



CHAMBRE DES COMMUNES  
HOUSE OF COMMONS  
CANADA

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

---

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

TÉMOIGNAGES

**NUMÉRO 070**

Le jeudi 18 mai 2023

---

Président : M. Peter Schiefke





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

Le jeudi 18 mai 2023

• (1105)

[Français]

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

Bienvenue à la 70<sup>e</sup> réunion du Comité permanent des transports, de l'infrastructure et des collectivités de la Chambre des communes.

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

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

[Traduction]

J'informe le Comité que les témoins ont fait un test de son au bénéfice de nos interprètes et que tout allait bien de ce côté.

Distingués collègues, nous recevons aujourd'hui l'hon. Bill Morneau, l'ancien ministre des Finances. Il témoignera à titre personnel par vidéoconférence. Bienvenue, monsieur Morneau.

Mme Janice Fukakusa, la première présidente du conseil d'administration de la Banque de l'infrastructure du Canada, témoignera également à titre personnel. Bienvenue.

Toujours à titre personnel et par vidéoconférence, nous accueillons M. Dominic Barton, l'ancien directeur général mondial de McKinsey & Company. Merci beaucoup d'être des nôtres.

Représentant la Banque de l'infrastructure du Canada, nous recevons M. Bruno Guilmette, l'ancien chef des investissements par intérêt, qui nous joint lui aussi par vidéoconférence.

Nous allons commencer par les déclarations liminaires.

Je vous cède la parole, monsieur Morneau. Vous disposez de cinq minutes.

**L'hon. Bill Morneau (ancien ministre des Finances, à titre personnel):** Merci, monsieur le président.

Je tiens tout d'abord à souligner que je suis ravi d'être parmi vous en mode virtuel.

Je suis heureux d'avoir l'occasion de vous dire quelques mots au sujet de la Banque de l'infrastructure du Canada, et surtout de l'importance d'investir dans nos infrastructures.

Comme vous le savez peut-être, c'est un domaine auquel je m'intéresse depuis longtemps. Dès 2012, j'ai dirigé un projet du gouver-

nement ontarien qui visait à trouver des moyens de regrouper des caisses de retraite qui n'étaient pas déjà liées à une grande caisse de retraite du secteur public pour accroître leurs possibilités d'investissement. Par exemple, un des objectifs était d'investir dans...

**Le président:** Je suis désolé, monsieur Morneau, mais nous avons des difficultés du côté des interprètes. Je propose de demander aux autres témoins de nous présenter leur déclaration et nous allons revenir à vous en dernier.

Est-ce que cela vous convient, monsieur Morneau?

**L'hon. Bill Morneau:** Je n'y vois pas d'inconvénient.

**Le président:** Merci beaucoup et, encore une fois, veuillez accepter nos excuses.

Je vais donner la parole à Mme Fukakusa.

Madame Fukakusa, à vous la parole. Vous disposez de cinq minutes pour nous présenter votre déclaration liminaire.

**Mme Janice Fukakusa (première présidente du conseil d'administration de la Banque de l'infrastructure du Canada, à titre personnel):** Merci, monsieur le président.

Bonjour, monsieur le président, distingués membres du Comité. Merci de l'invitation à comparaître aujourd'hui.

Je m'appelle Janice Fukakusa. J'ai été présidente du conseil d'administration de la Banque de l'infrastructure du Canada de juillet 2017 à avril 2020. Je témoigne à titre personnel. Je précise que je vais utiliser l'acronyme BIC pour désigner la Banque de l'infrastructure du Canada.

J'ai accepté l'invitation à comparaître devant le Comité parce que je sais pertinemment que le déficit infrastructurel du Canada a une incidence extrêmement importante sur notre productivité et notre qualité de vie. Les Canadiens ont tout à fait le droit de poser des questions sur le plan du gouvernement pour combler ce déficit de manière efficiente, durable et transparente. Et à mon avis, la BIC tient un rôle central dans ce plan.

Les membres du Comité savent déjà que l'idée de la BIC a été présentée à la population canadienne dans la plateforme libérale de 2015. C'était une idée très importante, mais le Canada n'en avait pas l'exclusivité. Des modèles similaires avaient fait leurs preuves au Royaume-Uni et en Australie. En 2016, le gouvernement a annoncé la création de la BIC dans son énoncé économique de l'automne. La proposition a été étudiée dans le cadre des consultations prébudgétaires, puis la Loi sur la Banque de l'infrastructure du Canada a été adoptée en juin 2017.

À peu près à la même période, je m'apprêtais à amorcer une nouvelle étape dans ma carrière. En janvier 2017, j'avais quitté mon poste de cheffe des finances et de l'administration à la Banque Royale du Canada. Après une carrière de 31 années à la Banque, je voulais continuer de servir la société. J'avais eu la chance d'apporter une contribution substantielle à divers organismes de bienfaisance, mais je n'avais jamais eu l'occasion de collaborer directement avec le gouvernement au quotidien. J'ai soumis ma candidature et j'ai eu l'honneur de devenir la première présidente du conseil d'administration en juillet 2017.

Au début, une bonne partie de mon travail de présidente était axé sur l'établissement de la BIC, la recherche de talents et la mise en place de la structure de gouvernance et d'exploitation nécessaires à la réalisation de son mandat. La plupart du temps, je travaillais avec un comité constitué de représentants de différents ministères, dont ceux de l'Infrastructure et des Finances, pour former un conseil d'administration. Je suis aussi intervenue directement dans l'élaboration d'un cadre initial de gestion du risque de la BIC, d'un processus d'investissement et de lignes directrices en matière d'approvisionnement.

Avant d'engager le personnel de la BIC et de mettre tous ces talents à l'œuvre, j'ai reçu le soutien d'Infrastructure et Collectivités Canada, et notamment du Bureau de transition de la BIC. Ma personne-ressource au sein du ministère était le sous-ministre adjoint, Glenn Campbell. Comme l'idée était nouvelle au Canada, nous savions que nous aurions besoin d'une analyse extérieure. Nous avons approché McKinsey & Company, le Boston Consulting Group et PricewaterhouseCoopers.

En raison des conseils avisés et de la solide expérience de la société McKinsey en matière d'infrastructure, deux contrats lui ont été accordés. Le premier contrat de prestation de conseils sur les critères d'investissement a été conclu en janvier 2018, et le second contrat de prestation de conseils en matière de gestion du risque a été conclu en mars 2018. Les deux contrats étaient conformes à la politique d'approvisionnement de la BIC et totalisaient 940 000 \$. McKinsey n'a pas été appelée à fournir des conseils sur des projets précis, et je n'aurais pas accepté ces conseils de toute façon.

Après le recrutement d'Annie Ropar au poste de cheffe de la direction financière et de Pierre Lavallée au poste de président-directeur général en juin 2018, mon rôle a changé et je m'occupais surtout de la gouvernance du conseil d'administration.

Tristement, M. Lavallée est décédé des suites du cancer au début de l'année. Je profite de ce moment pour souligner sa précieuse contribution à la BIC, sa clairvoyance et son professionnalisme dont il a fait preuve avec nous. Il a fait un travail exceptionnel pour préparer le terrain et assurer la réussite.

J'ai quitté ma charge en avril 2020, à la fin de mon mandat, pour me consacrer à d'autres engagements dans les secteurs sans but lucratif et privé. Je suis très fière du travail accompli par notre conseil d'administration pour mettre sur pied la BIC et faire en sorte qu'elle soit en bonne position pour répondre aux besoins d'infrastructures du Canada au XXI<sup>e</sup> siècle. Quand je suis partie, j'avais toute confiance que l'équipe allait mettre à profit le travail entamé.

Je sais que de nombreuses questions ont été soulevées au sujet de l'efficacité et de l'efficience de la BIC dans le contexte actuel. Je ne suis pas suffisamment au courant des activités en cours pour bien répondre à ces questions. Je tiens toutefois à souligner que je continue à croire au mandat de la BIC et à son potentiel immense pour

accélérer le rythme des investissements privés dans l'infrastructure au Canada.

Je serai heureuse de répondre aux questions du Comité sur mon travail à titre de présidente du conseil d'administration.

Merci.

• (1110)

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

Nous passons ensuite à M. Barton.

Monsieur Barton, vous avez la parole. Vous disposez de cinq minutes pour nous présenter votre déclaration liminaire.

**M. Dominic Barton (ancien directeur général mondial de McKinsey & Co, à titre personnel):** Monsieur le président, distingués membres du Comité, je vous remercie de m'avoir invité à témoigner aujourd'hui.

Je tiens à préciser d'entrée de jeu que je me présente devant vous à titre personnel, en tant que simple citoyen. Je ne représente ni McKinsey ni, il va de soi, le gouvernement du Canada.

En janvier dernier, j'ai témoigné sur ce même sujet devant le comité des opérations gouvernementales, OGGO. Je n'entends pas répéter ici tout ce que j'ai déclaré à cette occasion, mais je vais volontiers répondre à vos questions.

Comme je l'ai affirmé devant le comité OGGO, je ne suis ni membre ni partisan d'un parti politique canadien. En revanche, je suis convaincu de mon devoir de redonner au Canada. J'ai donné des conseils à titre gracieux à plusieurs reprises à différents gouvernements canadiens.

J'ai également déclaré devant le comité OGGO qu'en 2010, je faisais partie d'un petit groupe de Canadiens qui conseillaient le ministre des Finances en poste, Jim Flaherty. En 2013, le premier ministre Harper m'a demandé de siéger au Comité consultatif sur la fonction publique du Canada. En 2016, le ministre Morneau m'a invité à présider le Conseil consultatif sur la croissance économique, qui regroupait 13 autres Canadiens.

J'estime que le conseil consultatif sur la croissance a accompli un travail essentiel pour les Canadiens. Ses recommandations englobaient la construction d'un plus grand nombre d'infrastructures au Canada, l'accélération du processus d'approbation des projets liés aux ressources, l'allègement du fardeau administratif, l'attraction de talents et de capitaux étrangers, la libération de secteurs clés comme l'agriculture et l'établissement des bases nécessaires pour permettre aux Canadiens d'aller chercher les nouvelles compétences requises pour s'adapter aux progrès technologiques. Je suis très fier du travail accompli. Ce fut un honneur pour moi d'être au service du ministre Morneau et du gouvernement dans le cadre de ce conseil.

Comme je l'ai dit précédemment, je n'ai participé d'aucune façon à l'attribution de quelque mandat rémunéré que ce soit à McKinsey par le gouvernement fédéral, y compris par la BIC, depuis que j'ai déménagé en Asie en 1996. Au moment de me joindre à la fonction publique à titre d'ambassadeur en Chine en 2019, j'ai fait l'objet d'un processus rigoureux de recherche de conflit d'intérêts par le commissaire à l'éthique pour s'assurer que mes postes antérieurs au sein de McKinsey et ailleurs n'entraient pas en conflit avec mes obligations à titre de membre de la fonction publique. Cela comprenait une récusation complète et proactive qui m'empêchait de traiter avec McKinsey et, bien sûr, de participer à toute décision prise par la fonction publique fédérale concernant McKinsey.

J'ai assisté à une réunion concernant la BIC quand j'étais ambassadeur. La réunion a eu lieu le 23 juin 2020, et j'y ai participé dans le cadre du projet de renouvellement stratégique en 2020. J'étais présent à la demande du président de la BIC à ce moment, Michael Sabia. C'est lui qui a sollicité cette rencontre. J'y ai donné mon point de vue et exposé le contexte des orientations de la BIC. Comme de raison, je n'ai pas été rémunéré pour cette réunion.

Enfin, comme je l'ai expliqué au comité OGGO, il est important de faire la distinction entre mon travail chez McKinsey et celui que j'ai accompli au sein de divers conseils consultatifs à titre de simple citoyen et bénévolement. Je le répète, j'ai siégé à ces conseils consultatifs à la demande du premier ministre Harper, du ministre Flaherty et du ministre Morneau, et ils ont formulé des recommandations à des élus qui en ont adopté certaines, mais pas toutes.

Les conseils formulés provenaient d'un groupe de bénévoles réunis par le gouvernement. Ils ne provenaient pas de McKinsey. J'ai présidé le conseil sur la croissance, et McKinsey nous a prêté main-forte en nous fournissant bénévolement des données et de l'information.

Je remercie de nouveau le Comité de son invitation et j'espère que je pourrai contribuer de façon utile à votre étude.

Je répondrai avec plaisir à vos questions.

[Français]

Merci.

[Traduction]

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

C'est maintenant au tour de M. Guilmette.

Monsieur Guilmette, vous avez la parole. Vous avez cinq minutes pour nous présenter votre déclaration liminaire.

[Français]

**M. Bruno Guilmette (ancien chef des investissements par intérim, Banque de l'infrastructure du Canada):** Merci, monsieur le président.

Mesdames et messieurs les membres du Comité, bonjour.

Je suis heureux d'être ici aujourd'hui pour témoigner dans le cadre de votre étude sur le rôle de McKinsey & Company dans la création de la Banque de l'infrastructure du Canada.

Je m'appelle Bruno Guilmette et je suis membre du conseil d'administration de la Banque de l'infrastructure du Canada, ou BIC. J'ai été nommé au premier conseil d'administration de la BIC en novembre 2017. Mon allocution d'aujourd'hui portera sur mon parcours, sur le besoin du Canada de disposer d'une institution telle

que la BIC pour investir dans la prochaine génération d'infrastructures indispensables pour les Canadiennes et les Canadiens, et sur mon rôle dans le démarrage de la BIC.

J'aimerais d'abord parler de mon parcours et de mon expérience. Je suis comptable professionnel agréé, ou CPA, et je détiens aussi la désignation de CFA, c'est-à-dire d'analyste financier agréé. Au cours de ma carrière, j'ai occupé des postes de direction dans l'investissement, le financement et la gestion d'actifs de projets d'infrastructures, notamment à la Caisse de dépôt et placement du Québec et à Investissements PSP. Je suis actuellement chef de la direction financière d'une société cotée en Bourse dans le secteur des énergies renouvelables. Les exigences de ce rôle, un calendrier très chargé ainsi que les obligations trimestrielles de divulgation au cours des dernières semaines expliquent pourquoi je n'ai pas été en mesure de participer aux réunions précédemment prévues.

En décembre 2017, à la demande de la présidente du conseil d'administration de la Banque de l'infrastructure du Canada, j'ai accepté de quitter le conseil d'administration pour occuper le poste de chef des investissements par intérim de la BIC. J'ai pris cet emploi afin de contribuer à l'importante phase de démarrage du développement de la BIC. J'avais indiqué mon intérêt pour une période courte étant donné ma résidence à Montréal et mes obligations familiales. J'ai occupé ces fonctions pendant cinq mois, de janvier à mai 2018, et ce fut un privilège d'assumer ces responsabilités à un moment unique de l'histoire de la BIC. En juin 2018, j'ai repris mon poste et mes fonctions au sein du conseil d'administration, y compris celle de président du comité des investissements du conseil.

