



CHAMBRE DES COMMUNES
HOUSE OF COMMONS
CANADA

44^e LÉGISLATURE, 1^{re} SESSION

Comité permanent des opérations gouvernementales et des prévisions budgétaires

TÉMOIGNAGES

NUMÉRO 049

Le mercredi 1^{er} février 2023

Président : M. Kelly McCauley



Comité permanent des opérations gouvernementales et des prévisions budgétaires

Le mercredi 1er février 2023

• (1630)

[Traduction]

Le président (M. Kelly McCauley (Edmonton-Ouest, PCC)): Bonjour tout le monde.

La séance est ouverte.

Bienvenue à la 49^e séance du Comité permanent des opérations gouvernementales et des prévisions budgétaires de la Chambre des communes.

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

Nous allons commencer par une déclaration préliminaire de cinq minutes de M. Barton.

Monsieur Barton, bienvenue. Vous avez cinq minutes.

M. Dominic Barton (à titre personnel): Monsieur le président et mesdames et messieurs les membres du Comité, je vous remercie de m'avoir invité à témoigner devant vous aujourd'hui.

D'emblée, je tiens à préciser que je me présente devant vous de façon volontaire en tant que simple citoyen, en mon propre nom. Je ne m'exprime pas aujourd'hui au nom de McKinsey et bien évidemment, je ne vous parle pas non plus au nom du gouvernement du Canada.

Je vais prendre quelques instants pour vous parler de mon expérience et formuler des observations à propos des trois volets suivants:

Mon expérience: j'ai commencé ma carrière à titre de consultant au bureau de Toronto de McKinsey en 1986, où j'ai travaillé pendant 10 ans. J'ai ensuite travaillé à son bureau en Corée du Sud et je suis resté 12 ans en Asie. En 2009, j'ai été élu directeur général mondial de McKinsey, poste que j'ai occupé jusqu'en 2018 après trois mandats. En tant que directeur général, mes fonctions ne portaient pas sur l'obtention ni la supervision des mandats rémunérés entre le gouvernement du Canada et l'équipe canadienne de McKinsey.

J'ai quitté McKinsey et j'ai vendu toutes mes actions il y a maintenant plus de trois ans et demi, et cela fait plus de 25 ans que je ne participe plus régulièrement à des mandats de consultation de McKinsey au Canada.

[Français]

Je ne suis ni membre ni partisan d'aucun parti politique au Canada.

[Traduction]

Je crois en l'idée de redonner au Canada. C'est pourquoi j'ai agi à titre de conseiller non rémunéré auprès de différents gouvernements du Canada à plusieurs reprises. Par exemple, en 2010, je faisais partie d'un petit groupe de Canadiens qui conseillaient le ministre des Finances, Jim Flaherty, notamment dans le cadre d'une retraite de deux jours qu'il a animée.

Puis, en 2013, le premier ministre Stephen Harper m'a demandé de siéger au Comité consultatif sur la fonction publique du Canada où je suis resté deux ans.

En 2016, j'ai été invité par le ministre Bill Morneau à présider son Conseil consultatif en matière de croissance économique, qui regroupait 13 autres entrepreneurs. Je dirais qu'il a fait un travail important pour les Canadiens. Ses recommandations comprenaient la construction de plus d'infrastructures canadiennes, l'accélération des approbations pour les projets de ressources, la réduction des formalités administratives, l'attraction de talents et de capitaux étrangers, la libération de secteurs clés, comme l'agriculture, et la mise en place de la base nécessaire pour permettre aux Canadiens d'aller chercher de nouvelles compétences pour faire face aux changements technologiques.

En juillet 2018, j'ai annoncé que je quittais mes fonctions chez McKinsey et que j'entamais le prochain chapitre de ma vie professionnelle, qui comprenait des mandats d'administrateur au sein de conseils de sociétés ouvertes et fermées et de fondations. Afin de soutenir mon épouse Geraldine dans sa carrière, j'ai déménagé de New York à Hong Kong.

En août 2019, on m'a demandé de devenir ambassadeur en Chine, où mon mandat principal était d'obtenir la libération de Michael Kovrig et de Michael Spavor. En acceptant ce poste, j'ai démissionné de plus d'une douzaine de rôles que j'avais récemment assumés partout dans le monde dans le cadre de mon travail d'après-retraite.

Je voudrais formuler quelques observations qui, je l'espère, seront utiles au Comité.

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.

Deuxièmement, l'attribution de contrats du gouvernement fédéral est soumise à un processus structuré. L'attribution de contrats n'est pas évaluée au niveau politique, mais plutôt par des fonctionnaires. Parmi les contrats avec le secteur public rapportés par les médias depuis 2015, McKinsey a déclaré publiquement que la plupart d'entre eux ont été le résultat de processus publics concurrentiels de demandes de propositions évaluées de façon indépendante par des fonctionnaires selon des critères objectifs au niveau technique et au niveau des prix. Les contrats restants ont été obtenus dans le cadre d'une offre à commandes-cadre d'envergure nationale, qui n'est elle-même accordée qu'après un processus d'approvisionnement rigoureux.

Des consultants des secteurs privé ou social sont souvent choisis par les gouvernements parce qu'ils sont en mesure de fournir une expertise spécialisée et des solutions novatrices tirées d'une expérience mondiale. Ils peuvent aussi offrir des conseils qui sont objectifs et indépendants moyennant une souplesse qui permet aux gouvernements d'obtenir des conseils sans devoir continuer à assumer les mêmes coûts à d'autres moments et à profiter d'une base solide pour procéder rapidement aux analyses nécessaires.

Il est aussi important de faire la distinction entre le travail de McKinsey et l'époque où, en tant que simple citoyen, j'ai siégé à plusieurs conseils consultatifs à titre de bénévole à la demande du premier ministre Harper et des ministres Flaherty et Morneau. Ces conseils consultatifs ont formulé des recommandations aux élus. Parfois, les élus ont adopté les recommandations faites, et parfois non, mais il s'agissait alors de recommandations formulées par un groupe de bénévoles rassemblés par le gouvernement, et non par McKinsey.

J'ai présidé le Conseil consultatif en matière de croissance économique, et McKinsey a soutenu les travaux du Conseil en fournissant bénévolement des données et des renseignements pour l'aider dans son rôle.

Troisièmement, et finalement, je note que le *National Post* a signalé qu'au cours du dernier exercice terminé le 31 mars 2022, le gouvernement du Canada a dépensé au moins 22,2 milliards de dollars en services de consultants externes, dont les contrats de McKinsey ne représentaient que 17 millions de dollars.

• (1635)

Je vous remercie de votre invitation et je serai heureux de répondre à vos questions.

Merci.

Le président: Merci, monsieur Barton.

Chers collègues, avant de commencer, pour cette réunion, nous allons demander à tout le monde de respecter le temps qui lui est alloué. Veuillez ne pas l'oublier.

Madame Kusie, nous allons commencer par vous. Vous avez six minutes.

Mme Stephanie Kusie (Calgary Midnapore, PCC): Merci de votre présence, monsieur Barton.

Vous considérez-vous comme un ami du premier ministre actuel, Justin Trudeau?

M. Dominic Barton: Non. Je me considère comme ayant... Je ne suis pas un ami. J'ai une relation professionnelle...

Mme Stephanie Kusie: Quand avez-vous pour la première fois...

M. Dominic Barton: Excusez-moi, puis-je terminer, monsieur le président?

Mme Stephanie Kusie: Bien sûr, brièvement.

M. Dominic Barton: Je le respecte. Je pense qu'il me respecte. Je n'ai pas son numéro de téléphone personnel. Je n'ai jamais été seul dans une pièce avec lui.

Mme Stephanie Kusie: Vous n'avez jamais été seul dans une pièce avec lui.

M. Dominic Barton: Effectivement.

Mme Stephanie Kusie: D'accord.

Quand avez-vous rencontré le premier ministre pour la première fois? Quand je parle du premier ministre, je parle toujours du premier ministre Justin Trudeau.

Quand l'avez-vous rencontré pour la première fois?

M. Dominic Barton: Je crois l'avoir rencontré en 2013, alors que je me rendais...

Mme Stephanie Kusie: C'était avant son élection.

M. Dominic Barton: Savez-vous où je voulais en venir? C'était pour voir M. Flaherty. J'étais dans l'ascenseur et quelqu'un m'a présenté en disant que c'était Justin Trudeau. Je ne savais pas à quoi il ressemblait, ni d'où il venait.

J'étais dans l'ascenseur pour aller voir le ministre Flaherty.

Mme Stephanie Kusie: Avez-vous déjà rencontré le premier ministre ou des membres de son personnel quand il était chef du Parti libéral avant les élections de 2015, en dehors de cette rencontre?

M. Dominic Barton: Non.

Mme Stephanie Kusie: D'accord.

Quand avez-vous communiqué pour la première fois avec Justin Trudeau après son élection comme premier ministre?

M. Dominic Barton: C'était à Davos, quand le gouvernement a demandé que j'organise un petit déjeuner pour qu'il puisse rencontrer d'autres dirigeants internationaux. C'est à ce moment-là que je l'ai rencontré.

• (1640)

Mme Stephanie Kusie: C'est donc lui qui a pris l'initiative. D'accord.

Quand avez-vous communiqué pour la première fois avec le Cabinet du premier ministre?

M. Dominic Barton: C'était par l'entremise du Conseil de la croissance avec le ministre d'alors, M. Morneau. C'est dans ce cadre que nous rencontrerions le premier ministre. Il y en avait en fait une poignée.

Mme Stephanie Kusie: D'accord.

Combien de fois avez-vous rencontré Justin Trudeau après son élection de premier ministre en 2015, selon vous?

M. Dominic Barton: Disons une douzaine de fois.

Mme Stephanie Kusie: Où ces réunions se déroulaient-elles?

M. Dominic Barton: Dans son bureau.

Mme Stephanie Kusie: Qui avait organisé ces 12 réunions, diriez-vous?

Pouvez-vous...

M. Dominic Barton: Il demandait à être tenu au courant des travaux du conseil de croissance. J'étais toujours en compagnie du ministre Morneau lors de ces réunions, et nous n'étions pas seuls.

Mme Stephanie Kusie: Était-ce le seul sujet de ces réunions? Le conseil de croissance?

M. Dominic Barton: Oui.

Mme Stephanie Kusie: D'accord.

Combien de fois avez-vous rencontré, vous ou des gens de McKinsey, le personnel du Cabinet du premier ministre après son élection en 2015?

Vous avez parlé d'une douzaine de fois dans votre cas. De combien d'occasions parle-t-on pour d'autres employés de McKinsey, à part vous?

M. Dominic Barton: Je serais surpris qu'il y en ait eu. Je n'étais bien sûr pas au courant.

Mme Stephanie Kusie: Vous ne savez pas si d'autres...

Diriez-vous que d'autres membres du personnel de McKinsey ont rencontré le premier ministre ou quelqu'un du Cabinet du premier ministre après cela?

M. Dominic Barton: Honnêtement, je n'en ai aucune idée.

Mme Stephanie Kusie: D'accord. C'est intéressant.

Comme vous venez de le mentionner, vous avez aidé le premier ministre à rencontrer de nombreux dirigeants d'entreprises du monde entier au Forum économique mondial de Davos. Il avait demandé cette rencontre.

M. Dominic Barton: Oui, c'est le Cabinet du premier ministre qui a organisé la rencontre.

Mme Stephanie Kusie: À qui avez-vous présenté le premier ministre au Forum économique mondial en 2016?

M. Dominic Barton: J'ai essayé de mettre la main sur des gens que je connaissais et qui auraient pu être disponibles. Le calendrier est chargé à Davos. Cela s'est fait à la dernière minute. On m'avait demandé d'organiser un petit déjeuner, pourrait-on dire. Les gens sont occupés. Je ne me souviens plus.

C'était des gens...

Mme Stephanie Kusie: Savez-vous si des contrats ont découlé des présentations que vous avez faites à ce moment-là?

M. Dominic Barton: Non. Puis-je vous dire quelque chose?

Les invités faisaient une faveur au Canada en participant à la rencontre et ils ne cherchaient pas à conclure de contrats. Cela n'avait rien à voir.

Mme Stephanie Kusie: Vous considérez-vous comme un ami de Chrystia Freeland?

M. Dominic Barton: J'ai connu Chrystia Freeland quand elle travaillait au *Financial Times*. Je la connaissais d'avant.

Mme Stephanie Kusie: En quelle année diriez-vous que vous l'avez rencontrée?

M. Dominic Barton: Je ne me souviens plus. C'était à une conférence du *Financial Times* où elle était modératrice. Elle était une journaliste canadienne...

Mme Stephanie Kusie: Était-ce avant 2015?

M. Dominic Barton: Oui.

Mme Stephanie Kusie: À quand remonte la première fois où vous avez communiqué avec elle après l'élection de 2015?

M. Dominic Barton: Je ne me souviens pas. Ce n'est pas une personne à qui je parlerais régulièrement.

Mme Stephanie Kusie: D'accord. C'est intéressant.

Combien de fois diriez-vous l'avoir rencontrée?

M. Dominic Barton: Peut-être 8 ou 10 fois. Je ne sais pas, mais moins d'une douzaine.

Mme Stephanie Kusie: Quels étaient les sujets de ces rencontres?

M. Dominic Barton: Eh bien, je me souviens d'une réunion autour d'un dîner qu'elle avait organisé chez elle, à Toronto...

Mme Stephanie Kusie: C'était chez elle.

M. Dominic Barton: ... où elle avait invité 12 autres personnes dont Ian Shugart...

Mme Stephanie Kusie: Qui d'autre y était?

M. Dominic Barton: Il y avait quelqu'un du *Globe and Mail*. Je ne me souviens pas de son nom. Janice Stein était là. Je pense que l'ancien greffier était là; je ne me souviens pas de son nom.

Mme Stephanie Kusie: Pouvez-vous me dire combien de fois vous-même ou des gens de McKinsey avez rencontré le personnel de Mme Freeland?

M. Dominic Barton: Je n'en ai aucune idée, car je ne participais pas aux réunions de McKinsey. Je ne suis pas concerné. Quand je rencontrais Mme Freeland, c'était à sa demande.

Mme Stephanie Kusie: D'accord. C'est très intéressant, parce que ce que vous nous décrivez, monsieur Barton, n'est pas une relation étroite et pourtant j'ai ici une citation du *Globe and Mail* qui cite le premier ministre à Davos, où il a dit:

« Quand je suis allé au Forum économique mondial de Davos, quelques mois à peine après avoir été élu, j'ai eu le privilège de rencontrer un certain nombre de chefs d'entreprise mondiaux, » déclare M. Trudeau dans le clip. « Qui a organisé la rencontre? » Dominic Barton.

C'est-à-dire vous, monsieur.

« Ils connaissaient tous Dominic. J'en suis venu à apprécier, et peut-être même à envier, la liste de contacts de Dominic. Nous l'avons donc recruté. »

M. Trudeau a déclaré à son auditoire de 2017 que lui et son ministre des Finances de l'époque, Bill Morneau, avaient proposé 1 \$ par année à M. Barton pour diriger un conseil consultatif sur la croissance économique.

« Je ne pense pas que qui que ce soit puisse prétendre que nous n'en avons pas pour notre argent avec Dominic. En fait, c'est probablement le meilleur dollar que le gouvernement du Canada ait jamais dépensé », a-t-il ajouté en décrivant M. Barton comme une personne modeste, accessible, accomplie et « ridiculement humble ».

Monsieur, cela ressemble à une citation de quelqu'un que vous connaissez très bien et qui vous connaît très bien.

Merci beaucoup, monsieur le président.

Le président: Vous avez fait exactement six minutes, madame Kusie. Merci.

Monsieur Housefather, c'est à vous pour six minutes.

M. Anthony Housefather (Mont-Royal, Lib.): Merci beaucoup, monsieur Barton, et merci de vous être présenté volontairement aujourd'hui. Je vous en suis très reconnaissant.

Je commencerai par dire que le Comité a entrepris une étude sur l'impartition qui, selon moi, devrait être très utile pour comprendre si nous dépensons trop d'argent au Canada pour des consultants en gestion ou pour d'autres entrepreneurs extérieurs à la fonction publique. C'est ce que nous devrions faire.

Je suis sûr qu'à cause d'allégations concernant les activités de McKinsey à l'étranger, on vous posera des questions à ce sujet aujourd'hui. Personnellement, j'estime que le gouvernement du Canada devrait notamment se demander si les entreprises présumées avoir commis des actes répréhensibles à l'étranger — surtout si elles ont été reconnues coupables — devraient être autorisées à continuer de faire affaire avec le gouvernement du Canada.

Toutefois, ce n'est pas la raison pour laquelle vous avez été invité ici. Vous l'avez été parce que d'aucuns prétendent que, d'une façon ou d'une autre, une relation inconvenante a permis à la firme McKinsey de passer par vous — comme l'ont souvent décrit les conservateurs ici et à la Chambre des communes — en tant qu'ami personnel proche du premier ministre.

Je vais revenir à la première question que Mme Kusie vous a posée.

Monsieur Barton, vous considérez-vous comme un proche ami du premier ministre?

