsieur le président, combien de temps me reste-t-il?

Le président: Cinquante secondes.

M. Anthony Housefather: Pour finir, messieurs, puisque je n'ai pas vraiment le temps d'aborder un autre sujet, je vous remercie infiniment d'être là. J'ai hâte de discuter avec vous de la dénonciation, parce que je suis d'accord pour dire que nous devons renforcer nos lois sur la question.

[Français]

Je pense que M. Garon aura des questions à vous poser à ce sujet.

[Traduction]

Le président: Merci, monsieur Housefather.

Je souhaite la bienvenue à M. Garon au Comité. Vous avez six minutes, s'il vous plaît.

[Français]

M. Jean-Denis Garon: Merci beaucoup. Je suis heureux d'être ici en l'absence de Mme Vignola, qui est aux Nations Unies.

Je remercie M. Housefather de me céder le reste de son temps de parole. C'est très gentil.

Monsieur Hutton, quand je pense à McKinsey, je pense à U.S. Steel, qu'on vient de présenter comme un cas isolé. Je pense aussi à Enron, aux papiers commerciaux, à la corruption en Afrique du Sud, à l'industrie du tabac aux États-Unis, à la corruption en Arabie saoudite, à la crise des opioïdes aux États-Unis, à ce qui s'est passé en France pendant la campagne électorale de M. Macron et à une compagnie qui travaillait à la fois pour les militaires chinois et les militaires américains.

Y a-t-il un signe quelconque que le degré d'éthique de McKinsey s'est amélioré avant que le gouvernement du Canada fasse affaire avec cette firme?

[Traduction]

M. David Hutton: J'ai entendu beaucoup de discussions au sujet des cloisonnements éthiques et ainsi de suite dans votre témoignage précédent. Les cabinets d'experts-conseils sont axés sur les profits, et nous ne pouvons pas nous attendre à ce qu'ils s'imposent des cloisonnements éthiques efficaces. Cela ne fait tout simplement pas partie de leur mentalité. Ils peuvent refuser certains contrats parce qu'il y a un trop grand risque pour leur réputation, mais c'est purement pour se défendre, non pour protéger l'intérêt public.

L'autre point que je voudrais faire valoir, c'est que le cloisonnement à l'intérieur du gouvernement en matière de consultations semble... Le gouvernement remue ciel et terre pour éviter le cloisonnement dans des situations comme celle de SNC-Lavalin,

lorsque cela risque d'avoir des conséquences pour une entreprise canadienne.

Le cloisonnement éthique est assez peu étanche des deux côtés. J'ajouterais que le critère le plus important dont on a besoin est celui de la compétence.

[Français]

M. Jean-Denis Garon: Cela m'amène à la question de l'immigration. Pendant le temps des Fêtes, Radio-Canada nous a rappelé que McKinsey avait mis beaucoup de pression sur les fonctionnaires, qui avaient résisté. La firme avait insisté, avec son conseil exécutif auquel M. Barton siégeait, pour faire accepter l'initiative du siècle qu'elle proposait. Il s'agissait d'augmenter le seuil d'immigration au pays pour faire en sorte que le Canada compte 100 millions d'habitants en 2100.

On a demandé à M. Barton s'il avait déjà songé aux conséquences sociales d'une telle initiative. Il a répondu que non.

Quand je pense à la U.S. Steel, aux opioïdes et à l'ensemble de l'œuvre de McKinsey, je me dis que j'aurais imposé des critères supplémentaires si j'avais été le gouvernement.

Y a-t-il quelque indice que le gouvernement du Canada l'a fait? Ne croyez-vous pas que, si cela avait été fait, il s'en serait vanté?

• (1620)

M. Benoit Duguay: Je n'ai pas d'information privilégiée. Toutefois, j'ai lu les commentaires de personnes qui travaillent à Immigration et Citoyenneté, et qui sont rapportés dans des articles de M. Gerbet. Certains fonctionnaires, sous le couvert de l'anonymat, bien sûr, ont dit que la question de l'immigration était très complexe et qu'on ne pouvait pas arriver avec ses gros sabots en disant au ministère ce qu'il faut faire. Ils l'ont dit presque mot pour mot.

M. Jean-Denis Garon: L'impact social est important. Le gouvernement doit en tenir compte. Or McKinsey ne le fait pas.

M. Benoit Duguay: C'est extrêmement important, d'autant plus que c'est une compétence fédérale-provinciale. Dans le domaine de l'immigration, beaucoup de gens doivent être impliqués. Or, pour l'instant, je ne crois pas qu'on ait satisfait à tous ces critères.

M. Jean-Denis Garon: Monsieur Duguay, mon collègue M. Housefather, en début d'entretien, essayait un peu de miner la crédibilité des témoins qui sont ici en leur demandant s'ils savaient quelque chose qu'on ne savait pas. Nous, les députés de l'opposition, avons demandé d'avoir accès aux contrats. Le gouvernement a refusé en disant qu'il attendait de faire une analyse des contrats. En même temps, de hauts fonctionnaires ont admis avoir demandé aux fonctionnaires de faire attention à ce qu'ils écrivaient pour s'assurer que cela n'aboutirait pas entre les mains des députés.

Ne trouvez-vous pas cela étrange, qu'on essaie de miner votre crédibilité comme témoin, alors que le gouvernement fait tout ce qu'il peut pour que les parlementaires n'aient rien d'autre en main que le peu d'information qui est rendue publique? Ne trouvez-vous pas cela un peu gênant, que ces types de questions sur votre crédibilité viennent du gouvernement?

M. Benoit Duguay: Si je ne trouvais pas cela étrange, je n'aurais pas dit deux fois à Radio-Canada que je suis très inquiet.

Je vois cela et je suis très inquiet. Ce n'est pas normal. Ou bien on a un contrat, ou bien on ne l'a pas. Si vous demandez les contrats en ayant recours à la Loi sur l'accès à l'information, pourquoi est-ce qu'on ne vous les donne pas? Cela a été pareil partout. Au Québec, cela a été la même chose. On a demandé au gouvernement québécois de fournir des informations et on nous a dit qu'on n'en trouvait pas.

M. Jean-Denis Garon: J'en conclus que vous trouvez normal que les parlementaires aient accès à cette information.

Monsieur Hutton, avez-vous quelque chose à ajouter? Trouvez-vous normal qu'on ne nous montre pas les contrats, qu'on laisse au gouvernement le temps de manipuler des documents et qu'on dise en même temps aux fonctionnaires de faire attention à ce qu'ils écrivent?

Seriez-vous inquiet, si vous étiez député?

[Traduction]

M. David Hutton: Je ne suis pas certain d'avoir bien compris la question, mais il y a manifestement des préoccupations, et le Comité a raison de s'intéresser à la question.

[Français]

M. Jean-Denis Garon: On parlait de la culture du secret chez McKinsey. Quand on a demandé comment on évaluait la culture du secret et le rôle que le gouvernement jouait là-dedans, on nous a répondu, entre autres, qu'il faudrait lire les contrats.

Alors, comment nous, les parlementaires, pouvons-nous faire notre travail si on ne nous donne pas les contrats? En même temps, on essaie de miner la crédibilité des témoins en disant que toute l'information est publique, alors que c'est faux.

[Traduction]

M. David Hutton: Un comité comme celui-ci devrait avoir des pouvoirs importants qui lui permettent d'obtenir de l'information.

C'est un problème courant. Ceux qui ont de l'information ont le pouvoir de la reclassifier, de la caviarder et de trouver toutes sortes d'excuses.

Lorsqu'il y a une participation du secteur privé, il y a un niveau supplémentaire de complication, parce que l'entreprise du secteur privé peut faire toutes sortes de revendications concernant la propriété intellectuelle, le secret, etc.

Le président: Merci.

Monsieur Johns, vous avez six minutes. Je vous en prie.

M. Gord Johns (Courtenay—Alberni, NPD): Monsieur le président, je voudrais revenir à la motion que j'ai déposée à la dernière séance. J'espère que nous pourrions nous entendre.

J'ai eu l'occasion de discuter avec les membres du Comité et je crois que la seule possibilité serait un sous-amendement concernant la date à respecter pour les témoins. Je vais soumettre la proposition au Comité, mais je voudrais que nous prenions une décision.

Le président: Quelqu'un a une modification au sujet de la date?

Mme Stephanie Kusie: Nous sommes ouverts à cette motion. Nous demandons simplement que la date limite pour accepter des témoins soit fixée au 20 mars. Nous souhaitons un amendement en conséquence.

Le président: La nouvelle date vous convient-elle, monsieur Johns?

M. Gord Johns: Oui.

Le président: Chers collègues, la motion vous convient-elle?

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

• (1625)

Le président: La motion est donc adoptée.

Merci, monsieur Johns. Vous pouvez maintenant poser vos questions.

M. Gord Johns: Monsieur Duguay, je m'adresserai d'abord à vous.

Vous avez parlé du secret et de la confidentialité chez McKinsey. À voir ce qui se passe dans d'autres sociétés d'experts-conseils très bien rémunérées, estimez-vous que le secret nuit à la reddition de comptes et à la transparence à l'égard du public et mine la crédibilité du gouvernement?

M. Benoit Duguay: À mon avis, le secret nuit à la crédibilité des clients, qu'il s'agisse de gouvernements ou d'autres organisations.

C'est pourquoi j'ai dit au début que cette culture du secret est extrêmement néfaste pour McKinsey, pour tous les clients et pour les gouvernements concernés.

Je ne sais pas si cela répond à votre question.

M. Gord Johns: Merci.

Monsieur Hutton, pouvez-vous faire part au Comité de vos observations d'expert au sujet du contrat de la Banque de développement du Canada, dont nous avons parlé à la dernière séance, et du contrat du centre de paie? Les deux ont été attribués à McKinsey.

M. David Hutton: Je ne sais que ce qui est du domaine public au sujet de ces contrats. Je n'ai pas de connaissances d'initié particulières.

À propos de la Banque de développement du Canada, j'estime, avec l'expérience que j'ai dans ce domaine, qu'il y a des signaux d'alarme partout. La population est outrée, à juste titre. Je ne crois pas qu'il y ait de faits cachés que nous ignorons qui pourraient faire en sorte que tout cela semble acceptable. J'ai l'impression que c'est là l'état de l'opinion publique.

En ce qui concerne le Centre des services de paie, j'ai des renseignements privilégiés parce que j'ai suivi l'affaire de Phénix de très près et que j'ai mené ma propre enquête au moyen de dénonciateurs à un moment donné. Je suis tout simplement stupéfait qu'on ait consacré autant de temps, d'argent et d'efforts à examiner le Centre des services de paie alors que le problème fondamental de Phénix, c'est que le logiciel ne fonctionne pas et n'a jamais fonctionné.

Voici quelques statistiques. Pendant les cinq années qui ont suivi le déploiement, entre 40 et 51 % de tous les bulletins de paie des employés ont comporté des erreurs au cours d'une année donnée. Enfin, au cours de la sixième année, il y a eu une certaine amélioration. Toutefois, il n'y a eu aucune amélioration du logiciel pendant cinq ans. Il est donc clair que le gouvernement ne travaille pas à ce qu'il faudrait.

En mettant l'accent sur le Centre des services de paye... Ce centre a joué deux rôles dans toute cette saga. D'abord, c'est lui qui se retrouve avec tous les problèmes sur les bras. Quiconque a travaillé un certain temps au Centre des services de paye savait, bien des années avant le déploiement, que le projet était voué à l'échec. L'autre rôle du centre est celui de bouc émissaire. Nous voyons toute cette attention portée à l'arrière, qui est en fait un énorme tas de problèmes à régler qui ont été occasionnés par un logiciel défectueux, et ces pauvres gens ont du mal à revoir tous ces dossiers.

Il est vraiment insensé d'investir des sommes énormes, et je peux vous garantir que la participation de McKinsey au centre de paie a grandement perturbé les opérations et a été difficile pour le personnel. Quant à savoir si cela a donné des résultats, je suis très sceptique.