Je pense qu'il est important de mettre en lumière certains éléments du contexte concernant le besoin d'institutions telles que la Banque de l'infrastructure du Canada pour financer et attirer des investissements dans des projets d'infrastructures. On estime que le déficit du Canada en matière d'infrastructures dépasse les 100 milliards de dollars. La dernière période d'investissements importants dans les infrastructures du Canada remonte au milieu des années 1940, il y a plus de 80 ans. Une grande partie de nos infrastructures publiques sont désuètes, ce qui a une incidence sur notre qualité de vie et notre économie. La BIC fait un travail essentiel pour combler ce déficit d'infrastructures. Son succès signifie que davantage de projets d'infrastructures amélioreront notre économie et la vie quotidienne des Canadiennes et des Canadiens pour plusieurs générations à venir. La BIC a fait d'énormes progrès au cours des cinq dernières années, notamment en ce qui concerne l'expansion du réseau de transport collectif au Québec, le réseau ferroviaire au Labrador, les services d'internet à haut débit au Manitoba, les autobus électriques en Alberta, ou encore le stockage fiable de l'énergie en Ontario.

Enfin, je veux parler du travail de la Banque de l'infrastructure du Canada auprès des cabinets de services professionnels. Lorsque je me suis joint à la BIC, elle était en phase de démarrage et ne comptait aucun employé. Elle avait besoin de beaucoup d'aide. Nous avons dû élaborer tous les aspects de sa structure et de son exploitation, de la gouvernance initiale à la stratégie, en passant par les politiques d'entreprise en matière de gestion financière, de gestion des investissements et de gestion du risque, afin de respecter l'échéancier et les attentes du gouvernement pour que la BIC commence à recevoir des propositions de projets et à faire des investissements. J'ai assumé le rôle de chef des investissements par intérim pour commencer à élaborer les politiques d'investissements de la BIC, participer à la préparation du plan d'entreprise et procéder au recrutement des membres de l'équipe.

• (1115)

Mes priorités étaient d'établir les fondements de la fonction des investissements de la Banque de l'infrastructure du Canada, y compris l'élaboration de critères d'investissement et d'évaluation de projets. En tant que seul dirigeant, et en collaboration avec la présidente du conseil, qui a assumé les responsabilités du président-directeur général pendant cette période, il est compréhensible que nous ayons dû nous fier à des consultants pendant cette période occupée, afin de mener à bien ces premières activités de base.

J'ai travaillé en étroite collaboration avec la présidente du conseil d'administration de l'époque, Mme Janice Fukakusa. Avant de retenir les services de consultants, nous avons consulté des personnes issues de plusieurs cabinets de conseil, dont McKinsey, afin de comprendre quelles options seraient offertes pour l'aide au démarrage de la Banque de l'infrastructure du Canada. En janvier 2018, la BIC a retenu les services de McKinsey pour le développement de critères d'investissement dans le cadre de ses activités de démarrage. En mars 2018, nous avons retenu les services de McKinsey pour soutenir la BIC dans l'élaboration d'une gouvernance et d'une politique de gestion des risques. Au cours de mon passage à la BIC, nous avons sondé d'autres consultants et nous avons retenu les services de certains d'entre eux pour d'autres affectations liées au travail de préparation au démarrage.

Le travail fourni par McKinsey comprenait des analyses sophistiquées et spécialisées reflétant son expertise mondiale au sujet des infrastructures. Je suis convaincu que ces contrats reflétaient l'optimisation des ressources, et qu'ils ont contribué de façon importante au démarrage de l'exploitation de la BIC.

Je suis heureux que le Comité se penche sur la Banque de l'infrastructure du Canada et je serai heureux de répondre aux questions des membres.

• (1120)

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

[Traduction]

Je dois informer le Comité que nous ne pourrions pas entendre le témoignage de M. Morneau. Les services d'interprétation nous ont indiqué que, malheureusement, M. Morneau n'a pas le matériel nécessaire pour que nous recevions son témoignage de manière sûre.

Monsieur Morneau, nous n'allons pas être en mesure de discuter avec vous aujourd'hui. C'est dommage, mais le Comité va réfléchir à des façons de recevoir vos réponses aux questions que les membres ont certainement préparées à votre intention. Nous allons donc vous revenir à une autre date.

Pour l'instant, monsieur, je vous remercie de nouveau. Je suis vraiment désolé, mais c'est impossible pour nous d'entendre votre témoignage aujourd'hui et je vous demanderais de bien vouloir vous déconnecter.

**M. Garnett Genuis (Sherwood Park—Fort Saskatchewan, PCC):** Monsieur le président, j'aurais un bref rappel au Règlement à ce sujet.

Je sais qu'il a été établi depuis longtemps que les témoins doivent avoir à leur disposition les casques d'écoute requis. Ce n'est rien de nouveau. Je suis certain qu'un casque d'écoute a été envoyé, et je dois dire que c'est très décevant de constater que M. Morneau ne s'est pas assuré à l'avance d'avoir le bon matériel. Je pense que le Comité aimerait beaucoup discuter avec lui.

Je trouvais important de faire cette remarque. Je sais que nous aurons une plus longue discussion à ce sujet ultérieurement.

**Mme Jennifer O'Connell (Pickering—Uxbridge, Lib.):** Monsieur le président...

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

Madame O'Connell, allez-y.

**Mme Jennifer O'Connell:** J'aimerais qu'on nous confirme que M. Morneau a bien reçu le matériel.

**Le président:** Oui, il a reçu le matériel. Si j'ai bien compris l'explication de la greffière, il utilise un MacBook et il n'a pas l'adaptateur requis pour le matériel qui lui a été envoyé.

**Mme Jennifer O'Connell:** Le bureau de la greffière aurait dû confirmer qu'il avait le bon matériel. Selon ce que j'en sais, le temps pour faire cette vérification était amplement suffisant.

Qu'est-ce qui nous empêche de lui poser nos questions et de lui demander d'y répondre par écrit?

**Le président:** Je vais céder la parole à M. Genuis.

**M. Garnett Genuis:** Monsieur le président, je crois que nous devrions poursuivre avec les témoins qui sont devant nous.

De toute évidence, ce n'est pas la procédure usuelle pour interroger les témoins. Nous sommes censés avoir un dialogue avec eux, entendre ce qu'ils ont à dire et leur poser des questions de suivi.

Je crois que nous devrions poursuivre la réunion sans M. Morneau.

**Mme Jennifer O'Connell:** Ce pourrait être...

**Mme Leslyn Lewis (Haldimand—Norfolk, PCC):** Puis-je ajouter quelque chose?

**Mme Jennifer O'Connell:** Je suis désolée, mais j'avais la parole.

Ce pourrait être...

**Mme Leslyn Lewis:** En fait, vous n'aviez pas la parole. C'est lui qui avait la parole.

**Mme Jennifer O'Connell:** Non, je suis désolée...

**Le président:** Je vais donner la parole à Mme O'Connell en premier, et à vous ensuite, madame Lewis.

**Mme Jennifer O'Connell:** Monsieur le président, j'ai siégé à des réunions de comité durant lesquelles il y a eu des problèmes de casque d'écoute ou d'un autre ordre, et le comité a quand même posé ses questions au témoin concerné et lui a demandé d'y répondre par écrit.

Ce n'est pas l'idéal, mais n'oublions pas que nous siégeons en mode hybride. Les choses ont changé et nous nous sommes adaptés. Je ne vois pas pourquoi nous ne pouvons pas poser nos questions au témoin et lui demander de nous revenir avec ses réponses. Rien ne nous en empêche, et c'est d'ailleurs ce que d'autres comités ont fait.

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

Madame Lewis, allez-y.

**Mme Leslyn Lewis:** Monsieur le président, les règles sont claires, et les cas donnés dans notre grand livre aussi. Les interrogatoires par écrit sont différents, et les réponses fournies ne sont pas les mêmes que celles que nous obtenons de vive voix.

La possibilité de poser des questions aux titulaires de certaines fonctions fait partie des droits des citoyens et des contribuables. Les interrogatoires par écrit sont très différents et ce n'est pas ce que nous privilégions. Nous allons déposer une motion pour le convoquer à nouveau et lui demander de témoigner de vive voix.

• (1125)

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

Puis-je proposer aux députés de poursuivre la réunion, comme M. Genuis l'a proposé, avec les témoins que nous avons devant nous?

Je pourrais réserver 10 minutes à la fin de la réunion pour nous permettre de continuer cette discussion... Sinon, nous pourrions y revenir à la prochaine réunion. Les députés sont-ils d'accord pour avoir cette discussion à la prochaine réunion?

**Des députés:** D'accord.

**Le président:** Nous allons donc commencer nos séries de questions avec Mme Lewis.

Je vous cède la parole pour les six prochaines minutes. Nous vous écoutons.

**Mme Leslyn Lewis:** Bonjour, monsieur Barton. Merci d'être avec nous aujourd'hui.

Durant votre témoignage devant le comité OGGO le 1<sup>er</sup> février, vous avez déclaré ce qui suit. Je vous cite:

Premièrement, je tiens à souligner que je n'ai participé d'aucune façon à l'attribution de quelque mandat rémunéré que ce soit à McKinsey par le gouvernement fédéral depuis que j'ai déménagé en Asie en 1996. Au moment de me joindre à la fonction publique à titre d'ambassadeur en Chine en 2019, j'ai fait l'objet d'un processus rigoureux de recherche de conflit d'intérêts par le commissaire à l'éthique pour s'assurer que mes postes antérieurs au sein de McKinsey et ailleurs n'entraient pas en conflit avec mes obligations à titre de membre de la fonction publique. Cela comprenait une récusation complète et proactive qui m'empêchait de traiter avec McKinsey et, bien sûr, de participer à toute décision prise par la fonction publique fédérale concernant McKinsey.

Vous avez ajouté, au sujet de McKinsey: « Des règles et des protocoles extrêmement stricts ont été mis en place. Essentiellement, le pare-feu est infranchissable. Des processus et des protocoles très stricts ont été suivis. Si quoi que ce soit nous parvenait, cela devait être remis au chef de mission adjoint, au sous-chef. »

M. Housefather a alors fait l'observation suivante: « Je présume donc que tout ce qui pouvait être reçu concernant McKinsey... À titre d'ambassadeur, vous étiez mis tout à fait à l'écart et vous ne participiez à aucune discussion. » Vous lui avez répondu que c'était tout à fait exact.

C'est ce que vous avez affirmé devant le comité OGGO, mais c'est faux. Mardi passé, M. Sabia, l'ancien président de la BIC, a déclaré à notre comité que vous aviez participé à un atelier organisé et animé par McKinsey alors que vous étiez ambassadeur, une information que vous venez tout juste de confirmer.

Monsieur Barton, c'est assez préoccupant de savoir que vous n'avez pas divulgué cette information quand vous avez comparu devant le comité OGGO. Pourquoi n'avez-vous pas parlé de cette réunion, monsieur Barton?

**M. Dominic Barton:** Merci beaucoup de me poser cette question.

Comme je l'ai mentionné dans ma déclaration liminaire, cette demande venait de Michael Sabia. Plus précisément, je crois qu'il

voulait avoir mon point de vue et celui de Mark Wiseman. J'ai accepté parce que je voulais l'aider.

J'ai été présent à la moitié seulement de la réunion parce que j'avais un souper le soir. C'est Michael Sabia qui m'a demandé de participer à cette réunion. Quand M. Sabia, qui était président à ce moment, m'a demandé de participer à une réunion à titre d'ex-membre du conseil sur la croissance, j'ai pensé que ce serait une bonne chose.

**Mme Leslyn Lewis:** Je vous ai demandé pourquoi vous n'en avez pas parlé au comité OGGO. Vous avez dit que le pare-feu était infranchissable. Vous avez dévoilé votre participation à cette réunion seulement après le témoignage de Michael Sabia devant nous. On a appris que vous avez participé à cette réunion avec McKinsey alors que vous étiez ambassadeur en Chine. Les courriels confirment sans équivoque que c'est ce qui s'est passé.

Pour que ce soit bien clair, vous me confirmez maintenant que, durant la période où vous étiez ambassadeur en Chine, vous avez pris le temps de participer à un atelier organisé par McKinsey alors que nous étions au beau milieu d'une crise diplomatique à cause de la détention illégale des deux Michael en Chine. Est-ce que c'est bien ce que vous me confirmez aujourd'hui, monsieur?

**M. Dominic Barton:** Non, je ne confirme pas cet aspect. Ce que je dis, c'est que Michael Sabia m'a demandé de lui donner mon point de vue parce qu'il entrait en poste à titre de président. C'est à cette demande que j'ai répondu.

**Mme Leslyn Lewis:** Durant cette période, nous étions en pleine crise diplomatique à cause de la détention des deux Michael. Est-ce exact? C'était en juin 2020.

**M. Dominic Barton:** Oui, tout à fait, et je serai heureux d'en parler plus en détail. Vous pouvez aussi en parler avec les deux Michael eux-mêmes, mais je ne vois pas en quoi une conversation avec Michael Sabia quand j'occupais ces fonctions pose un problème.

• (1130)

**Mme Leslyn Lewis:** Je crois qu'au cours du même mois, vous avez également participé à l'atelier de McKinsey. C'était en juin 2020, et c'est à ce moment que la Chine a officiellement porté des accusations contre les deux Michael. C'était plus de 18 mois après leur arrestation.

Pourquoi pensez-vous qu'il était important que l'ambassadeur en Chine, qui aurait dû consacrer toutes ses énergies à aider les deux Michael à rentrer chez eux, prenne du temps pour participer à un atelier de McKinsey avec la Banque de l'infrastructure du Canada? Vous étiez censé vous être récusé de toute participation à quoi que ce soit qui avait un lien avec cette société et vous saviez que toute association avec elle vous plaçait en situation de conflit d'intérêts. En quoi cet atelier était-il si important?

**M. Dominic Barton:** Comme je l'ai dit, la demande venait de Michael Sabia et j'y ai donné suite. J'avais un souper auquel je devais assister, et je me suis joint alors qu'il restait une demi-heure ou quelque chose du genre. Il n'y a eu aucune incidence sur mes rendez-vous ou mes responsabilités à titre d'ambassadeur. Je crois que vous exagérez un peu les choses. J'étais heureux de participer à un appel d'une demi-heure, à la demande de M. Sabia, pour lui donner mon point de vue sur différentes choses.

**Mme Leslyn Lewis:** À combien d'ateliers du genre avez-vous participé considérant, comme vous le dites, que vous étiez heureux de le faire?

**M. Dominic Barton:** C'est le seul auquel j'ai participé. C'est la seule conversation que j'ai eue.

J'ai peut-être reçu d'autres appels de M. Sabia, mais je ne m'en souviens pas. Je pourrais vérifier si vous y tenez. Je pense que la Banque de l'infrastructure représentait une initiative très importante et...

**Mme Leslyn Lewis:** Oui, ce serait très bien si vous pouviez faire cette vérification et faire un compte rendu au Comité du nombre de fois où Michael Sabia vous a fait des demandes de cette nature et où vous avez discuté avec lui de McKinsey et de la Banque de l'infrastructure durant la période où vous étiez ambassadeur en Chine.