• (1645)

M. Dominic Barton: Non, je ne suis pas un ami intime du premier ministre.

M. Anthony Housefather: Diriez-vous qu'il est l'un de vos cinq meilleurs amis?

M. Dominic Barton: Non.

M. Anthony Housefather: L'un de vos 10 meilleurs amis?

M. Dominic Barton: Non.

M. Anthony Housefather: L'un de vos 25 meilleurs amis?

M. Dominic Barton: Non.

M. Anthony Housefather: L'un de vos 50 meilleurs amis?

M. Dominic Barton: Non.

M. Anthony Housefather: Avez-vous son numéro de téléphone personnel?

M. Dominic Barton: Non.

M. Anthony Housefather: Échangez-vous des cartes d'anniversaire avec lui chaque année?

M. Dominic Barton: Non.

M. Anthony Housefather: Des cadeaux d'anniversaire?

M. Dominic Barton: Non.

M. Anthony Housefather: Vous et votre femme, allez-vous dîner avec le premier ministre et sa femme?

M. Dominic Barton: Non.

M. Anthony Housefather: Vos enfants socialisent-ils?

M. Dominic Barton: Non.

M. Anthony Housefather: Faites-vous de l'exercice avec lui?

M. Dominic Barton: Non.

M. Anthony Housefather: En dehors des relations d'affaires, avez-vous déjà eu des contacts sociaux avec le premier ministre?

M. Dominic Barton: Non.

M. Anthony Housefather: D'accord, écartons l'idée qu'il soit pour vous un intime. Il n'a même pas... Vous avez évoqué la Loi sur les conflits d'intérêts, que vous aurez évidemment consultée lorsque vous avez été nommé ambassadeur en Chine. Vous connaissez donc sans doute la définition de l'amitié proposée dans cette loi. Croyez-vous que, même au sens de cette loi, vous n'entretenez pas de relation d'amitié avec le premier ministre?

M. Dominic Barton: Non, je ne suis pas un ami.

M. Anthony Housefather: Parfait. Passons à autre chose.

Pendant que vous occupiez vos fonctions très prestigieuses à titre bénévole — et je le répète, je vous suis reconnaissant, comme le sont sans doute tous les Canadiens, peu importe leur parti politique, que vous ayez servi notre pays sous divers premiers ministres et ayez donné de votre temps —, avez-vous fait des démarches auprès du premier ministre, de Chrystia Freeland ou de quelque membre du Cabinet du premier ministre pour servir les intérêts de McKinsey?

M. Dominic Barton: Non.

M. Anthony Housefather: Croyez-vous que d'autres personnes au service de McKinsey aient fait des démarches déplacées pour servir les intérêts de l'entreprise?

M. Dominic Barton: Non. Il y a un ensemble très solide de pratiques et de règles à ce propos. Je n'avais aucun intérêt à l'égard de la relation avec McKinsey. J'estimais que mon rôle me donnait l'occasion de payer de retour ce que le Canada m'a donné. Ce fut un honneur d'être invité à le faire. Recevoir ce genre d'invitation est un honneur. Lorsqu'il se fait demander quelque chose par un ministre ou un premier ministre, tout Canadien doit acquiescer. J'ai eu cet honneur. Je n'ai pas ménagé ma peine. Cela n'avait rien à voir avec des contrats ni quoi que ce soit d'autre. Rien.

M. Anthony Housefather: L'une des questions intéressantes qui ont retenu mon attention concerne la rapide accélération des activités de McKinsey avec le gouvernement en 2019, 2020 et 2021. Il est ici question de quelque 115 millions de dollars. Je ne prétends pas donner des chiffres exacts pour quiconque... Il me semble que presque toutes ces activités se concentrent dans les trois dernières années, soit après votre nomination au poste d'ambassadeur en Chine et votre départ du cabinet McKinsey. Donnez-moi une précision: est-il exact que, lorsque vous l'avez quitté, vous avez vendu les actions que vous déteniez dans l'entreprise?

M. Dominic Barton: Oui.

M. Anthony Housefather: Vous ne pouviez donc plus tirer profit de quelque contrat que McKinsey aurait reçu du gouvernement du Canada ou de qui que ce soit d'autre.

M. Dominic Barton: Je n'ai rien reçu.

M. Anthony Housefather: À titre d'ambassadeur, avez-vous abusé de votre poste pour faire du lobbying pour une entreprise avec laquelle vous n'étiez plus associé et dont vous ne tiriez aucun avantage?

M. Dominic Barton: 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. Anthony Housefather: 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.

M. Dominic Barton: C'est tout à fait exact.

Il y a également eu cinq autres cas... J'en ai volontairement soumis trois, même si le commissaire à l'éthique estimait que je n'avais pas à le faire. Je consacrais toute mon attention à ma tâche.

M. Anthony Housefather: C'est parfait.

Il est intéressant de noter que le chiffre d'affaires a augmenté. S'il est vrai que, pendant votre mandat chez McKinsey, vous avez fait un lobbying intense auprès de vos amis pour décrocher des contrats, on peut dire que vous avez très mal fait votre boulot, puisque les contrats ont « décuplé » après votre départ.

M. Dominic Barton: Cela m'est complètement égal. Je ne m'en souciais pas.

Je rappellerai néanmoins qu'il faut considérer ce qui s'est passé par ailleurs. Il y a toutes sortes d'analyses. Il faut scruter les choses à la loupe. Il ne faut pas s'y méprendre. Les montants en cause sont considérables. Si on fait une comparaison avec d'autres entreprises, comme Accenture, Deloitte et KPMG... Il faudrait en tenir compte, de sorte...

M. Anthony Housefather: Je suis d'accord. Comme je l'ai dit l'autre jour, si j'ai conclu un contrat de 100 \$ avec une entreprise à un moment donné et si, l'année suivante, je lui verse 5 000 \$, j'aurai multiplié la valeur de mes contrats avec elle par 50, mais ce ne serait toujours qu'un montant infime par rapport au total des dépenses.

Il en va de même pour McKinsey. Il y a eu une augmentation phénoménale de la valeur des contrats accordés à McKinsey, mais c'est une goutte d'eau dans l'océan par rapport au chiffre d'affaires d'autres firmes d'experts-conseils. Il faut donc considérer la question dans son ensemble.

Monsieur le président, me reste-t-il du temps?

Le président: Trente secondes.

M. Anthony Housefather: Je reviendrai aux autres tours, mais je tiens à vous remercier encore une fois, monsieur Barton, d'avoir accepté de comparaître.

M. Dominic Barton: Merci.

Le président: Merci, monsieur Housefather.

Monsieur Blanchet, bienvenue au Comité. Vous avez six minutes.

• (1650)

[Français]

M. Yves-François Blanchet (Beloil—Chambly, BQ): Merci, monsieur le président.

Monsieur Barton, je vais m'abstenir de vous demander votre date d'anniversaire ou si vous préférez la salade de chou crémeuse ou traditionnelle.

Cependant, je prends note que vous n'êtes plus chez McKinsey. C'est un avantage considérable pour nous parce que vous connaissez intimement ce cabinet, comme bien peu de gens le connaissent. Vous êtes libre de parler, puisque ce n'est plus votre employeur et que vous n'y êtes plus associé. Alors, c'est merveilleux, nous pourrions vous poser des questions plus précises.

En peu de mots, comment définiriez-vous une offre à commandes?

[Traduction]

M. Dominic Barton: Dans le cas d'une offre à commandes... Je ne me suis jamais occupé des contrats. Je me contente donc de lire ce que j'ai vu. Comme je n'ai jamais pris part au processus de passation de marchés avec le gouvernement du Canada, je suis dans l'ignorance. Je peux vous donner mon interprétation de ce que dit ce type de contrat, selon moi...

[Français]

M. Yves-François Blanchet: Ce ne sera pas nécessaire, parce que les secondes filent.

Un peu comme le premier ministre du Canada est responsable de tout ce qui se passe dans son gouvernement, vous, en tant que grand patron de McKinsey, deviez savoir comment la compagnie fonctionne à l'interne.

Je vais donc vous poser une question plus générale.

Est-ce que McKinsey, sous votre gouverne, aurait pu accorder à quiconque un contrat dont les modalités et le coût ne sont pas connus des citoyens, et dont l'échéance arrivera longtemps après la mort de toute personne qui pourrait avoir lu le contrat? Est-ce que c'est une bonne pratique de gestion pour une entreprise privée ou pour un gouvernement?

[Traduction]

M. Dominic Barton: Pourriez-vous répéter? Je n'ai pas compris votre question.

[Français]

M. Yves-François Blanchet: La compréhension que nous avons de cette offre à commandes, c'est que le public ne sait pas ce que ça fait ni à quoi ça va servir ni combien ça va coûter. Ça ne coûtera pas zéro dollar, comme c'est écrit ou comme le prétendait la ministre. De plus, avant que le contrat arrive à échéance, s'il se poursuit jusqu'en 2100, nous serons tous morts.

Est-ce que c'est une bonne pratique de gestion? Est-ce que, comme patron de McKinsey, vous auriez fait cela?

[Traduction]

M. Dominic Barton: Encore une fois, monsieur le président, je ne me suis pas occupé de ces contrats. Je ne sais pas. Je n'ai pas la moindre idée.

[Français]

M. Yves-François Blanchet: En tant que gestionnaire, auriez-vous fait cela, vous? Vous étiez probablement un gestionnaire exceptionnel. Est-ce que vous feriez un contrat de ce genre? Est-ce que vous accepteriez de le signer, comme client?

[Traduction]

M. Dominic Barton: Non, je ne le ferais pas.

[Français]

M. Yves-François Blanchet: C'est intéressant.

Si je comprends bien, vous connaissez manifestement très peu le premier ministre du Canada. Vous auriez de la misère à le reconnaître dans un ascenseur, s'il y était avec vous.

Pourtant, vous avez été nommé ambassadeur en Chine, un poste tellement important que vous avez dû avoir des conversations élaborées avec le premier ministre du Canada quant à ses attentes relatives à notre relation avec la Chine — et Dieu sait qu'elle n'allait pas bien.

Quelle était la nature de ces conversations? Est-ce qu'elles n'ont pas créé un minimum de proximité et de complicité entre le premier ministre et vous?

[Traduction]

M. Dominic Barton: Excellente question.

Tirons une chose au clair. En 2013, je ne savais pas qui c'était. Je l'ai rencontré pour la première fois en prenant le même ascenseur pour aller voir Jim Flaherty. J'étais à l'étranger depuis 1996. Je ne regarde pas les informations et je ne suis pas toutes les actualités. Je ne savais donc pas de qui il s'agissait. Quelqu'un nous a présentés: « Voici Justin Trudeau. » C'est ainsi que j'ai fait sa connaissance. Ce fut la première rencontre. Par la suite, pendant l'épisode du Conseil consultatif en matière de croissance économique, je savais de qui il s'agissait et je le reconnaissais.

Avant ma nomination au poste d'ambassadeur, c'est Ian Shugart, le greffier, qui m'a demandé mon aide, pas le premier ministre. C'est Ian Shugart. Je dois vous expliquer qu'il n'y avait aucune communication avec la Chine. Il ne se passait rien. Vous savez à quel point la situation était mauvaise.

Ils étaient à la recherche d'idées, et j'ai proposé d'essayer d'emprunter une voie détournée pour réamorcer les communications. C'est la première fois que j'ai eu des contacts avec le premier ministre. Il fallait trouver comment s'y prendre. Cela devait se faire à l'occasion du G20. Environ une demi-douzaine d'autres personnes étaient présentes. C'est la première fois que nous en avons discuté.

J'avais des contacts surtout avec Ian Shugart, qui essayait de me convaincre d'accepter. Je vais être très honnête. Ce fut le plus grand honneur de ma vie de jouer ce rôle, mais je ne me suis pas porté volontaire.

[Français]

M. Yves-François Blanchet: Monsieur Barton, compte tenu du niveau de notre relation, il y a peu de chances que je vante vos mérites en public. Je ne pense pas que nous ayons ce niveau d'intimité, ce qui suggère quelque chose.

Je vais aborder un tout autre sujet. Il s'agit de la question du Canada, à 100 millions de citoyens, et de la grande région de Montréal, à 12,5 millions de personnes. Il y a une recommandation visant à dynamiser l'économie du Canada.

Vous avez croisé un grand nombre de chiffres. Sur ces 12,5 millions de Montréalais, combien parleraient français? Combien aurons-nous été capables, comme nation, d'intégrer, de franciser et d'inviter à faire partie de la nation québécoise, dont le français est une caractéristique? Ce nombre n'assure-t-il pas qu'il ne restera pas beaucoup de personnes qui parleront français dans l'ensemble?

• (1655)

[Traduction]

M. Dominic Barton: Vous parlez d'immigration et des chiffres que nous visons...

[Français]

M. Yves-François Blanchet: Oui.

[Traduction]

L'Initiative du Siècle.

M. Dominic Barton: Oui, l'Initiative du Siècle.

Il s'agissait d'une initiative privée par laquelle nous essayions de faire valoir... Laurier avait pour ambition que le Canada devienne un pays dominant au XX^e siècle, ce qu'il n'a pas été. L'espoir était que nous puissions l'être. C'est de là que vient cette idée. Il est très important que les nouveaux arrivants puissent s'intégrer. Ils doivent s'intégrer à notre société.

M. Yves-François Blanchet: Dans quelle langue devraient-ils s'intégrer?

M. Dominic Barton: En anglais et en français, puisque nous sommes un pays bilingue.

M. Yves-François Blanchet: Nous reviendrons à la charge.

Le président: Merci, monsieur Blanchet.

Nous allons passer à M. Johns, qui aura six minutes. Je vous en prie.

M. Gord Johns (Courtenay—Alberni, NPD): Merci d'être parmi nous.

Lorsque j'étais propriétaire d'entreprise et que je dirigeais une chambre de commerce, nous faisons une analyse FFPM pour cerner les forces, les faiblesses, les possibilités et les menaces. Je suis certain que vous avez fait ce genre d'analyse bien des fois chez McKinsey. Nous connaissons les forces de McKinsey. L'entreprise est en mesure d'obtenir des contrats à fournisseur unique et de soutirer de l'argent aux Canadiens. Ses faiblesses, ce sont les scandales à répétition. Nous savons que McKinsey voit toute crise, qu'il s'agisse de celle des opioïdes ou d'une pandémie, comme une occasion à saisir.

Voici une question au sujet des menaces. Peut-être pourriez-vous nous en dire un peu plus. Quelles menaces pesaient sur McKinsey lorsque vous y étiez? D'où venaient les menaces?

M. Dominic Barton: Tout d'abord, il s'agit d'une analyse FFPM très partielle. Elle n'est pas très bonne. Je vais donc...

M. Gord Johns: Je m'intéresse avant tout aux menaces. Quelles étaient les menaces? Quels concurrents représentaient la plus grande menace pour McKinsey?

M. Dominic Barton: C'est un marché très concurrentiel. Il y a le Boston Consulting Group, Bain & Company et Accenture. La concurrence est acharnée.

M. Gord Johns: D'accord, vous en avez énuméré deux ou trois. J'ai vérifié quelques chiffres. Vous avez raison. En 2021, McKinsey a décroché des contrats totalisant 32 millions de dollars. Deloitte a obtenu des contrats de 28 millions de dollars en 2011, sous les conservateurs, mais de 173 millions en 2021.

Question d'ordre de grandeur, la différence est plutôt nette. En fait, PricewaterhouseCoopers a reçu près de 10 millions de dollars en contrats en 2011, mais 21 millions en 2013, 34 millions en 2014 et 44 millions en 2015, sous un gouvernement conservateur. Vous voyez où je veux en venir. La tendance à l'impartition s'est esquissée sous le gouvernement conservateur, mais le mouvement s'est ensuite emballé. Maintenant, nous en sommes à 93 millions de dollars.

Quels sont les montants totaux? Deloitte a obtenu un demi-milliard de dollars en contrats au cours de la dernière décennie. PricewaterhouseCoopers a reçu 511 millions de dollars. Accenture, 211 millions de dollars. Ernst & Young, 107 millions de dollars. KPMG, 139 millions de dollars, et McKinsey, 68 millions de dollars, sans compter 2022.

Pourquoi, selon vous, le Comité ne s'intéresse-t-il pas à toutes ces entreprises? Croyez-vous que certains partis veulent vraiment braquer les projecteurs sur McKinsey et sur vous? Pensez-vous qu'ils veulent vraiment faire toute la lumière sur l'impartition et trouver les moyens d'y mettre un frein? À l'heure actuelle, des millionnaires s'enrichissent davantage grâce à des contrats financés par les deniers publics à un moment où la population a le plus besoin de services.

M. Dominic Barton: Vos propos sont éloquentes. Mon dernier point, c'était qu'il faut mettre les choses en perspective. Il est bon d'examiner les répercussions et de voir ce qui se fait. Il faudrait étudier la question dans son ensemble. J'ignore pourquoi McKinsey est la seule cible. Ces chiffres m'étonnent également.

M. Gord Johns: Pour en revenir aux menaces... Pourquoi ces entreprises obtiennent-elles plus d'argent que McKinsey? Que font-elles? Qui connaissent-elles?

M. Dominic Barton: J'ai... Écoutez, c'est comme...

M. Gord Johns: Quels contacts Pricewaterhouse a-t-elle qui lui permettent d'augmenter son chiffre de 400 % sous les conservateurs et ensuite de le doubler sous les libéraux? Quelles sont ses accointances?

M. Dominic Barton: Un processus d'approvisionnement est en place. Selon moi, ce n'est pas une question de contacts privilégiés, mais il est très intéressant de constater la taille de...

M. Gord Johns: Vous ne pensez donc pas qu'on puisse dire: « Libéraux ou conservateurs, c'est toujours la même rengaine », comme s'ils n'étaient là que pour donner un coup de main à leurs amis et miner la fonction publique.