M. Gord Johns: Des fonctionnaires nous ont parlé de l'impact sur le moral, depuis l'imposition de Phénix jusqu'à la présence de consultants hautement rémunérés qui les remplacent dans leur travail, en passant par le fait que des instances comme la BDC donnent des conseils qui vont à l'encontre de ce que les autres ont dit.

Une ministre qui a comparu devant le Comité, la ministre des Services publics et de l'Approvisionnement, a dit que le moral était solide et que rien de tout cela n'avait d'incidence. Avez-vous recueilli des réactions, à l'interne, au sujet de l'état du moral dans la fonction publique, au vu de ces décisions?

M. David Hutton: Je dirais que lorsqu'un contrat de consultation va aussi mal, cela a une incidence sur la structure de direction et l'engagement des employés. C'est vraiment déprimant pour les employés, et ils partent en grand nombre. Il y a toutes sortes de conséquences déplorable.

Ceux qui, comme le Comité, veulent se renseigner sur ce qui se passe, peuvent toujours consulter le Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux. Il faudrait l'étudier de très près et mieux s'en servir pour cerner les problèmes de moral, parce que, lorsque le moral ne va pas, il y a des problèmes de gestion et de rendement.

M. Gord Johns: Lorsque vous dites que les gens partent en grand nombre, j'imagine que cela laisse un vide, d'où l'embauche de plus de consultants à grands frais.

M. David Hutton: Peut-être, oui.

M. Gord Johns: Alors McKinsey...

Le président: J'ai bien peur que votre temps soit écoulé, monsieur Johns.

Madame Block, vous avez cinq minutes.

Mme Kelly Block (Sentier Carlton—Eagle Creek, PCC): Merci beaucoup, monsieur le président, et merci à nos témoins de leur présence aujourd'hui.

Monsieur Hutton, c'est à vous que s'adresse ma première question. Aujourd'hui, en réponse à ce que je qualifierais de harcèlement de la part de mon collègue au sujet de la pertinence de votre comparaison devant le Comité, vous avez dit que vous pensiez qu'une conversation sur le renforcement des mesures de protection des dénonciateurs était en fait très pertinente au débat.

Je veux simplement confirmer si vous pensez que s'il y avait eu de meilleures mesures de protection des dénonciateurs, les dépenses effrénées pour des consultants grasses payés qui ont des pratiques douteuses dans le monde entier auraient été dévoilées

plus tôt, tant pour le système de paye Phénix, dont vous avez parlé publiquement, qu'en ce qui a trait au personnel du ministère de l'Immigration, des Réfugiés et de la Citoyenneté, qui est venu nous donner un aperçu de ce qui se passait avec le contrat de McKinsey.

• (1630)

M. David Hutton: Voici comment répondre à cette question: la protection des dénonciateurs fournirait beaucoup plus de renseignements sur ce qui se passe réellement. Dans le cas de Phénix, il ne fait absolument aucun doute, à mon avis, que le système n'aurait jamais été mis en œuvre. Il aurait été mis au rancart bien avant si les hauts dirigeants du gouvernement avaient su ce qui se passait. On s'est acharné à faire en sorte que tous ces renseignements restent secrets, et on a réussi.

J'aimerais également faire remarquer que, comme nous n'avons toujours pas une bonne protection des dénonciateurs, nous ne savons pas ce qui se passe avec Phénix aujourd'hui, et je suis extrêmement sceptique à ce chapitre. J'ai déjà décrit le manque de progrès dans la résolution des problèmes fonctionnels de base. Je suis sceptique au sujet de ce qui se passe au Centre des services de paye. Je ne pense pas que le gouvernement ait tiré des leçons de l'affaire Phénix et, par conséquent, il n'a pas changé le système de gestion. Nous conservons le même système catastrophique, et il a tout ce qu'il faut pour continuer de la sorte, car nous ne savons pas ce qui se passe.

Mme Kelly Block: Merci beaucoup.

Messieurs Thomas et Duguay, je suppose que vous êtes là parce que vous vous inquiétez autant que nous de l'influence des consultants sur le gouvernement actuel, en particulier de McKinsey & Company.

J'aimerais poser des questions plus générales. Pensez-vous que le recours à des consultants externes est devenu une pratique beaucoup trop courante sous le gouvernement actuel? Pensez-vous que c'est gaspiller de l'argent que de payer en même temps des experts-conseils internes et des consultants externes à grands frais?

Je vais vous donner à tous les deux l'occasion de répondre.

M. Paul Thomas: Oui, je suis préoccupé par le recours croissant à des consultants pour remplir les fonctions essentielles du gouvernement, comme le travail consultatif en matière de politiques et, en particulier, la mise en œuvre de celles-ci. Ce sont des tâches qui appartiennent à la fonction publique. D'autres pays, comme l'Australie et la Nouvelle-Zélande, ont lancé des programmes visant à réduire leur dépendance à l'égard d'entreprises externes pour des questions de gouvernance de base.

Je pense que le secret et la confidentialité qui entourent la sous-traitance de la prestation des services publics font en sorte qu'il est très difficile pour les parlementaires et le grand public de savoir s'ils en ont pour leur argent. C'est pourquoi je propose que les connaissances et les renseignements tirés du processus de passation de marchés soient assujettis à la Loi sur l'accès à l'information. Ce n'est pas une panacée, mais cela pourrait aider. Je pense également qu'il faut donner aux parlementaires plus d'occasions de voir des documents qui ne sont pas entièrement caviardés. Il me semble que nous pouvons faire confiance aux parlementaires pour qu'ils agissent de façon plus responsable.

Le président: J'ai bien peur que votre temps soit écoulé, madame Block et monsieur Thomas.

Monsieur Bains, vous avez cinq minutes.

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

Je remercie les témoins qui se sont joints à nous aujourd'hui.

Ma première question s'adresse à M. Duguay.

Le régime d'intégrité actuel impose des interdictions de 5 et de 10 ans aux entreprises réputées contrevenir à la politique d'inadmissibilité et de suspension. Ces sanctions sont-elles appropriées en cas de conduite contraire à l'éthique?

• (1635)

M. Benoit Duguay: Désolé, je ne comprends pas très bien votre question.

M. Parm Bains: Le régime du Canada est-il déphasé par rapport à celui des autres pays en ce qui concerne les interdictions de 5 et de 10 ans imposées aux entreprises réputées contrevenir à la politique d'inadmissibilité et de suspension? Croyez-vous que ces sanctions, ces interdictions de 5 et 10 ans, sont appropriées?

M. Benoit Duguay: Si j'ai bien compris, vous voulez savoir si le Canada est en retard par rapport aux autres pays.

Je dirais que le Canada fait à peu près la même chose que la France. Quant à tous les autres pays dont je suis au courant ou qui sont mentionnés dans le livre que j'ai montré plus tôt, le Canada fait exactement la même chose. Si c'est correct ou pas, je ne saurais vous dire, mais on fait exactement la même chose.

Les ingrédients de la recette McKinsey sont identiques en tout temps et partout dans le monde, y compris au Canada, depuis de nombreuses années. C'est pareil ici qu'ailleurs. Le Sénat français a dit qu'il peut y avoir un excès de consultations, et c'est aussi ce qui peut se passer au Canada.

Par exemple, un journaliste m'a dit l'autre jour qu'on avait demandé à McKinsey de mener des consultations dans le domaine du tourisme. Mon collègue sait que, dans son université, il y a une école de tourisme, tout comme dans la mienne, et Dieu sait combien il y a d'écoles de tourisme au Canada. Alors, pourquoi demander à McKinsey de mener des consultations dans le domaine du tourisme? On aurait pu consulter ces universités directement, ce qui aurait coûté une très petite fraction de ce qu'on a payé à McKinsey.

M. Parm Bains: Cela m'amène à ma prochaine question. Croyez-vous que le gouvernement ne possède pas la capacité nécessaire à l'interne? Je sais que vous avez parlé d'une fonction publique fantôme. Seriez-vous d'accord pour dire que, dans certains cas, il est nécessaire, comme vous venez de le mentionner, de recourir à des consultations externes en l'absence d'une capacité interne?

M. Benoit Duguay: Je ne dis pas du tout que le gouvernement n'a pas de capacité interne. Au contraire, je pense que nous avons une fonction publique très compétente. Je pense que — et c'est quelque chose que le Sénat français a dit aussi — nous faisons trop de consultations. C'est pénible pour les gens qui travaillent dans la fonction publique, et ils ne manquent pas de le dire. J'ai lu tellement de rapports à ce sujet. Les gens à l'intérieur de la fonction publique du Canada... comment dire?

[Français]

Ils ne sentent pas à l'aise par rapport à cela. Cela vient empiéter sur leurs prérogatives d'employé du gouvernement.

Je m'excuse de passer au français, mais je ne suis pas capable d'y répondre en anglais.

[Traduction]

M. Parm Bains: Ça va, merci.

Monsieur Thomas, en songeant au processus de passation de marchés, avez-vous une raison de croire qu'on a mal agi en accordant ces contrats? Certains ont laissé entendre que le gouvernement aidait ses amis. Avons-nous de quoi le prouver?

M. Paul Thomas: Je n'ai aucune preuve de favoritisme.

L'un des meilleurs arrangements en matière de passation de marchés est de laisser aux professionnels de la fonction publique le soin de prendre ce genre de décisions afin qu'il n'y ait pas de microgestion ou d'intervention directe de la part des ministres. Nous devons définir clairement les étapes du processus de passation de marchés et veiller à ce que les décideurs qui conviennent soient aux commandes au bon moment. Comme je l'ai dit, lorsqu'il s'agit d'appels d'offres pour des conseils stratégiques, cela doit se terminer au niveau du ministre.

• (1640)

Le président: Désolé de vous interrompre de nouveau, monsieur Thomas, mais c'est tout le temps que nous avons pour cette série de questions. Je m'excuse.

Nous allons passer à M. Garon pour deux minutes et demie.

[Français]

M. Jean-Denis Garon: Merci beaucoup, monsieur le président.

Je vais me tourner encore une fois vers M. Hutton. Comme je l'ai dit plus tôt, la semaine dernière, on a su que de hauts fonctionnaires avaient demandé aux fonctionnaires de faire attention à ce qu'ils écrivaient. Cela m'amène à cette question importante.

Pensez-vous que les lanceurs d'alerte sont bien protégés au Canada?

[Traduction]

M. David Hutton: Je trouve étrange que les fonctionnaires soient ainsi conseillés. Je pense qu'ils sont très réticents à faire ou à dire quoi que ce soit qui pourrait aboutir à de la publicité. Les lanceurs d'alerte qui dénoncent des problèmes graves qui pourraient même mettre leur vie en danger ne s'adressent presque jamais aux médias; ils suivent la chaîne de commandement. Ils ne sortent pas de l'organisation.

La recherche indique qu'il y a peut-être 1 ou 2 % de tous les lanceurs d'alerte...

Le président: Excusez-moi. Y a-t-il encore un problème de traduction?

[Français]

M. Jean-Denis Garon: Oui.

Serait-il possible d'ajuster le temps? Cela fait quelques secondes, voire une quinzaine de secondes, que nous n'avons pas d'interprétation. Je n'ai donc rien compris.

[Traduction]

Le président: Madame la greffière, mon français n'est pas assez bon pour suivre M. Garon.

Un instant, s'il vous plaît.

Allez-y, monsieur Garon. Nous allons essayer de nouveau. Nous verrons si ça va mieux.

[Français]

M. Jean-Denis Garon: Je vais vous laisser poursuivre, monsieur Hutton.

Je vous demandais si nos lanceurs d'alerte étaient bien protégés.

[Traduction]

M. David Hutton: Non. Ils ne sont pas suffisamment protégés, et la plupart des membres de ce comité l'ont bien compris.

Quant à ce que vous avez dit au sujet des fonctionnaires qui évitent de dire quoi que ce soit qui pourrait être diffusé dans les médias ou créer une mauvaise publicité, nous en avons vu quelques exemples. Ce sont des situations vraiment désespérées lorsque les gens sentent qu'ils doivent aller jusque-là. Même pour les personnes qui sont aux prises avec des problèmes graves et les dénonciateurs, les recherches indiquent...