**M. Dominic Barton:** Permettez-moi de préciser qu'il n'y avait pas de lien avec McKinsey. M. Sabia m'appelait... Je le connais depuis un bon moment et, quand il avait un nouveau rôle de ce genre, il demandait des avis. Il a appelé d'autres personnes. C'est dans ce contexte que nous avons eu cette discussion.

**Mme Leslyn Lewis:** Avez-vous fait rapport de ces interactions au commissaire à l'éthique?

**M. Dominic Barton:** Je n'ai pas pensé que c'était requis puisque c'est M. Sabia qui a demandé à avoir cette discussion.

**Le président:** Merci beaucoup, monsieur Barton, et merci, madame Lewis.

Le prochain intervenant sera M. Chahal.

Monsieur Chahal, vous avez la parole pour six minutes.

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

Je remercie les témoins de se joindre à nous aujourd'hui et de témoigner devant le Comité.

Je vais adresser mes premières questions à M. Barton.

Au cours de notre discussion précédente, il a été établi que le programme d'infrastructure en partenariats public-privé de l'ancien gouvernement conservateur a investi 1 milliard de dollars environ et que, à ce jour, la Banque de l'infrastructure du Canada a investi 27 milliards de dollars. Ce sont les chiffres que nous a donnés M. Cory. Tout à l'heure, M. Guilmette a indiqué que le déficit du Canada en matière d'infrastructure est de 100 milliards de dollars environ.

Monsieur Barton, vous avez beaucoup travaillé avec divers gouvernements, y compris des gouvernements conservateurs. En 2010, vous avez collaboré avec le ministre des Finances, Jim Flaherty, et en 2013, avec le premier ministre Harper à titre de membre du Conseil consultatif canadien sur la fonction publique. Vous avez donc une expérience longue et riche dans le domaine de l'infrastructure fédérale et à l'étranger. Pouvez-vous nous parler davantage des besoins à combler en matière d'infrastructure et pourquoi, si nous voulons y arriver, il est essentiel pour le Canada d'encourager les investissements privés dans le cadre de partenariats public-privé?

**M. Dominic Barton:** Oui, volontiers.

Tout d'abord, je vais reprendre à mon compte une bonne partie de ce que Mme Fukakusa et M. Guilmette ont déclaré au début pour ce qui concerne le déficit. Le conseil sur la croissance a estimé que ce déficit se situait quelque part entre 100 milliards à 1 000 milliards de dollars. C'est une fourchette assez large. Comme il a été mentionné, et je crois que le ministre Morneau a eu le temps d'en parler

un peu au début, plusieurs pays ont adopté le modèle de banque de l'infrastructure. C'est le cas de l'Australie, mais il existe d'autres exemples.

Fait intéressant, les caisses de retraite canadiennes participent à ces projets d'infrastructure, et elles y investissent de l'argent. Je pense que le Canada offre un modèle de calibre mondial pour ce qui est de l'investissement dans l'infrastructure. Le conseil sur la croissance a établi que ce déficit était très important. Il touchait tous les domaines, depuis les services de transport suburbain jusqu'aux installations d'énergie propre, en passant par les ressources et la construction de pipelines et d'autres installations pour transporter les produits jusqu'aux côtes. Il existait des possibilités dans des domaines très variés.

L'idée de départ était que le gouvernement n'avait pas à investir dans ces projets. Il fallait attirer des capitaux privés, comme cela se faisait déjà en Australie, au Chili, au Brésil, au Royaume-Uni et ailleurs dans le monde. Les caisses de retraite canadiennes investissent énormément dans l'infrastructure du Royaume-Uni. Il semblait évident qu'en attirant des capitaux pour nous aider à réduire le déficit, tout le monde serait gagnant. Pourquoi ne pas investir chez nous plutôt que de laisser nos capitaux sortir du pays? Je crois que c'était l'idée de base.

• (1135)

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

Plusieurs témoins qui vous ont précédé, y compris les actuels maires Brown et Sohi, nous ont parlé des investissements importants dans leurs régions pour les autobus zéro émission et de l'importance de ces investissements. Je pense que pour Edmonton, Brampton et Calgary, pour citer ces exemples, cela représente environ 1 milliard de dollars. C'est presque le même montant que le gouvernement conservateur avait investi dans l'infrastructure dans le cadre de son programme de PPP.

Les 20 milliards de dollars investis jusqu'à présent représentent une somme incroyable pour aider à combler le déficit dont vous venez de parler, monsieur Barton. Quelles suggestions avez-vous à faire au gouvernement du Canada pour continuer à combler notre déficit d'infrastructure?

**M. Dominic Barton:** Il vaudrait peut-être mieux que certains dirigeants du groupe nous parlent de ces cibles, parce que je ne suis pas tout à fait à jour, mais je pense qu'il y a un nombre considérable de projets. Vous avez mentionné l'énergie verte et les énergies renouvelables éolienne et solaire. C'est une possibilité très importante dans tout le pays, mais il y a aussi l'infrastructure de transport de base pour acheminer nos produits agricoles. Il y a des investissements importants dans ce domaine.

Je pense que la force de la BIC, c'est de déterminer, parmi ces nombreux projets différents, dans lesquels investir. Je pense que l'avantage de disposer de capitaux privés, c'est que la BIC peut être indépendante. Ainsi, elle n'est pas simplement subventionnée, mais elle sera en mesure de durer et d'obtenir des rendements. Je pense que la Banque joue un rôle très important à cet égard en finançant des projets de grande qualité, et plus de projets sont menés à bien, plus de projets sont proposés, et je pense qu'il y a là une occasion importante.

Franchement, je suis heureux d'entendre que l'on s'approche des 30 milliards de dollars, mais je pense qu'il en faut beaucoup plus. J'espère que nous en verrons davantage au fil du temps.



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

Je suis surpris que mes collègues conservateurs s'opposent à ce que l'on investisse dans les infrastructures de transport de l'Ouest canadien et à ce que l'on achemine davantage de produits agricoles vers les marchés. C'est choquant et surprenant.

Monsieur Guilmette, voulez-vous ajouter quelque chose?

**M. Bruno Guilmette:** Je vous remercie de votre question.

Je crois que je vais reprendre à mon compte les propos de M. Barton. J'ai travaillé pour deux grandes caisses de retraite canadiennes. À l'époque, nous avons eu quelques discussions avec des fonctionnaires qui nous demandaient pourquoi les caisses de retraite investissaient de l'argent dans des projets majeurs de pays étrangers...

**Le président:** Merci beaucoup, monsieur Guilmette. Malheureusement, je dois vous interrompre. Le temps est écoulé.

[Français]

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

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

Je voudrais commencer par saluer tous les témoins et les remercier de leur présence aujourd'hui. Je vais faire écho aux commentaires de mon collègue et faire part de ma déception du fait que M. Morneau ne pourra pas participer à la réunion d'aujourd'hui. J'espère qu'il pourra à nouveau venir échanger avec les membres du Comité.

Monsieur Barton, vous avez été nommé président du Conseil consultatif en matière de croissance économique du Canada. Vous avez spécifié avoir exercé ces activités à titre bénévole. J'aimerais savoir si vous occupiez cette fonction à titre personnel ou à titre de directeur des affaires mondiales de McKinsey.

• (1140)

[Traduction]

**M. Dominic Barton:** Je l'ai fait à titre personnel. Comme je l'ai dit, je pense qu'il est bon de rendre au Canada ce qu'on a reçu. Je l'ai fait dans d'autres pays où j'ai vécu, que ce soit en Corée du Sud ou à Singapour...

[Français]

**M. Xavier Barsalou-Duval:** C'est parfait, vous avez répondu à ma question, monsieur Barton, mais j'ai une question complémentaire.

On a compris que des employés de McKinsey avaient carrément assuré le secrétariat du Conseil consultatif en matière de croissance économique mis en place par le gouvernement Trudeau. C'est ce qui nous a été révélé par M. Sabia lors d'une rencontre précédente. Cela nous a aussi été confirmé par d'anciens associés de McKinsey. J'aimerais savoir si ce personnel de McKinsey assurait la permanence du Conseil et s'il le faisait lui aussi à titre bénévole.

[Traduction]

**M. Dominic Barton:** Je pense qu'il était clair, dès le début de mon témoignage, que McKinsey apportait son aide à titre gracieux et fournissait des données fondamentales si le conseil en matière de croissance en faisait la demande.

[Français]

**M. Xavier Barsalou-Duval:** Les services étaient fournis gratuitement, mais les employés étaient-ils payés?

[Traduction]

**M. Dominic Barton:** Oui, les employés étaient payés. Ils travaillaient pour McKinsey.

[Français]

**M. Xavier Barsalou-Duval:** Merci, c'est ce que je voulais savoir. Cela m'aurait surpris qu'on mobilise autant de ressources et que tous ces gens travaillent gratuitement.

Dans la plateforme libérale de 2015, la Banque de l'infrastructure du Canada devait à l'origine servir à assurer un taux d'intérêt plus faible aux municipalités pour les emprunts liés à la construction d'infrastructures et de logements. On retrouve cette mention à la page 16 de la plateforme libérale.

Toutefois, les conclusions du Conseil consultatif en matière de croissance économique ont amené une vision différente. En octobre 2016, dans son premier rapport, il proposait une vision de la Banque plutôt axée sur des partenariats publics-privés. En fait, un mois plus tard, lors du Sommet sur l'investissement à long terme, Affaires mondiales Canada a même présenté la Banque comme une institution axée sur l'investissement privé, ce qui en changeait radicalement l'orientation.

On voit que les actions du gouvernement ont rapidement suivi les conseils apportés par le Conseil consultatif en matière de croissance économique. J'aimerais savoir si vous pensez que l'influence de McKinsey y a été pour quelque chose dans ce changement de direction.

[Traduction]

**M. Dominic Barton:** Le conseil en matière de croissance comptait 14 membres. J'en étais le président. En fait, les deux membres clés qui ont joué un rôle dans ce dossier — et ils n'étaient pas seuls — étaient Michael Sabia et Mark Wiseman qui possèdent une grande expérience dans le domaine.

Je le répète, le conseil en matière de croissance a estimé qu'il y avait un important déficit d'infrastructure. Nous avons cherché différents moyens de le combler, et en effet, du point de vue du Conseil...

[Français]

**M. Xavier Barsalou-Duval:** Merci. Je suis désolé de vous interrompre de nouveau, mais je n'ai pas beaucoup de temps.

Ma question vise à savoir si c'est la firme McKinsey ou l'influence de celle-ci qui a mené à ce changement de direction. À notre dernière réunion, M. Sabia nous a confirmé qu'en fait, en plus d'assurer le secrétariat du Conseil consultatif en matière de croissance économique, McKinsey a aussi contribué de façon assez importante à ses rapports et à ses délibérations.

Le bénévolat de McKinsey et de ses employés qui, eux, étaient payés pour fournir des conseils gratuits, n'était-il pas en fin de compte une façon détournée de ne pas avoir à s'inscrire comme lobbyiste?

[Traduction]

**M. Dominic Barton:** McKinsey ne travaille pas à l'élaboration de politiques. McKinsey n'a pas participé à l'élaboration de ces recommandations. C'est le conseil en matière de croissance et ses 14 membres qui ont formulé les recommandations.

Comme je l'ai dit, d'autres recommandations n'ont pas été retenues. Nous pensions, par exemple dans le cas des friches industrielles, que nous pourrions vendre des projets d'infrastructure existants afin d'attirer des capitaux privés. Le gouvernement n'a pas retenu cette recommandation, alors...

[Français]

**M. Xavier Barsalou-Duval:** Je comprends que c'est le Conseil qui a fait ces recommandations, je pense que vous l'avez bien illustré.

Cependant, on sait aussi que c'est le personnel de McKinsey qui était l'infrastructure soutenant le Conseil. Même si vous étiez là à titre personnel, étrangement, c'est aussi du personnel de McKinsey qui fournissait des services pro bono. Je ne sais donc pas comment vous arriviez à faire la distinction entre ces deux chapeaux dans le cadre de ces activités.

Je suis persuadé que le personnel d'une firme qui a une orientation particulière et qui soutient les activités de n'importe quelle entreprise a quand même une certaine influence sur l'orientation qui est prise, surtout si ce personnel vient entièrement d'une firme comme McKinsey.

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

• (1145)

**Le président:** Il vous reste 20 secondes, monsieur Barsalou-Duval.

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

Monsieur Barton, au Forum économique mondial organisé à Davos en 2016, avez-vous organisé un déjeuner entre le premier ministre Trudeau et les investisseurs internationaux de BlackRock à votre initiative, à l'initiative de McKinsey ou à l'initiative du premier ministre?

[Traduction]

**Le président:** Nous avons besoin d'une réponse d'environ 10 secondes, s'il vous plaît.

**M. Dominic Barton:** À Davos, j'ai organisé un groupe d'environ 20 chefs d'entreprise du monde entier pour rencontrer le premier ministre.

Deuxièmement, pour répondre à votre première question...

**Le président:** Merci beaucoup, monsieur Barton. Malheureusement, le temps est écoulé.

Merci, monsieur Barsalou-Duval.

C'est maintenant le tour de M. Bachrach.

Monsieur Bachrach, vous avez la parole pour six minutes.

**M. Taylor Bachrach (Skeena—Bulkley Valley, NPD):** Merci, monsieur le président, et merci à tous nos témoins.

Je vais peut-être demander d'abord à M. Barton s'il veut terminer sa réponse à la dernière question de mon collègue.

**M. Dominic Barton:** Oui, merci beaucoup.

Pour ce qui est de l'origine des recommandations, je répète que c'est le conseil en matière de croissance qui prenait la décision. McKinsey n'a pas participé à ces délibérations. Lorsque nous avons formulé des recommandations, seuls les membres du Conseil étaient présents.

Encore une fois, les deux moteurs de la réflexion et des travaux, les chefs d'équipe pour ainsi dire, parce que nous nous sommes divisés en équipes, étaient Michael Sabia et Mark Wiseman. Si vous connaissez ces deux hommes, vous savez qu'ils ont des opinions bien arrêtées sur la question, et pas forcément les mêmes.

L'idée que McKinsey formulait ces recommandations est complètement fausse.

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

Une grande partie de notre discussion au sein du Comité a porté sur ce conflit d'intérêts perçu. Nous avons un nombre relativement restreint d'acteurs qui jouent tous des rôles différents à des moments différents au sein de la même organisation.

Il semble que le public canadien aimerait poser quelques questions sur la gestion de ce conflit perçu. Par exemple, McKinsey vous a nommé à la tête du conseil consultatif et a par ailleurs décroché ce contrat de 1,5 million de dollars pour conseiller la BIC. D'après nos questions précédentes, les clients de McKinsey en sont venus à se manifester, à proposer des investissements et à interagir avec la Banque dans un contexte commercial. Les membres du Conseil consultatif en matière de croissance économique ont été invités à signer un document pour prévenir les conflits d'intérêts réels, apparents ou perçus.

Comme il y a eu beaucoup de discussions au cours de cette réunion, et que certaines nuances ont été ajoutées, je me demande si votre rôle à titre gracieux, par rapport à votre rôle chez McKinsey, est une solution efficace aux conflits d'intérêts perçus, selon vous.