M. Dominic Barton: Je ne le crois pas.

M. Gord Johns: Pour ma part, je le crois.

Un peu plus tard, je vais présenter une motion au Comité pour que nous élargissions la portée de l'étude, parce que je ne suis pas ici pour faire de la politique et privilégier une entreprise par rapport à une autre. Nous devons examiner l'ensemble de la question, et nous avons besoin de réponses. Il faut que toutes ces entreprises comparaisent devant le Comité, car elles doivent expliquer comment elles décrochent ces contrats.

Je suppose, dans le même ordre d'idées... Vous avez dit que vous vouliez payer de retour ce que le Canada vous a apporté, et je vous en sais gré. Qu'est-ce qui fait de vous la personne à qui le premier ministre du Canada doit s'adresser pour obtenir gratuitement des conseils en faisant appel à la générosité?

● (1700)

M. Dominic Barton: C'est à lui que vous devriez poser la question. Je dois ajouter que d'autres pays m'ont demandé mon avis, soit dit en passant. C'est pourquoi je me suis senti engagé. J'ai travaillé avec le président Obama. J'ai travaillé en Colombie; j'ai travaillé au Royaume-Uni; j'ai travaillé à Singapour; j'ai travaillé en Corée du Sud, pour différents dirigeants. Ils demandent... Ils veulent simplement savoir ce qui se passe dans le monde, comment les choses évoluent. On ne m'a jamais consulté au Canada, sauf lorsque Jim

Flaherty m'a demandé ce qui se passait, afin de comprendre comment le monde... Il ne m'a pas demandé de lui dire quoi faire. Il a seulement demandé des idées. Je signale au passage que des opinions radicalement différentes ont été exprimées dans la salle.

C'est davantage dans cet esprit que j'ai été consulté. C'est quelque chose que j'avais l'habitude de faire, et en tant que Canadien, je voulais rendre quelque chose en retour. Voilà.

M. Gord Johns: Je vous suis reconnaissant du travail que vous avez fait pour les Michael. Vous avez parlé de voie détournée. Nous nous réjouissons de leur retour. Nous sommes reconnaissants.

Vous parlez de voie détournée. De quoi s'agit-il, chez nous?

M. Dominic Barton: Je ne sais pas ce que c'est.

M. Gord Johns: À mon avis, vous savez... Comment le cabinet McKinsey peut-il passer de 1,7 million de dollars en 2016 à 32 millions, montant qui monte en flèche année après année? Que fait l'entreprise? Qui connaît-elle...

M. Dominic Barton: Encore une fois, c'est...

M. Gord Johns: ... pour pouvoir progresser aussi rapidement? Il n'y a pas d'explication.

M. Dominic Barton: Tout comme dans votre analyse FFPM, vous devriez également vous interroger sur ce qui se passe sur le marché. Les chiffres que vous venez de donner montrent bien que les augmentations sont encore plus importantes pour d'autres cabinets...

M. Gord Johns: Selon moi, le marché joue moins que l'influence de leurs amis et leurs priorités. Sous ces deux gouvernements, le secteur privé a préséance sur le secteur public.

M. Dominic Barton: Je parle des faits et le fait est...

M. Gord Johns: C'est un fait. Ils accordent la priorité au secteur privé plutôt qu'au secteur public; c'est ce que font les libéraux et les conservateurs.

Le président: Je crains que votre temps de parole ne soit écoulé, messieurs.

Madame Kusie, vous avez six minutes. Je vous en prie.

Mme Stephanie Kusie: Merci, monsieur le président.

Monsieur Barton, pour revenir à votre affirmation selon laquelle vous n'avez pas de liens étroits avec le premier ministre, voici une autre citation:

Je le connais donc depuis longtemps. Le premier ministre le connaît bien, lui aussi, et l'une des choses vraiment importantes dans ce travail complexe, c'est d'avoir quelqu'un qui peut prendre le téléphone à tout moment et parler directement au premier ministre et à moi, quelqu'un qui a un lien personnel, un lien personnel qui s'est établi au fil du temps. Dominic Barton a ce niveau de confiance, d'abord et avant tout, avec le premier ministre et avec moi.

Elle a ajouté:

Si David a été si efficace, c'est notamment qu'il a été en contact étroit et direct avec le premier ministre et avec moi. Dominic Barton bénéficiera du même accès direct.

La vice-première ministre et ministre des Finances, Chrystia Freeland, a parlé de vous, de votre relation avec elle et avec le premier ministre. Monsieur Barton, vous considérez-vous comme un ami de l'ancien ministre des Finances, Bill Morneau?

M. Dominic Barton: Non, ce n'est pas le cas.

Mme Stephanie Kusie: D'accord.

Quand la première...

M. Dominic Barton: Je voudrais...

Monsieur le président, puis-je au moins répondre à la première observation, ou la députée va-t-elle parler sans interruption?

Le président: C'est le temps de parole de la députée.

M. Dominic Barton: D'accord.

Mme Stephanie Kusie: Quand avez-vous rencontré Bill Morneau pour la première fois, s'il vous plaît?

M. Dominic Barton: Je l'ai rencontré au début des activités du Conseil consultatif en matière de croissance économique.

Mme Stephanie Kusie: En quelle année, je vous prie?

M. Dominic Barton: Peu importe... En 2016.

Mme Stephanie Kusie: C'était en 2016. Donc après les élections. Le contexte de la rencontre s'est limité au Conseil.

M. Dominic Barton: Oui. Paul Rochon était sous-ministre.

Mme Stephanie Kusie: D'accord.

M. Dominic Barton: Je me souviens qu'il m'a appelé à New York et m'a demandé si je souhaitais faire partie du Conseil consultatif en matière de croissance économique. J'ai avoué que j'ignorais de quoi il s'agissait. Il me l'a expliqué et j'ai répondu que j'y réfléchirais. Le sous-ministre a ajouté que le ministre, Bill Morneau, dirigerait les travaux.

Mme Stephanie Kusie: Vous n'avez jamais rencontré le ministre avant qu'il ne soit élu député, en 2015?

M. Dominic Barton: Pas à ma connaissance. Pas du tout.

Mme Stephanie Kusie: Quand avez-vous communiqué pour la première fois avec Bill Morneau après sa nomination au poste de ministre des Finances?

M. Dominic Barton: C'était pendant les travaux du Conseil consultatif.

Mme Stephanie Kusie: Qui a pris l'initiative de la communication?

M. Dominic Barton: Paul Rochon, je crois.

Mme Stephanie Kusie: De quoi a-t-il été question à la première réunion?

M. Dominic Barton: De l'objectif du Conseil consultatif en matière de croissance économique.

Mme Stephanie Kusie: Combien de fois avez-vous rencontré Bill Morneau lorsqu'il était ministre des Finances?

M. Dominic Barton: Oh, je ne sais pas trop... Ces rencontres se sont échelonnées sur deux ans. Probablement une douzaine de fois.

Mme Stephanie Kusie: Une douzaine de fois.

M. Dominic Barton: Oui.

Mme Stephanie Kusie: De quoi a-t-il été question au cours de ces rencontres?

M. Dominic Barton: Du Conseil consultatif en matière de croissance économique.

Mme Stephanie Kusie: Combien de fois McKinsey et vous avez-vous rencontré des collaborateurs de Bill Morneau?

M. Dominic Barton: Je ne peux vous parler que de moi...

Mme Stephanie Kusie: D'accord.

M. Dominic Barton: ... et de mes rencontres avec lui. Je n'ai pas rencontré ses collaborateurs. Je rencontrais Bill Morneau, le plus souvent avec Paul Rochon.

• (1705)

Mme Stephanie Kusie: Quels employés de son bureau avez-vous rencontrés, vous ou McKinsey?

M. Dominic Barton: Je ne me souviens pas.

Mme Stephanie Kusie: Avez-vous jamais rencontré Katie Telford?

M. Dominic Barton: Oui.

Mme Stephanie Kusie: Combien de fois?

M. Dominic Barton: À peu près le même nombre de fois que j'ai rencontré le premier ministre, puisqu'elle était habituellement présente.

Mme Stephanie Kusie: Avez-vous déjà rencontré Gerald Butts?

M. Dominic Barton: Oui.

Mme Stephanie Kusie: Combien de fois?

M. Dominic Barton: Moins souvent, car il a quitté ses fonctions, mais il faisait partie de ce groupe. Lorsque je rencontrais le premier ministre, les deux étaient là, Bill Morneau était souvent présent, et il y avait peut-être d'autres personnes aussi, mais je ne savais pas de qui il s'agissait...

Mme Stephanie Kusie: Avez-vous déjà rencontré Ben Chin?

M. Dominic Barton: Oui, à quelques reprises.

Mme Stephanie Kusie: Voici une citation du livre de Bill Morneau. « Un mois plus tard, j'ai révélé que Dominic Barton, l'un des hommes d'affaires actifs au niveau international les plus perspicaces et les plus prospères du Canada, présiderait le Conseil, qui serait composé de 14 personnalités canadiennes et étrangères de premier plan issues du monde des affaires et du milieu universitaire, dont Mark Wiseman, Susan Fortier, Michael Sabia, Lisa Linn et Chris Rogan. Grâce à Dominic Barton, PDG de McKinsey & Company, cette société mondiale d'experts-conseils en gestion aiderait le Conseil et évaluerait notre situation actuelle et les scénarios futurs, et s'intéresserait à la rédaction des recommandations. Je note également que tous les membres du Conseil devaient offrir leurs services pour un salaire annuel de 1 \$ chacun. Le cabinet McKinsey s'est engagé à nous soutenir bénévolement, en travaillant en étroite collaboration avec le ministère des Finances dans le cadre de ce qui s'est révélé être un partenariat particulièrement efficace. »

Voici une autre citation tirée de *Where To from Here: A Path to Canadian Prosperity*, de Bill Morneau: « Nous avons élaboré un certain nombre de bonnes idées et de bons concepts. Il y avait notamment l'établissement d'objectifs en matière d'immigration et l'augmentation du nombre de scientifiques disponibles pour travailler aux innovations qui pourraient appuyer les activités économiques existantes ou en inspirer de nouvelles. »

Monsieur Barton, McKinsey & Company a participé bénévolement aux travaux du Conseil consultatif en matière de croissance économique, dont vous étiez le président, comme vous le savez. Si McKinsey avait facturé ce travail au gouvernement du Canada, quel aurait été le montant facturé?

M. Dominic Barton: Je n'en ai aucune idée.

Mme Stephanie Kusie: À quel genre de renseignements McKinsey a-t-il eu accès dans le cadre des travaux du Conseil consultatif en matière de croissance économique?

M. Dominic Barton: Le cabinet fournissait de l'information. Il n'en recevait pas.

Mme Stephanie Kusie: Votre entreprise a-t-elle dû se soumettre à une vérification de sécurité ou à une vérification de ses antécédents, comme c'est normalement le cas pour un contrat avec l'État?

M. Dominic Barton: Je n'en ai aucune idée. Je suis sûr qu'on aura fait ces vérifications.

Le président: Je crains que votre temps de parole ne soit écoulé.

Mme Stephanie Kusie: Merci beaucoup.

Le président: Merci beaucoup.

Madame Thompson, vous avez cinq minutes. Je vous en prie.

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

Bienvenue au Comité, monsieur Barton. Je tiens à souligner que vous êtes ici à titre de témoin indépendant et que vous avez servi sous divers premiers ministres. De toute évidence, je crois comprendre que nous... Une partie du travail du Comité porte sur une étude des contrats et de la sous-traitance. C'est très important, et c'est clairement sur ce plan que les choses évoluent très rapidement.

J'ai des questions à poser, mais, au préalable, je voudrais vous donner l'occasion de répondre à la question initiale de Mme Kusie au sujet d'une note, je présume, de la ministre Freeland.

M. Dominic Barton: Oui. Je ne peux pas parler de ce que la ministre Freeland a dit au sujet de la relation. Je vous parle de ce que mon... Je connais la nature de ma relation avec le premier ministre, et je vous dis qu'il s'agissait d'une relation professionnelle.

Honnêtement, je suis consterné par ce que je lis dans les journaux. C'est incroyable. Lui aussi, il doit trouver cela incroyable, parce que ce n'est tout simplement pas vrai. Il s'agissait d'une relation professionnelle empreinte de respect. Il y avait toujours d'autres personnes présentes. Voilà de quoi il s'agissait. J'ignore quelle définition certains peuvent donner de ces relations.

Voilà ce que je trouve un peu décevant.

Mme Joanne Thompson: Merci, monsieur Barton. Je vous promets de ne pas vous demander combien de fois vous avez parlé au premier ministre.

Je voudrais connaître votre point de vue sur la transparence et la compilation des données, car vous avez travaillé pour plusieurs gouvernements et pour d'autres pays. Je voudrais vraiment savoir ce que nous devons mettre en place pour nous assurer de ne pas nous trouver de nouveau, tandis que les gouvernements se succèdent, dans une situation où la sous-traitance fait problème à ce point et est aussi inquiétante, car les chiffres sont très conséquents.

M. Dominic Barton: C'est là que la fonction publique doit jouer un rôle, aussi. Elle doit dire ce qu'elle souhaite et ce qu'elle trouve contrariant. J'ai passé deux ans et demi dans la fonction publique, et je dois dire que je suis profondément impressionné par la qualité des fonctionnaires. Profondément. Ils travaillent d'arrache-pied; ils ont des normes élevées et ils ont été débordés au cours des cinq dernières années. Il s'est passé beaucoup de choses. Il faut aussi leur demander ce que nous devrions faire en matière de formation.

À mon avis, les systèmes des ressources humaines sont chanceux, pour parler sans détour. Ils laissent à désirer sur le plan de la formation, du cheminement de carrière et du mentorat, et pourtant nous avons d'excellents fonctionnaires.

Nous devrions essayer de voir comment nous pouvons développer davantage leurs rôles et leur action pour renforcer la capacité. C'est essentiellement ce que je crois. Nous devrions les faire participer, parce qu'ils voient de quoi il retourne. Au bout du compte, ils prennent des décisions, mais la nature du travail a évolué au cours des cinq dernières années.

• (1710)

Mme Joanne Thompson: Pourriez-vous nous en dire plus à ce sujet?

M. Dominic Barton: Bien sûr.

Tout d'abord, le nombre de questions dont il faut s'occuper simultanément... Je l'ai vu aux Affaires étrangères. Il a fallu rapatrier 60 000 Canadiens de différentes régions du monde. Cela ne s'était jamais fait auparavant.

Lorsque j'y étais, nous avons établi une chaîne d'approvisionnement pour l'équipement de protection individuelle. Cela ne s'apprend pas dans un livre. Quand on devient diplomate, on n'est pas censé se faire demander de mettre en place une chaîne d'approvisionnement. Nous avons dû trouver une solution. L'équipement venait de Chine. À un moment donné, 93 % de notre équipement de protection individuelle provenait de ce pays. Le cabinet Deloitte nous a prêté main-forte. Il a joué un rôle, mais ce sont en fait des fonctionnaires qui accomplissaient le travail. Il y avait des tonnes d'autres problèmes en même temps.

Il y a une énorme charge de travail dont il fallait tenir compte. La rapidité avec laquelle l'information circule... Nous n'avons pas le temps de l'assimiler et de réfléchir. Il faut réagir très rapidement. Il n'y a pas assez de temps pour reprendre pied avant que le problème suivant ne surgisse.

Il y a ensuite toute la question du numérique. Le problème se pose dans toutes les organisations. Les clients s'attendent à cette transition. Le numérique est proposé par les détaillants. Les administrés attendent la même chose du gouvernement, mais, à dire vrai, nous avons des systèmes vétustes qu'il faut remplacer. C'est un travail considérable.

Nous devons examiner certains des éléments qui exercent des pressions sur les fonctionnaires et sur leur capacité de faire leur travail. Ce serait une démarche très féconde.

Le président: Votre temps de parole est écoulé, madame Thompson.

Mme Joanne Thompson: Merci.

Le président: Monsieur Blanchet, vous avez deux minutes et demie.

[Français]

M. Yves-François Blanchet: Je serai bref. D'abord, je ne veux pas faire référence à un contrat précis parce que, manifestement, ça semble faire longtemps et vous en avez oublié des petits bouts. Toutefois, vous avez été PDG de McKinsey et vous savez comment ça marche.

Dans le cadre général de la relation entre McKinsey et le gouvernement canadien, étiez-vous des exécutants qui nous amélioraient, ou définissiez-vous des orientations, par exemple en matière d'immigration?

[Traduction]

M. Dominic Barton: J'ai deux réponses.

Tout d'abord, le dirigeant principal de McKinsey ne s'occupe pas des contrats. Il ne travaille pas auprès du client. Pendant neuf ans...

[Français]

M. Yves-François Blanchet: Toutefois, vous savez comment ça fonctionne.

[Traduction]

M. Dominic Barton: Non, je ne l'ai pas fait. Je n'ai pas non plus travaillé aux relations avec les gouvernements. J'ai travaillé dans le domaine des services bancaires et des biens de consommation, et non dans celui du processus gouvernemental.

Je suis désolé. Quel était le deuxième point? Il s'agissait de l'établissement des objectifs.

[Français]

M. Yves-François Blanchet: Oui.

[Traduction]

M. Dominic Barton: Ce qui s'est passé, c'est que le Conseil consultatif en matière de croissance économique a reconnu que l'un des leviers permettant au Canada de prospérer à l'avenir était l'offre de main-d'œuvre. Il y avait là une grave lacune. On estimait qu'il fallait augmenter le nombre d'immigrants.

Il y a eu un énorme débat au Conseil. Les 14 membres se disputaient. Certains estimaient que le nombre d'immigrants devrait être beaucoup plus élevé et d'autres, au contraire, pensaient que nous devions être très prudents au sujet de l'accueil d'un plus grand nombre de personnes. Il y a eu un débat.