[Français]

M. Jean-Denis Garon: J'aimerais que vous me disiez très rapidement, parce que le temps avance, si des changements législatifs pourraient être apportés pour mieux protéger les fonctionnaires dénonciateurs.

[Traduction]

M. David Hutton: Absolument, oui. Beaucoup d'autres pays le font. Nous savons ce qui fonctionne et ce qui ne fonctionne pas. Il est vraiment simple de modifier la loi pour améliorer le fonctionnement du système.

[Français]

M. Jean-Denis Garon: Merci.

Des normes éthiques importantes sont imposées aux fonctionnaires qui s'en vont dans le secteur privé.

Que doit-on penser des firmes qui font du travail *pro bono* avec le gouvernement et qui, par la suite, font de nouveau affaire avec le gouvernement? Ne devrait-il pas y avoir une distance imposée? Doit-on accepter cela? Est-ce éthique?

[Traduction]

M. David Hutton: Je pense que c'est une très bonne question, et je n'y ai pas beaucoup réfléchi, alors je ne suis pas sûr de pouvoir vous donner une bonne réponse.

Je dirais que c'est un véritable problème et qu'il faudrait examiner la situation. Je suis certain que les gens de votre entourage peuvent vous donner de bonnes réponses quant aux types de normes et de limites qui devraient être appliquées dans cette situation. On ne peut pas faire abstraction de ce genre de chose.

Le président: Merci, monsieur Garon.

Merci, monsieur Hutton.

Messieurs Thomas et Duguay, vous pourriez peut-être répondre par écrit à la question de M. Garon.

Monsieur Johns, je ne vous ai pas oublié. Vous avez deux minutes et demie.

M. Gord Johns: Monsieur Hutton, vous pourriez peut-être nous parler de la façon dont McKinsey maintient et exploite sa prestigieuse renommée, dont vous nous avez parlé tous les deux. Vous pourriez nous dire si c'est monnaie courante chez de grandes entreprises et autres firmes d'experts-conseils comme Deloitte et PricewaterhouseCoopers. Y a-t-il de quoi nous inquiéter?

M. David Hutton: Toutes les grandes firmes d'experts-conseils doivent être très efficaces dans la commercialisation de leurs services. Elles emploient des milliers de personnes et ont besoin d'une source de revenus constante pour tenir tous ces gens occupés.

McKinsey se distingue en quelque sorte par son caractère extrêmement prestigieux et pour avoir su s'ériger en chef de file et maintenir ce statut. Comme je l'ai dit, elle entretient des relations très étroites avec toutes sortes de cadres supérieurs et de décideurs, ainsi qu'avec les gouvernements et les entreprises du monde entier. Elle a un système d'anciens employés très actif et efficace, grâce auquel quiconque a déjà travaillé pour elle se retrouve dès lors dans cet écosystème, ce vaste réseau qui est extraordinairement bien connecté, et la personne se trouve en quelque sorte en lice pour occuper d'autres postes supérieurs, car les chasseurs de têtes sont régulièrement à l'affût.

C'est le genre de situation où le gars au sommet de la colline peut se démarquer de tous les autres et utiliser son poste pour les maintenir à l'écart.

• (1645)

M. Gord Johns: Au début de la séance, vous avez également parlé de donner des conseils ou de faire des suggestions au Comité concernant l'orientation de cette étude, et peut-être des conseils sur la façon dont nous pouvons améliorer la surveillance des marchés publics et réduire le recours à l'impartition.

M. David Hutton: Oui, et j'ai déjà répondu en partie à cette question.

De toute évidence, la dénonciation n'est pas la solution à tous les maux, mais c'est un outil qui peut servir de dernier recours lorsque rien d'autre n'a permis de régler ce qui ne va pas. Il ne s'agit pas nécessairement d'actes répréhensibles délibérés — il peut simplement s'agir d'une question d'incompétence —, mais s'il y a préjudice public, les employés qui sont au courant sont souvent la dernière ressource à notre disposition, et la recherche indique également que c'est de loin le moyen le plus efficace de dévoiler ces situations.

Les autres mécanismes que nous avons — les vérifications, les examens externes, etc. — ne fonctionnent tout simplement pas aussi bien et sont en fait très inefficaces à moins qu'ils ne soient assortis de mesures de protection des dénonciateurs.

Je pense que c'est l'un des outils dont nous avons vraiment besoin au Canada, et nous traînons loin derrière le reste du monde.

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

Chers collègues, nous sommes un peu en retard, alors les deux dernières interventions seront de trois minutes.

Nous allons passer à M. Barrett, après quoi M. Kusmierczyk disposera de trois minutes.

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

Monsieur Hutton, trouvez-vous étrange que McKinsey n'ait pas la moindre mention, qu'elle ne figure nulle part dans le registre des lobbyistes?

M. David Hutton: Je n'en sais pas assez au sujet de ce registre et de son fonctionnement pour dire si elle devrait s'enregistrer.

M. Michael Barrett: Nous avons vu des courriels de McKinsey — c'est une entreprise gigantesque — qui cherchaient à suggérer des activités au gouvernement. Demandez à quiconque dans la rue s'il lui semble que c'est du lobbying; je pense qu'on vous répondra dans l'affirmative.

Sachant que la firme suggère des activités au gouvernement du Canada — c'est un fait établi —, trouvez-vous la situation problématique?

M. David Hutton: Je conviens que ça laisse à désirer.

Je ne sais que peu de chose des systèmes de lobbying, mais il me semble que c'est encore un autre système faible que l'on a mis en place pour soi-disant imposer des limites et un contrôle sur le lobbying, mais qui ne fonctionne probablement pas très bien.

M. Michael Barrett: Lors d'un échange précédent avec un autre député, des questions ont été posées au sujet des lanceurs d'alerte et de ce que cela a à voir avec cette entreprise en particulier.

La question des contrats massifs et de l'expansion rapide de ces contrats avec McKinsey, en particulier à Immigration, Réfugiés et Citoyenneté, a été mise au grand jour parce que des fonctionnaires ont sonné l'alarme. Ils ont parlé du manque apparent d'optimisation des ressources que les Canadiens obtiennent. Ils ne savaient pas exactement ce qui se faisait au ministère, mais ils ont dit clairement qu'à leur avis, McKinsey façonnait la politique ministérielle.

N'est-ce pas exactement ce que font les dénonciateurs? Ils en parlent.

M. David Hutton: Oui.

Ce que j'essayais de dire tout à l'heure, peut-être pas de façon très éloquente, c'est que ce n'est que la pointe de l'iceberg. Les gens qui sont « externes », si vous voulez, et qui se sont adressés aux médias prennent un risque énorme. C'est un dernier recours. Les recherches indiquent que seulement 1 ou 2 % des dénonciateurs ont recours aux médias, même si tout le reste a échoué.

Pour chaque article que vous lisez dans les médias, dites-vous bien qu'il y en a 50 dont nous n'entendrons jamais parler parce que les dénonciateurs sont réduits au silence.

• (1650)

Le président: Merci, monsieur Barrett.

Monsieur Kusmierczyk, vous avez trois minutes.

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

Monsieur Duguay, nous avons entendu dans des témoignages précédents que McKinsey fait affaire avec plus de 10 000 clients et dossiers chaque année dans le monde. Chez nous, le gouvernement du Canada ne représente qu'une infime partie de son portefeuille. La plus grande partie du travail se fait dans le secteur privé, le secteur sans but lucratif et ailleurs.

Une entreprise comme McKinsey apporte-t-elle de la valeur aux clients? Aurait-elle un portefeuille aussi important partout dans le monde si elle ne le faisait pas?

M. Benoit Duguay: Elle ne serait certes pas dans la position où elle se trouve si elle n'offrait pas de valeur. Cependant, pour moi, il n'est pas très éthique de fournir de la valeur en travaillant avec deux parties qui ont des intérêts opposés. La firme fournit de la valeur dans tous les cas, sinon elle ne serait pas en affaires.

À mon avis, il y a des principes comme l'éthique qui doivent prévaloir. À sa place, je ne me comporterais pas de cette façon.

M. Irek Kusmierczyk: Dans le même ordre d'idées, depuis 2011, six grandes sociétés d'experts-conseils ont conclu des contrats d'une valeur d'environ 1,5 milliard de dollars avec le gouvernement du Canada. Ce sont des entreprises comme Deloitte, Accenture et d'autres. McKinsey ne représente qu'une très petite fraction — moins de 10 % — de ces budgets depuis 2021.

Combien de cas avez-vous examinés ou étudiés au sujet de contrats avec toutes ces firmes de consultants? Avez-vous analysé ces contrats? Êtes-vous au courant de problèmes?

Avez-vous des preuves, par exemple, que les Canadiens n'ont tiré aucun avantage de l'un de ces contrats au cours des 10 dernières années?

M. Benoit Duguay: Comme je l'ai dit à votre collègue il y a environ une demi-heure, mes connaissances ne sont pas de première main. Elles sont du domaine public et se trouvent dans les livres, les articles et autres, mais je me souviens d'un cas concret. McKinsey avait obtenu un contrat avec la Défense nationale au sujet du harcèlement et de l'inconduite sexuelle. La firme a proposé une solution, et une personne que je trouve extrêmement crédible, la juge Louise Arbour, a dit que ce que McKinsey proposait ne fonctionnerait pas du tout. Dans ce cas, elle n'offrait pas de valeur, et ce n'est pas moi qui l'affirme. La juge Arbour est une personne extrêmement compétente, beaucoup plus compétente que moi.

C'est le seul cas que je peux mentionner, et je n'ai pas lu ce rapport. Je ne fais que rapporter ce que Mme Arbour a dit.

Le président: Voilà qui conclut votre temps.

Merci beaucoup aux témoins.

Monsieur Hutton, c'est toujours un plaisir de vous accueillir au comité des opérations gouvernementales.

Monsieur Duguay, merci beaucoup de vous être joint à nous.

Monsieur Thomas, je vous remercie également.

Nous allons suspendre la séance pendant 15 ou 20 secondes, le temps d'accueillir notre nouveau témoin.

La séance est suspendue.

• (1650)

(Pause)

• (1655)

Le président: Nous sommes heureux de revoir notre ombudsman de l'approvisionnement, M. Jeglic. C'est un plaisir de vous revoir au Comité permanent des opérations gouvernementales et des prévisions budgétaires. Vous avez la parole pour une déclaration préliminaire de cinq minutes.

M. Alexander Jeglic (ombudsman de l'approvisionnement, Bureau de l'ombudsman de l'approvisionnement): Merci, monsieur le président.

J'aimerais commencer par souligner que le territoire sur lequel nous nous réunissons est le territoire traditionnel non cédé du peuple algonquin anishinabe.

Merci, monsieur le président, mesdames et messieurs, de m'accueillir de nouveau aujourd'hui.

[Français]

Bonjour à tous.

Je m'appelle Alexander Jeglic. Je suis l'ombudsman de l'approvisionnement.

[Traduction]

J'aimerais commencer par expliquer le rôle de mon bureau dans l'approvisionnement fédéral, car certains d'entre vous ne faisaient pas partie du Comité lors de ma dernière comparution, en février 2022.

Le Bureau de l'ombudsman de l'approvisionnement a été inauguré en 2008 afin de veiller à la disponibilité de recours, majoritairement pour les petites et moyennes entreprises, pour les problèmes d'approvisionnement et de contrats. Mon bureau est indépendant des autres organismes fédéraux, y compris Services publics et Approvisionnement Canada. Bien que je relève de la ministre des Services publics et de l'Approvisionnement, elle ne s'implique aucunement dans les activités quotidiennes de mon bureau ni dans le contenu de mes rapports.