**M. Dominic Barton:** Nous en avons beaucoup discuté.

Encore une fois, il est dommage que M. Morneau ne soit pas ici, car vous auriez pu entendre son point de vue sur la question ou en parler à Paul Rochon, qui était sous-ministre à l'époque, je crois. Un accord clair a été conclu avec l'équipe de soutien de McKinsey sur ce qu'elle pouvait faire et ne pas faire.

Nous en avons discuté au sein du Conseil. Le point de vue était que nous avions besoin de faits et de soutien. Je le répète, les délibérations qui ont mené aux décisions que nous avons prises n'ont eu lieu qu'entre les membres. Aucun représentant de McKinsey n'a participé à ces séances.

Il s'agissait essentiellement de fournir les renseignements que nous demandions, que les membres du Conseil demandaient. Il ne s'agissait pas d'avoir un quelconque apport...

**M. Taylor Bachrach:** Monsieur Barton, corrigez-moi si je me trompe, mais vous étiez chez McKinsey au moment de ces séances, n'est-ce pas?

**M. Dominic Barton:** Oui. J'étais le président du Conseil, où je faisais avancer les choses. Je ne pense pas que cela ait eu un quelconque lien avec ce que l'équipe du secrétariat faisait. Chaque membre du Conseil aurait eu un quelconque conflit potentiel, pour ainsi dire, mais je n'y voyais aucun inconvénient, pas plus que le secrétariat avec lequel nous travaillions.

**M. Taylor Bachrach:** Très bien.

Encore une fois, beaucoup de ces questions sont des questions que j'aimerais poser à M. Morneau. Il est dommage qu'il n'ait pu se joindre à nous.

Dans un article paru en 2017 dans le *Globe and Mail*, l'intervueur vous a interrogé sur les conflits d'intérêts et vous avez convenu que les conflits potentiels devaient être évités dans ce type de discussions. On peut lire dans cet article que vous avez aussi déclaré que la nature du travail signifiait que toute recommandation était le fruit d'un vaste débat, plutôt que l'opinion d'un seul membre du Comité. On fait référence ici au conseil consultatif.

Le fait que les recommandations soient le fruit d'une discussion collective, plutôt que d'une opinion individuelle, permet-il de se prémunir contre les conflits d'intérêts perçus?

• (1150)

**M. Dominic Barton:** Je pense que oui. Encore une fois, pour en revenir au débat, nous avons eu des discussions très animées sur pratiquement tous les points abordés. Nous avons un groupe de personnes aux idées très arrêtées.

Je ne saurais trop insister sur l'importance de ces délibérations et de ces discussions. Par exemple, certains pensaient que la cible en matière d'infrastructure devrait être beaucoup plus ambitieuse. D'autres estimaient que l'approche des friches industrielles avait en fait préséance sur la création de la Banque. Tous les types de points de vue ont été exprimés, en fait, sur chacune des recommandations.

Le seul moment où il n'y a probablement pas eu autant de débats, c'est lorsque nous avons parlé de certains secteurs clés, comme l'agriculture, que nous estimions important de soutenir, mais...

**M. Taylor Bachrach:** Il ne nous reste que quelques secondes. Je ne suis pas un expert en gestion des conflits d'intérêts ou en gouvernance, mais je n'ai jamais entendu dire que l'assurance que les discussions se déroulent dans un contexte de groupe est une solution efficace aux conflits d'intérêts perçus, et j'en suis un peu surpris.

Ma dernière question...

**Le président:** Il vous reste 10 secondes, monsieur Bachrach.

**M. Taylor Bachrach:** Le président me coupe la parole.

**Le président:** Oui. Malheureusement, il vous reste huit secondes, alors vous n'avez pas le temps de poser une autre question.

**M. Taylor Bachrach:** Merci, monsieur le président, j'attendrai le prochain tour.

Merci, monsieur Barton.

**Le président:** Merci, monsieur Bachrach. Vous aurez effectivement un autre tour, alors vous pouvez garder vos questions pour ce moment.

[Français]

Monsieur Paul-Hus, vous avez maintenant la parole pour cinq minutes.

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

Bonjour, tout le monde.

Monsieur Barton, j'étais présent à la réunion du Comité permanent des opérations gouvernementales et des prévisions budgétaires du 1<sup>er</sup> février, réunion au cours de laquelle vous avez témoigné. Dans votre allocution d'ouverture, vous avez mentionné que votre

nomination à titre d'ambassadeur du Canada en Chine avait fait l'objet d'un processus rigoureux. En fait, vous avez dit ce qui suit:

[...] j'ai fait l'objet d'un processus rigoureux de recherche de conflit d'intérêts par le commissaire à l'éthique pour s'assurer que mes postes antérieurs au sein de McKinsey et ailleurs n'entraient pas en conflit avec mes obligations à titre de membre de la fonction publique. Cela comprenait une récusation complète et proactive qui m'empêchait de traiter avec McKinsey et, bien sûr, de participer à toute décision prise par la fonction publique fédérale concernant McKinsey.

Quelques mois plus tard, le Comité permanent des opérations gouvernementales et des opérations budgétaires a appris des documents qu'il a reçus qu'il y avait pourtant eu des communications; vous nous en avez d'ailleurs fait part, aujourd'hui, dans votre allocution.

Il y a notamment eu des échanges de courriels entre le personnel de McKinsey et celui de la Banque de l'infrastructure du Canada. Ces courriels sont clairs: on essayait d'organiser des rencontres du comité de travail. En effet, le 17 juin 2020, Zak Cutler, de McKinsey, a envoyé un courriel à Annie Ropar, de la Banque de l'infrastructure du Canada, en lien avec l'organisation d'une rencontre du comité de travail. Il semble que l'horaire d'Annie Ropar était serré et qu'elle n'était pas libre avant le 23 juin 2020. Ce courriel mentionne aussi qu'un certain Dom — c'est-à-dire vous — étant seul, M. Cutler souhaitait limiter la participation à Mme Ropar et à un certain John, tout en n'offensant personne, une situation un peu délicate. Il semble que M. Cutler voulait s'assurer que vous seriez capable de parler librement.

Tantôt, vous avez dit que cette rencontre avait eu lieu. Cependant, 1<sup>er</sup> février, vous aviez mentionné que, en tant qu'ambassadeur, vous aviez suivi toutes les règles et que vous n'aviez aucun lien avec McKinsey. Pourtant, nous avons eu accès à de beaux petits courriels échangés entre McKinsey et la Banque de l'infrastructure du Canada. Dans ceux-ci, on dit que vous allez être présent, mais qu'il faut faire attention. Confirmez-vous que vous avez menti le 1<sup>er</sup> février?

[Traduction]

**M. Dominic Barton:** Je ne suis pas du tout d'accord avec vous.

Je le répète, il s'agissait d'une demande de Michael Sabia. Pour ma part, je n'ai pas du tout estimé que cela relevait de McKinsey. Je me souviens qu'il s'agissait d'une demande de Michael Sabia. Je n'ai vu aucun de ces courriels, alors je ne connais pas leur contenu ni leur emplacement, mais je n'ai pas reçu les courriels dont vous parlez.

Par contre, j'ai reçu une demande de Michael Sabia pour lui parler. Je pense que le caractère délicat est lié au fait qu'une réinitialisation était en cours et que M. Sabia voulait avoir une discussion ouverte et franche sur l'évolution de la situation.

[Français]

**M. Pierre Paul-Hus:** Monsieur Barton, vous parlez de Michael Sabia. Ici, on a des courriels de Zak Cutler dans lesquels on parle d'un certain « Dom » et dont l'agenda dit qu'il est libre le 23 juin entre 8 heures et 9 h 15. Vous dites que vous n'êtes pas au courant de cela, que vous avez tout simplement reçu une demande de Michael Sabia et que les gens de McKinsey connaissent votre horaire et vos disponibilités. Il ne faut pas nous prendre pour des valises. Vous l'avez fait le 1<sup>er</sup> février, mais il faudrait peut-être ne pas continuer aujourd'hui.

Le 1<sup>er</sup> février, le député libéral Anthony Housefather vous a posé une série de questions pour vous dédouaner. Il était évident que cela venait du bureau du premier ministre. Je cite une de ses questions: « Je présume donc que tout ce qui pouvait être reçu concernant McKinsey... À titre d'ambassadeur, vous étiez mis tout à fait à l'écart et vous ne participiez à aucune discussion. ». Vous lui avez répondu que c'était tout à fait exact. Or, aujourd'hui, vous nous dites que c'est Michael Sabia qui vous a invité, mais que ce sont les gens de McKinsey qui ont correspondu concernant votre horaire.

Maintenez-vous votre position selon laquelle vous n'étiez jamais au courant de rien, que vous n'étiez pas en contact avec McKinsey et que celle-ci n'a aucun lien avec le gouvernement du Canada concernant votre implication?

• (1155)

[Traduction]

**M. Dominic Barton:** Ce que je dis, c'est que McKinsey ne gérait pas du tout mon emploi du temps. C'est Michael Sabia qui m'a demandé de lui parler. Je lui réponds lorsque ses demandes relèvent du conseil en matière de croissance. Cela ne me pose aucun problème.

Je ne sais pas ce qu'ils ont découvert.

[Français]

**M. Pierre Paul-Hus:** Monsieur Barton, j'aimerais justement savoir quelque chose. Vous étiez ambassadeur du Canada, vous aviez une obligation de respecter des règles d'éthique très claires, et là, vous nous dites que vous n'aviez aucune correspondance avec les gens de McKinsey.

Comment les gens de McKinsey pouvaient-ils savoir que vous étiez libre entre 8 heures et 9 h 15 le 23 juin? Y a-t-il du personnel de l'ambassade du Canada qui travaille en collaboration avec McKinsey pour donner de l'information sur votre agenda?

[Traduction]

**M. Dominic Barton:** Je demanderais à Michael Sabia comment cela a été mis en place. Je n'ai aucune idée de ce qu'ils faisaient ou de l'endroit où cela se passait.

La demande que j'ai reçue venait de Michael Sabia. Je ne figure pas sur la liste de distribution d'aucun de ces courriels. Je ne comprends pas où c'était...

[Français]

**M. Pierre Paul-Hus:** Connaissez-vous Antonino Piazza?

[Traduction]

**M. Dominic Barton:** Non, je ne le connais pas.

[Français]

**M. Pierre Paul-Hus:** Il travaille pour McKinsey, au bureau de Montréal.

[Traduction]

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

[Français]

Merci beaucoup, monsieur Paul-Hus.

[Traduction]

C'est maintenant le tour de Mme O'Connell.

Madame O'Connell, vous avez la parole pour cinq minutes.

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

Merci à tous d'être ici.

Monsieur Barton, poursuivons dans cette veine, car M. Sabia a témoigné ici l'autre jour et nous lui avons posé une question similaire sur cette chaîne de courriels et sur les éléments délicats. Je paraphrase, parce que je n'ai pas les bleus sous les yeux, mais il a dit que pour toute personne normale lisant cet échange, l'élément délicat consistait à ne pas inviter trop de personnes à une réunion afin de pouvoir avoir une discussion franche. Il s'agissait de ne pas offenser des personnes qui n'auraient pas été invitées à participer à la réunion.

Cela vous semble-t-il une interprétation juste de la situation? C'est ce que M. Sabia a déclaré dans son témoignage.

**M. Dominic Barton:** C'est juste.

**Mme Jennifer O'Connell:** Dans les questions précédentes sur cette même réunion, elle a été décrite comme un « séminaire de McKinsey ». Pour être claire, il s'agissait d'une demande, comme M. Sabia en a témoigné, pour obtenir votre avis ou vos idées sur la Banque de l'infrastructure. Comme vous l'avez dit, il y avait une période de relance, de restructuration ou de réexamen de la meilleure façon de procéder. Il a dit qu'il cherchait des opinions et des conseils.

McKinsey a-t-elle joué un rôle dans cette réunion?

**M. Dominic Barton:** Je n'en ai aucune idée. Je me souviens d'avoir entendu Mark Wiseman. Il a beaucoup parlé. Cela s'est résumé ensuite à une conversation avec Michael Sabia.

C'est tout ce dont je me souviens. Je ne me souviens pas vraiment des détails, si ce n'est que la réunion a duré, je pense, tout au plus une demi-heure, parce que je sortais d'un dîner que je voulais terminer avant de me joindre au groupe.

Je n'ai certainement pas considéré qu'il s'agissait d'un séminaire de McKinsey. Il s'agissait d'une conversation entre Michael Sabia et Mark Wiseman au sujet de son entrée en fonctions dans son nouveau rôle de président.

**Mme Jennifer O'Connell:** Je vous remercie.

C'est exactement ainsi que M. Sabia l'a décrit. Il s'agissait simplement de demander des avis.

Monsieur Barton, vous avez mentionné au début que vous aviez également conseillé le ministre de l'époque, Jim Flaherty, et l'ancien premier ministre, Stephen Harper. M. Flaherty a été ministre des Finances entre 2006 et 2014. Je souligne que McKinsey a obtenu des contrats pendant cette période.

Le ministre Flaherty ou ses collaborateurs vous ont-ils déjà posé des questions à propos de conflits avant que McKinsey n'obtienne des contrats alors que vous conseilliez également le ministre Flaherty et le premier ministre Harper?

• (1200)

**M. Dominic Barton:** Non. Je n'étais même pas au courant que McKinsey travaillait avec lui à l'époque. Je le répète, il demandait des conseils sur la manière d'augmenter la productivité de l'économie canadienne, d'élargir nos relations commerciales et...

**Mme Jennifer O'Connell:** En fait, cela ressemble beaucoup aux demandes du ministre Morneau à propos de la croissance économique et des conseils obtenus à l'époque. Il semble que les gouvernements des deux affiliations politiques ont demandé votre avis à ce sujet.

Par ailleurs, je pense qu'entre 2011 et 2018, quelque chose comme 24 contrats ont été accordés à McKinsey, qui ont donc recoupé les gouvernements, et les deux vous ont demandé votre avis sur la façon de renforcer la prospérité économique du pays. Cependant, il est intéressant de constater qu'on ne vous interroge que comme si vous aviez eu un conflit pendant la période où le gouvernement libéral était au pouvoir, et non lorsque vous fournissiez exactement les mêmes conseils au ministre Flaherty, puis au premier ministre Harper, et que vous répondiez aux mêmes demandes, alors que McKinsey travaillait là aussi avec le gouvernement fédéral. On ne vous accuse pas d'un quelconque conflit d'intérêts à cette époque. Cela m'apparaît très intéressant.

À l'époque du premier ministre Harper, un membre de son cabinet vous a-t-il interrogé sur votre travail chez McKinsey et vous a-t-il demandé si d'autres ministères ne devraient peut-être pas avoir de rapports avec elle, étant donné que vous conseilliez le premier ministre et le ministre Flaherty à l'époque?

**M. Dominic Barton:** Non, il n'y a rien eu de tel. Il était merveilleux de travailler avec le ministre Flaherty, que Dieu ait son âme. Il voulait toujours entendre des idées. S'il voyageait et que je me trouvais par hasard dans la même ville, nous nous rencontrions, mais on ne nous a jamais posé de questions.