Nous avons formulé une recommandation, puis il appartenait au gouvernement de décider s'il allait lui donner suite ou non.

[Français]

M. Yves-François Blanchet: C'est très intéressant, et il a été dit à plusieurs reprises que McKinsey ne décide pas, mais ne fait que des recommandations.

L'Initiative du Siècle a donné des conseils au gouvernement et celui-ci en a disposé. Si les recommandations sont nuisibles au Québec, par exemple, parce que rien n'est prévu pour préserver l'existence d'une identité nationale au Québec, McKinsey n'est pas responsable. Je comprends bien que c'est Justin Trudeau et son gouvernement qui sont responsables de ce qui est mauvais dans ce qu'ils ont choisi parmi vos propositions.

[Traduction]

M. Dominic Barton: Je dirais deux choses à ce sujet.

Tout d'abord, le Conseil a fait une recommandation. C'est au gouvernement de décider. Soit dit en passant, nous avons fait d'autres recommandations qu'il a repoussées. Il a dit non, et nous avons insisté...

[Français]

M. Yves-François Blanchet: Par contre, le gouvernement a accepté tout ce qui constituait une ingérence dans les domaines de compétence du Québec, ce que vous auriez pu ne pas savoir.

Vous auriez pu dire que vous ne souhaitiez pas aller jusque là pour éviter d'empiéter sur les domaines de compétence du Québec, comme la formation professionnelle ou d'autres domaines. La préservation d'une identité québécoise, ça compte.

Est-ce que ça a été pris en considération? Quelqu'un a-t-il exprimé des doutes à un certain moment?

• (1715)

[Traduction]

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

M. Dominic Barton: Il y a eu un débat à ce sujet. Une recommandation a été formulée. Il appartenait au gouvernement de décider comment il voulait procéder: le nombre, la répartition, les modalités, l'intégration. C'était au gouvernement de décider.

[Français]

M. Yves-François Blanchet: Donc, c'est la faute du gouvernement.

[Traduction]

Le président: Je crains que notre temps de parole ne soit écoulé.

Monsieur Johns, vous avez la parole pour deux minutes et demie. Je vous en prie.

M. Gord Johns: En 2011, des contrats d'une valeur de 54 millions de dollars ont été octroyés par impartition. En 2015, sous les conservateurs, ce montant avait doublé, passant à 99 millions de dollars. En 2021, il avait quadruplé.

Vous avez délibérément fourni des conseils au gouvernement. Vous êtes très impressionné par la qualité de la fonction publique. Moi aussi. Avez-vous fourni des conseils sur la façon de mettre fin à ce processus d'impartition hors de contrôle?

M. Dominic Barton: Nous ne connaissons pas ce montant. Nous cherchions des solutions pour accroître le revenu médian moyen de la classe moyenne. C'était notre objectif. Nous nous intéressions aux enjeux macroéconomiques et non à l'efficacité du gouvernement.

M. Gord Johns: Vous n'ignorez certainement pas que trois des 23 contrats octroyés à McKinsey l'ont été dans le cadre du processus concurrentiel habituellement obligatoire pour ce genre de contrats. Les 20 autres étaient des contrats à fournisseur unique.

Un porte-parole de SPAC a dit que cette procédure avait été nécessaire pour au moins 18 de ces derniers, car c'était la seule manière pour le gouvernement d'avoir accès à une méthodologie d'établissement sur laquelle McKinsey détient des droits exclusifs. Il a ajouté que ces services comprennent des outils fonctionnels, des bases de données ainsi qu'un soutien spécialisé pour mesurer leur rendement par rapport à des organisations canadiennes et internationales similaires et pour cerner les lacunes et les possibilités d'amélioration.

Je trouve que c'est une longue explication pour parler d'« analyse comparative ». Pouvez-vous m'expliquer ce que cette méthodologie d'établissement a de si spécial et pourquoi le gouvernement était absolument convaincu qu'aucune autre entreprise ne pouvait offrir un service similaire, sans même essayer de faire appel à la concurrence?

M. Dominic Barton: Premièrement, je tiens à signaler que les chiffres que j'ai sont différents des vôtres. D'après les chiffres de McKinsey que j'ai vus, 74 % des demandes de propositions ont fait l'objet d'un appel d'offres concurrentiel et 26 % ont été présentées en vertu d'une offre à commandes régie par toute une série de critères.

Deuxièmement, il revient au gouvernement de déterminer ces critères. Ce n'est pas McKinsey qui les établit. La capacité est l'un des critères.

J'ajoute que les honoraires de McKinsey sont très élevés. J'en conviens. Cela veut dire que si vous voulez faire partie de l'équipe, vous avez intérêt à avoir une compétence distinctive. Lorsque j'étais chez McKinsey, le budget de recherche et développement était d'environ 500 millions de dollars par année. Ce montant...

M. Gord Johns: Vous semblez avoir une grande motivation. Vous obtenez des contrats gouvernementaux aux frais des contribuables. Cela vous incite à investir beaucoup d'argent dans la recherche et le développement, surtout en raison de la croissance fulgurante des contrats.

Le président: Je suis désolé, messieurs, le temps est écoulé.

Monsieur Paul-Hus, je suis heureux de vous revoir au Comité. Vous avez cinq minutes à votre disposition.

[Français]

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

Bonjour, monsieur Barton.

Afin d'éclaircir certains points, j'ai plusieurs questions à vous poser.

Vous avez été directeur général mondial de la compagnie McKinsey de 2009 à 2018. Le gouvernement Trudeau est arrivé en place il y a huit ans, en 2015. À partir de ce moment, on a observé une augmentation exponentielle du nombre des contrats octroyés à l'entreprise par le gouvernement du Canada.

Nous aimerions comprendre la manière dont cela s'est passé.

Quand vous étiez directeur général, vous aviez sûrement des relations. Même si vous dites que ce n'est pas le cas, M. Trudeau et Mme Freeland prétendent être des amis proches. Parfois, les gens aiment se donner de la valeur en prétendant être amis avec quelqu'un.

Nous voudrions connaître la discussion que vous avez eue avec le gouvernement Trudeau, que ce soit avec le premier ministre, M. Morneau ou quelqu'un d'autre, pour arriver à obtenir des contrats de façon à ce que McKinsey participe aux activités du gouvernement du Canada et devienne une société de conseil plus active.

[Traduction]

M. Dominic Barton: Comme je l'ai déjà dit, il n'existe aucun lien de cette nature. Je sais que cela pourrait faire les manchettes, mais il n'existe aucun lien entre ce que je faisais et ce que McKinsey faisait. C'est ce que j'essaie d'expliquer.

[Français]

M. Pierre Paul-Hus: Est-ce que vous dites que vous n'avez jamais eu de discussions avec le premier ministre du Canada ou avec l'ancien ministre M. Morneau concernant les services que McKinsey pouvait fournir pour aider le gouvernement dans les différents ministères qui avaient des problèmes?

[Traduction]

M. Dominic Barton: Je n'ai jamais eu ces discussions. Permettez-moi de mettre les choses en perspective. McKinsey est une très grande firme. Ses activités au Canada sont minimes. Mon objectif

était de n'avoir aucun rôle dans ce travail. Cela relevait du bureau canadien. Je n'avais aucun intérêt dans cela et je n'ai eu aucune discussion.

● (1720)

[Français]

M. Pierre Paul-Hus: Au lieu de parler de vos intérêts personnels, parlons de McKinsey.

On se questionne actuellement sur les conseils que l'entreprise donne à des pays étrangers, comme l'Arabie saoudite, la Russie et la Chine.

Ici, au Canada, il y a des activités pour lesquelles des budgets sont investis au ministère de la Citoyenneté et de l'Immigration, au ministère des Travaux publics et des Services gouvernementaux, au ministère de la Défense nationale et à l'Agence des services frontaliers du Canada. Or, il y a des problèmes dans ces quatre ministères.

Ce qu'on n'aime pas, c'est lorsque McKinsey conçoit une structure de politiques pour le gouvernement fédéral canadien et que les ministres annoncent un plan qui semble sortir de nulle part. On voit que ce plan vient de McKinsey, mais on n'en connaît pas le contenu exact et on ne sait pas si la fonction publique est en mesure de le mettre en œuvre.

Par exemple, en novembre, le gouvernement a déposé un plan d'immigration, dans lequel on apprend que le Canada accueillera 500 000 nouveaux arrivants à partir de 2025. On sait qu'il s'agit d'une de vos recommandations, mais la machine ne semble pas être en mesure de suivre.

Est-ce que c'est la pratique habituelle de faire des recommandations aux gouvernements et qu'ils fassent exactement ce que vous dites?

[Traduction]

M. Dominic Barton: Monsieur le président, comme je l'ai dit dans ma déclaration préliminaire, nous n'avons élaboré aucune politique publique. Le Conseil consultatif en matière de croissance a formulé des recommandations au gouvernement pour l'aider à déterminer ce qu'il souhaitait faire. Comme je l'ai déjà dit, un certain nombre de nos recommandations ont été rejetées. Ce n'est pas le Conseil consultatif qui a suggéré ce chiffre de 500 000. C'est beaucoup plus que ce que le Conseil proposait. Nous n'avons rien à voir avec cette politique.

Je tiens également à préciser que le Conseil consultatif en matière de croissance économique comptait 14 membres. J'en étais le président, mais tous les membres avaient leur mot à dire. Il y avait des représentants de la société civile et des universitaires. Je veux que ce soit très clair. Ce n'est pas...

[Français]

M. Pierre Paul-Hus: Soyons plus clairs.

Qu'est-ce qui justifie que le gouvernement fédéral donne 24 millions de dollars à la firme McKinsey en lien avec le ministère de la Citoyenneté et de l'Immigration? Quel genre de services ou d'information est-ce que McKinsey va donner au gouvernement fédéral pour 24 millions? Pouvez-vous m'en donner un exemple?

[Traduction]

M. Dominic Barton: Je répète que je n'ai pas participé à ce travail...

[Français]

M. Pierre Paul-Hus: Vous avez travaillé chez McKinsey pendant 30 ans. Vous devez donc avoir une idée du genre de recommandations...

[Traduction]

M. Dominic Barton: Vous allez entendre des représentants de McKinsey, ce qui est une bonne chose. Posez la question à l'équipe qui travaillait sur ce dossier, car honnêtement, je n'en ai aucune idée. Je n'y ai pas participé.

[Français]

M. Pierre Paul-Hus: Sans parler de ce contrat précisément, pouvez-vous donner un exemple de recommandation que vous faites aux gouvernements? Je ne vous demande pas de donner un exemple précis, puisqu'il s'agit d'un document confidentiel, mais quel genre d'information donnez-vous aux gouvernements? Concevez-vous des structures ou des façons de faire pour les gouvernements?

On essaie de comprendre.

[Traduction]

M. Dominic Barton: McKinsey ne fournit jamais de conseils stratégiques. La firme fait ce que le gouvernement lui demande de faire. Je vais vous donner l'exemple des opérations, de la réduction des opérations, de tout ce qui nécessite beaucoup de traitement. Il peut s'agir des visas ou des passeports. C'est comme gérer une usine Toyota, si vous voulez. Il y a des spécialistes de la production et des opérations allégées. C'est un domaine où il serait possible de faire cela.

Il y a ensuite la numérisation des opérations. Comment passer du papier à l'informatique? Comment cela fonctionne-t-il? Ce sont là deux exemples du travail que je connais assez bien dans d'autres pays. Honnêtement, je n'essaie pas de faire le difficile. Je pense que vous devriez poser ces questions aux représentants de McKinsey.

Le président: Je n'essaie pas de faire le difficile, mais votre temps est écoulé, messieurs.

Monsieur Jowhari, c'est à vous. Vous avez cinq minutes.

M. Majid Jowhari (Richmond Hill, Lib.): Je vous remercie, monsieur le président.

Monsieur Barton, bienvenue à notre comité. Permettez-moi d'abord de vous remercier d'être venu ici de votre propre chef et de vous féliciter pour l'excellent travail que vous avez accompli pour la libération des deux Michael. Je comprends aussi que vous nous avez aidés à maintenir la chaîne d'approvisionnement de l'équipement de protection individuelle durant une période très difficile et je vous en remercie.

Monsieur Barton, pouvez-vous décrire rapidement, en 30 secondes, le rôle du directeur général d'une société mondiale d'experts-conseils?

M. Dominic Barton: Le rôle d'un directeur général d'une société internationale d'experts-conseils, qui compte en gros 2 500 associés, consiste à définir l'orientation de la société pour qu'elle soit là où vous le souhaitez dans 10 ans. Cela consiste à gérer l'organisation, parce qu'il s'agit d'une organisation complexe. Nous avons des bureaux, nous avons des secteurs comme les banques, le commerce

de détail et bien d'autres, nous avons des fonctions, des opérations et du marketing. C'est complexe. Il faut ensuite nommer des personnes à différents postes.

Je passe aussi beaucoup de temps à faire du recrutement. Le recrutement est un élément très important de l'identité de McKinsey et de la place qu'elle occupe. Voilà en quoi consiste notre rôle. Nous ne nous occupons pas des opérations.

• (1725)

M. Majid Jowhari: Je vous remercie de votre réponse.

Aux fins du compte rendu, en quelle année avez-vous quitté McKinsey et vendu la totalité de vos actions?

M. Dominic Barton: J'ai quitté mon poste de directeur associé le 1^{er} juillet 2018.

M. Majid Jowhari: Je vous remercie.

M. Dominic Barton: Je suis désolé, mais c'est à ce moment-là que j'ai pris ma retraite. Tout était liquidé le 31 août 2019.

M. Majid Jowhari: Pouvez-vous donner une idée du revenu de McKinsey en 2018 et au moment où vous vous êtes départi de toutes vos actions en 2019?

M. Dominic Barton: Ce sont des données très confidentielles, mais je dirais autour de 10 milliards de dollars.

M. Majid Jowhari: Dix milliards de dollars. Avez-vous une idée de la part de ces revenus provenant du Canada, en particulier, du gouvernement du Canada?

M. Dominic Barton: Avec tout le respect que je vous dois, je vous répète que j'adore le Canada. C'est mon pays, mais je dois dire que le Canada n'a jamais fait une grosse différence nulle part.

M. Majid Jowhari: Je vais vous aider. En 2018, les recettes de McKinsey provenant du gouvernement du Canada s'élevaient à environ 3,4 millions de dollars, sur 10 milliards de dollars.

Durant votre mandat comme directeur général, avez-vous établi une stratégie pour essayer de faire croître votre société au Canada?

M. Dominic Barton: Non.

M. Majid Jowhari: Nous savons donc qu'entre 2021 et 2022, vous vous êtes départi de la totalité de vos actions et vous vous acquittiez d'une autre mission essentielle à l'étranger. McKinsey fournissait des services en matière d'immigration, d'approvisionnement et de défense et de sécurité.

Durant votre mandat au sein du Conseil consultatif en matière de croissance économique, avez-vous facilité, d'une manière ou d'une autre, les échanges entre les ressources de McKinsey... ou suggéré aux associés de communiquer avec le gouvernement du Canada, le cabinet du premier ministre, le cabinet du ministre ou les ministères?

M. Dominic Barton: Non, je ne l'ai pas fait.

M. Majid Jowhari: Pensez-vous que certaines recommandations que vous formulez...? Vous avez clairement expliqué que votre rôle — et celui des 14 membres du groupe — ne consistait pas à élaborer une politique publique, mais bien une série de recommandations.

Est-il possible que certaines de ces recommandations aient pu faire l'objet d'une fuite chez McKinsey et que la firme ait pu utiliser cette information pour élaborer une stratégie opérationnelle, tactique ou autre dans le but d'obtenir un contrat auprès du gouvernement du Canada?

M. Dominic Barton: Non.

Je le répète, le processus d'attribution des contrats est très rigoureux. Il n'est pas basé sur une relation de copinage. C'est un processus très strict. Il est encore plus rigoureux que dans le secteur privé.

Il y a de la concurrence et des règles à suivre. Comme je l'ai dit, je n'ai eu aucune discussion... Je n'étais pas au courant du travail que faisait McKinsey.

M. Majid Jowhari: Je vous remercie.

Faites-vous actuellement...?

Le président: Je suis désolé, votre temps est écoulé, monsieur. Je vous ai enlevé deux secondes, mais ce n'est pas suffisant pour poser une autre question.

Monsieur Genuis, vous avez cinq minutes.

Bienvenue au Comité, monsieur

M. Garnett Genuis (Sherwood Park—Fort Saskatchewan, PCC): Merci, monsieur le président. J'ai trouvé les témoignages intéressants aujourd'hui.

Nous avons entendu le premier ministre parler de vous en public de manière très cordiale et personnelle. Aujourd'hui, vous nous avez dit que nous n'étiez même pas son ami, vous ne l'aviez pas reconnu. Pourtant, il savait que vous étiez un partisan des Canadiens. Je me demande s'il s'agit là seulement d'une affinité non partagée.

Connaissez-vous Andrew Pickersgill et pouvez-vous nous dire quelle était votre relation avec lui?

M. Dominic Barton: Je répète que la première fois que j'ai rencontré le premier ministre, c'était dans l'ascenseur alors que je me rendais à un rendez-vous avec Jim Flaherty.

Oui, je connais Andrew Pickersgill. Il était directeur du bureau de McKinsey au Canada.

M. Garnett Genuis: Très bien. Vous nous dites que vous n'avez jamais participé à la promotion d'occasions d'affaires auprès du gouvernement canadien. Je présume que c'était le rôle d'Andrew Pickersgill, en sa qualité de responsable des opérations canadiennes, de s'occuper de ce travail.