[Français]

Nous sommes une organisation fédérale neutre et indépendante, dont le mandat pangouvernemental, à l'exception des sociétés d'État, du Sénat, de la Chambre des communes et de certaines agences fédérales de sécurité.

[Traduction]

Plus précisément, mon mandat législatif consiste avant tout à examiner les plaintes des fournisseurs canadiens au sujet de l'attribution d'un contrat fédéral de moins de 30 300 \$ pour des biens et de 121 200 \$ pour des services. Deuxièmement, il s'agit d'examiner les plaintes concernant l'administration d'un contrat, peu importe la valeur monétaire. Troisièmement, il s'agit d'examiner les pratiques d'approvisionnement des ministères fédéraux afin d'évaluer l'équité, l'ouverture et la transparence et leur conformité aux lois, politiques et lignes directrices.

Contrairement aux plaintes, ces examens systémiques plus vastes examinent les pratiques d'approvisionnement des ministères fédéraux en examinant de multiples dossiers. Dans le cadre de notre examen quinquennal, nous avons traditionnellement examiné un échantillon de 40 dossiers en étudiant les documents et les renseignements fournis par le ministère examiné.

[Français]

Au chapitre des bonnes pratiques pour garantir l'équité, l'ouverture et la transparence de l'approvisionnement fédéral, mon bureau a identifié les trois éléments d'approvisionnements les plus à risque.

[Traduction]

Nous les utilisons comme secteurs d'intérêt pour évaluer les éléments d'approvisionnement à risque élevé.

Le premier est l'établissement de critères d'évaluation et de plans de sélection. Le deuxième est le processus d'appel d'offres. Le troisième est l'évaluation des soumissions et l'attribution des contrats.

Bien que ces examens systémiques illustrent les pratiques exemplaires que d'autres ministères peuvent imiter, ils cernent principalement les domaines où les ministères peuvent prendre des mesures concrètes pour améliorer l'équité, l'ouverture et la transparence globales de leurs pratiques d'approvisionnement. Toute recommandation formulée dans le cadre de ces examens vise à améliorer ces pratiques et ne met pas l'accent sur les plaignants individuels ni sur les soumissionnaires gagnants et perdants, comme le font les examens de plaintes concrètes.

Avant de lancer un examen, je dois déterminer s'il y a des motifs raisonnables de le faire, en tenant compte de plusieurs facteurs, comme la conformité à la Loi sur la gestion des finances publiques et aux règlements du gouvernement sur les marchés, les ressources dont le ministère a besoin pour répondre à l'examen, les observations de vérifications ou d'évaluations antérieures et le temps écoulé depuis l'examen précédent des pratiques de ce ministère.

Quatrièmement, nous offrons également des services de règlement des différends, dirigés par les médiateurs certifiés de notre bureau. Un fournisseur ou un ministère peut demander nos services de médiation; les deux parties doivent accepter volontairement de participer pour que la séance de médiation ait lieu. Il s'agit d'un service très efficace offert par mon bureau, mais il est malheureusement sous-utilisé par les ministères fédéraux. Il n'y a pas de seuils financiers associés à nos services de médiation. Nous pouvons médier des contrats évalués à 5 000 ou à 50 millions de dollars, et nous offrons une solution de rechange rapide, peu coûteuse et efficace aux litiges.

Cinquièmement, nous rédigeons également des études de recherche sur d'importantes problématiques dans l'approvisionnement fédéral.

Sixièmement, mon bureau est également très actif dans la diversification de la chaîne d'approvisionnement fédérale. Depuis les quatre dernières années, nous organisons un sommet au cours duquel nous aidons des entreprises diversifiées et autochtones à avoir accès aux outils et à l'information nécessaires pour obtenir des contrats fédéraux. L'an dernier, plus de 850 participants ont assisté au sommet en ligne, et nous espérons pouvoir continuer à faire croître cette importante initiative à l'avenir si notre financement le permet. Le prochain sommet se tiendra virtuellement les 4 et 5 avril de cette année, et j'invite tous ceux qui le souhaitent à s'inscrire auprès de mon bureau.

Maintenant que j'ai donné plus d'information sur la nature du travail de mon bureau, je vais vous expliquer pourquoi je suis ici aujourd'hui.

Le 3 février, j'ai reçu une lettre de la ministre des Services publics et de l'Approvisionnement, Helena Jaczek, nous demandant d'effectuer un examen des pratiques d'approvisionnement utilisées par les ministères et organismes fédéraux pour acquérir des services au moyen de contrats attribués à McKinsey & Company. À l'heure actuelle, nous n'avons pas encore entamé d'examen, mais nous croyons avoir le mandat et les motifs raisonnables de le faire, en fonction de la demande de la ministre et des résultats de nos examens précédents.

• (1700)

Nous avons hâte de discuter de notre rôle dans cet examen avec le Comité. Je tiens également à remercier le Comité permanent des opérations gouvernementales et des prévisions budgétaires de son appui à mon bureau, qui a contribué à accroître la visibilité et la sensibilisation des fournisseurs canadiens et des acheteurs fédéraux.

[Français]

Je vous remercie de votre attention. Mon bureau reste à votre disposition pour collaborer avec les membres du Comité autant que ce sera nécessaire.

[Traduction]

Je serai heureux de répondre à vos questions.

Merci beaucoup.

Le président: Merci, monsieur. Nous vous en sommes reconnaissants.

Monsieur Barrett, nous allons commencer par vous. Vous avez six minutes.

M. Michael Barrett: Merci, monsieur le président.

Merci, monsieur, de votre présence aujourd'hui.

Vous avez mentionné la lettre que vous avez reçue de la ministre. Pourriez-vous la déposer auprès du Comité?

M. Alexander Jeglic: Oui, je crois que oui.

M. Michael Barrett: Merci beaucoup.

Lorsque la ministre de l'Approvisionnement a comparu, nous l'avons entendue parler de cet examen. Elle a dit qu'elle allait examiner vos recommandations, mais qu'elle ne s'engageait pas à les mettre en œuvre. Qu'en pensez-vous?

M. Alexander Jeglic: En fin de compte, lorsque nous rédigeons un rapport, il est entendu que lorsque nous voyons des cas qui nécessitent des recommandations, c'est parce qu'il y a un problème avec la pratique d'approvisionnement en place. Nous espérons sincèrement que nos recommandations seront mises en œuvre.

M. Michael Barrett: Un scénario qui semble surgir assez souvent est l'observation de certaines personnes qui sont parfois des soumissionnaires pour des contrats fédéraux. Dans le travail qui a été fait sur ArriveCAN, on aurait dit que les contrats étaient conçus de façon à ce que seules certaines entreprises puissent être susceptibles de se qualifier. Ils exigent une capacité très spécialisée ou très étroite que d'autres entreprises n'auraient pas, bien qu'avec une portée plus vaste, elles seraient en mesure d'obtenir le même résultat.

Avez-vous observé ce genre de chose?

M. Alexander Jeglic: Oui, absolument. C'est ce qu'on appelle des « critères restrictifs ». Lorsque c'est trop restrictif, nous examinons plusieurs critères.

L'un des critères évidents est de savoir si d'autres fournisseurs qui participent au processus ont cerné les critères trop restrictifs. Dans l'affirmative, l'autorité contractante a-t-elle fait quelque chose pour modifier les exigences?

Si la réponse est non et qu'on se retrouve avec un seul soumissionnaire conforme, on peut se demander si les critères étaient trop restrictifs.

M. Michael Barrett: Quelle était la principale plainte que vous avez reçue en 2022?

M. Alexander Jeglic: En 2022, dans notre dernier rapport annuel, la principale plainte qui a été signalée était que les critères restrictifs étaient de nature biaisée. Je peux en fait la citer exactement pour m'assurer qu'elle figure au compte rendu: « L'intervenant estimait que les critères d'évaluation étaient injustes, trop restrictifs ou biaisés. » Au total, 61 problèmes ont été signalés.

M. Michael Barrett: Avez-vous une idée de la raison pour laquelle quelqu'un qui rédige la portée de la demande de propositions ferait cela?

M. Alexander Jeglic: Oui. Il y a quelques raisons à cela.

La première, c'est qu'il n'y a pas de régime de rendement des fournisseurs, alors on essaie de trouver un résultat, ce qui n'est pas très positif. C'est la description la plus désastreuse de ce qui pourrait arriver.

Par ailleurs, il y a aussi des cas où il s'agit peut-être d'une personne qui n'a pas nécessairement les compétences nécessaires pour comprendre en quoi ce critère serait restrictif. Sans savoir que c'est de nature restrictive, la personne le rédige dans son premier jet, pour ensuite apprendre que cela ne permettra pas à de nombreux fournisseurs de s'y conformer.

M. Michael Barrett: Depuis combien de temps êtes-vous ombudsman de l'approvisionnement?

M. Alexander Jeglic: Je suis ombudsman de l'approvisionnement depuis près de cinq ans.

M. Michael Barrett: Combien de recommandations avez-vous faites au gouvernement pendant votre mandat?

• (1705)

M. Alexander Jeglic: Je vais devoir déposer l'information. Je n'ai pas ce chiffre sous la main, mais c'est une combinaison des deux aspects, car il s'agit à la fois d'examen des pratiques d'approvisionnement et d'examen des plaintes.

M. Michael Barrett: Combien de vos recommandations le gouvernement a-t-il mises en œuvre? C'est peut-être un autre chiffre que vous connaissez de mémoire, et sinon, je vous demanderais de déposer cette information également.

M. Alexander Jeglic: Encore une fois, je ferai une distinction entre les examens des plaintes et ceux des pratiques d'approvisionnement. Dans le cadre des examens des pratiques d'approvisionnement, nous avons fait un suivi. Il n'y a eu qu'un seul suivi.

Je dois prendre une seconde pour expliquer le processus. Lorsque nous procédons à un examen des pratiques d'approvisionnement, nous examinons les pratiques d'un ministère fédéral donné. Lorsque nous faisons des recommandations, nous accordons au ministère deux ans pour les mettre en œuvre, puis nous lui revenons avec un examen de suivi.

Dans le cadre de cet examen de suivi, nous avons élaboré un bulletin. Nous avons presque terminé l'examen quinquennal. Après deux ans, après l'examen de chaque examen systémique, nous publions une fiche de rendement sur la conformité globale à toutes les recommandations. Le premier examen a permis de constater que les recommandations étaient respectées.

M. Michael Barrett: Avez-vous une idée du régime d'intégrité des approvisionnements?

M. Alexander Jeglic: J'ai commencé à y réfléchir en regardant certaines des délibérations de votre comité en direct.

M. Michael Barrett: Il est recommandé que tous les Canadiens suivent nos délibérations, oui.

M. Alexander Jeglic: En fait, c'est ainsi que je me suis aperçu que je n'étais pas certain d'avoir compétence, mais c'est une question que je vais poser à notre conseiller juridique. De la façon dont nous sommes structurés, nous devons être en mesure d'exercer notre compétence sur cette politique pour pouvoir donner notre avis.

M. Michael Barrett: J'aimerais savoir si vous pouvez signaler les résultats de ces conseils à notre comité. Si vous le voulez bien, ce serait très utile.

De vraies questions ont été soulevées. Si nous remontons à 2015, nous constatons que c'était en place à l'époque. Si l'on se fie aux reportages des médias sur certains entrepreneurs, comme McKinsey, je pense qu'il serait très utile d'avoir un autre regard sur ce régime d'intégrité.

Merci, monsieur le président.

Merci, monsieur.

Le président: Merci, monsieur Barrett.

C'est maintenant au tour de Mme Thompson, pour six minutes.

Mme Joanne Thompson (St. John's-Est, Lib.): Merci, monsieur le président, et bon retour au Comité.

Pourriez-vous nous dire comment il se fait qu'un organisme national comme le Bureau de l'ombudsman de l'approvisionnement soit indépendant du gouvernement du Canada?