**Mme Jennifer O'Connell:** Merci.

**Le président:** Merci beaucoup, monsieur Barton, et merci, madame O'Connell.

[Français]

Nous allons maintenant céder la parole à M. Barsalou-Duval pour deux minutes et demie.

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

Monsieur Barton, si j'ai bien compris ce qui a été dit jusqu'à présent, la méthode de la firme McKinsey consiste, grosso modo, à donner des conseils gratuits et, une fois qu'elle a mis les pieds dans une boîte, de créer un lien de dépendance pour en tirer un maximum de profits, un peu comme un vendeur de drogues qui offre la première dose gratuitement à un client.

En fait, retournons dans le temps. En mars 2018, après la création de la Banque de l'infrastructure du Canada, McKinsey a fait une offre de travail en tant que consultant pour la Banque, indiquant que McKinsey avait une compréhension approfondie de la Banque et du contexte important qui l'entoure, ainsi que de ses objectifs grâce à son travail passé avec la Banque. Cela laisse croire que votre travail et le secrétariat offert par McKinsey au Conseil consultatif en matière de croissance économique ont peut-être servi à étoffer la candidature de McKinsey pour travailler au service de la Banque.

En fait, cela explique aussi les raisons de certaines décisions prises par M. Michael Sabia. Lors de sa plus récente comparution devant le Comité, il nous a révélé que, une fois devenu président du conseil d'administration de la Banque de l'infrastructure du Canada quand cette dernière était en difficulté, pour la relancer, il a accordé un contrat de 1,4 million de dollars sans appel d'offres à McKinsey,

justifiant cette décision par l'avantage d'utiliser certaines personnes de McKinsey ayant participé à la réflexion initiale sur la Banque pour tirer parti de leurs connaissances accumulées.

Je trouve ça intéressant, monsieur Barton. Finalement, votre bénévolat et celui de McKinsey ont permis de changer l'orientation de la Banque, de la dénaturer en quelque sorte par rapport à la plateforme libérale qui l'avait proposée, pour la mettre davantage au service du privé. De plus, cela vous a aussi permis d'aller chercher plus de contrats pour McKinsey. Qu'en pensez-vous?

[Traduction]

**M. Dominic Barton:** Tout d'abord, McKinsey n'a pas modifié l'approche que la BIC allait adopter. Cela s'est fait au sein du conseil en matière de croissance, comme on l'a mentionné.

Deuxièmement, une procédure d'approvisionnement très claire a été suivie. Mme Fokakusa, tout d'abord, puis M. Guilmette, par la suite, vous en ont parlé. Il y a eu un processus, les propositions d'autres experts-conseils ont été examinées.

Troisièmement, l'un des champs de compétence de McKinsey est le travail sur les infrastructures et les caisses de retraite, je ne suis donc pas étonné qu'ils...

• (1205)

[Français]

**M. Xavier Barsalou-Duval:** Merci. Dois-je conclure que vous n'avez tiré aucun avantage de votre bénévolat?

[Traduction]

**Le président:** Merci infiniment, monsieur Barton et monsieur Barsalou-Duval.

C'est maintenant le tour de M. Bachrach.

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

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

Monsieur Barton, je retiens de la conversation que l'un des principaux objectifs de la Banque était d'attirer des investissements privés pour combler les besoins en infrastructure publique. Cette description est-elle juste?

**M. Dominic Barton:** Oui. Il s'agissait avant tout d'augmenter les dépenses d'infrastructure que nous pourrions faire au Canada et de faire appel au secteur privé pour ajouter des capitaux, mais aussi de veiller à ce que la Banque demeure indépendante.

**M. Taylor Bachrach:** Je pose la question parce que la Banque a annoncé qu'elle allait investir dans une ligne de transmission de 655 millions de dollars aux États-Unis. Cette proposition vient d'une entreprise géante, dont les actifs s'élevaient à 58 milliards de dollars, qui est très prospère et qui est capable de faire un investissement de cette ampleur. Elle a pu obtenir un investissement public de la part de la BIC. Enfin, elle n'a pas réussi à l'obtenir, mais il est certain qu'elle était en bonne voie de l'obtenir.

Comment devons-nous interpréter cela à la lumière des objectifs de la Banque? J'ai l'impression qu'il s'agit d'un investissement public dans des projets privés qui pourraient être réalisés de façon indépendante.

**M. Dominic Barton:** Je ne connais pas les détails de ce projet. Il vaut peut-être la peine de poser la question à quelqu'un qui travaille à la Banque et qui s'occupe de ce dossier. Je ne suis pas au courant de tous les...

**M. Taylor Bachrach:** Je suis désolé, monsieur Barton. C'est peut-être une question qu'il vaudrait mieux poser à M. Guilmette.

[Français]

**M. Bruno Guilmette:** Pouvez-vous répéter votre question, s'il vous plaît? Je ne faisais pas attention, puisque vous ne me parliez pas.

[Traduction]

**M. Taylor Bachrach:** La question portait sur le contraste entre l'idée d'attirer des investissements privés pour répondre aux besoins en infrastructures publiques et l'idée d'attirer des investissements publics dans des infrastructures privées.

Le projet de raccordement électrique sous le lac Érié est un exemple de projet gigantesque proposé par une entreprise privée qui avait les moyens de le construire et de voler de ses propres ailes. La Banque semble être intervenue pour convaincre ITC d'accepter un investissement public.

Comment les Canadiens peuvent-ils comprendre que la BIC coure après des projets privés pour leur donner des fonds publics?

[Français]

**M. Bruno Guilmette:** Le rôle de la Banque de l'infrastructure du Canada est d'associer des projets d'infrastructures publiques et d'amener un effet de levier avec de l'argent d'autres investisseurs ou de dettes privées pour pouvoir faire plus d'infrastructures au Canada. Il y a donc un lien.

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

[Traduction]

Merci beaucoup, monsieur Bachrach.

C'est maintenant le tour de Mme Lewis.

La parole est à vous pour cinq minutes.

**Mme Leslyn Lewis:** Merci, monsieur le président.

Monsieur Barton, vous semblez avoir induit le Comité des opérations gouvernementales en erreur en ne divulguant pas la réunion du 23 juin 2020. En fait, vous avez déclaré qu'il n'y avait eu aucun contact entre vous et McKinsey et la Banque de l'infrastructure. Aujourd'hui, vous affirmez avoir eu de nombreux contacts avec M. Sabia.

Pouvez-vous vous engager à nous fournir une liste des communications entre vous et M. Sabia, la Banque de l'infrastructure et McKinsey lorsque vous étiez ambassadeur en Chine?

**M. Dominic Barton:** Je serais très heureux de le faire.

À propos de Michael Sabia, je dirais aussi qu'il lui arrivait de m'appeler simplement. Je ne sais pas si je me souviens de tous les appels, mais il y a eu plusieurs conversations. Je ne me souviens pas du nombre. Je ferai de mon mieux pour y jeter un coup d'œil. Je le ferai volontiers.

**Mme Leslyn Lewis:** Je me contenterai d'un engagement à faire de votre mieux.

Ma prochaine question s'adresse à Mme Fukakusa.

Madame Fukakusa, merci beaucoup d'être venue.

Lorsque vous étiez présidente de la Banque, vous avez approuvé deux contrats avec McKinsey. C'était en fait contraire aux exigences de la politique provisoire en matière d'approvisionnement de la Banque. Est-ce exact?

**Mme Janice Fukakusa:** Pour situer le contexte, une politique d'approvisionnement était en voie d'élaboration, et je l'ai élaborée en collaboration avec le ministère de l'Infrastructure et le Bureau de transition de la BIC. Les règles étaient les suivantes: vous pouviez avoir jusqu'à deux ou trois soumissionnaires, mais s'il était établi que le travail devait être effectué plus rapidement et que vous aviez de l'expérience avec l'entrepreneur, cela pouvait se faire. Pour les deux...

• (1210)

**Mme Leslyn Lewis:** Madame Fukakusa, il n'est pas question de deux ou trois soumissionnaires. La politique dit « trois soumissionnaires ». C'est votre politique.

Vous venez de dire qu'il s'agit de deux ou trois soumissionnaires. Ce n'est pas le cas, n'est-ce pas?

**Mme Janice Fukakusa:** La politique dit « au plus trois soumissionnaires ».

**Mme Leslyn Lewis:** Non, elle dit « au moins trois » soumissionnaires, et je vous renvoie à la politique. C'est au point b) de la politique où l'on dit qu'avant de conclure un contrat d'approvisionnement dont la dépense estimative est supérieure à 100 000 \$, la Banque lancera un appel d'offres. Le point b) stipule qu'il faut solliciter des soumissions pour un approvisionnement proposé auprès de fournisseurs identifiés par la Banque comme étant potentiellement qualifiés et, dans la mesure du possible, des offres doivent être sollicitées auprès d'au moins trois soumissionnaires potentiels.

La politique ne dit pas « au plus trois », madame Fukakusa. D'où tenez-vous cette information?

**Mme Janice Fukakusa:** Je pense que c'est plus bas, dans une disposition qui dit en gros qu'en cas d'urgence, il peut y avoir moins de soumissionnaires et l'un d'entre eux peut être désigné directement avec l'approbation du bureau de transition.

En ce qui concerne les études réalisées lorsque nous avons retenu le travail de McKinsey sur la gestion des risques et l'établissement des paramètres d'investissement, nous avons reçu des soumissions de McKinsey, de Boston Consulting Group et de PricewaterhouseCoopers. McKinsey a été retenue en raison de la solidité de sa pratique en matière d'infrastructure et d'expertise-conseil.

**Mme Leslyn Lewis:** Madame Fukakusa, vous dites que vous avez eu trois soumissionnaires, mais en fait, dans un courriel d'Annie Ropar à Frédéric Duguay, Mme Ropar dit que « Janice », c'est-à-dire vous, confirme qu'il y a eu deux soumissionnaires pour le travail sur la stratégie d'investissement (la première mission) et pour le travail sur les risques.

Pourquoi avez-vous dit à Mme Ropar que vous n'aviez que deux soumissionnaires alors que vous dites aujourd'hui que vous en aviez trois?

**Mme Janice Fukakusa:** Nous avons McKinsey, Boston Consulting Group et PwC pour le segment du risque. En ce qui concerne PwC, il s'est avéré que l'entreprise n'avait pas la portée ou la capacité. Je faisais référence aux deux sociétés qui avaient également participé au processus du côté de la gestion des investissements. Je veux dire...

**Mme Leslyn Lewis:** Pouvez-vous...?

Je suis désolée. Voulez-vous ajouter quelque chose?

**Mme Janice Fukakusa:** Oui, je voulais ajouter que, rappelez-vous, toutes les activités en cours à l'époque — et c'était juste après notre création et la formation du conseil d'administration — visaient à mettre sur pied une très bonne gouvernance et une infrastructure pour faciliter l'investissement effectif de l'argent du gouvernement et de nos contribuables dans l'infrastructure. L'urgence était de mettre en place tous ces processus, c'est pourquoi...

**Le président:** Je vous remercie.

Je vous laisse terminer, madame Fukakusa.

**Mme Janice Fukakusa:** L'urgence était de mettre en place tous ces processus parce qu'il y avait beaucoup d'argent disponible, mais sans une bonne gouvernance entourant l'affectation et la dépense des fonds, nous ne pouvions pas être sûrs que nous prenions les bonnes décisions au nom du Canada, étant donné le conseil d'administration indépendant que nous avions à l'époque.

**Le président:** Merci beaucoup, madame Fukakusa, et merci, madame Lewis.

[Français]

Monsieur Iacono, vous avez la parole pour cinq minutes.

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

Je remercie les témoins de leur présence ce matin.

Monsieur Barton, pourquoi n'avez-vous pas suggéré au gouvernement du Canada de poursuivre le Fonds PPP Canada?

[Traduction]

**M. Dominic Barton:** C'est une bonne question. Je ne me souviens pas précisément du contexte. Je pense que l'objectif était d'essayer de favoriser l'injection de plus de capitaux privés pour garantir que les projets réalisés soient durables et rentables, et nous étions préoccupés par les subventions. Nous pensions que c'était la meilleure approche. Je crois que les PPP sont une bonne chose, mais c'était la priorité.

Comme je l'ai dit, l'autre commentaire est que nous pensions également qu'il serait judicieux de vendre des friches industrielles. Lorsqu'un service public ou une exploitation est déjà en train de s'installer, en vendez-vous une partie au secteur privé pour obtenir des capitaux et utiliser ensuite le produit de cette vente pour investir dans d'autres infrastructures? C'était un peu la ligne de pensée.

Encore une fois, je pense que Michael Sabia et Mark Wiseman seraient mieux placés que moi pour répondre à cette question.

• (1215)

[Français]

**M. Angelo Iacono:** C'est parfait.

Avant de faire vos suggestions au gouvernement, est-ce que vous avez étudié le fonctionnement d'autres banques d'infrastructure ailleurs dans le monde pour vous en servir comme modèle? Quel était votre cheminement exactement? Est-ce que vous pourriez nous éclairer à ce sujet?

[Traduction]

**M. Dominic Barton:** Oui, nous l'avons fait. Nous les avons étudiées.

Je crois que Michael Sabia s'est entretenu avec Infrastructure Australia, ou c'était peut-être Mark Wiseman, je ne me souviens plus. De nombreux acteurs se sont très bien tirés d'affaire, tant à l'échelle des États qu'à l'échelle nationale. Nous avons aussi étudié ce qui s'est passé en Europe avec différentes initiatives similaires de banques de l'infrastructure ou de banques de développement axées sur l'infrastructure. Cela faisait partie du processus, d'essayer d'en tirer des leçons.

[Français]

**M. Angelo Iacono:** Merci. Estimez-vous que la Banque de l'infrastructure du Canada a rempli son mandat jusqu'à présent? Que pensez-vous du progrès qu'elle a accompli au cours des deux dernières années?

[Traduction]

**M. Dominic Barton:** Oui, je suis très heureux d'apprendre que le chiffre avoisine les 30 milliards de dollars. C'est un signe que les choses bougent.

Juste avant cet appel, j'ai regardé sur le site Web le nombre de projets en cours ainsi que leur variété et leur ampleur. Il y en a des petits et des grands dans tout le pays. Je pense que c'est très encourageant.

Personnellement, j'espère qu'il y en aura davantage et que nous pourrions mobiliser plus de capitaux privés. Cependant, 27 milliards de dollars, c'est une différence substantielle. Je ne connais pas les détails de ces projets, mais rien qu'en lisant sur eux, ils me semblent très intéressants.

[Français]

**M. Angelo Iacono:** Merci.

Madame Fukakusa, avez-vous eu un entretien d'embauche avec quelqu'un de McKinsey ou embauché quelqu'un de McKinsey pour travailler à la Banque de l'infrastructure du Canada?

[Traduction]

**Mme Janice Fukakusa:** Non. Lorsque j'étais présidente du conseil d'administration, je n'ai interviewé ni embauché personne. C'est...