• (1730)

M. Dominic Barton: Je ne sais pas. Je le répète, je n'ai jamais participé à ce genre de... Vous devriez lui poser la question.

M. Garnett Genuis: D'accord.

Quel était le rôle de M. Pickersgill au sein du Comité consultatif en matière de croissance économique?

M. Dominic Barton: Le rôle de M. Pickersgill consistait à veiller à ce que nos analystes fournissent les données et les renseignements dont nous avons besoin au Conseil consultatif pour faire notre travail.

M. Garnett Genuis: M. Pickersgill collaborait avec vous au sein du Conseil consultatif. Vous ignoriez qu'il pouvait faire la promotion d'occasions d'affaires auprès du gouvernement du Canada. Je signale au Comité — et peut-être souhaitez-vous faire un com-

mentaire à ce sujet — que j'ai eu accès, par le biais du système d'AIPRP, à un courriel de Kevin d'Entremont dans lequel il faisait la promotion de contrats auprès du gouvernement du Canada et offrait de mettre des membres du gouvernement en contact avec M. Pickersgill. Dans son courriel, il mentionnait également le travail qu'il faisait avec vous au sein du Conseil consultatif.

Vous n'êtes peut-être pas le lien, mais il semble que M. Pickersgill, qui était membre du comité consultatif et également vendeur auprès du gouvernement, a joué un rôle dans les deux aspects de cette opération.

Avez-vous un commentaire à faire à ce sujet?

M. Dominic Barton: Je pense que vous devriez lui demander quand il viendra ici. Je tiens aussi à dire qu'il existe un processus d'évaluation rigoureux pour déterminer si le travail se fera ou non.

M. Garnett Genuis: Nous savons qu'il y a eu de nombreux marchés à fournisseur unique, mais je comprends que nous avons établi... Je pense qu'il vaudrait la peine de convoquer M. Pickersgill devant le Comité.

Monsieur Barton, après la première invasion de l'Ukraine par la Russie, en 2014, et durant votre mandat chez McKinsey, la firme a continué de collaborer étroitement avec des banques russes et des sociétés affiliées à l'État, y compris celles visées par les sanctions de l'Occident. McKinsey travaillait pour la Défense nationale au Canada, aux États-Unis et dans d'autres pays occidentaux, tout en entretenant un lien étroit avec des puissances autoritaires comme la Russie, la Chine et l'Arabie saoudite. Pouvez-vous donner au Comité l'assurance que les analystes qui travaillaient pour la Défense nationale n'ont pas aussi participé à des projets impliquant des entités étatiques en Russie et en Chine?

M. Dominic Barton: Absolument. Je n'ai aucune idée des activités dont vous parlez du côté militaire russe, mais je sais qu'il y a des conditions et des normes très rigoureuses qui s'appliquent en matière de conflits dans les pays où vous travaillez et McKinsey était tenue de les respecter.

M. Garnett Genuis: Est-il déjà arrivé, par exemple aux États-Unis, qu'un analyste travaille simultanément pour Purdue Pharma et pour la FDA?

M. Dominic Barton: Je ne le sais pas. Je pense...

M. Garnett Genuis: Si cela avait été le cas, aurait-il été en situation de conflit d'intérêts?

M. Dominic Barton: Je pense que ce serait une excellente idée que le Comité invite Bob Sternfels, l'actuel directeur associé, pour en discuter. Je ne suis pas au courant, mais je pense que...

M. Garnett Genuis: C'est vous qui dirigiez McKinsey à l'époque. Est-ce exact?

M. Dominic Barton: Oui...

M. Garnett Genuis: Vous dirigiez McKinsey lorsque la firme a donné des conseils à Purdue. C'est au moment de votre départ que la relation entre McKinsey et Purdue a pris fin. Selon le *New York Times*, des analystes travaillaient simultanément pour la FDA aux États-Unis et Pharma Purdue.

Vous prétendez que McKinsey avait mis en place des règles rigoureuses en matière de conflit d'intérêts, mais vous aviez des analystes qui travaillaient simultanément pour des fabricants de médicaments et pour la FDA. Est-ce que cela s'est déjà produit au Canada?

M. Dominic Barton: Tout d'abord, je veux répondre à cette question.

Je pense que vous devriez consulter le témoignage livré par...

M. Garnett Genuis: C'est vrai, mais pouvez-vous répondre à la question, monsieur? C'est vous qui dirigiez McKinsey à l'époque.

M. Dominic Barton: Lorsqu'on quitte McKinsey... Comme je l'ai dit, je ne participe pas à...

M. Garnett Genuis: C'était à peu près à l'époque où vous y travailliez, monsieur.

M. Dominic Barton: Chaque jour, la société menait 3 000 consultations. Cela ne fait pas partie de mes fonctions. Je ne dirigeais pas le secteur des pratiques pharmaceutiques.

M. Garnett Genuis: Mais avez-vous établi les règles sur les conflits d'intérêts? Avez-vous établi des règles permettant aux employés de travailler en même temps pour la FDA et pour une société pharmaceutique? Au Canada, on n'accepte pas qu'un employé travaille en même temps à un projet pour Santé Canada et pour une compagnie pharmaceutique.

Le président: Monsieur Genuis, votre temps est écoulé.

Monsieur Bains, vous avez la parole pour cinq minutes.

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

Merci de vous être libéré aujourd'hui, monsieur Barton, et d'avoir présenté votre témoignage.

Je crois que pendant que vous mentionniez le marché, on vous a coupé la parole. Pourriez-vous nous en parler un peu?

Comment expliquez-vous l'augmentation régulière de ces contrats? Vous étiez sur le point de dire quelque chose, mais je crois qu'on vous a interrompu.

• (1735)

M. Dominic Barton: Il s'agissait de la question de l'impartition, de la façon dont elle se fait.

Je crois que nous vivons une période de grands changements et que non seulement les organismes gouvernementaux, mais ceux des secteurs privé et social, subissent d'énormes pressions. L'industrie de la consultation a connu une croissance très rapide. On constate un changement sous-jacent qui se produit. Oui, il se produit au gouvernement, une très forte augmentation, mais cela se produit aussi dans les secteurs privé et social. C'est là où je voulais en venir. Il y a des choses comme la numérisation, des changements exceptionnels dont il faut s'occuper. La COVID-19 a créé toutes sortes de problèmes pour les organismes.

Tout ce que je sais, c'est que la plupart des cabinets d'experts-conseils étaient extrêmement occupés. Ils n'avaient pas assez de personnel pour faire le travail. Il serait bon que vous posiez cette question à d'autres témoins. Je ne travaillais plus dans ce cabinet, mais c'est ce que je perçois.

Le marché de la consultation d'experts s'est énormément accru.

M. Parm Bains: Vous avez dit que, pour régler son problème de ressources humaines, le gouvernement devrait donner plus de formation et que les gouvernements ne réussiraient probablement pas à attirer toutes les ressources qualifiées qu'il leur faut. Des témoins nous ont aussi mentionné cela lors de notre dernière réunion. Certains ont suggéré que les gouvernements offrent les mêmes salaires

que le secteur privé, car leurs bassins de main-d'œuvre sont déjà limités, surtout si l'on tient compte des exigences linguistiques du gouvernement et de ses objectifs en matière de diversité.

Cette mesure intensifierait la demande dont vous parlez en fonction des besoins du marché.

Pensez-vous qu'elle attirerait les compétences dont le gouvernement a besoin ou qu'elle risque plutôt d'inciter les entreprises du secteur privé à augmenter leurs salaires pour garder leurs employés?

Comment pourrions-nous rivaliser pour acquérir les compétences nécessaires?

M. Dominic Barton: Nous devons investir davantage dans la formation de la fonction publique, comme je l'ai dit, pour renforcer sa capacité. Toutes ces compétences, les employés peuvent les acquérir, mais nous devons investir dans les ressources nécessaires pour le faire. C'est ce que fait le secteur privé.

Je me souviens que chez McKinsey, dans le cas de nombreux conseils que nous présentions, cinq ans plus tard, les entreprises les avaient mis en œuvre. Si je retournais dans cette même entreprise pour offrir ce type particulier de service-conseil, on me répondait que l'entreprise l'avait déjà instauré.

Voilà le genre de renforcement des capacités qu'il faut aux fonctionnaires pour régler ces énormes problèmes. Il faut leur donner la capacité de les résoudre.

M. Parm Bains: Quant aux contrats avec, disons, le cabinet McKinsey, quelles mesures a-t-on mises sur pied pour que les renseignements du gouvernement ne soient pas communiqués à d'autres organismes qui passent des marchés avec McKinsey?

M. Dominic Barton: Il y a des règles très strictes sur les données. Les données appartiennent à l'entreprise ou à l'organisme client. C'est une règle très stricte.

M. Parm Bains: Me reste-t-il du temps, monsieur le président?

Le président: Il vous reste une minute.

M. Parm Bains: Avez-vous rencontré le ministre de l'Immigration pour discuter des objectifs du Canada en matière d'immigration, ou êtes-vous au courant d'un cas où une personne de chez McKinsey l'aurait rencontré pour cela?

M. Dominic Barton: Je n'en sais rien.

M. Parm Bains: Que pourrait faire le gouvernement pour améliorer l'accès aux contrats qu'il signe avec des cabinets d'experts-conseils?

M. Dominic Barton: Le Comité pourrait peut-être examiner des exemples de contrats pour voir comment ils se sont déroulés, pour voir comment l'expert-conseil a été sélectionné.

C'est ce que je ferais si je siégeais à ce comité. Je prendrais, disons, cinq contrats et j'examinerais le processus. J'examinerais quels organismes y ont répondu et combien de concurrents se rivalisaient, puis j'examinerais les résultats du contrat. Est-ce que l'expert-conseil sélectionné a vraiment réalisé les objectifs qu'il avait promis de poursuivre? Qu'en pensaient les gens?

Je me pencherais sur ces détails, et pas seulement sur l'aspect macroéconomique.

M. Parm Bains: Merci.

Le président: Votre temps est écoulé, monsieur Bains.

Nous passons maintenant à Mme Vignola, pour deux minutes et demie, s'il vous plaît.

[Français]

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

Monsieur Barton, merci d'être des nôtres ce soir.

J'ai examiné la recommandation de l'Initiative du Siècle et les recommandations faites par le Conseil consultatif en matière de croissance économique. Vous disiez plus tôt que le gouvernement n'avait pas suivi la recommandation de l'Initiative du Siècle visant à accueillir 450 000 immigrants, mais qu'il avait plutôt fait passer ce nombre à 500 000 immigrants. De plus, l'Initiative du Siècle propose qu'à partir de 2026, la cible représente 1,25 % de la population canadienne, ce qui équivaldrait à 500 000 personnes cette année-là. C'est donc dire que le gouvernement devance même l'une de vos suggestions. Je dis « vous » parce que vous siégiez au conseil d'administration de l'Initiative du Siècle, tout comme Mark D. Wiseman.

De plus, j'ai remarqué que beaucoup de suggestions de l'Initiative du Siècle se retrouvent dans celles du Conseil. J'aimerais comprendre pourquoi. Vous, M. Wiseman et M. Andrew Pickersgill, qui vous a aidé, faisiez partie de l'Initiative du Siècle, et plusieurs personnes de cet organisme se retrouvent au Conseil. J'aimerais donc comprendre les liens entre les deux.

Finalement, pourquoi le gouvernement suit-il, et devance-t-il même, des mesures qui sont peut-être discutables sur les plans de la préservation et de la valorisation du français?

• (1740)

[Traduction]

M. Dominic Barton: J'ai quelques questions sur deux ou trois éléments de vos commentaires.

Tout d'abord, le groupe Initiative du Siècle était totalement distinct, bien sûr, du Conseil consultatif en matière de croissance économique. Je crois qu'il a été fondé en 2011 par un groupe de personnes. Mark Wiseman y a activement contribué...

[Français]

Mme Julie Vignola: Cela a été publié en 2016, si ma mémoire est bonne, n'est-ce pas?

[Traduction]

M. Dominic Barton: Oui, mais l'Initiative du Siècle a entamé ses activités en 2011. Je ne participais pas à ses activités quotidiennes, mais j'y ai versé de l'argent. Je trouvais que c'était une bonne initiative. Évidemment, je n'étais pas au Canada, mais je trouvais que c'était une bonne initiative.

Mark Wiseman n'a pas été choisi parce qu'il faisait partie de l'Initiative du Siècle. Il était à la tête du Régime de pensions du Canada. Voilà pourquoi il faisait partie de ce groupe.

Chaque membre du Conseil consultatif y apporte ses propres affiliations et ses opinions. La représentation de ce conseil est très vaste. Certains membres ne voulaient pas que l'on augmente trop les taux d'immigration. Cela a créé tout un débat. Nous avons suggéré au gouvernement... Nous n'avons jamais dit: « voici ce que nous en pensons ». Nous avons dit que la majorité des gens pensent que nous devrions éventuellement accueillir 450 000 immigrants. Mes collègues soulignaient le besoin d'agir avec prudence en absor-

bant ces gens petit à petit en fonction de nos capacités. Nous avons suggéré une cadence.

Certains membres s'inquiétaient aussi de...

Le président: Malheureusement, il faut que je vous interrompe de nouveau, monsieur Barton. Notre temps est écoulé. Ces tours brefs passent rapidement.

Monsieur Johns, vous avez deux minutes et demie.

M. Gord Johns: Monsieur Barton, vous savez que notre pays fait face à une crise des drogues toxiques, une vraie épidémie. Je vois des gens mourir dans ma circonscription, des gens que je connais. Bien des gens ont été exposés aux opioïdes par une ordonnance de leur médecin.

Connaissez-vous des cas où le cabinet McKinsey & Company — au Canada ou aux États-Unis — a conseillé des clients sur la façon de stimuler les ventes d'opioïdes comme l'OxyContin, soit en suggérant des stratégies de communication, en fournissant des services-conseils aux médias ou en présentant d'autres conseils de marketing?

M. Dominic Barton: Comme je l'ai dit au sujet des opioïdes... Je tiens à souligner que le cabinet McKinsey a travaillé sur ce dossier, en particulier avec la société Purdue. Nous avons travaillé sur ce dossier. Ce travail était légal, mais de toute évidence, il ne respectait pas du tout les normes que nous avons établies. J'ai reconnu que j'estime... Je viens de dire que je me sens très mal en repensant à cela.

Nous n'aurions pas dû le faire, mais à mon avis, il y a une différence entre ce problème — cette erreur — et le fait de dire que nous élaborions un programme plus vaste.

M. Gord Johns: Concentrez-vous seulement sur la décision du tribunal à la suite de laquelle le cabinet McKinsey a accepté de payer 600 millions de dollars parce que des milliers de personnes sont décédées à cause d'une stratégie acharnée de marketing d'opioïdes.

Ma question est la suivante. Pensez-vous que le gouvernement fédéral du Canada devrait vraiment donner des millions de dollars des contribuables en contrats à une entreprise qui est responsable de la mort de milliers de personnes, ou qui en a été complice? Pensez-vous que c'est éthique? Pensez-vous que ce sont des valeurs auxquelles adhèrent les gouvernements du Canada, de quel parti qu'ils soient, de mener des affaires avec une entreprise qui a fait cela?

M. Dominic Barton: Je le répète, je vous répondrai que je reconnais que nous avons effectué du travail sur des opioïdes. Je ne pense pas que McKinsey soit responsable de tout ce qui s'est passé...

• (1745)

M. Gord Johns: Voici donc une autre question. Pensez-vous qu'il soit juste qu'une société à but lucratif présente des conseils médicaux qui vont à l'encontre des besoins du système de santé publique? Répondez-moi par un oui ou par un non.

M. Dominic Barton: Il faut examiner la capacité de cette société et ce qu'elle fait. La réputation de McKinsey est beaucoup plus étendue que cela...

M. Gord Johns: Est-ce même une question? La réponse est simple, c'est oui ou non. Pensez-vous qu'il est acceptable qu'une entreprise donne des conseils qui vont à l'encontre d'un système de santé publique?

M. Dominic Barton: Écoutez, vous essayez de prétendre qu'il s'agit d'une question simple. Je pense qu'il y a de nombreux aspects...

M. Gord Johns: Pour moi, elle est tout à fait simple.

Le président: J'ai bien peur que notre temps soit écoulé.

Monsieur Johns, vous aurez un autre tour après celui-ci, alors vous pourriez continuer.

Monsieur Genuis, vous avez cinq minutes.

M. Garnett Genuis: Merci, monsieur le président.

Bien entendu, le cabinet McKinsey est une vaste entreprise, et dans vos fonctions de grand patron, vous n'étiez pas nécessairement au courant de tout ce que l'on y faisait — chaque lettre envoyée par la poste, etc. —, mais vous deviez être au courant de certaines choses. Vous étiez certainement responsable de la culture de votre entreprise.

Pour faire suite aux questions de M. Johns, vous avez reconnu qu'il s'était produit quelque chose qui n'aurait pas dû se produire dans le cas de Purdue Pharma. Je voudrais que vous nous disiez ce qui s'est produit, selon vous, et qui en est responsable.

Quand avez-vous pris connaissance pour la première fois du travail que votre entreprise effectuait pour Purdue Pharma?

M. Dominic Barton: J'ai pris connaissance de ce travail après avoir quitté le poste de dirigeant du cabinet McKinsey. C'est à ce moment-là que j'ai entendu parler de ce travail. Il est évident que ce n'est pas une excuse. Je dis simplement que j'en ai entendu parler lorsqu'il y a eu des litiges. C'est à ce moment-là que j'en ai entendu parler pour la première fois.