M. Alexander Jeglic: Volontiers.

Essentiellement, je suis indépendant de la ministre. Mon interaction avec elle consiste à lui présenter un rapport annuel qui est déposé au Parlement. La loi et les règlements dictent la façon dont je dois communiquer avec elle, et chaque fois que j'exerce des fonctions de réglementation, c'est absolument la façon dont je communique avec son cabinet.

Mme Joanne Thompson: Cela veut-il dire que votre bureau et vous, vous êtes en mesure de faire une évaluation impartiale et complètement indépendante des contrats de McKinsey?

M. Alexander Jeglic: Je dirais que oui.

Mme Joanne Thompson: Cela signifie-t-il également que vous êtes une entité distincte et indépendante et que la ministre des Services publics et son personnel n'ont aucune influence sur les conclusions et les recommandations de cet examen?

M. Alexander Jeglic: Je dirais que cette affirmation est juste, oui.

Mme Joanne Thompson: Merci.

Pourriez-vous nous parler du processus que vous et votre équipe suivez lors d'un examen des pratiques d'approvisionnement? Ensuite, pourriez-vous nous donner des exemples de la façon dont ce processus passe par votre organisme et revient ensuite au cabinet du ministre?

M. Alexander Jeglic: Bien sûr. La réponse risque d'être assez longue, mais si vous me le permettez, je vais vous la fournir.

Nous établissons les critères de l'examen quinquennal en fonction des questions soulevées à mon bureau. L'un des membres du Comité a mis le doigt sur le principal problème. Nous nous sommes penchés sur ces questions, et elles semblaient de nature répétitive.

Lorsque j'ai assumé mes fonctions, j'ai dit qu'il ne suffisait pas de signaler ces problèmes. Que pouvons-nous faire de plus comme le Bureau que nous sommes? Par conséquent, nous avons tiré parti de notre mandat en convertissant ces enjeux en secteurs d'intérêt. Nous espérons examiner la valeur et le volume des 20 principaux ministères et organismes fédéraux en nous penchant sur les 10 principaux enjeux.

Malheureusement ou heureusement, la politique du Conseil du Trésor sur les marchés a pris fin au cours de cette période, de sorte que les règles ont changé et qu'il n'était plus logique de poursuivre les trois derniers. Nous avons effectué 17 examens de ces ministères et organismes.

Pour ce qui est de la méthodologie, notre champ d'application est relativement clair, alors ce sont des contrats concurrentiels que nous avons examinés. Il y a des exclusions, c'est-à-dire que tout contrat prescrit, toute activité liée aux cartes d'achat ou toute activité pour laquelle le ministère n'est pas l'autorité contractante seraient immédiatement exclus de notre champ d'application.

Nous avons examiné un échantillon de 40 dossiers en prenant les 10 premiers et les 10 derniers pour ce qui est de la valeur. Nous en avons pris certains qui utilisaient les méthodes d'approvisionnement de Services publics et Approvisionnement Canada, puis nous les avons randomisés, de sorte qu'il s'agissait d'un échantillon discrétionnaire. Une fois que nous avons terminé avec l'échantillon discrétionnaire, nous avons demandé à recevoir de la documentation du ministère. Ensuite, l'échantillon était identifié à partir de la documentation fournie.

L'étape suivante après avoir examiné chaque dossier méticuleusement consisterait à faire des observations préliminaires aux ministères. Le ministère aurait alors l'occasion d'expliquer certaines de ces observations préliminaires et de fournir des documents supplémentaires au besoin, puis nous continuerions l'examen.

L'étape suivante serait une période de 30 jours ouvrables au cours de laquelle le ministère pourrait commenter toute recommandation. Nous divisons souvent cette période en deux parties, avec une période d'examen de 20 jours et une autre de 10 jours pour que l'on dispose d'une première ébauche dans les 20 jours à des fins opérationnelles. Ensuite, au cours de la dernière période de 10 jours, le sous-ministre peut faire des commentaires.

Une fois ces commentaires reçus, nous mettons la dernière main au rapport avant de le présenter au ministre conformément à la loi et au règlement. Ensuite, nous publions le rapport sur notre site Web tout en affichant des informations sur son contenu dans les médias sociaux.

• (1710)

Mme Joanne Thompson: Merci. Je vous remercie d'avoir clarifié ce processus.

Je crois comprendre que l'ombudsman de l'approvisionnement examine l'équité des contrats. Pouvez-vous nous donner des précisions sur l'objectif et sur ce qui est évalué lors de l'examen des contrats de McKinsey?

M. Alexander Jeglic: C'est une bonne question, et je l'avais prévue.

Évidemment, nous n'avons pas encore un champ d'application bien défini, mais nous avons prévu des méthodologies et certains critères. Certains aspects dont nous avons discuté à l'interne sont une méthodologie mixte d'examen des documents et de rencontre avec les fonctionnaires du ministère. Nous comptons examiner les marchés concurrentiels aussi bien que les marchés dirigés.

Pour ce qui est de la taille de l'échantillon, encore une fois, j'ai écouté les témoignages. La taille prévue correspond à ce que nous avons entendu, mais nous ne nous fierons pas à l'information présentée au bureau en cause, mais uniquement à l'information fournie à notre bureau. Si la taille de l'échantillon est plus grande, nous nous en occuperons. Si l'échantillon est trop petit, nous allons examiner tous les dossiers.

Pour ce qui est des années, je sais que le Bureau du vérificateur général a été chargé de la question à partir de 2011, mais comme ce laps de temps dépasserait la période de conservation de la documentation, nous pourrions envisager de remonter à 2011.

Il y a aussi des règles qui s'appliquent et elles ont changé au fil du temps. Par ailleurs, il y a probablement plusieurs ministères qui sont concernés.

Il y a aussi la question des ressources. C'est un problème important dont j'ai fait part à la ministre dans ma réponse à sa lettre du 3 février. J'ai répondu le 8 février en décrivant le cadre actuel des dossiers sur lesquels nous travaillons, y compris quatre examens systémiques, trois examens de plaintes et plusieurs examens de suivi. J'ai déterminé que nous ne serions pas en mesure d'effectuer un examen exhaustif à moins de disposer de ressources supplémentaires, et la ministre et d'autres fonctionnaires que nous avons rencontrés nous ont assuré que ces ressources seraient fournies.

Mme Joanne Thompson: Merci.

Mon temps est-il écoulé?

Le président: En effet.

Mme Joanne Thompson: Merci beaucoup.

Le président: Merci, madame Thompson.

Monsieur Garon, vous avez six minutes.

[Français]

M. Jean-Denis Garon: Merci, monsieur le président.

Bonjour, monsieur l'ombudsman.

Si j'ai bien compris, en temps normal, votre mandat se limite aux contrats de biens de 30 300 \$ et moins et aux contrats de service de 121 000 \$ et moins.

Est-ce exact?

M. Alexander Jeglic: Oui, c'est cela.

M. Jean-Denis Garon: Les contrats de la taille de ceux qu'a obtenus McKinsey ne sont donc généralement pas du ressort de votre bureau.

[Traduction]

M. Alexander Jeglic: Je vais vous donner une double réponse.

Dans les examens des pratiques d'approvisionnement, il n'y a pas de seuil pour la valeur monétaire. Les limites que vous avez mentionnées ne s'appliquent qu'à l'examen des plaintes. La raison en est qu'il existe une organisation complémentaire appelée le Tribunal canadien du commerce international, qui a compétence sur les valeurs égales ou supérieures à ces sommes. C'est pourquoi nous devons faire preuve d'une certaine prudence en ce qui concerne l'examen des pratiques d'approvisionnement et ne pas en faire un examen d'une plainte dans un domaine où nous n'avons pas compétence.

[Français]

M. Jean-Denis Garon: D'accord.

Si j'ai bien compris, la ministre vous a contacté pour revoir l'ensemble du processus d'approvisionnement lié aux contrats octroyés à la firme McKinsey.

Quel est le montant total des contrats pour lesquels vous allez conduire cette nouvelle expertise?

M. Alexander Jeglic: Je m'excuse, mais je n'ai pas compris la dernière partie de votre question.

• (1715)

M. Jean-Denis Garon: Quel est le montant total des contrats qui vont faire partie du mandat spécial que vous a octroyé la ministre?

[Traduction]

M. Alexander Jeglic: Voulez-vous savoir combien d'argent la ministre va nous donner pour faire l'examen?

M. Jean-Denis Garon: Non.

M. Alexander Jeglic: Je suis désolé. Je vais peut-être écouter l'interprétation. Je m'excuse.

M. Jean-Denis Garon: Oui, vous le devriez.

[Français]

La ministre vous a demandé de revoir le processus d'approvisionnement des contrats octroyés à la firme McKinsey.

Quelle est la valeur totale des contrats que vous allez devoir revoir?

[Traduction]

M. Alexander Jeglic: Je crois comprendre qu'il s'agit de valeurs différentes. Il n'y a pas de valeur précise, et nous ne calculerons pas la portée en fonction de la valeur. Nous espérons pouvoir examiner tous les contrats attribués à McKinsey.

[Français]

M. Jean-Denis Garon: Comme on l'a déjà dit, le gouvernement ne fournit pas les contrats aux parlementaires.

Selon ce qui a été rapporté par les médias, on estime que l'ensemble des contrats pourrait dépasser 100 millions de dollars sur une période de sept à huit ans.

Votre bureau a-t-il les ressources nécessaires pour conduire une étude approfondie du processus d'approvisionnement de l'ensemble de ces contrats, et ce, dans un court laps de temps?

Avez-vous les ressources pour le faire?

[Traduction]

M. Alexander Jeglic: C'est ce que j'ai dit à la ministre dans ma lettre du 8 février. Nous avons déjà un cadre d'examens des pratiques d'approvisionnement en cours. Sans ressources financières supplémentaires, nous ne pourrions pas entreprendre l'examen.

[Français]

M. Jean-Denis Garon: Depuis sept ans, on donne plus de 100 millions de dollars de contrats à une firme. Nous vivons aujourd'hui dans une importante crise de relations publiques, notamment à cause du manque de transparence du gouvernement. Aujourd'hui, on vous demande de faire l'analyse complète de ces cas alors que vous n'avez pas les ressources nécessaires.

Ai-je bien compris?

[Traduction]

M. Alexander Jeglic: Je vais également apporter une précision.

En réponse à ce que j'ai dit au sujet de notre lettre, la ministre a fait savoir que nous recevions les ressources nécessaires pour entreprendre l'examen. Nous avons communiqué avec le dirigeant principal des finances de Services publics et Approvisionnement Canada, qui nous a lui aussi assuré que nous obtiendrions ces ressources. La balle est maintenant dans notre camp pour déterminer les ressources financières qu'il nous faut pour procéder à l'examen.

[Français]

M. Jean-Denis Garon: Quand, pensez-vous, l'étude du processus d'approvisionnement pourra-t-elle être complétée?

Vous connaissez bien ces processus. Pour être réaliste, faut-il compter trois mois, six mois, deux ans ou cinq ans pour faire l'analyse de contrats totalisant 100 millions de dollars? À quoi cela pourrait-il ressembler?

[Traduction]

M. Alexander Jeglic: Le Règlement concernant l'ombudsman de l'approvisionnement, qui régit mon activité, indique que ces examens doivent être effectués dans un délai d'un an. De toute évidence, je crois comprendre que le Comité souhaite accélérer l'examen autant que possible, alors c'est certainement un dossier prioritaire pour nous.

Je ne veux pas m'engager à respecter un échéancier. Je sais que d'autres se sont engagés à le faire. Toutefois, tant que nous ne connaissons pas toute la portée des contrats qui ont été conclus, je pense qu'il serait inapproprié de ma part de fixer un délai.

[Français]

M. Jean-Denis Garon: Vous allez évidemment vous pencher sur les processus utilisés et vous assurer que les règles ont été suivies.

Plus tôt aujourd'hui, un témoin nous a mentionné que certaines missions de l'État ne devraient jamais être sous-traitées, entre autres la détermination des grandes orientations de l'État.