[Français]

**M. Angelo Iacono:** Merci. Estimez-vous que la Banque a rempli son mandat jusqu'à présent? Que pensez-vous du progrès qu'elle a accompli au cours des deux dernières années?

[Traduction]

**Mme Janice Fukakusa:** Je ne peux pas faire de commentaires à ce sujet, parce que je ne suis plus dans le secret des dieux depuis mon départ. Tout ce que je peux dire, c'est que lorsque j'ai quitté la Banque, il y avait une importante réserve de projets différents, et pas seulement en réserve, mais en cours d'examen. J'avais l'impression qu'ils avaient pris un bon départ.

**M. Angelo Iacono:** Merci beaucoup.

[Français]

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

[Traduction]

C'est maintenant le tour de M. Genuis.

Monsieur Genuis, vous avez la parole pour cinq minutes.

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

Monsieur Barton, avec tout le respect que je vous dois, vous voulez nous faire avaler une sacrée couleuvre. Vous nous dites que vous vous êtes entretenu régulièrement avec Michael Sabia et que cela ne portait pas à conséquence. C'était une relation de fonctionnaire à fonctionnaire. Il vous appelait et vous discutiez.

La question centrale ici est la présence et le rôle de McKinsey dans ces discussions. C'est ce que nous voulons savoir. C'est ce que nous devons savoir.

Lorsque vous vous entreteniez avec Michael Sabia, vous lui donniez des conseils et échangeiez des opinions à l'époque où vous étiez tous deux fonctionnaires, quel était le rôle de McKinsey dans le contexte de ces discussions? Le public devrait-il trouver étrange, voire suspect, que les conversations entre vous et un autre fonctionnaire aient été facilitées et organisées par McKinsey?

**M. Dominic Barton:** C'est Michael Sabia qui sollicitait l'appel. Vous avez probablement des milliers de courriels à éproucher pour voir s'il y a eu d'autres conversations. Je n'y ai pas accès. J'ai eu des conversations avec Michael Sabia lorsqu'il l'a demandé.

Il n'était pas fonctionnaire à l'époque. Je crois qu'il était à la Munk School. Je ne me souviens plus très bien. Il m'appelait pour me demander mon avis sur certains sujets, et c'est exactement ainsi que j'ai interprété nos conversations. Je n'avais pas du tout l'impression que cela avait quelque chose à voir avec McKinsey. C'était Michael Sabia qui demandait...

**M. Garnett Genuis:** Très bien. C'est ce que vous avez déjà dit.

Si je peux approfondir la question, est-ce que McKinsey était présente ou active lors des discussions, formelles ou informelles, qui ont eu lieu entre vous et Michael Sabia à l'époque où vous étiez ambassadeur du Canada en Chine?

• (1220)

**M. Dominic Barton:** J'ai eu de nombreuses conversations avec M. Sabia, et elles n'étaient pas liées ou n'avaient rien à voir avec... Il n'était pas uniquement question de la Banque de l'infrastructure. Pour la conversation dont il est question ici, tout ce dont je me souviens, c'est de m'être entretenu avec Michael Sabia, et Mark Wiseman a participé à la conversation. C'était au téléphone. Je n'ai pas vu qui était dans la pièce. En ce qui me concerne, il s'agissait d'une demande de Michael Sabia pour obtenir des avis. C'est ainsi que je l'ai vu et...

**M. Garnett Genuis:** Merci, monsieur. Vous l'avez déjà dit.

Est-ce que McKinsey était en ligne ou a participé à l'une de ces conversations?

**M. Dominic Barton:** Il y a eu une conversation, qui a apparemment fait l'objet d'un courriel. Je ne savais pas que McKinsey était en ligne. Tout ce que je savais, c'est que Michael Sabia avait demandé l'appel, et je l'ai pris. Je le répète, je n'ai pu participer à la totalité de l'appel. Je n'étais pas là au début. Je m'y suis joint dans les 30 dernières minutes...

**M. Garnett Genuis:** C'est celui du 23 juin.

**M. Dominic Barton:** C'est celui du 23 juin.

**M. Garnett Genuis:** Très bien.

Nous avons en particulier un courriel de Zak Cutler, un associé chez McKinsey. À propos de la réunion, il souligne que vous y serez présent. Il dit essentiellement que votre emploi du temps a été assez chargé ces derniers temps, mais qu'il semble que ce soit le seul moment où ils pouvaient vous avoir.

Si Zak Cutler, un associé chez McKinsey, connaît parfaitement votre emploi du temps... S'il ne vous parle pas directement, on peut supposer que quelqu'un chez McKinsey parle à votre adjoint administratif ou à la personne responsable de votre emploi du temps. Est-ce une conclusion raisonnable?

**M. Dominic Barton:** Non, ce n'est pas une conclusion raisonnable, parce que j'ai reçu une demande de Michael Sabia, et peut-être qu'ils ont parlé à Michael Sabia, ou que son adjoint a appelé. Je n'ai aucune idée du contexte...

**M. Garnett Genuis:** D'accord, selon ce que vous dites, la façon dont cela a pu se passer, c'est que Michael Sabia vous parle de votre emploi du temps, transmet l'information à McKinsey et invite ensuite McKinsey à participer à une conférence téléphonique avec vous. Pendant tout ce temps, vous n'avez aucune idée que McKinsey est représentée à la réunion, alors que Michael Sabia relaye l'information entre vous et McKinsey sur des détails précis de votre disponibilité et de votre emploi du temps.

Vous voulez nous faire croire qu'à aucun moment, quelqu'un de McKinsey ne vous a parlé directement, à vous ou à votre adjoint administratif. Vous avez été complètement surpris que McKinsey participe à l'appel.

**M. Dominic Barton:** Je n'étais pas au courant.

Encore une fois, ce que je dirais, différemment, c'est que c'est peut-être la secrétaire de Michael Sabia qui a essayé d'organiser l'appel et qui en a parlé aux gens de McKinsey. Je n'en sais rien. C'est tout à fait plausible. Le fait est que...

**M. Garnett Genuis:** C'est loin d'être plausible, monsieur, car Annie Ropar de la Banque de l'infrastructure communique avec Zak Cutler et Antonino Piazza de McKinsey et ils discutent de votre emploi du temps et des événements qu'ils vont organiser, auxquels vous allez participer, avec McKinsey et d'autres. Soit vous ne nous dites pas la vérité, soit vous participez régulièrement à des réunions sans avoir une quelconque idée de l'identité des participants, que ce soit avant ou après.

Même si nous donnions foi à votre récit selon lequel vous n'aviez aucune connaissance de ces éléments, cela ne semble pas être un filtre éthique très efficace. Si vous dites qu'il existe un filtre éthique censé vous empêcher d'interagir avec McKinsey, mais que McKinsey peut être représentée à des réunions sans que vous le sachiez, et que vous pouvez donner vos conseils sans savoir qui est au bout du fil...

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

**M. Garnett Genuis:** ... au mieux, n'est-ce pas faire preuve d'une grande négligence?

**M. Dominic Barton:** Ni l'une ni l'autre de ces affirmations ne sont justes.

**M. Garnett Genuis:** Je suis impatient d'approfondir ce point.

**Le président:** Merci, monsieur Barton, et merci, monsieur Genuis.

C'est maintenant le tour de M. Rogers.

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

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

Bienvenue à nos témoins.



Il est regrettable que nous ayons perdu M. Morneau en raison de problèmes techniques. Je vais sauter les questions qui lui étaient destinées et passer directement à M. Barton.

Monsieur Barton, comme vous y avez fait allusion aujourd'hui, il est certain que les 27 milliards de dollars à investir par l'entremise de la BIC sont une excellente nouvelle pour les programmes d'infrastructure dans l'ensemble du pays. Beaucoup de travail est accompli dans de nombreux domaines qui ont désespérément besoin de ce financement, comme les programmes de large bande, par exemple, en voie d'élaboration dans le Canada rural. Ce travail serait impossible sans le soutien de la Banque.

Je tiens à vous demander, pour notre bénéficiaire, si vous pouvez nous parler de votre rôle au sein du Conseil consultatif en matière de croissance économique. Quelles ont été vos contributions aux conversations entourant la création de la Banque de l'infrastructure du Canada?

• (1225)

**M. Dominic Barton:** Comme je l'ai dit dans ma déclaration liminaire, nous nous sommes penchés sur une série de domaines différents pour tenter de renforcer la croissance de l'économie canadienne et d'augmenter les revenus médians. C'était l'objectif que nous visions pour 2030, et l'infrastructure en était un élément central. À partir des travaux d'autres pays, nous avons constaté que l'infrastructure peut être un multiplicateur de l'amélioration de la productivité et de la croissance, et nous savions donc qu'il s'agirait d'un élément central. Comme je l'ai dit, il y avait la requalification de la main-d'œuvre et l'exploitation du potentiel de certains secteurs que nous jugeons importants, comme l'agriculture, les soins de santé, etc. Il y avait 13 recommandations au total.

En ce qui concerne l'infrastructure, j'ai essayé de procéder de la manière suivante au sein du conseil en matière de croissance — parce que nous étions 14 personnes défendant ces différentes initiatives, pour ainsi dire — en divisant le groupe pour qu'il les examine plus à fond, puis en ayant une discussion avec le groupe plénier. En ce qui concerne l'infrastructure, les principales forces en présence étaient Mark Wiseman et Michael Sabia. Ken Courtis a lui aussi joué un rôle important. Ce sont eux qui ont animé la réflexion et qui ont examiné ce qui se passait dans d'autres pays en vue de formuler des recommandations dont nous avons ensuite débattu.

Comme le groupe était composé de personnes aux idées très arrêtées, j'ai essayé de faire en sorte que nous puissions arriver à une conclusion. Il y avait des points de vue très ancrés dans ce groupe; il n'y avait pas de poids plume. Mon travail consistait à m'assurer de couvrir les bons domaines et d'être en mesure d'obtenir des programmes concrets et réalisables que le gouvernement pourrait envisager et, comme je l'ai dit, décider de retenir ou de rejeter. Le gouvernement n'a pas accepté tout ce que nous avions recommandé, car c'était à lui de décider ce qu'il voulait faire.

Telle était vraiment l'approche. Je ne sais pas si je peux vous en dire plus.

**M. Churence Rogers:** Comme vous avez joué un rôle dans l'ancien gouvernement conservateur, bien sûr, et dans l'actuel gouvernement libéral, pouvez-vous nous dire pourquoi vous estimez qu'il est important que tous les partis politiques, peu importe l'ordre de gouvernement, soutiennent la construction de projets d'infrastructure pour les Canadiens?

**M. Dominic Barton:** Qu'il s'agisse des transports entre les grandes villes et à l'intérieur des villes, de la capacité d'acheminer nos produits sur le marché, comme je l'ai dit, dans le domaine de l'agriculture, ou de l'ensemble du secteur des énergies renouvelables, qui constituera l'une des plus importantes réaffectations de capitaux de l'histoire de l'humanité — nous avons une tonne d'occasions de le faire au Canada —, je crois que l'infrastructure aura des retombées positives à long terme pour les Canadiens. Les Canadiens profitent de tous les avantages que procure l'infrastructure, mais les projets eux-mêmes apportent aussi une contribution majeure, et c'est donc un élément très important de la prospérité du Canada, à mon avis.

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

Madame Fukakusa, pouvez-vous nous parler de votre carrière en finance et de la façon dont elle vous a préparée à votre rôle de première présidente du conseil d'administration de la BIC?

**Le président:** Veuillez répondre en 20 secondes, si possible, madame Fukakusa.

**Mme Janice Fukakusa:** J'ai eu une longue carrière en finance. J'ai travaillé pour la RBC pendant 31 ans dans différentes divisions, y compris le financement des infrastructures. Mon travail allait de la mise en place d'une structure de gouvernance à la gestion des risques, en passant par l'approbation des investissements, etc. Je pense qu'étant donné mon poste et ma connaissance des institutions financières, je disposais d'un bon bagage pour assumer le rôle de présidente.

**M. Churence Rogers:** Merci infiniment.

**Le président:** Merci beaucoup, madame Fukakusa, et merci, monsieur Rogers.

[Français]

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

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

Monsieur Barton, je vais commencer par rappeler que le titre de l'étude de notre comité aujourd'hui est le « rôle de la société McKinsey & Company dans la création et les débuts de la Banque de l'infrastructure du Canada ».

Depuis le début de votre témoignage, vous semblez prétendre que McKinsey n'a rien à voir avec cela et qu'elle n'a exercé aucune influence de quelque façon que ce soit. Or, qui a recommandé la création de la Banque de l'infrastructure du Canada? C'est le Conseil consultatif en matière de croissance économique, qui était présidé par vous, qui étiez le directeur des affaires mondiales chez McKinsey. Le secrétariat de ce même Conseil qui a recommandé la création de la Banque de l'infrastructure était pour sa part composé d'employés de McKinsey.

Quand la Banque de l'infrastructure a été mise en place par la suite, à qui a-t-elle donné des contrats de consultation pour l'aider dans ses débuts? C'est à McKinsey. En fait, un paquet de membres du conseil d'administration et d'employés de la haute direction de la Banque de l'infrastructure du Canada venaient de McKinsey. Qui plus est, des clients de McKinsey ont obtenu des contrats de millions de dollars de la Banque de l'infrastructure du Canada. Cette banque est tellement devenue la créature de McKinsey qu'aujourd'hui, c'est un ex-associé de McKinsey qui en est le président-directeur général.

Monsieur Barton, tout cela est-il le fruit du hasard? Est-ce vraiment une coïncidence?

• (1230)

[Traduction]

**M. Dominic Barton:** Vous avez soulevé plusieurs points dans votre intervention.

Premièrement, la Banque de l'infrastructure faisait partie de la politique du Parti libéral en 2015. Il est faux de suggérer que McKinsey en a eu l'idée.

Deuxièmement, c'est le conseil en matière de croissance qui a formulé des recommandations, et non McKinsey. Je répète que les principaux responsables étaient Michael Sabia et Mark Wiseman.

[Français]

**M. Xavier Barsalou-Duval:** Monsieur Barton, je comprends ce que vous me dites, que l'idée d'une banque de l'infrastructure ne vient pas de McKinsey...

[Traduction]

**M. Dominic Barton:** Puis-je répondre à votre question?

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

[Français]

**Le président:** Je vous demande de parler un à la fois, s'il vous plaît, pour faciliter le travail de nos interprètes.

**M. Xavier Barsalou-Duval:** Ce qu'on comprend des citations ici...

**Le président:** Excusez-moi, on a invoqué le Règlement.

[Traduction]

Allez-y, madame O'Connell.

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

Nous ne pouvons pas parler en même temps que les témoins parce que les interprètes doivent pouvoir les entendre. De plus, il est de coutume au Comité, lorsqu'on pose une question, de donner suffisamment de temps au témoin pour y répondre.

J'aimerais entendre la réponse de M. Barton.

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

[Français]

Monsieur Barsalou-Duval, j'avais arrêté le chronomètre. Il vous reste 30 secondes. Vous pouvez reprendre votre question à M. Barton et il pourra y répondre.