M. Garnett Genuis: Si j'ai bien compris, vous avez quitté votre poste de dirigeant en 2018.

M. Dominic Barton: Oui.

M. Garnett Genuis: Le cabinet McKinsey a commencé à travailler pour Purdue Pharma en 2004. Dites-vous donc au Comité que vous, un associé directeur, n'aviez aucune idée de l'existence d'un client aussi important et potentiellement controversé et pour lequel littéralement des dizaines de partenaires de haut niveau de votre cabinet travaillaient depuis 15 ans?

M. Dominic Barton: J'ai déjà expliqué cela. Notre cabinet s'occupe en tout temps simultanément de 3 000 consultations...

M. Garnett Genuis: C'est exact, mais ces gens ne vendaient pas des chaussettes dans le Sud de l'Ontario. Ils brassaient des affaires pour des milliards de dollars. Ils ont causé la crise des opioïdes, ils ont conçu l'OxyContin et ils ont créé la culture de publicité pharmaceutique moderne. Cette société a été votre client pendant 15 ans. Nous dites-vous que vous n'aviez aucune idée qu'elle faisait partie de votre clientèle? Connaissiez-vous vos clients?

M. Dominic Barton: Je ne les connais pas tous, non. Ce n'est pas du tout... Je ne crois pas que vous compreniez.

M. Garnett Genuis: Si vous ne saviez pas que vous travailliez pour la société Purdue, que faisiez-vous toute la journée à votre poste d'associé directeur?

M. Dominic Barton: Je crois que vous devriez prendre le temps de comprendre comment fonctionne une société d'experts-conseils.

M. Garnett Genuis: J'aimerais bien comprendre comment fonctionne le cabinet McKinsey, parce qu'en ce moment, cela m'inquiète beaucoup. Comment pouvez-vous, un associé directeur, ne pas

connaître le nom d'un client qui, soit dit en passant, a plaidé coupable en 2007 d'avoir faussé l'étiquetage de son produit?

Est-ce qu'à un certain point, quelqu'un de votre cabinet n'a pas contesté le fait que vous acceptiez un client qui avait plaidé coupable d'avoir faussé l'étiquetage de son produit en lui offrant de l'aider à mieux vendre ce produit? Personne ne s'est opposé au fait que vous proposiez de verser des gratifications aux pharmaciens pour les décès par surdose et de contourner les pharmacies traditionnelles en créant des pharmacies postales? Quand tout cela a commencé à sortir, est-ce que personne n'a pensé en informer l'associé directeur pour l'avertir des répercussions que cela aurait sur la réputation du cabinet?

Est-ce ainsi que l'on fait les choses chez McKinsey, monsieur?

M. Dominic Barton: Oui, dans ce cas-ci, c'est ainsi que l'on a fait les choses, et vous savez quoi? McKinsey en a tiré des leçons et a compris, précisément en raison de ce que vous avez dit... C'était un client de longue date.

Avant que nous les acceptions, nos futurs clients doivent suivre des processus très rigoureux qui ne réussissent pas toujours. Cela nous a appris que notre secteur des pratiques pharmaceutiques aurait dû appliquer un processus encore plus rigoureux. Notre secteur des pratiques pharmaceutiques fournit ses services à des centaines de clients.

M. Garnett Genuis: Je devrais plutôt vous demander si vous saviez que certains de vos clients fabriquaient des opioïdes. La société Johnson & Johnson avait été poursuivie pour cela. Saviez-vous que votre cabinet avait un secteur de pratiques pharmaceutiques? Vous connaissiez peut-être certains de ses clients, mais pas d'autres?

M. Dominic Barton: Je connaissais certains de ces clients, mais je ne savais pas qu'ils vendaient des opioïdes et que nous y participions. D'autres sociétés participaient à cela, comme Walmart. Un grand nombre de gens ont été impliqués dans toute cette situation, malheureusement, et cela...

M. Garnett Genuis: Monsieur, je vous dirai franchement que je ne crois pas un mot de ce que vous nous dites. Je ne peux pas croire que vous ayez exercé la fonction d'associé directeur de ce cabinet pendant une décennie, que vous ayez travaillé pour plusieurs fabricants d'opioïdes et que vous ayez travaillé pour Purdue pendant 15 ans, et que personne n'ait fait remarqué... Le compte rendu indique que des dizaines de partenaires travaillaient à ces dossiers, et vous n'aviez aucune idée que ces fabricants étaient clients de votre cabinet. Que fait le dirigeant d'une entreprise, alors?

● (1750)

M. Dominic Barton: McKinsey & Company compte 2 700 partenaires, 2 700 partenaires. Un associé directeur ne peut pas connaître...

M. Garnett Genuis: Même les nouvelles vous auraient appris que le cabinet McKinsey travaillait pour Purdue. Les journalistes en parlaient publiquement lorsque vous étiez à la tête de McKinsey.

M. Dominic Barton: Eh bien, je vous suggère de venir voir comment fonctionnent McKinsey et d'autres cabinets d'experts-conseils, parce que je ne pense pas que vous compreniez comment ces cabinets fonctionnent...

M. Garnett Genuis: Je vais vous dire tout simplement en terminant que, quel que soit le degré d'amitié que vous partagiez avec le premier ministre, vous avez une chose en commun avec lui, monsieur, c'est que vous ne semblez pas assumer la responsabilité de ce qui se passe sous votre autorité.

Le président: Votre temps est écoulé.

Monsieur Kusmierczyk, vous avez cinq minutes.

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

J'aimerais revenir sur une observation que mon collègue à côté de moi a faite au sujet de la valeur comparative des contrats que le cabinet McKinsey a conclus avec le gouvernement du Canada.

Au cours de votre dernière année à la direction du cabinet McKinsey, en 2018, la valeur des contrats fédéraux conclus avec McKinsey était de 3 millions de dollars. Comparons cela aux 10 milliards de dollars que McKinsey génère dans le monde entier.

Dans son analyse du rapport, la Bibliothèque du Parlement a examiné les contrats de service des six grands cabinets d'experts-conseils, soit Ernst & Young, KPMG, Accenture, PricewaterhouseCoopers et Deloitte. Vous remarquerez que de 2005 à 2022, la valeur des contrats de McKinsey ne constitue qu'environ 3 % de tous ces contrats. Par conséquent, la valeur des contrats de McKinsey est éclipsée par celle des contrats accordés aux cabinets Deloitte, Accenture et PricewaterhouseCoopers.

Pouvez-vous nous expliquer pourquoi il en est ainsi et pourquoi, par exemple, d'autres cabinets d'experts-conseils nous fournissent beaucoup plus de services que McKinsey?

M. Dominic Barton: Je ne sais pas. Leurs services découlent probablement de leur pratique fondamentale. Lorsque je travaillais au cabinet McKinsey, nous ne fournissions que de 5 à 7 % de nos services à la fonction publique, et même aucun service aux gouvernements de certains pays.

Si je peux me permettre, il est difficile de travailler avec le gouvernement. Il est plus difficile que de travailler avec le secteur privé. Je ne parle pas des gens avec qui l'on travaille, mais le processus est évidemment très compliqué, car il y a moins... Nous devons tenir compte des objectifs de la période et autres.

C'est une bonne question. À mon avis, il est bon que le Comité pose cette question, car elle rejoint votre point, si je peux m'exprimer ainsi, qui est d'en élargir la portée. D'autres institutions se portent bien, elles prennent de l'expansion, si l'on peut le dire ainsi. Pourquoi et comment cela fonctionne-t-il?

M. Irek Kusmierczyk: En effet, monsieur Barton, il est vrai que le nombre de contrats de services-conseils du gouvernement a augmenté, surtout en 2020 et en 2021. Ces contrats ont augmenté de façon générale pour tous les cabinets d'experts-conseils, soit Deloitte, KPMG, PwC, Ernst and Young et McKinsey & Company. En fait, je dirais même qu'en chiffres bruts réels, les augmentations que nous avons constatées étaient plus importantes dans le cas de ces cabinets que pour McKinsey.

Pouvez-vous nous dire pourquoi vous pensez qu'il y a eu une telle augmentation des services-conseils fournis au gouvernement fédéral en 2020 et en 2021? Quelles forces le gouvernement essayait-il de contrer?

M. Dominic Barton: Je le répète, je ne fais que mentionner ce que j'ai constaté moi-même, mais l'une de ces forces était la CO-

VID. Les efforts qu'il a fallu déployer pour régler le problème des soins de santé... C'était comme si une bombe nucléaire avait explosé. À mon avis, l'ampleur de cette situation constitue une grande partie de ces forces.

J'en ai vécu une partie avec la chaîne d'approvisionnement en équipement de protection individuelle que nous avons dû créer. Il a fallu déployer d'énormes efforts pour obtenir des avions pour...

M. Irek Kusmierczyk: En fin de compte, c'était pour assurer la sécurité des Canadiens.

M. Dominic Barton: Oui. J'ai aussi mentionné la numérisation. Les organismes numérisent tout leur fonctionnement. C'est un nouveau phénomène. C'est un travail complexe et ardu qu'il faut absolument accomplir. C'est aussi l'une de ces forces. La COVID-19 a accéléré ce phénomène, parce que les gens ne pouvaient pas communiquer, alors les organismes ont fait un grand pas en avant dans ce domaine.

Une autre de ces forces découle de la géopolitique et des chaînes d'approvisionnement. En fait, je pense que la guerre crée toutes sortes de défis liés à la sécurité alimentaire, aux chaînes d'approvisionnement, à l'établissement de relations entre pays amis — si c'est ainsi qu'on l'appelle. Le contexte dans lequel nous évoluons actuellement a complètement changé.

Ce ne sont là que trois forces que j'ai constatées. Je suis sûr qu'il y en a d'autres. Comme je l'ai dit, le rapatriement de 60 000 Canadiens coûte cher, et nous n'avons pas les ressources pour le faire. Je me souviens qu'on me téléphonait pour me demander qui était le PDG d'Air India, comment rapatrier les gens qui se trouvaient à bord des navires de croisière, comment tout cela fonctionnait. Les Affaires consulaires ne reçoivent pas souvent de telles requêtes.

Les directives ne traitaient pas de ces problèmes. Il a donc fallu en créer de nouvelles très rapidement et à grande échelle, et je pense que c'est à ce moment-là que l'on demande de l'aide. Le cabinet avec lequel j'ai travaillé lorsqu'il s'agissait de Deloitte — je n'essaie pas de faire de la publicité pour Deloitte — m'a beaucoup aidé. Je suis heureux que SPAC utilise ses services, car ses experts-conseils ont aidé à gérer les différents fournisseurs pour que nous recevions des services de qualité...

● (1755)

Le président: Merci, monsieur Barton. Pardonnez-moi.

Nous approchons de notre dernier tour.

La parole est de nouveau à vous, monsieur Genuis, pour cinq minutes.

M. Garnett Genuis: Merci, monsieur le président.

J'aimerais commencer par préciser les interactions auxquelles participait M. Pickersgill.

M. Pickersgill vous a accompagné à des rencontres avec le premier ministre et avec divers fonctionnaires, et il était chargé de coordonner la recherche liée aux travaux du Conseil consultatif en matière de croissance économique.

Est-ce exact?

M. Dominic Barton: Non, ce n'est pas exact. Il n'a pas participé aux rencontres avec le premier ministre. Les rencontres avec le premier ministre étaient très rares et très espacées, et M. Morneau, Bill Morneau y participait...

M. Garnett Genuis: Je voulais savoir qui représentait le cabinet McKinsey.

M. Dominic Barton: C'est moi qui représentais McKinsey. Aucun représentant de McKinsey n'a participé à des rencontres avec le premier ministre.

M. Garnett Genuis: M. Pickersgill soutenait vos travaux de recherche et d'analyse, mais vous nous dites qu'il n'assistait pas à ces rencontres.

M. Dominic Barton: Il ne nous soutenait pas... Le premier ministre n'a assisté à aucune des réunions du Conseil consultatif en matière de croissance économique, aucune, tout comme le premier ministre Harper, soit dit en passant, n'a participé à aucune...

M. Garnett Genuis: M. Pickersgill soutenait les travaux du conseil de la croissance.

M. Dominic Barton: M. Pickersgill disait que nous, les membres de ce comité — de tout le comité, les 14 membres —, avions besoin de données.

M. Garnett Genuis: C'est exact. Il vous fournissait ces données.

M. Dominic Barton: Non. Il nous envoyait les gens qui nous les fournissaient.

M. Garnett Genuis: Dans les courriels que j'ai mentionnés tout à l'heure, il prône les services que le cabinet McKinsey pouvait fournir au gouvernement, soulignant qu'il pouvait envoyer des gens et fournir d'autres soutiens au Conseil consultatif en matière de croissance économique.

Cela correspond à votre témoignage, je crois, même si vous avez dit qu'il n'était pas physiquement présent à ces rencontres.

M. Dominic Barton: Cela ne correspond pas à mon témoignage. Ce que j'ai dit, c'est que je ne sais pas ce qu'il faisait de ce côté-là.

M. Garnett Genuis: Vous ne savez pas ce qu'il faisait de ce côté-là. C'est une autre chose que vous ne savez pas, alors.

Est-ce que je me trompe?

M. Dominic Barton: Je ne trouve pas cette observation très juste.

M. Garnett Genuis: C'est une chose que vous ne savez pas. Est-ce exact?

M. Dominic Barton: Oui, et pourquoi devrais-je le savoir?

M. Garnett Genuis: Très bien.

Je voudrais revenir au problème des services-conseils que le cabinet McKinsey fournissait à Purdue, à part ce que vous saviez ou ne saviez pas. J'aimerais au moins avoir votre opinion sur un point.

Le cabinet McKinsey a dû payer des centaines de millions de dollars pour indemniser les victimes de la crise des opioïdes aux États-Unis. Cependant, jusqu'à maintenant, il n'a versé aucune indemnité au Canada.

Pensez-vous que les Canadiens qui ont souffert de la crise des opioïdes devraient avoir droit à la même indemnisation du cabinet McKinsey que celle qu'il a versée aux États-Unis?

M. Dominic Barton: Vous devriez en parler aux représentants de McKinsey. Ce règlement a été conclu aux États-Unis. Le cabinet a réglé parce que...

M. Garnett Genuis: Les Canadiens ont eux aussi été victimes de la crise des opioïdes.

Les Canadiens ne devraient-ils pas...

M. Dominic Barton: Je pense que vous devriez en parler aux représentants du cabinet McKinsey.

M. Garnett Genuis: Mais n'avez-vous pas d'opinion à ce sujet?

M. Dominic Barton: Je ne connais pas les détails. Je ne sais pas quel rôle le cabinet McKinsey a joué dans cette situation.

M. Garnett Genuis: Même si vous n'en aviez pas entendu parler à ce moment-là, les articles décrivant le rôle que le cabinet que vous aviez dirigé avait joué dans cette affaire n'ont-ils pas attisé votre curiosité? Une crise de santé publique massive qui avait tué des centaines de milliers de personnes?

M. Dominic Barton: Vous affirmez de nouveau que nous sommes responsables de la crise tout entière. Je ne suis pas du tout d'accord avec vous.

• (1800)

M. Garnett Genuis: Vous avez versé 600 millions de dollars en compensation. Cela sous-entend que vous assumiez un certain niveau de responsabilité. En général, les gens ne versent pas une compensation si élevée s'ils ne reconnaissent pas leur responsabilité.

M. Dominic Barton: Nous avons fait une erreur.

Vous faites un calcul...

M. Garnett Genuis: Quelle était l'erreur, alors?

M. Dominic Barton: Puis-je d'abord expliquer quelque chose?

Vous ne savez peut-être pas comment fonctionne un règlement. Un règlement évite d'énormes litiges. Nous nous serions retrouvés devant les tribunaux du gouvernement américain pendant une dizaine d'années.

Nous avons donc pris cette décision, je suis désolé de le dire...

M. Garnett Genuis: Vous venez de dire que vous aviez fait une erreur.

Quelle était cette erreur?

M. Dominic Barton: Attendez, je veux juste finir ce que je disais...

M. Garnett Genuis: Non, je suis désolé. C'est mon temps de parole.

Quelle était l'erreur?

M. Dominic Barton: Nous avons fait l'erreur de ne pas nous rendre compte de ce que Purdue faisait dans le système et, comme vous l'avez dit, de ne pas cesser de travailler avec ce client. Voilà notre erreur.

M. Garnett Genuis: Exactement. Quelles activités la société Purdue menait-elle sans que vous ne le sachiez?

M. Dominic Barton: Je n'ai pas de détails à ce sujet. Je crois comprendre qu'elle a contribué à accroître la consommation des opioïdes aux États-Unis.

M. Garnett Genuis: Le cabinet McKinsey lui suggérait des manières de propulser ces ventes. L'expression *turbocharging sales*, propulser les ventes, figure même dans le titre du projet que vous avez réalisé pour Purdue.

M. Dominic Barton: C'est du sensationnalisme. Ce que je ferais...

M. Garnett Genuis: Du sensationnalisme?

M. Dominic Barton: Oui, parce que...

M. Garnett Genuis: Pour les familles qui ont perdu des êtres chers, monsieur, ce n'est pas du sensationnalisme, c'est une dure réalité.