Êtes-vous habilité à critiquer ce genre de mandat, ou le travail que vous allez faire va-t-il se restreindre au respect des règles au cours du processus d'approvisionnement?

[Traduction]

M. Alexander Jeglic: Encore une fois, le règlement indique ce que nous pouvons examiner. Nous pouvons examiner la conformité à la politique interministérielle et à la Loi sur la gestion des finances publiques, qui offre un langage équitable, ouvert et transparent de nature assez générale. Il y a aussi d'autres considérations, mais ce sont là nos lignes directrices prédominantes en ce qui a trait à la conformité.

[Français]

M. Jean-Denis Garon: McKinsey ne met pas son logo sur les documents; on y trouve plutôt celui du gouvernement du Canada. Or, d'après ce que je comprends, si le gouvernement a sous-traité le travail de façonnage des grandes orientations de l'État, comme les politiques d'immigration, qui sont des décisions importantes, vos lignes directrices, qui sont très larges, feraient en sorte que votre bureau ne serait pas en mesure de critiquer la nature même de l'appel d'offres ou du travail qui a été fait.

[Traduction]

Le président: Répondez très brièvement, s'il vous plaît.

M. Alexander Jeglic: Tout à fait. La décision politique de faire appel ou non à McKinsey dépasse la portée de notre examen.

[Français]

M. Jean-Denis Garon: Je vous remercie.

[Traduction]

Le président: Monsieur Johns, vous avez six minutes. Allez-y, je vous en prie.

M. Gord Johns: Merci.

Merci beaucoup de votre présence et de votre travail.

Je vous ai écrit le 10 novembre, juste après que le Comité ait appuyé ma motion, la motion du NPD, recommandant que la vérificatrice générale effectue en priorité un audit de gestion pour tous les aspects de l'application ArriveCAN.

Je vous ai écrit pour vous demander d'envisager de faire une analyse de tous les contrats concernant ArriveCAN et de vérifier s'ils ont été attribués sur une base non concurrentielle et s'ils ont été émis conformément à la Loi sur la gestion des finances publiques, à ses règlements et aux politiques et procédures connexes.

Examinez-vous tous ces éléments dans le cas de McKinsey? Vous avez parlé des ressources et vous vous êtes tourné vers le dirigeant principal des finances. Allez-vous examiner tous ces éléments dans le cadre de votre examen?

• (1720)

M. Alexander Jeglic: Il est un peu prématuré de ma part de dire si je ferais cela pour McKinsey ou non, puisque nous n'avons pas encore établi la portée, mais on prévoit que c'est l'une de ces situations où, normalement, dans le cadre d'un examen de la pratique, nous n'identifions pas le fournisseur. Cela ne s'est produit qu'une seule fois dans l'histoire de notre bureau, lorsque nous avons examiné le dossier de l'organisme UNIS. Nous avons examiné la question du point de vue du fournisseur.

Encore une fois, le but de ces examens est d'examiner les pratiques du ministère.

M. Gord Johns: Est-ce que cela engloberait Deloitte, PricewaterhouseCoopers, etc. — tout le gros club d'experts-conseils en approvisionnement grassement rémunérés pour 600 millions de dollars et plus?

M. Alexander Jeglic: Pour McKinsey, évidemment, la portée serait limitée à McKinsey seulement.

M. Gord Johns: Dans votre récent examen, vous avez signalé quelque chose que je trouve très préoccupant, à savoir un risque de fractionnement de marché perçu avec plusieurs cas de commandes multiples effectuées le jour même au même fournisseur.

Pouvez-vous nous parler un peu du fractionnement des marchés et des tendances que vous observez à ce chapitre, et peut-être, dans un cas comme celui-ci, lorsqu'il semble y avoir lieu de croire qu'il y a eu fractionnement, quels types d'enquêtes sont menées et comment déterminez-vous si cela s'est produit? Si c'est le cas, ce serait une manière assez grave de contourner la réglementation. Comment la loi s'applique-t-elle dans ces cas?

Ce sont beaucoup de questions en une seule.

M. Alexander Jeglic: En ce qui concerne le fractionnement des marchés, je tiens à préciser que c'est la pratique selon laquelle la portée est artificiellement divisée en deux pour éviter une gouvernance. S'il s'agit d'une obligation commerciale en vertu d'un accord de libre-échange, on laisserait deux ou plusieurs contrats s'appliquer, plutôt que d'en autoriser un seul.

L'objet du fractionnement des marchés est une question d'intention. S'il n'y a pas d'intention de se soustraire à l'obligation, mais le fractionnement est justifié pour une raison pertinente, il ne s'agira pas d'un fractionnement à proprement parler. Or, si l'intention est d'échapper à une structure de gouvernance, il y aura en fait fractionnement.

Selon le mécanisme d'application de la loi dans ce contexte, on dérogerait alors à une obligation commerciale.

M. Gord Johns: En dehors de l'aspect commercial, en quoi le fractionnement des marchés vous inquiète-t-il?

M. Alexander Jeglic: La pratique va en fait à l'encontre de l'intention.

Mais je ne suis pas certain de comprendre la question.

M. Gord Johns: Comment la sous-traitance permettrait-elle de passer outre à certains règlements enchâssés dans le contrat?

M. Alexander Jeglic: Franchement, nous ne voyons pas vraiment de risque de cet ordre en l'occurrence.

M. Gord Johns: Dans votre rapport annuel, vous avez indiqué qu'un taux alarmant de 53 % des demandes de soumissions concurrentielles que vous avez examinées n'ont abouti qu'à une seule soumission. Je crains que de telles tendances n'incitent le gouverne-

ment à ne plus recourir au processus concurrentiel ou à élaborer des offres d'approvisionnement ne s'adressant qu'à un seul soumissionnaire qui aurait déjà réalisé des contrats semblables.

Voulez-vous dire quelques mots à ce sujet?

M. Alexander Jeglic: Oui, certainement.

Je précise que ce chiffre a été ramené à 36 %, mais il reste alarmant. Si on ouvre un processus concurrentiel auquel on attribue des ressources et qu'on n'obtient qu'une seule soumission, il ne s'agit plus vraiment d'un processus concurrentiel.

Nous avons des préoccupations — et nous les avons exprimées — au sujet de certaines des questions portées à notre attention, par exemple sur le caractère peut-être restrictif de certains des critères obligatoires et cotés.

Par ailleurs, on nous a également signalé que des fournisseurs refusent souvent de soumissionner lorsqu'ils savent qu'il y a déjà un titulaire. Ils estiment en effet que celui-ci a un avantage inhérent à obtenir le contrat et ils ne participent donc pas aux appels d'offres.

M. Gord Johns: Je voudrais parler d'autres problèmes majeurs liés aux données redditionnelles sur les contrats. Selon des experts comme Sean Boots, qui a témoigné devant le Comité, c'est un problème généralisé.

On peut prendre l'exemple de votre dernier examen des politiques d'attribution de marchés de l'Agence canadienne d'inspection des aliments. Avez-vous pu conclure que les contrats attribués dans le cadre d'offres à commandes avaient effectivement été exécutés conformément aux dispositions spécifiques de ces contrats? Sinon, cela vous inquiète-t-il?

• (1725)

M. Alexander Jeglic: Dans le cadre de l'examen de suivi, nous avons constaté avec satisfaction que notre recommandation avait été concrétisée.

M. Gord Johns: Est-ce que vos recommandations visant à remédier au manque de données dont vous venez de parler auront un effet sur la surveillance de la gestion?

M. Alexander Jeglic: C'est probablement ma principale préoccupation. Le manque de documentation, effectivement.

C'est aussi une préoccupation dans le cadre de l'examen de McKinsey, puisque j'ai demandé à plusieurs reprises qu'on envisage de donner à mon bureau le pouvoir d'exiger la production de documents. À l'heure actuelle, nous n'avons même pas les pouvoirs que nous conférerait la Loi sur l'accès à l'information. Je me demande donc régulièrement s'il ne vaudrait pas mieux que je fasse une demande en vertu de la Loi sur l'accès à l'information plutôt que de faire une demande en vertu de mes propres lois et règlements.

Le président: Merci, monsieur.

Je dépose des centaines de demandes d'accès à l'information chaque année et j'attends des réponses pendant des années. Je ne suis donc pas certain que cela fonctionnerait.

Chers collègues, avant de commencer les séries de cinq minutes, je dois vous dire que nous sommes un peu en retard. Nous avons commencé en retard et nous irons donc jusqu'à 17 h 47. Nous allons accorder cinq minutes aux conservateurs et cinq minutes aux libéraux, puis nous terminerons avec deux minutes et demie et deux minutes et demie, après quoi j'aurai besoin de deux ou trois minutes pour quelques questions d'ordre administratif.

Madame Kusie, vous avez la parole pour cinq minutes.

Mme Stephanie Kusie: Merci, monsieur le président. Merci d'être parmi nous aujourd'hui, monsieur Jeglic.

Pensez-vous qu'il y ait des motifs raisonnables de lancer un examen des contrats gouvernementaux accordés à McKinsey?

M. Alexander Jeglic: Oui. Comme je l'ai dit dans mon exposé préliminaire, il s'agit d'une combinaison de dossiers existants que nous avons examinés, en plus de la lettre de la ministre elle-même. Nous n'avons pas encore fait l'analyse des motifs raisonnables, et c'est pourquoi j'ai bien dit: « Je crois ». Parmi les quelque 600 dossiers que nous avons examinés, deux dossiers concernaient McKinsey et ont suscité des préoccupations.

Mme Stephanie Kusie: Quelles sont-elles, s'il vous plaît?

M. Alexander Jeglic: Excellente question. Je vais les préciser, parce qu'il est important de fournir une information exacte.

Le contrat, d'une valeur de 452 000 \$, a été attribué le 3 juin 2020 par Innovation, Sciences et Développement économique Canada (ISDE). Si vous le permettez, je vais simplement vous lire ce que nous avons signalé dans notre rapport.

Sous la rubrique « Processus d'évaluation des soumissions », on peut lire ceci, qui, je le rappelle est de nature générale:

Un nombre important de dossiers avait des problèmes liés aux procédures d'évaluation des soumissions découlant d'une attribution incorrecte des contrats à des soumissionnaires jugés non conformes.

Et ensuite ceci:

Dans un dossier lié à des services d'analyse économique, la soumission comprenait cinq critères obligatoires et cinq critères cotés ainsi qu'une méthode de sélection du meilleur ratio combiné mérite technique-prix. Deux soumissions ont été reçues. Une équipe d'évaluation de trois personnes a effectué l'évaluation technique et a déterminé que les deux soumissions répondaient à tous les critères obligatoires et dépassaient l'exigence relative au nombre de points minimal des critères cotés. L'autorité contractante a ensuite réalisé le processus d'évaluation en effectuant une évaluation financière, laquelle a permis de déterminer que la soumission technique se classant au dernier rang était classée au 1er rang dans l'ensemble selon son prix le plus faible et sa note financière supérieure. Après que les résultats aient été communiqués à l'équipe d'évaluation des soumissions, l'autorité technique a indiqué qu'elle craignait avoir omis quelque chose dans les critères obligatoires et souhaitait réévaluer la soumission s'étant classée au 1er rang dans l'ensemble. Au départ, l'autorité contractante a fait savoir aux évaluateurs que « malheureusement, puisque l'évaluation financière a déjà été effectuée et que nous sommes déjà parvenus à un consensus sur l'évaluation technique, nous ne pouvons pas revenir en arrière maintenant ». La réponse d'un des évaluateurs indiquait qu'il serait « ravi de supprimer le courriel de l'évaluation financière ». Finalement, ISDE a révisé son évaluation du soumissionnaire s'étant classé au 1er rang et a jugé sa soumission non conforme, car elle ne répondait pas à tous les critères obligatoires. Bien que certains aspects du processus d'approvisionnement soient bien documentés, on a constaté des lacunes importantes relativement à la documentation de la décision de permettre aux évaluateurs de modifier leur évaluation de la soumission s'étant classée au 1er rang après avoir obtenu les résultats du processus. Les mesures prises et les résultats définitifs de ce processus d'évaluation laissent à ISDE la perception que ce contrat n'a pas été attribué de manière équitable et transparente.