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

Monsieur Barton, vous nous dites que la Banque de l'infrastructure du Canada n'était pas une idée de McKinsey, et c'est aussi ce qu'ont dit vos associés. Pourtant, ce qu'on comprend de toutes les citations qu'on a entendues aujourd'hui, tant de M. Sabia que des propres soumissions de contrats des gens de McKinsey, c'est que vous étiez extrêmement impliqué dans les recommandations ayant mené à la mise en place de la Banque.

Pire que cela, vous avez dit que ce projet de banque était dans la plateforme libérale. Cependant, comme je vous l'ai déjà fait remarquer, la plateforme libérale proposait une banque de l'infrastructure différente de celle proposée par le Conseil consultatif en matière de croissance économique, sur lequel McKinsey avait une forte in-

fluence. C'est donc dire que McKinsey a eu toute une influence, non?

[Traduction]

**M. Dominic Barton:** Je vous remercie de votre question.

Premièrement, ce que je dis, c'est que l'idée d'une banque de l'infrastructure faisait déjà partie de la politique du Parti libéral.

Deuxièmement, c'est le Conseil consultatif en matière de croissance économique qui, après avoir examiné de nombreuses autres banques de l'infrastructure et approches dans le monde, a formulé les recommandations, encore une fois sous la direction d'une sous-équipe composée de Michael Sabia, Mark Wiseman et Ken Courtis. C'étaient les principaux pilotes. Le travail de McKinsey, comme vous l'avez entendu dans une conversation avec Mme Fukakusa, s'est fait dans le cadre d'un processus d'approvisionnement officiel et d'autres personnes ont été envisagées pour ce travail.

En ce qui concerne...

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

[Français]

Merci, monsieur Barsalou-Duval.

[Traduction]

Ensuite, nous avons M. Bachrach.

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

**M. Taylor Bachrach:** Monsieur le président, ma question est pour M. Guilmette.

Monsieur Guilmette, tôt dans son évolution, la Banque s'est intéressée à un projet pilote à Mapleton, en Ontario, qui visait à privatiser l'eau potable et les eaux usées de la collectivité. Je suppose que, comme le projet était qualifié de projet pilote, la Banque voulait apprendre quelque chose qui pourrait éclairer de futurs projets de ce type. De toute évidence, il s'agissait d'un projet controversé visant à privatiser ce qui est traditionnellement une infrastructure publique.

Le projet ne s'est pas concrétisé. Pour finir, la collectivité a évalué le risque et la valeur pour les résidents et s'est prononcée contre, mais elle s'est retrouvée avec 300 000 \$ de frais juridiques.

Quels enseignements la Banque a-t-elle tirés de ce projet pilote?

• (1235)

[Français]

**M. Bruno Guilmette:** Je vous remercie de la question.

D'abord, la Banque ne cherche pas à privatiser des infrastructures, mais bien à intégrer du capital privé, avec le soutien des autorités publiques, que ce soit les municipalités, les provinces ou le gouvernement fédéral. On parle donc de partenariats entre les autorités gouvernementales et le secteur privé, qu'il s'agisse d'exploitants ou d'investisseurs. Nous voulons utiliser l'effet de levier du capital, accroître celui-ci pour étoffer le capital public et accélérer la croissance des infrastructures.

Je ne me souviens pas précisément de l'exemple que vous donnez, mais, comme vous le dites, le projet n'a pas été mis en œuvre. La décision de ne pas concrétiser ce projet a été prise, et, à mon avis, cela s'est certainement fait en collaboration, dans le contexte de discussions entre le personnel de la Banque et les autorités publiques. La philosophie de la Banque dans son ensemble est qu'il y ait du soutien public pour ce type d'investissements.

[Traduction]

**M. Taylor Bachrach:** Monsieur Guilmette, vous avez dit que la Banque ne cherche pas à privatiser, mais elle participe certainement à des projets dans lesquels des investisseurs privés investissent dans la construction d'infrastructures, après quoi ils sont chargés de leur exploitation et ils facturent aux usagers des redevances d'utilisation des dites infrastructures. Beaucoup y verraient une forme de privatisation. N'est-ce pas une juste interprétation des choses?

[Français]

**M. Bruno Guilmette:** Non, ce n'est pas de la privatisation. Je l'ai dit et j'insiste sur ce fait: c'est un partenariat qui implique les autorités publiques. Du capital privé et du capital public sont mobilisés. Divers ordres de gouvernement peuvent être mis à contribution. Ce n'est pas de la privatisation: c'est une collaboration, un partenariat. D'ailleurs, vous avez aussi fait allusion au Fonds PPP Canada. Dans le passé, il s'agissait aussi de partenariats. La différence, avec la Banque...

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

[Traduction]

Nous avons ensuite M. Genuis.

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

**M. Garnett Genuis:** Je vous remercie, monsieur le président.

Monsieur Barton, je vais vous donner une occasion de plus d'éclairer ma lanterne par rapport aux questions que je vous ai déjà posées au sujet de vos relations avec McKinsey pendant que vous étiez ambassadeur en Chine.

Vous avez déclaré au comité des opérations gouvernementales que ces relations étaient « excommunicado », autrement dit inexistantes, mais Zak Cutler, chez McKinsey, connaissait les détails de votre emploi du temps, en parlait avec Annie Ropar à la Banque de l'infrastructure et a organisé une réunion entre vous-même, McKinsey et la Banque de l'infrastructure. Les courriels prouvent que McKinsey participait de près, ce qui contredit manifestement votre témoignage plus tôt.

C'est important parce que l'accès privilégié de McKinsey au gouvernement lui a permis d'augmenter massivement sa facture aux contribuables et que votre présence a contribué à ce que cela arrive. Vous n'avez peut-être pas vendu le produit directement, mais votre présence a aidé McKinsey à faciliter ces ventes avant que vous soyez ambassadeur et après. Tout porte à croire que cela ne vous dérangeait pas.

Étant donné que McKinsey organisait des réunions avec vous, êtes-vous prêt à reconnaître que votre relation avec McKinsey après que vous avez été nommé ambassadeur n'était pas, comme vous l'avez dit auparavant, inexistante?

**M. Dominic Barton:** Comme je l'ai déjà dit en réponse à votre question, je n'ai aucune idée du rôle ou pas de McKinsey, car j'ai reçu une demande de Michael Sabia et son bureau, il voulait me

parler. Je l'ai appelé et je n'avais que 30 minutes à lui consacrer parce que j'avais un dîner. Je suis arrivé en retard. Je ne sais pas depuis combien de temps il était commencé. Je sais que Mark Wiseman faisait partie des convives.

En ce qui me concerne, c'était une demande de Michael Sabia. Cela n'avait rien à voir avec McKinsey.

**M. Garnett Genuis:** Monsieur Barton, ce n'est pas la première fois que je vous pose des questions et je suis toujours très étonné de vous voir prêt à dire que vous ne savez pas des choses que vous devriez savoir.

Nous avons devant nous les courriels qui montrent que cet associé de McKinsey connaissait votre emploi du temps et organisait la réunion. Si, lorsque vous étiez ambassadeur en Chine, des personnes se présentaient à des réunions ou en organisaient et que vous ne saviez pas qui étaient ces personnes ou qui organisait ces réunions, cela aussi est très étrange.

Encore une fois, l'important en l'espèce est l'avantage dont a bénéficié McKinsey. Vous nous avez livré vos réflexions sur le sujet, mais je ne pense pas qu'elles convainquent quiconque.

Je passe à un autre point.

Lors de votre dernière comparution devant le Comité, vous avez défendu le bilan de McKinsey dans son ensemble et qualifié les critiques à son égard d'anticapitalistes. Il m'a semblé alors, comme maintenant, que vous avez oublié un élément essentiel, à savoir que le capitalisme ne fonctionne que si tout le monde respecte les mêmes règles. McKinsey n'avait pas à suivre les mêmes règles. Vous avez pu faciliter ce qui constituait, en fait, un accès privilégié et, ensuite, McKinsey a vendu pour plus de 100 millions de dollars de services au gouvernement.

Le gouvernement a reconnu... Le Conseil du Trésor a publié un communiqué disant que toutes les règles n'ont pas été suivies dans l'attribution de contrats à McKinsey. Votre collègue, Andrew Pickersgill, siégeait au Conseil consultatif en matière de croissance économique que vous présidiez tout en facilitant des séances d'information avec de soi-disant experts de McKinsey, ce qui a aussi débouché sur des ventes.

Je vous dirai que ce n'est pas ainsi que devrait se pratiquer le capitalisme. Il s'agit de favoritisme. Peut-être que les choses fonctionnent ainsi en République populaire de Chine, mais ce n'est pas le cas au Canada où ça ne devrait pas l'être.

Pensez-vous que ce genre d'arrangements soit acceptable et éthique?

• (1240)

**M. Dominic Barton:** Comme je l'ai déjà dit, je suis très fier du travail accompli par McKinsey. Je pense que Mme Fukakusa vous a parlé de l'impact. Vous devriez leur demander si leur travail a eu un impact ou pas.

Je pense que McKinsey a suivi des processus très éthiques.

Comme je l'ai dit, je suis fier d'avoir fait le travail avec le Conseil consultatif en matière de croissance économique. Je redonnais. Nous nous sommes penchés sur un large éventail de choses.

Je pense que McKinsey devait suivre les règles des marchés publics. Comme je l'ai déclaré précédemment, et je ne dis pas que 100 millions de dollars, ce n'est pas grand-chose, mais pendant l'année financière 2022, 22,2 milliards de dollars sont allés à différents cabinets d'experts-conseils.

Oui, McKinsey faisait un travail. Il a dû se plier aux processus des marchés publics et là où il...

**M. Garnett Genuis:** Monsieur Barton, je vous interromps pour souligner une fois encore que le Conseil du Trésor a déjà dit publiquement — il a publié un communiqué à cet effet — que les règles régissant les marchés publics n'ont pas été entièrement ou « constamment » suivies dans l'attribution de contrats à McKinsey.

S'agissant de votre fierté par rapport au bilan de McKinsey, je vous poserais une autre question.

Le gouvernement fédéral s'est maintenant joint au recours collectif intenté par la Colombie-Britannique contre McKinsey au sujet de son rôle dans l'aggravation de la crise des opioïdes. Vous ne travaillez plus pour McKinsey. Vous n'avez donc rien à perdre à nous dire la vérité sur ce point. Pensez-vous que McKinsey soit fautif en ce qui concerne son travail sur la vente d'opioïdes?

**M. Dominic Barton:** J'ai deux ou trois choses à dire à ce propos.

Tout d'abord, j'ai écouté ce qui disait M. Palter, qui a comparu, je crois, devant le Comité. Il a dit que McKinsey n'a pas vendu d'opioïdes ou fait de travail de marketing sur les opioïdes au Canada. Il me semble important de le mentionner.

**M. Garnett Genuis:** Ma question est d'ordre général. Pensez-vous que McKinsey soit fautif?

**Le président:** Je suis désolé, mais il n'y a pas de temps pour une autre question. Je laissais simplement M. Barton répondre.

Votre tour reviendra, monsieur Genuis.

Nous passons à Mme Thompson.

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

**Mme Joanne Thompson (St. John's-Est, Lib.):** Je vous remercie, monsieur le président, et je remercie certainement les témoins de leur présence aujourd'hui.

Je suis ravie de siéger au Comité aujourd'hui.

Je commencerai par vous, monsieur Barton. Je tiens, tout d'abord, à vous remercier de vous rendre disponible pour le Comité. J'étais présente à la réunion du comité des opérations gouvernementales et des prévisions budgétaires, et je vous sais gré de vos réponses aux questions qui y ont été posées. Dans le même ordre d'idées, je tiens à dire aujourd'hui que, personnellement, je trouve insultant que l'on remette en question la réputation d'un témoin dans les comités.

Monsieur Barton, je vais vous poser, je crois, la même question qu'à la dernière réunion du comité des opérations gouvernementales et des prévisions budgétaires. Y a-t-il quelque chose que vous souhaitiez dire au Comité devant le feu roulant des questions que l'on vous pose et le peu de temps que l'on vous laisse pour y répondre?

**M. Dominic Barton:** C'est très gentil. Je vous remercie.

Je dirai simplement, en premier lieu, que je suis très fier qu'une banque de l'infrastructure ait été créée et qu'elle fonctionne. Je pense qu'elle aidera les Canadiens à aller de l'avant.

Ensuite, je pense sincèrement avoir agi en voulant redonner au pays. Il s'agit d'un travail bénévole. Je crois que nous avons reçu un dollar par année où nous avons siégé au comité consultatif, mais c'était un honneur de servir le pays. Rien dans tout cela n'était une aubaine pour McKinsey. McKinsey est une très grande société qui est très occupée et qui a des tas de choses à faire. Elle n'a vraiment pas besoin de cela pour générer du travail. Ce n'est pas ainsi qu'elle voit les choses.

Je ne veux pas perdre de vue l'essentiel, c'est-à-dire que je pense qu'il s'agissait d'un travail important pour le pays. Je suis très heureux que beaucoup de recommandations aient été suivies — pas toutes cependant — et je me réjouis des progrès accomplis.

Je le répète, je pense que McKinsey a suivi tous les processus en matière de marchés publics, et j'espère que les faits le montreront clairement.

• (1245)

**Mme Joanne Thompson:** Je vous remercie.

Je passerai à vous, madame Fukakusa.

Je vous remercie de votre présence au Comité aujourd'hui. Je tiens à saluer votre travail dans le secteur à but non lucratif. Je vous félicite de donner de votre temps et de vos compétences à la collectivité.

Dans vos observations préliminaires, vous faisiez référence à des modèles semblables de banques de l'infrastructure au Royaume-Uni et en Australie. Pouvez-vous nous en parler et nous dire ce que vous avez appris en examinant d'autres banques de l'infrastructure dans le monde?

**Mme Janice Fukakusa:** C'est une réussite dans ces deux pays parce que ces banques peuvent utiliser des fonds publics — M. Guilmette en a un peu parlé — et s'en servir pour attirer des fonds privés. Autrement dit, elles multiplient le bien du financement public en mobilisant le secteur privé pour construire des infrastructures, pour les financer et pour que leur construction se fasse plus rapidement.

C'est essentiellement de cela qu'il s'agit. C'est un processus très compliqué. Vous pouvez donc comprendre que, lorsque nous avons mis sur pied la Banque de l'infrastructure du Canada, nous avons dû nous assurer que la gouvernance serait primordiale dans toute notre activité de construction. Nous avons dû nous assurer d'avoir les bonnes structures et les bons filtres, de sorte que, lorsque le conseil d'administration indépendant aurait à examiner une recommandation d'un groupe d'investissement, il saurait qu'elle a fait l'objet de toute la diligence raisonnable voulue.

Je pense que c'est ce que nous voyons encore aujourd'hui dans les autres pays, et cela vous montre aussi l'excellente coopération entre le secteur public et le secteur privé dans la réalisation des mêmes mandats et des mêmes objectifs.

**Mme Joanne Thompson:** Je vous remercie.

Monsieur Barton, je reviens vers vous quelques instants.