M. Dominic Barton: Tout ce que je sais, c'est que nous n'avons rien fait d'illégal en concluant ce règlement.

M. Garnett Genuis: Des centaines de milliers de personnes ont perdu la vie à cause de l'étiquetage illégal de l'OxyContin à des fins de promotion et de tromperie. Cela s'est produit dans un contexte où le cabinet McKinsey suggérait à la société Purdue des stratégies visant à accroître ses ventes d'opioïdes et à cibler les pharmaciens qui prescrivaient déjà des niveaux plus élevés. Vous n'étiez pas au courant de ces activités. Vous dites qu'il s'est produit quelque chose de répréhensible. Je ne sais pas si vous savez ce qui était répréhensible.

Qu'est-ce que le cabinet McKinsey a fait de répréhensible, selon vous?

Le président: Je crains que nous ne devions nous arrêter là, monsieur Genuis.

Nous allons passer à Mme Thompson pour cinq minutes, s'il vous plaît.

Mme Joanne Thompson: Merci.

J'aimerais revenir à l'échange de tout à l'heure. Il est revenu dans plusieurs conversations. Il s'agit des difficultés de la transition vers une économie du XXI^e siècle qu'a déclenchée la COVID-19. Un monde s'est fermé et s'est rouvert simultanément, ce qui a créé d'énormes difficultés.

Il est certain que cette situation ne se transformera pas en quelques années en un espace paisible qui nous permettra de gérer le rythme de ces changements. Que pourront faire les gouvernements, par exemple, en coopérant avec les différents secteurs — dont les cabinets de services-conseils — pour rétablir très rapidement les pratiques d'avant la COVID dans les circonstances ultrarapides actuelles?

Pour en revenir à la question de la transparence et des données, comment effectuerons-nous cette transition sans relancer ces mêmes conversations en l'absence de mécanismes qui garantissent l'inclusivité et qui permettent aux gouvernements d'attirer une main-d'œuvre capable d'accomplir cette transition?

M. Dominic Barton: Je pense qu'il y a deux ou trois aspects à considérer.

Encore une fois, je reviens à la formation et au recyclage professionnel. C'est ce qui se passe dans les entreprises. Les budgets de formation des entreprises du palmarès Fortune 500 augmentent très rapidement. Les gens font des choses fondamentalement différentes. Ce que je fais maintenant sera probablement très différent de ce que je ferai dans cinq ans, alors de quelle utilité puis-je être? On met beaucoup d'argent là-dedans. Cela peut se faire à l'interne. Encore une fois, lorsque j'étais chez McKinsey, mis à part la R-D dont je parlais, notre plus gros budget était la formation, parce qu'il faut en faire.

Il faut plus de ressources pour former les gens en place, force est de le reconnaître. Cela peut se faire par des organisations du secteur privé, dont les universités. Il ne s'agit pas de s'absenter pendant un an. On parle d'un programme de deux semaines, ou d'un programme à temps partiel, comme cela s'est fait chez AT&T. C'est une affaire de deux heures par semaine, et vous obtenez un certifi-

cat de compétence en numérique si vous vous rendez au bout. L'idée est de pouvoir travailler et apprendre, n'est-ce pas? Nous en avons besoin.

Le gouvernement actuel et tous les gouvernements ont besoin d'une transformation technologique. Je m'excuse de le dire si crûment, mais nous sommes à l'âge de pierre. Nous devons y mettre l'argent nécessaire. Il en faudra beaucoup pour y arriver, mais l'organisation n'en sera que plus efficace.

À mon avis, c'est une question de formation et de technologie. Je pense que le va-et-vient a du bon. C'est une bonne chose que des gens du secteur privé passent à la fonction publique et que des fonctionnaires fassent l'inverse: cela permet d'élargir la perspective des choses.

L'autre chose que je garde toujours à l'esprit avec ces changements... La durée de vie moyenne d'une entreprise en 1935, qui n'était pas une bonne année pour être cotée en bourse, était d'environ 90 ans. La durée de vie moyenne d'une entreprise cotée en bourse aujourd'hui est d'environ 14 ans. Cela vous donne une idée du rythme de changement. Il est très difficile de suivre la cadence. Rien ne va remplacer le gouvernement. On ne verra pas un nouveau gouvernement, mais il faut avoir cette mentalité.

Personnellement, pour ce que cela vaut, je pense que cela passe par la formation et la technologie.

• (1805)

Mme Joanne Thompson: Je vous suis reconnaissante d'être venu, et vous avez certainement été très ouvert aux questions, aussi directes qu'elles puissent être parfois.

Y a-t-il quelque chose que vous aimeriez dire et qui n'a pas été dit à la fin d'un tour de discussions?

M. Dominic Barton: Si vous me permettez un commentaire personnel, je trouve cela plutôt déconcertant. Je suis un Canadien qui voulait redonner à son pays. J'ai été à l'étranger. Je veux aider et je pense l'avoir fait. C'est la raison pour laquelle, je crois, le premier ministre a dit de bonnes choses à mon sujet. Ce n'est pas parce que nous sommes amis, mais à cause de l'incidence que j'ai pu avoir. Je me suis dévoué.

Lorsque j'ai été nommé ambassadeur en Chine, c'était probablement le défi professionnel le plus difficile de ma carrière. Je n'ai jamais travaillé aussi fort. J'ai l'impression d'avoir essayé d'aider. Il y a cette rumeur maintenant qui fait de moi une espèce de marionnette. Je trouve cela triste. Je trouve cela frustrant, parce que cela ne me ressemble pas du tout. Cela me rend triste...

Le président: Je m'excuse, monsieur Barton. Je vous fais le coup souvent. Je dois vous interrompre de nouveau, parce que nous devons passer à notre prochaine intervenante, Mme Vignola, pour deux minutes et demie, s'il vous plaît.

[Français]

Mme Julie Vignola: Merci beaucoup, monsieur le président.

Je vais commencer par des questions très courtes.

On entend beaucoup de choses sur McKinsey. Le fait de ne pas mentionner le client et de demander à celui-ci de ne pas mentionner McKinsey lorsque l'un ou l'autre est questionné sur les liens qui existent entre eux fait-il partie de la culture de McKinsey?

[Traduction]

M. Dominic Barton: Les clients préfèrent la discrétion. Ils ne veulent pas qu'on sache que McKinsey travaille chez eux, surtout s'il s'agit de recherche-développement. Habituellement, ils ont tous de strictes exigences de confidentialité.

[Français]

Mme Julie Vignola: D'accord.

À qui les sociétés d'experts-conseils travaillant pour des gouvernements doivent-elles rendre des comptes?

[Traduction]

M. Dominic Barton: Elles rendent des comptes au client. Le client — que ce soit le gouvernement ou l'un ou l'autre de ses ministères — a précisé ce à quoi il s'attend, et c'est ce qu'elles doivent livrer.

[Français]

Mme Julie Vignola: Donc, elles ne sont pas redevables aux citoyens, mais seulement aux clients.

[Traduction]

M. Dominic Barton: Oui.

[Français]

Mme Julie Vignola: Je ne sais pas quel terme utiliser dans le cas de firmes d'experts-conseils, mais sont-elles également redevables aux partenaires, aux associés ou aux actionnaires?

[Traduction]

M. Dominic Barton: Parlez-vous des actionnaires de l'entreprise?

Si une entreprise nous embauche, c'est l'équipe de direction qui va évaluer le travail. Les actionnaires ne sont pas au courant. Ils ne sont pas informés des détails. Le conseil d'administration non plus, d'ailleurs.

[Français]

Mme Julie Vignola: C'est clair, mais, en fin de compte, le travail est aussi fait dans l'intérêt des actionnaires. Donc, les sociétés d'experts-conseils ne sont pas du tout redevables aux citoyens.

[Traduction]

M. Dominic Barton: À mon avis, les ressemblances...

Le président: Pouvez-vous répondre très brièvement, s'il vous plaît, monsieur Barton?

M. Dominic Barton: Il y a une ressemblance entre les deux. Les ministères doivent avoir... De toute évidence, s'ils ont mal fait les choses, ils vont en payer le prix, parce que la population ne sera pas contente.

Le président: Nous passons à M. Johns, pour deux minutes et demie, s'il vous plaît.

• (1810)

M. Gord Johns: Merci.

Le premier ministre, à propos de la sous-traitance, dit que c'est « illogique et inefficace ». C'est ce qu'il dit au sujet d'un des contrats qui ont été attribués. Il a demandé à la ministre des Services publics et de l'Approvisionnement et à la présidente du Conseil du Trésor d'examiner la question en profondeur et de voir ce qui se passe avec la sous-traitance.

Il se dérobe. Il n'assume pas sa responsabilité.

Vous voici devant nous. Vous n'avez pas de réponses à beaucoup de questions. Vous dites: « Nous ne savons pas comment cela fonctionne. » J'ai une assez bonne idée de la façon dont cela fonctionne. Cela fonctionne très bien pour les consultants.

Qui sait? Qui sait comment cela fonctionne? Qui a les réponses aux questions que nous posons?

M. Dominic Barton: La première chose que je dirais, c'est que je ne suis pas du tout surpris que le premier ministre... Il ne s'occupe pas des contrats. Comme je l'ai dit, ce sont des fonctionnaires qui s'en occupent. Le premier ministre n'a rien à y voir.

M. Gord Johns: Vous ne savez pas non plus. On dirait que personne ne connaît les réponses.

De toute évidence, vous avez dû voir quelque chose. Vous avez vu un gouvernement canadien vulnérable... Vous et les six autres grandes firmes d'experts-conseils avez dû voir quelque chose. Vous avez vu un gouvernement vulnérable, alors vous avez créé un gouvernement fantôme. Vous nous dites même qu'il y a des budgets records de recherche-développement dans ces firmes d'experts-conseils.

C'est nouveau comme phénomène. Vous avez tout à fait raison. Le phénomène nouveau qui monte en flèche depuis une décennie est la sous-traitance à l'externe. De 50 millions de dollars, elle a doublé sous les conservateurs, puis elle a quadruplé sous le gouvernement actuel.

Vous aimez votre pays. Comment pouvons-nous mettre fin à cela?

M. Dominic Barton: Je pense qu'il faut mettre l'accent sur la formation et le développement technologique dans la fonction publique, mais je pense aussi qu'il en va de la nature du travail. Les firmes d'experts-conseils ont des consultants.

M. Gord Johns: Sans blague. Ils font de la sous-traitance, et ils coûtent cher. Ils font beaucoup d'argent, les consultants.

Je vous pose la question: trouvez-vous que c'est conforme à l'éthique?

M. Dominic Barton: Je pense que ce l'est de fournir des conseils au gouvernement.

M. Gord Johns: Vous pensez que faire des profits par la sous-traitance, comme nous l'avons vu chez GC Strategies... Ces gens-là font des profits de l'ordre de 30 à 50 %. Nous ne savons même pas au juste. Ils ne nous communiquent pas ces renseignements-là. Ils ont fait de la sous-traitance. Ils gagnent entre 1,3 et 2,7 millions de dollars rien que grâce à l'application ArriveCAN.

Trouvez-vous conforme à l'éthique que deux types qui n'ont pas de bureau et qui n'ont pas de personnel — ils pourraient aussi bien avoir deux tabourets dans un bar — gagnent autant d'argent? Ils ne sont même pas experts en technologie.

M. Dominic Barton: Je ne suis pas au courant de...

M. Gord Johns: C'est du copinage. Voilà ce que c'est.

Le président: J'ai bien peur que le temps soit écoulé.

Nous passons à M. Paul-Hus, s'il vous plaît, pour cinq minutes.

[Français]

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

Je vais partager mon temps de parole avec Mme Block.

Premièrement, monsieur Barton, j'aimerais vous dire que vous êtes un personnage fascinant. Vous nous dites que vous avez travaillé pendant 30 ans pour la firme McKinsey, dont 9 ans en tant que directeur général mondial, mais que vous n'avez aucun souvenir de ce qui s'est passé. C'est assez fascinant.

J'aimerais vous poser une question assez simple. Pourriez-vous me dire comment cela fonctionne lorsque l'entreprise McKinsey donne des conseils à la fois au ministère de la Défense nationale et à la compagnie Lockheed Martin? Ne voyez-vous pas qu'il y a un problème de conflit d'intérêts flagrant?

[Traduction]

M. Dominic Barton: Entre quelles entreprises?

[Français]

M. Pierre Paul-Hus: Je donnais l'exemple du ministère de la Défense nationale et de Lockheed Martin.

Votre entreprise donne des conseils au gouvernement...

[Traduction]

M. Dominic Barton: J'aurais deux observations à faire. J'ai dit que je n'étais pas au courant des contrats canadiens de McKinsey & Company. Cela ne me gêne donc pas du tout.

[Français]

M. Pierre Paul-Hus: Je vais vous poser la question de façon hypothétique.

Supposons que le ministère de la Défense d'un pays comme le Canada conclue un contrat d'approvisionnement avec une entreprise comme Lockheed Martin. Serait-il normal que votre ancienne entreprise donne des conseils aux deux parties en même temps? N'y aurait-il pas là un conflit d'intérêts?

[Traduction]

M. Dominic Barton: Oui, il y a de strictes règles en matière de... Tant qu'il y a des cloisons étanches en ce qui concerne l'information... que les renseignements ne passent pas entre... C'est impossible. McKinsey & Company travaille avec des concurrents de l'industrie. Il faut des cloisons très étanches pour protéger l'identité des gens qui travaillent dans cette industrie, les données qui sont...

[Français]

M. Pierre Paul-Hus: Alors, McKinsey est au courant de tout, mais les partenaires ne sont pas au courant de ce qui se passe de chaque côté.

Il faut que je laisse la parole à ma collègue. Merci.

[Traduction]

Le président: Allez-y, madame Block.

Mme Kelly Block (Sentier Carlton—Eagle Creek, PCC): Merci beaucoup, monsieur le président. Je remercie mon collègue de partager son temps de parole avec moi.

J'aimerais revenir sur certaines questions que ma collègue Mme Kusie vous a posées. À propos du travail bénévole qui s'est fait lorsque vous siégiez au comité consultatif sur l'économie — ou que McKinsey y siégeait —, est-ce que c'est pratique courante chez McKinsey & Company de faire du travail bénévole?

M. Dominic Barton: Absolument. McKinsey fait du travail bénévole... pour Centraide, pour différentes organisations. Cela s'inscrit naturellement dans ce qu'elle fait partout dans le monde.

• (1815)

Mme Kelly Block: Elle fait donc du travail bénévole pour le gouvernement. Vous avez bien dit que, ce faisant, McKinsey n'aurait pas eu accès à des renseignements qui lui auraient permis d'obtenir des contrats par la suite. Pourquoi donc alors McKinsey fait-elle cela?

M. Dominic Barton: C'est une façon de contribuer à la société. D'autres organisations le font aussi. Les entreprises font beaucoup de travail bénévole. Il est normal à leurs yeux à toutes d'offrir des services bénévoles.

Mme Kelly Block: Ce que vous nous dites, c'est qu'une firme d'experts-conseils fait du travail bénévole pour un client et se retrouve ensuite avec des contrats très lucratifs, mais qu'il n'y a pas de rapport entre les deux.

M. Dominic Barton: Oui. Je pense que vous voyez mal comment cela fonctionne. Pour obtenir ces contrats, il faut passer par un processus très rigoureux. Ce n'est pas parce qu'on connaît quelqu'un qu'on obtient le contrat. Il faut répondre aux critères qui sont établis: le prix, mais aussi les compétences, les antécédents, les références. Je ne vois pas de rapport.

Mme Kelly Block: D'accord, alors ce n'est pas du copinage.

M. Dominic Barton: Non, ce n'est pas du copinage.

Mme Kelly Block: J'aimerais vous lire un extrait d'un livre intitulé *When McKinsey Comes to Town*. Je cite un associé principal de McKinsey:

S'il y avait un prix à gagner pour avoir tiré le maximum de nos clients, McKinsey serait favorite pour le gagner. Un associé principal racontait à de jeunes recrues que lorsqu'il a commencé à travailler chez McKinsey, un directeur lui a donné des conseils pour établir des relations avec les clients: « Incrustez-vous, disait-il, et répandez-vous comme une amibe. Une fois dans la place, vous devriez vous disperser dans l'organisation et toucher à tout. » En d'autres termes, disait-il, agissez comme un « cheval de Troie. »

Vous voulez nous faire croire que le travail bénévole de McKinsey & Company était très philanthropique, que la firme n'a aucunement bénéficié de contrats avec le gouvernement du Canada à cause de ses services bénévoles. Il ne s'agissait pas de se faire connaître auprès du gouvernement du Canada.

Le président: Je crains que votre temps soit écoulé, madame Block. Vous pourrez peut-être vous reprendre au prochain tour.

Monsieur Housefather, vous avez cinq minutes.

Chers collègues, nous avons commencé avec quelques minutes de retard, mais nous nous sommes bien rattrapés, de sorte qu'il nous reste un peu de temps. Après M. Housefather, nous accorderons trois minutes aux conservateurs, puis trois minutes aux libéraux, une minute au Bloc et une minute à M. Johns pour le mot de la fin.

Merci.

Allez-y, monsieur Housefather. Vous avez cinq minutes.

M. Anthony Housefather: Merci, monsieur le président.

Monsieur Barton, je vous remercie de votre patience aujourd'hui. Savez-vous ce qu'est un témoignage institutionnel?

M. Dominic Barton: Non.

M. Anthony Housefather: C'est un témoignage livré par quelqu'un qui parle au nom de l'entreprise, quelqu'un qui a été très bien préparé pour ce faire par l'avocat général de l'entreprise et des conseillers juridiques externes. Est-ce que vous témoignez à ce titre ici aujourd'hui?