Notre recommandation était la suivante:

ISDE devrait mettre à jour son orientation et sa formation en matière d'approvisionnement, mettre en œuvre un processus de surveillance et examiner les mécanismes pour s'assurer que les évaluations sont réalisées conformément à l'ap-

proche prévue précisée dans la demande de soumissions et que les marchés ne sont pas attribués à des soumissionnaires non conformes.

Comme vous pouvez l'imaginer, le contexte est légèrement différent. Nous ne nous sommes pas intéressés aux fournisseurs dans ces examens; notre attention portait exclusivement sur les pratiques du ministère.

Je peux vous donner le deuxième exemple, si vous voulez.

Le deuxième exemple concerne un contrat avec IRCC, Immigration, Réfugiés et Citoyenneté Canada. Ce contrat, d'une valeur de 1 593 000 \$, a été attribué en vertu de l'arrangement en matière d'approvisionnement des SPTS. C'était pour une feuille de route de la stratégie de transformation des services. Le problème est le suivant:

Les critères obligatoires étaient mal définis et ne se limitaient pas aux qualifications essentielles.

Dans 1 dossier qui visait à obtenir des conseils d'experts sur une stratégie de transformation assujettie à l'Accord de libre-échange nord-américain [...] et à l'Accord sur les marchés publics de l'Organisation mondiale du commerce [...], un critère obligatoire exigeait des soumissionnaires qu'ils démontrent leur expérience dans quatre études de transformation « où le soumissionnaire n'a pas participé à la mise en œuvre de la solution ». L'ALENA et l'AMP-OMC exigent que les conditions de participation des fournisseurs aux procédures des demandes de soumissions « se limite[n]t aux conditions essentielles à l'exécution du marché concerné ». Dans ce cas, il n'est pas clair pourquoi la participation d'un soumissionnaire à la « mise en œuvre de la solution » serait considérée comme une exclusion nécessaire. IRCC a reçu de nombreux commentaires de fournisseurs intéressés au sujet de la nature restrictive des critères. Les critères n'ont pas été modifiés, et le processus de demande de soumissions n'a reçu qu'une soumission conforme, le soumissionnaire ayant obtenu une note parfaite à l'évaluation technique.

• (1730)

Mme Stephanie Kusie: Je vous remercie de ces exemples intéressants.

Quel est le...

Le président: Nous n'avons malheureusement plus de temps.

Monsieur Garon, vous avez deux minutes et demie.

Oh, je suis désolé. Excusez-moi.

M. Majid Jowhari (Richmond Hill, Lib.): Pas de problème. Merci, monsieur le président.

Bon retour au Comité. Je suis heureux de vous voir. Merci pour toutes les fois où j'ai communiqué avec votre bureau. Vous et votre équipe vous êtes mis à ma disposition pour répondre à mes questions.

Vous avez dit que, en général, votre bureau et votre équipe se consacrent à deux types d'activités, l'examen des pratiques d'approvisionnement et les plaintes.

Est-ce une description correcte de votre rôle globalement?

M. Alexander Jeglic: Il y a d'autres facettes, mais ce sont effectivement deux aspects de notre mandat.

M. Majid Jowhari: D'accord. Parfait.

Pourriez-vous expliquer au Comité ce qui déclenche l'examen d'une plainte ou ce qui, dans une communication adressée à votre bureau, déclenche l'examen d'une pratique d'approvisionnement ou celui d'une plainte?

M. Alexander Jeglic: Je peux répondre à ces deux questions.

Concernant l'examen des pratiques, quand nous avons structuré l'examen quinquennal, nous nous sommes servi de l'information déjà fournie à notre bureau. Il se peut qu'une plainte soit hors mandat parce qu'un an ou 60 jours se sont écoulés ou parce que l'intéressé ne voulait pas déposer de plainte auprès du Tribunal du commerce extérieur. Mais nous examinons quand même la plainte et nous essayons de la régler de façon informelle.

Cependant, nous la classons également en fonction du problème. L'impression qu'on a injustement ignoré votre plainte, qu'on ne vous a pas informé ou que les questions n'étaient pas claires sont des exemples de problèmes qui ont été portés à notre attention. Nous les classons et, tous les ans, nous dressons une liste des 10 principaux enjeux. Une fois cette liste dressée, nous la portons à l'attention des parlementaires au moyen de notre rapport annuel.

Quand je suis devenu ombudsman, il m'a semblé très insatisfaisant de me contenter de circonscrire les problèmes. C'est pourquoi nous avons élaboré ces trois axes d'enquête pour nous intéresser au traitement et à la confirmation de certaines de ces préoccupations. Nous n'avons pas terminé les 17 examens, mais nous avons des données préliminaires que je pourrais communiquer au Comité sur la valeur et la validité de certaines des plaintes adressées à nos bureaux.

M. Majid Jowhari: Est-ce que c'est ce qui déclenche l'examen de la plainte?

M. Alexander Jeglic: Nous nous servons de ces renseignements pour déterminer si nous avons des motifs raisonnables d'entamer un examen. C'est la question qui a été soulevée tout à l'heure. A-t-on des motifs raisonnables de donner suite? Certains critères entrent en ligne de compte.

M. Majid Jowhari: Quand une plainte est déposée, qui la dépose?

M. Alexander Jeglic: Je dois vous dire que le mot « plainte » a un sens technique pour nous. Me demandez-vous ce que nous faisons de l'information portée à notre attention?

M. Majid Jowhari: Quel genre d'intervenant dépose une plainte? Est-ce qu'un autre fournisseur pourrait s'adresser à vous pour déposer une plainte?

M. Alexander Jeglic: Ce sont surtout des fournisseurs, mais il y a...

M. Majid Jowhari: Merci.

Les fournisseurs s'adressent surtout à vous et vous disent: « Écoutez, on croit qu'il y a eu des pratiques déloyales. » Vous examinez ensuite la tendance depuis cinq ans et vous décidez d'examiner les 10 principaux cas de pratiques d'approvisionnement. Puis vous formulez une recommandation. » Je comprends.

Depuis cinq ans, combien de plaintes avez-vous reçues d'autres cabinets d'experts-conseils, notamment au sujet de McKinsey? Je crois que vous en avez mentionné deux.

En général, combien de cas avez-vous eus et combien portaient sur McKinsey?

• (1735)

M. Alexander Jeglic: Au total, nous n'avons reçu qu'une demande en plus des deux dont je viens de parler. Et celle-là est très récente. Elle remonte à février dernier. C'est à la suite d'informations parues dans les médias que la ministre a demandé à mon bu-

reau d'examiner le cas de McKinsey. Ce n'était pas vraiment une plainte, mais plutôt une question sur la procédure.

M. Majid Jowhari: Donc, en gros, il y en a eu deux depuis cinq ans. Très bien.

Vous avez aussi parlé de la méthodologie prévue. J'aimerais y revenir. Il semble que la méthodologie que votre ministère est en train d'élaborer diffère fondamentalement de la méthodologie que vous avez si éloquemment et clairement énoncée.

Pourriez-vous nous donner une idée de la façon dont vous allez élaborer cette méthodologie? Vous avez dit clairement que vous n'avez pas encore la méthodologie et que vous n'êtes pas à l'aise avec l'échéancier, et même que vous n'êtes pas certain de sa portée.

Comme il reste 20 secondes, pourriez-vous me dire comment vous allez élaborer cette méthodologie?

M. Alexander Jeglic: Il y a d'autres éléments que nous aimerions examiner dans le cadre de l'examen du cas de McKinsey. Il s'agit notamment de l'étape de planification de l'approvisionnement et des modifications apportées au contrat. Ces deux questions ne figurent pas parmi les dix principales qui, selon nous, seraient très pertinentes dans le cadre de l'examen du cas de McKinsey.

M. Majid Jowhari: Merci.

Le président: Merci.

Excusez-moi d'avoir essayé de sauter votre tour, monsieur Jowhari. Probablement que je vous ai assez entendu en comité au fil des ans, excusez-moi.

Monsieur Garon, vous avez deux minutes et demie.

[Français]

M. Jean-Denis Garon: Merci, monsieur le président.

Notre fonction publique est compétente; elle est en mesure d'accomplir l'ensemble des tâches que l'État doit assumer. Par la bouche de dénonciateurs, elle nous mentionne que certaines tâches ont été sous-traitées à des firmes comme McKinsey, alors qu'elle avait la main-d'œuvre nécessaire pour faire ce travail.

Lorsque votre bureau examinera le processus d'approvisionnement, va-t-il se pencher sur le fait qu'on a sous-traité un travail qui aurait pu être fait par les fonctionnaires, ou va-t-il seulement étudier le processus qui a mené à cette situation et qui a fait que les Canadiens paient deux fois pour le même travail? Va-t-on seulement vérifier si cela a été fait dans les règles?

[Traduction]

M. Alexander Jeglic: Je ne sais pas si la traduction de la question était exacte quand vous avez demandé: « Est-ce que cela a été fait dans les règles? » Est-ce que c'est le dernier...

Non. Je ne pensais pas que c'était ce que vous m'aviez demandé.

[Français]

M. Jean-Denis Garon: Monsieur le président, je vous signale que je suis désavantagé par le temps perdu lié à l'interprétation.

Si le gouvernement lance un appel d'offres pour sous-traiter des tâches que les fonctionnaires peuvent faire, est-ce le rôle de votre bureau de surveiller cela, ou avez-vous seulement la tâche de vérifier si les processus ont été bien suivis?

[Traduction]

M. Alexander Jeglic: Oui, c'est cela.

Nous n'avons pas le mandat d'examiner la politique qui sous-tend les décisions d'externaliser ou non.

[Français]

M. Jean-Denis Garon: Mon temps de parole est presque écoulé.

Ainsi, un ministre ou un ministère, qui a tous les fonctionnaires nécessaires, mais qui ne font pas son affaire, peut prendre l'argent des Canadiens et les faire payer une deuxième fois pour la même tâche. Ensuite, votre bureau va s'occuper de vérifier si les Canadiens ont payé deux fois selon les règles.

Ai-je bien compris?

[Traduction]

M. Alexander Jeglic: J'ai l'obligation de fournir mes services dans le respect des lois et règlements qui régissent mes activités, et ils sont clairs quant à la portée de ce que je peux examiner ou non.

Pour répondre directement à votre question, la loi et le règlement limitent la portée de mon mandat.

[Français]

M. Jean-Denis Garon: Un autre commissaire ou un autre chien de garde, au sein du gouvernement fédéral, peut-il assurer aux citoyens et à nous, les élus, que leur argent n'est pas dépensé pour sous-traiter des tâches que les fonctionnaires sont déjà capables de faire?

C'est une grave insulte envers les contribuables et notre fonction publique, qui est très compétente.

Est-ce que quelqu'un surveille cela, ou le gouvernement peut-il faire ce qu'il veut?

[Traduction]

M. Alexander Jeglic: Je ne voudrais pas dépasser les limites de mes compétences, mais je pense que le Bureau du vérificateur général a effectivement un mandat plus vaste et qu'il pourrait se pencher sur des questions qui dépassent le mien.

Nous avons une relation de travail positive avec le Bureau du vérificateur général, et notre collaboration est très fructueuse. Soyez donc assurés que, s'il décide d'examiner tel ou tel aspect, nous allons comparer les champs d'application pour éviter toute redondance.

• (1740)

Le président: Merci beaucoup.

Monsieur Johns, vous avez deux minutes et demie.

M. Gord Johns: Chacun sait que l'externalisation devrait être le dernier recours, et non le premier, en matière de prestation des services. On ne cesse de nous dire qu'il faut une expertise externe temporaire pour absorber la capacité de pointe. Mais cela arrive tout le temps, et, si nous n'augmentons jamais la capacité interne, je crains bien que, dans 10 ans, nous soyons encore sur cette pente.