Il a été question aujourd'hui des partenariats public-privé. Pouvez-vous nous dire quand ce modèle est approprié et quand des investissements privés conviennent mieux, sachant que nombre des investissements doivent se faire très rapidement pour répondre à la réalité du XXI<sup>e</sup> siècle et connaissant les effets d'une crise climatique sur nos infrastructures?

**M. Dominic Barton:** Je pense que les fonds publics sont très importants pour aider à fournir une sécurité, si vous voulez, ou la base pour que ce soit à long terme et que ça marche. M. Guilmette et Mme Fukakusa peuvent me corriger, au fait.

Les fonds publics fournissent la charge de base pour inciter le secteur privé à s'intéresser aux projets, à être d'accord sur l'échéancier et à comprendre qu'ils peuvent lui rapporter. Ces fonds encouragent cette attitude. Il est bien plus facile d'investir dans une friche industrielle que dans quelque chose de nouveau, et c'est pourquoi je pense...

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

Il nous reste 12 minutes. Nous allons donc passer à nos questions en rafales. Nous aurons deux fois quatre minutes et deux fois deux minutes.

Nous commencerons par Mme Lewis, qui disposera de quatre minutes.

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

Ma question est pour Mme Fukakusa.

En 2018, vous avez demandé à McKinsey de vous recommander des personnes à embaucher à la Banque. Le 28 février 2018, Andrew Pickersgill de McKinsey vous a écrit un courriel où il dressait une liste de contractuels de McKinsey que vous pourriez embaucher. Vous attendiez-vous à ce que McKinsey vous donne le nom de contractuels extérieurs?

**Mme Janice Fukakusa:** Non. Quand nous avons démarré la Banque même, nous devons ratisser très large pour trouver des personnes compétentes et très capables dans le domaine des infrastructures. J'ai fait cette demande à McKinsey comme j'en ai fait plusieurs dans tout le réseau pour constituer un bassin de candidats.

Je tiens à préciser que nous n'avons embauché personne sur la liste de McKinsey. En fait, quand nous avons fait nos recherches pour les postes de cadres supérieurs, nous avons recouru à un cabinet de recrutement. Nous voulions simplement avoir une idée du vivier potentiel.

• (1250)

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

**M. Garnett Genuis:** Je vous remercie, madame Lewis.

Je vous remercie, monsieur le président.

Mme Thompson a dit lors de sa dernière intervention qu'elle trouvait « insultant » que des personnes « remettent en question la réputation » de témoins. Cela peut mettre mal à l'aise certains députés, mais il est évident, en réalité, que M. Barton ment au Comité. Nous avons les courriels noir sur blanc et...

**Mme Joanne Thompson:** J'invoque le Règlement. Je trouve insultant que l'on dise à un témoin qu'il ment. J'aimerais que vous utilisiez un autre langage, s'il vous plaît.

**M. Garnett Genuis:** À propos de ce rappel au Règlement, monsieur le président, une personne qui se sent insultée n'est pas matière à invoquer le Règlement.

**Le président:** Je vous demanderai à tous de n'accuser aucun des témoins de mentir. C'est indigne des membres du Comité. Soyons prudents dans le langage que nous employons.

**M. Garnett Genuis:** Je vous remercie, monsieur le président.

J'aimerais que les témoins soient eux aussi prudents dans le langage qu'ils emploient, en particulier dans la correspondance entre leurs paroles et les faits.

Pour employer un langage aseptisé, il s'agit d'un élément de désinformation qui est lourd de conséquences pour ce dossier, car il semble que McKinsey soit effectivement capable d'infiltrer le gouvernement, d'orienter sur le processus décisionnel à bien des niveaux et d'en tirer profit. La présence de M. Barton et ses relations étroites avec le gouvernement ont permis ce genre de choses. Je n'arrive pas à m'expliquer qu'il ait déclaré devant le comité des opérations gouvernementales qu'il y avait une situation de conflit ou un filtre qui l'empêchait d'avoir affaire à McKinsey et que sa relation avec McKinsey était inexistante. Il a répété en partie ce témoignage mot pour mot aujourd'hui.

C'est d'autant plus impossible à expliquer que nous avons des courriels dans lesquels un associé de McKinsey organise une réunion à laquelle participera M. Barton et qu'il a, ce faisant, une connaissance intime de son emploi du temps et de sa disponibilité. Le problème est évident et, là encore, c'est un problème lourd de conséquences en raison de l'influence que McKinsey a pu exercer sur des aspects opérationnels du gouvernement et de l'augmentation considérable des sommes que McKinsey a gagnées en travaillant pour le gouvernement.

Je suis frappé aussi par le fait que des employés ou anciens employés de McKinsey continuent de se présenter devant différents comités parlementaires pour défendre le bilan prétendument éthique de cette entreprise quand non seulement nous avons ces problèmes de conflit d'intérêts, mais nous avons l'attitude de McKinsey dans la crise des opioïdes et le fait qu'il ait aidé à désigner des dissidents en Arabie saoudite, sans parler de divers autres scandales dans le monde entier.

Dans le temps qu'il me reste, monsieur Barton, j'ai encore une question pour vous.

Avec quels autres clients dont des projets ont été approuvés par la Banque de l'infrastructure McKinsey a-t-il travaillé?

**M. Dominic Barton:** Je suis désolé. Pouvez-vous répéter? Je ne comprends pas la question.

**M. Garnett Genuis:** Quels autres clients de McKinsey ont des projets approuvés avec la Banque de l'infrastructure? McKinsey a travaillé pour la Banque de l'infrastructure en même temps qu'elle travaillait de manière prospective avec des clients qui essayaient de faire affaire avec elle. Pour quels autres clients travaillez-vous dans le secteur privé dont des projets sont approuvés par la Banque de l'infrastructure?

**Le président:** Malheureusement, nous n'avons pas de temps pour cette réponse. Nous sommes déjà à quatre minutes et 17 secondes.

**M. Garnett Genuis:** Monsieur Barton, pourriez-vous répondre par écrit?

**M. Dominic Barton:** Certainement. Avec plaisir.

**Le président:** Je vous remercie, messieurs Barton et Genuis.

Nous avons ensuite Mme O'Connell.

Vous avez la parole, madame O'Connell. Vous disposez de quatre minutes.

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

M. Genuis devrait lire le compte rendu de notre réunion précédente où des représentants de McKinsey ont déclaré qu'aucun de leurs clients ne travaillait pour des projets de la Banque de l'infrastructure du Canada ou ne recevait de conseils concernant de tels projets. La transcription comprend également ce témoignage.

Je veux revenir sur quelques points.

Quand M. Genuis a dit que McKinsey avait d'étroites relations avec le gouvernement, je me suis demandé de quel gouvernement il s'agissait. Tout au long de ce témoignage, nous avons vu que cela ne posait aucun problème quand le ministre Flaherty ou le premier ministre Harper travaillaient avec des personnes qui travaillaient aussi pour McKinsey ou quand ils leur demandaient conseil. Le gouvernement Harper a également attribué des contrats à McKinsey.

Maintenant que ce n'est plus un gouvernement conservateur au pouvoir, il semble que cela leur pose un problème. Il y a eu 11 ou 12 réunions du comité des opérations gouvernementales, toutes avec les mêmes témoignages. Il n'en est rien ressorti parce qu'il a été établi qu'il n'y avait pas de scandale. Les conservateurs affirment avoir ces courriels qui sont autant de preuves irréfutables, car ils disent — tenez-vous bien — que quelqu'un savait que M. Barton était disponible pour une réunion. C'est tout. Voilà leur courriel. Ils n'ont pas de courriel qui place McKinsey dans la pièce ou qui le désigne comme l'hôte de cette réunion ou encore qui dise que McKinsey y participait. Ils ont quelqu'un qui savait que M. Barton était disponible à telle heure.

C'est intéressant parce qu'en tant que députés, on nous demande tout le temps d'organiser des réunions ou des rencontres. Nos collaborateurs, j'en suis certaine, répondent souvent — je sais que c'est le cas des miens — que je ne suis pas disponible à telle heure ou que je le serais peut-être à telle autre. Deux consultants — des lobbyistes — ont essayé d'organiser des rencontres avec nous tous. Deux parties intéressées... Voilà le grand scandale des conservateurs après quatre réunions.

Je trouve intéressant d'accuser quelqu'un de mentir au Comité quand les conservateurs continuent de poser la même question. La même réponse est donnée, mais ce n'est pas celle qu'ils souhaitent entendre. Par conséquent, c'est un mensonge.

Je crois que cela montre aux Canadiens qu'il ne s'agit pas vraiment d'examiner la Banque de l'infrastructure du Canada et les études de McKinsey. Il est démontré que trois contrats ont été attribués à McKinsey. Aujourd'hui, les témoins nous ont dit qu'ils avaient suivi le processus des marchés publics. En tout, trois consultants étaient sur les rangs. McKinsey l'a emporté pour un total de 1,4 million de dollars. C'est tout. McKinsey n'a pas obtenu d'autres contrats.

En comparaison, PPP Canada était un programme d'infrastructure des conservateurs. En 10 ans, il y a eu 25 projets pour un total de 1,3 milliard de dollars d'investissements. En cinq ans, la Banque de l'infrastructure du Canada a eu 46 projets pour un investissement de 9,7 milliards de dollars, mais 27 milliards de dollars d'infrastructures. De toute évidence, le travail de restructuration et de révision — ou quel que soit le nom qu'on lui donne — accompli par le conseil a permis la construction de beaucoup d'infrastructures dans tout le pays.

En utilisant un modèle pour combler les lacunes... Nous avons aussi appris dans les témoignages que ces projets étaient parmi les

plus difficiles à mettre sur pied. On nous a expliqué que le projet de 450 autobus à émissions nulles pour la ville de Brampton aurait été impossible à réaliser. Ce sont les mots du maire Brown. Sans la Banque de l'infrastructure du Canada, ce projet n'aurait pas vu le jour.

• (1255)

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

[Français]

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

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

Il serait trop long de présenter des arguments ou des faits qui ne collent pas du tout avec les déclarations de Mme O'Connell, alors je vais aller ailleurs. J'invite cependant les gens à aller consulter le compte rendu de la réunion du Comité du 11 mai 2023, qui pourra leur en apprendre davantage sur les clients de McKinsey ayant pu bénéficier d'investissements de la Banque de l'infrastructure du Canada.

Monsieur Barton, en terminant, j'ai de la difficulté à croire au hasard de la présence de McKinsey à toutes les étapes du processus. Ma question va donc porter sur la question du bénévolat chez McKinsey.

Il y a eu une présence bénévole des employés de McKinsey pour soutenir le Conseil consultatif en matière de croissance économique alors que vous en étiez le président. Vous avez dit que vous en étiez le président à titre personnel et non à titre de directeur des affaires mondiales chez McKinsey. Toutefois, ce sont quand même des gens de McKinsey qui soutenaient le fonctionnement du Conseil et je cherche encore une explication logique à cela.

Quand on fait un investissement de personnel ou un investissement bénévole dans une organisation comme cela, je présume que les gens ont des feuilles de temps et que les montants sont quantifiés. Pour aller plus loin, j'aimerais savoir si vous seriez capable de nous dire combien cela a coûté à McKinsey. Combien de personnes ont été impliquées dans cela? Quelle a été la valeur totale de cette participation bénévole au Conseil consultatif en matière de croissance économique?

[Traduction]

**M. Dominic Barton:** J'ai deux ou trois choses à dire. Si vous vous demandez quel était le rôle, il était de fournir des données à la demande des membres du Conseil consultatif en matière de croissance économique. McKinsey n'a formulé aucune recommandation et n'était pas présent dans la salle pendant les délibérations. Il a été décidé d'être transparent avec la sous-ministre et ministre des Finances et de lui dire ce que nous faisons. Il était donc très clair...

• (1300)

[Français]

**M. Xavier Barsalou-Duval:** Quelle en était la valeur et combien de personnes étaient impliquées, monsieur Barton? C'est ce que je vous ai demandé.

[Traduction]

**M. Dominic Barton:** Je ne sais pas. Je n'en ai aucune idée. Ce n'était pas l'objet de la chose. Il s'agissait simplement d'apporter un appui. Aucune analyse coût-avantages n'a été faite. Il était...

[Français]

**M. Xavier Barsalou-Duval:** Les gens remplissent des feuilles de temps, monsieur Barton. J'ai travaillé dans des cabinets et je sais comment ça fonctionne: il y a des feuilles de temps, il y a du personnel impliqué et il y a des budgets, aussi. Ce n'est pas illimité, je suppose.

[Traduction]

**M. Dominic Barton:** Vous devriez demander à M. Pickersgill ou à Rob Coulter. Je n'ai aucune idée de ce dont il s'agit. Ce n'était pas pertinent.

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

Pour terminer aujourd'hui, nous avons M. Bachrach.

Vous avez la parole. Vous disposez de deux minutes.

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

Je remercie de nouveau tous les témoins.

Cette discussion se concentre en grande partie sur un conflit d'intérêts apparent, et il me semble qu'en pareil cas, l'optique de celui qui perçoit un conflit y est pour beaucoup, et pas nécessairement celui qui est perçu comme en situation de conflit d'intérêts. L'argument de Mme O'Connell selon lequel ces relations étaient très semblables sous un gouvernement conservateur fait ressortir, à mon sens, le problème systémique plus vaste qu'est la forme de contrôle exercé par les entreprises en matière d'investissements dans les infrastructures et le rôle des cabinets d'experts-conseils, de leurs clients et des personnes concernées.

Je reviens à l'article du *Globe and Mail* de 2017. Le journaliste a interviewé « une source ayant une grande expérience des secteurs public et privé dans le domaine des infrastructures » qui aurait dé-

claré ceci: « Cela dénote des relations plutôt étroites et n'est pas typique de processus consultatifs indépendants. » Il y a certainement des gens qui regardent toute cette situation qui concerne le conseil consultatif, la BIC et McKinsey et qui se disent qu'elle dénote des relations plutôt étroites et pas quelque chose que nous souhaiterions généralement voir lorsque nous parlons de milliards de dollars de fonds publics dépensés.

Ma question porte sur le transfert du risque. Le transfert du risque du secteur public au secteur privé fait partie des principaux avantages souvent vantés à propos des partenariats public-privé. Cependant, nous voyons que la Banque participe à des investissements qui transfèrent le risque du secteur privé au secteur public.

Ma question, peut-être pour M. Barton, est la suivante: pourquoi les contribuables canadiens devraient-ils assumer des risques que le secteur privé n'est pas prêt à supporter?

**Le président:** Veuillez répondre en 20 secondes, monsieur Barton.

**M. Dominic Barton:** Je pense que le secteur privé supporte le risque en investissant des capitaux. Nous devons trouver des projets où il est disposé à le faire. Je crois que les résultats en sont meilleurs. À mon avis, la présence du secteur privé rend un projet plus viable. Il exige que l'analyse faite résiste aux personnes en mesure d'investir dans le projet. Je crois que c'est une meilleure solution, du point de vue général du risque, que de n'avoir que des fonds publics.

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

Au nom de tous les membres du Comité, je remercie les témoins de leur présence aujourd'hui.

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>