M. Dominic Barton: Non. Je suis un simple citoyen.

M. Anthony Housefather: Vous êtes une personne qui n'a plus de liens avec cette firme, qui n'a plus d'actions dans la firme, qui ne travaille plus pour la firme, qui n'a pas accès aux dossiers de la firme, qui n'a pas été préparée par des employés de la firme à faire face à toute éventualité. C'est bien cela?

M. Dominic Barton: C'est bien cela.

M. Anthony Housefather: Vous vous fiez simplement à votre souvenir spontané de ce qui s'est passé il y a des années.

M. Dominic Barton: Oui.

M. Anthony Housefather: Je pense — juste pour faire un diagnostic de ce qui s'est passé — que certains avaient pour objectif de vous faire venir ici et d'exposer ce que vous étiez un ami personnel proche du premier ministre et que vous aviez parlé tous deux d'accorder des contrats du gouvernement du Canada à McKinsey. Comme cela n'a pas fonctionné, nous avons commencé alors à nous en prendre à vous et à McKinsey.

Maintenant, il se peut que McKinsey fasse bien des choses déplacées. Il n'est pas question de cela ici; nous y viendrons avec les témoins de McKinsey. Par exemple, un des témoins que j'aimerais entendre est le chef de la conformité chez McKinsey. Pensez-vous que ce serait la bonne personne...

M. Dominic Barton: Oui, absolument.

M. Anthony Housefather: ... pour nous dire si McKinsey respecte ou non la Foreign Corrupt Practices Act des États-Unis et d'autres lois dans le monde qui pourraient intéresser le Comité?

M. Dominic Barton: Et peut-être aussi pour répondre à la bonne question qui a été posée au sujet de la FDA et du travail auprès de Purdue. Posez-lui cette question.

M. Anthony Housefather: Exactement. Elle serait aussi en mesure de nous dire quelles mesures correctives l'entreprise a pu prendre pour éviter que cela se reproduise. Ce serait la bonne personne, n'est-ce pas?

M. Dominic Barton: Absolument.

M. Anthony Housefather: Ce n'est pas vous?

• (1820)

M. Dominic Barton: Non.

M. Anthony Housefather: D'accord.

En rapport avec bon nombre des questions qu'on vous a posées, j'aimerais vous demander, puisque je viens moi-même du milieu des affaires et que j'ai été avocat général et directeur général d'une entreprise qui n'avait rien de la taille de McKinsey — peut-être le dixième ou le quinzième de sa taille — combien de contrats et combien de clients McKinsey avait-elle en tout, dans une entreprise de 10 milliards de dollars?

M. Dominic Barton: Je ne pense pas... Il suffit de prendre les 10 milliards de dollars et de diviser... Je veux dire, cela fait des dizaines de milliers.

M. Anthony Housefather: Cela ferait 10 000 clients.

M. Dominic Barton: Oui, cela ferait au moins 10 000. Après tout, il y a 3 000 interactions avec des clients chaque jour.

M. Anthony Housefather: Est-ce que quelqu'un dans l'entreprise, qui que ce soit, pouvait être au courant de tout ce qui se passait avec ces différents clients?

M. Dominic Barton: Non. En fait, la façon dont c'est organisé, c'est qu'il y a des pratiques, comme je l'ai déjà mentionné; il y a des secteurs. Le secteur pharmaceutique est responsable de ce qu'il fait. Le secteur bancaire... Personne dans le pharmaceutique ne sait ce qui se passe dans le bancaire; cela ne les intéresse pas. Il y a des secteurs établis. Il y a des fonctions. C'est ainsi que fonctionne un partenariat. D'où l'importance, encore une fois, d'avoir un avocat général, d'avoir des protocoles en place pour veiller à ce que les gens respectent cela.

M. Anthony Housefather: Cela relèverait normalement du chef de la conformité et de l'avocat général, et non pas directement du directeur général.

M. Dominic Barton: C'est exact.

M. Anthony Housefather: Disons que l'avocat général aurait conclu, par exemple, à l'existence d'une relation douteuse, comme dans le cas d'OxyContin peut-être. Est-ce qu'il vous l'aurait signalée?

M. Dominic Barton: Oui.

M. Anthony Housefather: Votre avocat général est-il jamais venu vous voir pour vous signaler quelque chose de ce genre?

M. Dominic Barton: Non.

M. Anthony Housefather: Par exemple, parmi les autres choses dont McKinsey a été accusée, disons, aux États-Unis, il y a le travail sur le système d'immigration de l'administration Trump, et des agissements que la plupart d'entre nous trouvent répugnants à l'égard des demandeurs d'asile et les immigrants. Pendant que vous étiez là, est-ce que cela a été mis au jour et est-ce que votre avocat général vous en a parlé?

M. Dominic Barton: Non. Je n'étais plus dans l'équipe de direction à ce moment-là.

M. Anthony Housefather: Avec tout le respect qui vous est dû, maintenant que nous sommes passés à un autre sujet — il ne s'agit plus de la relation inappropriée du gouvernement avec McKinsey parce qu'elle est disparue, semble-t-il —, et que nous voulons savoir si McKinsey est, oui ou non, une entreprise avec laquelle nous voulons faire affaire et si, oui ou non, il y aurait lieu de changer nos règles pour pouvoir exclure certaines entreprises, les bonnes personnes à faire témoigner seraient les gens encore en place chez McKinsey, comme le chef de la conformité. C'est bien cela?

M. Dominic Barton: Oui, avec les partenaires en cause.

M. Anthony Housefather: Bien sûr.

Je tiens à vous remercier encore une fois de votre présence. Vous avez été d'une grande franchise et je vous sais gré de votre témoignage, monsieur Barton.

M. Dominic Barton: Merci.

Le président: Merci, monsieur Housefather, de laisser du temps au Comité.

Nous passons à des interventions de trois minutes.

Monsieur Genuis, s'il vous plaît.

M. Garnett Genuis: Merci, monsieur le président.

M. Housefather a fait de vaillants efforts pour aider et défendre le témoin, mais je tiens à préciser et à faire valoir notre position, à savoir qu'il ne s'agit pas d'un autre sujet. Le sujet reste le même: le témoin, M. Barton, a dirigé McKinsey pendant une dizaine d'années. Durant cette période, McKinsey a été mêlée à une multitude de scandales éthiques et moraux dans le monde entier, qui semble avoir largement échappé au témoin d'après ce qu'il nous dit.

En même temps, il travaillait avec le gouvernement du Canada et conseillait le premier ministre dans une série de dossiers qui auraient pu intéresser certains de ces mêmes clients. Les conseils qu'il donnait au gouvernement du Canada auraient pu intéresser des entreprises d'État chinoises pour lesquelles McKinsey travaillait, des clients du secteur privé, diverses entreprises qui étaient réglementées par le gouvernement du Canada. Il ne s'agit pas d'un autre sujet, comme le laisse entendre M. Housefather. C'est le même sujet.

Évidemment, je ne tiens pas M. Barton responsable des activités actuelles de McKinsey ou de quoi que ce soit d'ultérieur à son départ, mais je pense qu'il y a lieu de tenir le chef responsable de ce que son entreprise a fait ou n'a pas fait, notamment de fournir des conseils à Purdue Pharma, des conseils qui comprenaient le versement de primes aux pharmaciens pour des décès par surdose. Cela relève de la culture qui existait chez McKinsey, monsieur, lorsque vous étiez à sa tête. Cependant, vous affirmez ne pas être au courant des travaux de McKinsey sur les opioïdes, alors permettez-moi de vous poser rapidement d'autres questions sur ce que vous saviez ou ne saviez pas.

Étiez-vous au courant du travail de McKinsey pour le gouvernement saoudien lorsque vous étiez chez McKinsey?

M. Dominic Barton: Oui.

M. Garnett Genuis: Saviez-vous que ce travail consistait à identifier les comptes Twitter de dissidents influents et à fournir leurs noms au gouvernement de l'Arabie saoudite? Étiez-vous au courant du harcèlement dont ces personnes ont fait l'objet par la suite?

M. Dominic Barton: Il s'agit d'une allégation. Dans l'état actuel des faits, la personne en question s'est adressée aux tribunaux, elle a poursuivi McKinsey et elle a perdu, elle est allée en appel et elle a perdu, alors vous devriez faire attention lorsque vous parlez d'allégations. Vous devriez faire très attention.

• (1825)

M. Garnett Genuis: Monsieur, tout d'abord, je siège à un comité parlementaire, et vous devriez le savoir. Deuxièmement, la GRC a averti M. Abdulaziz que sa sécurité était menacée ici au Canada après qu'un rapport de McKinsey au gouvernement saoudien eut identifié trois comptes Twitter de premier plan qui donnaient une mauvaise image à la politique économique saoudienne. Qu'y a-t-il là de contestable?

M. Dominic Barton: Il a porté l'affaire devant les tribunaux et a dit qu'il...

M. Garnett Genuis: Qu'y a-t-il de contestable dans ce que je viens de dire?

M. Dominic Barton: Premièrement, c'est que les allégations...

Le président: J'ai bien peur que notre temps soit écoulé.

Monsieur Kusmierczyk, vous avez trois minutes, s'il vous plaît.

M. Irek Kusmierczyk: Merci, monsieur le président.

Monsieur Barton, on ne vous pas donné la chance de répondre à certaines des questions et des allégations du député d'en face, alors je vous laisse un peu de temps pour le faire, si vous voulez.

M. Dominic Barton: Merci.

Je crois que McKinsey est une entreprise guidée par des principes et des valeurs qui a contribué de façon extraordinaire à la lutte contre le virus Ebola et contre le SRMO et dans la mise au point de vaccins. Elle contribue énormément à procurer du travail aux jeunes chômeurs. C'est une très grande entreprise.

Vous mettez le doigt sur les problèmes, et vous avez raison au sujet de Purdue Pharma. C'est une erreur, mais il y a beaucoup d'autres domaines où cela a bien fonctionné.

Il y a autre chose que j'aimerais souligner. Il est intéressant de constater qu'aujourd'hui, pour chaque poste disponible chez McKinsey, il y a 300 personnes de talent qui posent leur candidature.

Deuxièmement, McKinsey continue de grandir et de travailler avec ses clients sur des dossiers récurrents. C'est ce que je constate.

Troisièmement, c'est la plus importante pépinière de chefs d'entreprise qui soit. Si vous cherchez des chefs de direction ou des dirigeants d'organisations, c'est là qu'il faut regarder.

Votre définition de McKinsey est poussée à l'extrême, et vous adorez citer le livre. Ce livre ne s'est pas vendu, et c'est de lui que vous tirez vos exemples. Il fait d'ailleurs l'objet de critiques assez vives, qui dénoncent un fort parti pris contre le capitalisme, avec McKinsey comme cible principale. Si on poursuit la lecture, apparemment, c'est McKinsey qui serait responsable de la crise financière. Je suis surpris que vous ne l'ayez pas mentionné, parce que nous avons inventé la titrisation et c'est cela qui aurait provoqué la crise.

Il y a trop d'arguments de ce genre et je pense qu'ils sont exagérés. Oui, McKinsey a fait des erreurs. C'est une grande entreprise. Elle compte 40 000 employés. Toutes les organisations ont leur lot de problèmes, mais si on considère tout ce que McKinsey a fait dans bien des endroits différents dans le monde, on voit que c'est très important.

Je trouve simplement que vous l'envisagez sous un angle extrême. Voilà ce que je pense.

M. Irek Kusmierczyk: Monsieur Barton, si on fait davantage appel aux consultants, d'après vous, c'est dû au fait que, surtout ces deux dernières années, il y a eu les circonstances exceptionnelles de la pandémie, mais aussi que d'autres forces agissent actuellement sur le gouvernement, que ce soit l'intelligence artificielle, la transformation numérique, l'infonuagique ou le télétravail, par exemple.

Est-ce qu'il y a un transfert de connaissances qui se fait chaque fois que McKinsey ou un consultant fait affaire avec un gouvernement?

M. Dominic Barton: Oui, il devrait y en avoir un. Vous devriez demander aux gens qui comparaitront devant vous comment ils s'y prennent et demander aux fonctionnaires si c'est bien ainsi que cela se passe. Surtout en production allégée, c'est entièrement une affaire d'acquisition de compétences. On forme des gens pour qu'ils puissent le faire: des gens de première ligne, des agents de sécurité. On ne forme pas des cadres supérieures; on forme des gens qui sont plus bas dans l'organigramme pour qu'ils acquièrent de nouvelles compétences, et qu'ils en fassent bon usage.

Le président: Merci, monsieur Barton.

Madame Vignola, vous avez une minute, s'il vous plaît.

[Français]

Mme Julie Vignola: Merci, monsieur le président.

Monsieur Barton, vous avez dit tout à l'heure que vous étiez préoccupé par la question du français.

Dans l'Initiative du Siècle et dans les rapports du Conseil consultatif en matière de croissance économique, quelles sont les recommandations qui mettent de l'avant la protection, le développement et la valorisation du français au Québec et au Canada?

[Traduction]

M. Dominic Barton: Je crois que l'accent, au conseil consultatif sur la croissance, portait uniquement sur l'économie. On ne pensait pas au contexte social. On pensait à la productivité.

Ce qui se disait, par contre, c'est que le Canada a l'avantage de son bilinguisme et de son multiculturalisme, deux atouts qu'il est important de renforcer. Lorsque vient le temps de recruter ce genre de compétences, il est important d'y réfléchir et de ne pas s'en tenir uniquement à la France, mais de penser aussi à l'Afrique-Occidentale française et à d'autres régions. C'est tout. L'accent portait vraiment sur le nombre...

● (1830)

[Français]

Mme Julie Vignola: Merci.

[Traduction]

Le président: Merci à vous deux.

Avant de donner la parole à M. Johns, je vais intervenir quelques secondes, car je crois savoir où M. Johns veut en venir, et c'est très bien.

Monsieur Barton, merci de votre présence.

Je n'ai que quelques questions. Je vais me servir de la prérogative de la présidence pour les poser. Je veux donner suite à ce qui s'est dit. Je vais présumer que vous n'étiez pas en train de menacer M. Genuis, un député. J'ai eu l'impression que vous glissiez dans cette direction. Je tiens à m'assurer que ce n'était pas votre intention.

Une question a été posée à quelques reprises. Je n'ai pas entendu, mais je me demande si vous pourriez nous dire... Lorsque vous êtes devenu ambassadeur, vous avez vendu vos actions de McKinsey. Je suppose qu'un chèque a été rédigé exprès pour vous. Il ne s'agissait pas d'échanger vos actions contre celles d'autres... Un chèque a été fait à votre nom et c'est ainsi que vous avez mis fin à votre relation avec McKinsey.

M. Dominic Barton: Monsieur le président, pardonnez-moi, mais je n'avais pas du tout l'intention de menacer. Il s'agissait plutôt d'un commentaire général, mais cela peut nuire à une institution de parler à tort et à travers comme cela. C'est pourquoi j'ai fait ce commentaire.

Pour les actions, non, ces actions ont été vendues, et c'est tout. Il n'y a pas eu d'échange de quoi que ce soit.

Le président: Un chèque a été fait à votre nom et vous avez mis fin à votre relation.

M. Dominic Barton: Oui.

Le président: Merveilleux. Merci beaucoup.

Monsieur Johns, vous avez une minute.

M. Gord Johns: Pour aller au fond de ce problème d'impartition qui n'en finit plus de grossir, je pense que nous devons inclure tout le club des contrats de sous-traitance de plus de 100 millions de dollars et celui des contrats d'un demi-milliard de dollars.

Par conséquent, je propose:

Que le Comité élargisse la portée de son étude portant sur l'efficacité, la gestion et le fonctionnement, y compris la valeur et le service reçus par le gouvernement, des contrats de consultation accordés par le gouvernement fédéral à McKinsey & Company en y incluant ceux accordés par le gouvernement ou toute société d'État à Deloitte, PricewaterhouseCoopers, Accenture, KPMG et Ernst & Young depuis le 1^{er} janvier 2011; que:

a) le Comité tienne d'autres réunions pour recueillir le témoignage des plus hauts dirigeants au Canada de Deloitte, PricewaterhouseCoopers, Accenture, KPMG et Ernst & Young, et de toute autre personne que le Comité décide d'inviter, et que les partis fournissent chacune à la greffière du Comité, au plus tard à 15 heures HNE le mardi 7 février 2023, leurs listes préliminaires de témoins supplémentaires, que le président convoquera d'une manière équitable pour tous les partis;

b) le Comité élargisse la portée des ordres portant production de documents prévus aux paragraphes c) et d) de la motion adoptée le 18 janvier 2023, de manière à y inclure Deloitte, PricewaterhouseCoopers, Accenture, KPMG et Ernst & Young, que cet ordre impose les mêmes délais et conditions que ceux détaillés dans la motion adoptée le 18 janvier 2023 et que la date de référence pour les délais commence le jour de l'adoption de la présente motion.

Le président: Merci, monsieur Johns.

La motion est recevable. Voulez-vous en débattre?

Je propose que nous remettions cela à notre réunion de lundi et, si vous n'y voyez pas d'objection, nous allons lever la séance.

Est-ce que cela vous convient, monsieur Johns?

M. Gord Johns: Oui, parce que je veux que ma motion soit adoptée.

Le président: D'accord, et le reste...

M. Anthony Housefather: La ministre Jaczek doit témoigner lundi.

Le président: Nous n'en discuterons pas pendant qu'elle sera là.

M. Anthony Housefather: C'est la question que je me posais. Pourrait-elle passer en premier, après quoi nous pourrions en discuter?

D'accord, merci.

Le président: Oui, je suis à peu près certain que M. Johns serait d'accord.

Merci, chers collègues. Je vous en suis reconnaissant.

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>