En ce moment, on dirait que nous sommes constamment en période de pointe. L'impartition aux six grands cabinets d'experts a doublé entre 2011 et 2015; elle a quadruplé depuis 2015. Elle a décuplé globalement pour ces seules six entreprises.

À votre avis, est-ce que cela s'arrêtera un jour?

M. Alexander Jeglic: Je ne peux parler que de notre bureau. Nous investissons évidemment beaucoup dans la formation de notre personnel pour éviter d'impartir des services à des entrepreneurs. Je ne peux pas vraiment répondre à l'essentiel de votre question au-delà de ce que nous faisons chez nous.

M. Gord Johns: Je comprends.

En 2015, les libéraux ont promis de réduire l'externalisation. Le premier ministre a promis de libérer 3 milliards de dollars grâce à un examen des dépenses pour réduire le recours à des consultants externes.

Quand vous évaluez les contrats impartis et formulez vos recommandations, tenez-vous compte de cette promesse électorale?

M. Alexander Jeglic: Pas du tout. En fait, il est très important, pour protéger ma neutralité et mon indépendance, que je ne tiennne pas compte de ces facteurs externes.

M. Gord Johns: D'accord.

Votre bureau a-t-il le pouvoir de veiller à ce que le mode d'attribution des marchés publics soit équitable compte tenu des compétences des fonctionnaires syndiqués faisant le même travail?

M. Alexander Jeglic: Ce serait, là aussi, une ingérence dans le domaine de la politique, et je dirais donc — attentif à ne pas dépasser les limites de mes compétences — que c'est une question qu'il faudrait peut-être adresser au Bureau du vérificateur général.

M. Gord Johns: Que recommanderiez-vous pour réduire la dépendance du gouvernement à l'égard de l'externalisation et pour renforcer la capacité interne?

M. Alexander Jeglic: Malheureusement, encore une fois, cela ne relève pas de mon mandat.

M. Gord Johns: Considérez-vous que le taux actuel et l'augmentation continue de l'externalisation constituent un problème généralisé dans l'attribution des marchés? Dans l'affirmative, êtes-vous préoccupé par la concentration de contrats attribués à une poignée d'entreprises comme McKinsey et Deloitte?

M. Alexander Jeglic: Je suis désolé de me répéter, mais cela ne relève pas de mon mandat.

M. Gord Johns: J'apprécie beaucoup le travail que vous faites et j'espère vraiment que vous obtiendrez toutes les ressources nécessaires pour poursuivre ce travail important et aller au fond des choses.

Merci.

Le président: Merci, monsieur Johns.

Monsieur Jeglic, merci encore d'être venu nous voir.

Vous avez dit à quelques reprises que vous ne savez pas encore quelle sera la portée réelle de votre étude sur McKinsey.

M. Alexander Jeglic: Nous avons reçu la demande de la ministre, mais il nous faut encore faire une analyse des motifs raisonnables et déterminer la portée réelle de l'étude.

Le président: Pourriez-vous nous faire savoir quand ce sera terminé et nous communiquer cette information?

M. Alexander Jeglic: Absolument.

Le président: Excellent.

Nous allons vous laisser partir, monsieur. Merci encore pour tout votre travail. Je vous considère comme un ami du Comité permanent des opérations gouvernementales et des prévisions budgétaires et je vous remercie du temps que vous nous avez consacré aujourd'hui.

Chers collègues, très rapidement, nous avons quelques questions à régler.

Au sujet du rapport sur les dépenses de voyage de la gouverneure générale, j'ai ici une motion qui se lit comme suit: « Que les membres du Comité soumettent à la greffière du Comité, d'ici 16 heures le mardi 28 février 2023, leurs projets de recommandations pour le rapport sur les dépenses de voyage liées au Bureau du secrétaire du gouverneur général depuis 2014. »

Si nous pouvons nous entendre là-dessus, nous pourrions formuler nos recommandations et rédiger un rapport.

Quant à l'autre question, vous avez sans doute vu que McKinsey a envoyé plusieurs lettres pour s'opposer à notre motion. Récemment, l'entreprise a demandé à soumettre des documents caviardés à la demande du gouvernement.

Je voudrais suggérer d'y répondre, sous réserve de la volonté du Comité. Je crois que c'est la quatrième fois que l'entreprise écrit pour essayer d'empêcher l'adoption de la motion. Je demande au Comité l'autorisation de répondre par écrit pour faire savoir à McKinsey & Company que le président du Comité, de concert avec la greffière et les analystes, insiste pour obtenir les documents non caviardés demandés dans la motion adoptée par le Comité le 18 janvier 2023.

L'entreprise a écrit pour essayer de s'y opposer. Nous avons écrit que le Comité aimerait obtenir satisfaction. C'est la quatrième fois, et je propose donc que nous écrivions une dernière fois pour dire que nous aimerions que la motion soit respectée.

Allez-y, monsieur Housefather.

M. Anthony Housefather: Je voudrais simplement poser une question. L'entreprise a présenté le journal de production avec la lettre, mais nous n'avons pas encore reçu les documents. Nous n'avons pas vu les documents à examiner parallèlement au journal de production.

La liste de caviardages du journal de production McKinsey est très courte. Si le document compte vraiment 45 000 pages et que seul le journal de production indique qu'il y a des caviardages, peut-être faudrait-il examiner ce qui a été fait, parce que ce n'est pas beaucoup pour 45 000 pages.

Je veux savoir si la liste de caviardages indiqués dans ce journal est exhaustive, parce qu'elle est très limitée, à moins qu'il s'agisse seulement d'une partie de leur production qu'ils ne font pas?

• (1745)

Le président: Cette demande est, je crois, la quatrième pour demander la possibilité de produire des documents caviardés ou de ne pas en produire. C'est une de plus, et je crois que c'est la quatrième.

Autrement dit, on nous a posé la question, et nous avons dit non. L'entreprise a posé la question, et nous avons déjà dit non. Il y a maintenant une autre demande.

M. Anthony Housefather: Je comprends et je suis d'accord, mais je tiens à envisager les choses raisonnablement. C'est ce que je voudrais comprendre, monsieur le président. La greffière ou vous-même le savez peut-être.

La liste d'aujourd'hui ne contient pas beaucoup de caviardages pour tant de pages, et les raisons avancées ne semblent pas renvoyer à ce que nous tenons à savoir. C'est ce que je voudrais comprendre; s'agit-il de la totalité des documents et est-ce tout ce qui est caviardé ou est-ce une toute petite partie de ce que l'entreprise a l'intention de caviarder dans un petit nombre de documents?

C'est ce que je voudrais comprendre, parce que nous n'avons pas de contexte. Nous n'avons pas les documents.

Le président: Y a-t-il d'autres interventions?

Allez-y, madame Block.

Mme Kelly Block: Merci beaucoup, monsieur le président.

Je voudrais simplement confirmer ce que je crois vous avoir entendu dire, à savoir que ces caviardages ont été faits à la demande du gouvernement.

Le président: C'est exact.

Mme Kelly Block: N'est-ce pas un peu inquiétant?

Le président: La lettre a été envoyée...

M. Anthony Housefather: Où dit-on que c'était à la demande du gouvernement?

Le président: On peut lire ceci : « Quelques passages des documents présentés ont été caviardés à la demande de nos clients du gouvernement. »

Cette lettre a été communiquée plus tôt aujourd'hui.

M. Anthony Housefather: S'agit-il d'une liste de caviardages effectués à la demande du gouvernement? J'aimerais comprendre.

Le président: Cette lettre a été transmise au Comité plus tôt aujourd'hui. Elle se lit comme suit: « Nous avons, de notre propre chef, indiqué dans la lettre accompagnant les documents produits le 8 février 2023 que quelques passages y avaient été caviardés à la demande de nos clients du gouvernement, puisqu'il s'agissait de produits de travail confidentiels », etc.

C'est évidemment au Comité de décider. À mon avis, il s'agit d'une énième demande de ne pas tenir compte de la motion.

C'est au tour de M. Barrett.

M. Michael Barrett: On a ordonné la production de documents non caviardés. Le Comité a accepté de les examiner à huis clos, puis de suivre la pratique habituelle pour nous assurer que les caviardages acceptés par le Comité sont effectués avant leur publication.

Il est possible que nous soyons d'accord sur certains éléments caviardés, comme des renseignements personnels, des numéros de téléphone ou des noms. Ce qui ne relève pas de l'intérêt public peut être caviardé, mais ce n'est pas ce que le Comité a ordonné. Ce n'est pas à McKinsey de caviarder ces documents ou à ses clients de décider ce qui sera caviardé. L'entreprise doit produire les documents.

À mon avis, la réponse la moins agressive serait que le Comité — c'est-à-dire le président ou la greffière — envoie les instructions que vous avez dit que vous seriez prêt à envoyer. Il n'est pas nécessaire de présenter une autre motion. Ce n'est pas un avertissement. Ce n'est pas une question de privilège. On dit simplement à l'entreprise que c'est ce qu'on attend d'elle parce que c'est ainsi. Et ce n'est pas trop demander.

Le président: Nous enverrons donc la lettre, qui est plutôt sobre, à défaut de meilleur terme. Nous attendons les documents demandés dans la motion et nous les traiterons comme nous avons traité ceux de GC Strategies. À ce que je sache, rien ne sera divulgué tant que nous ne les aurons pas examinés.

Cela vous convient-il, chers collègues?

Des députés : D'accord.

Le président : Merci. Je vais vous inviter à la patience pour une dernière question, et nous essaierons de terminer rapidement.

Je demande au Comité de permettre ou d'approuver l'envoi d'une lettre à la commissaire à l'information pour lui demander d'enquêter sur le comportement du contrôleur général, qui, comme nous l'avons vu à notre dernière réunion, a admis avoir donné aux dirigeants principaux des finances, ou DPF, ce que j'estime être des conseils pour contourner la Loi sur l'accès à l'information. Je lui demanderais simplement de faire un suivi.

• (1750)

M. Anthony Housefather: Pourriez-vous préciser ce que vous proposez, monsieur le président?

Le président: Il s'agirait d'une lettre du Comité demandant à la commissaire à l'information de faire enquête sur le comportement du contrôleur général relativement à ce qui a été dit à notre dernière réunion. Il a conseillé aux dirigeants principaux des finances des ministères de contourner la Loi sur l'accès à l'information concernant l'étude sur McKinsey, en leur recommandant délibérément de

ne pas consigner les problèmes ou de ne pas prendre de notes pour éviter qu'ils fassent l'objet d'une demande d'accès à l'information.

Mme Joanne Thompson: Ce n'est pas ce que j'ai compris. Je croyais qu'il avait dit que son personnel devait faire attention à ce qu'il écrivait, mais qu'il ne leur dirait pas quoi écrire.

Le président: Si vous lisez les bleus... J'ai lu la citation exacte, et il a dit que c'est bien ce qu'il leur avait dit. Si vous voulez lire les bleus, nous pourrions revenir sur cette question dans quelques jours. Vous verrez que c'est très clair.

M. Anthony Housefather: Pourrions-nous alors obtenir la transcription de ce qu'il a dit à partir des bleus, pour l'examiner?

Le président: C'est très clair dans les bleus.

Mais, si vous n'êtes pas prêts, nous y reviendrons dans quelques jours.

M. Anthony Housefather: D'accord.

Un député : Oui, d'accord.

Le président: Parfait.

S'il n'y a rien d'autre, je vous remercie tous d'être restés tard. Merci aux interprètes.

Je suis désolé; allez-y, monsieur Garon.

[Français]

M. Jean-Denis Garon: Monsieur le président, ma collègue Mme Vignola, qui est absente aujourd'hui, insistait pour que, quelques heures à l'avance, je vous souhaite à tous et à toutes une très bonne Saint-Valentin.

Considérez donc que c'est fait.

[Traduction]

Le président: Elle est à Paris ou ailleurs.

Merci, chers collègues. 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>