



McKinsey : à quoi ont servi les millions payés par Québec à un consultant pendant la pandémie?

Les professionnels de l'État dénoncent la sous-traitance de services qu'ils et elles ont les compétences de fournir.

Par [Sam Harper](#)

Mondialisation.ca, 29 mars 2022

[Pivot](#) 24 novembre 2021

Région : [Le Canada](#)

Thème: [Loi et Justice](#), [Science et médecine](#)

Analyses: [COVID-19](#)

La pandémie a été lucrative pour McKinsey & Company. La firme de consultants aux 130 bureaux répartis sur les cinq continents a été embauchée par de nombreuses administrations - dont le gouvernement du Québec - pour apporter des conseils de gestion durant la crise sanitaire. Au Québec, la facture pourrait s'élever à plus de 6 millions \$. Quels conseils le gouvernement a-t-il reçu de la part de la firme privée? C'est confidentiel, nous a répondu le gouvernement. Le coût est-il justifié ? Difficile à dire tant que le gouvernement retient l'information. Mais un peu partout, journalistes et vérificateurs généraux critiquent les factures salées que leurs administrations ont réglées à des consultants privés.

« Il faut mettre de côté les règles ordinaires pour aller plus vite, » à déclaré le premier ministre lorsque le gouvernement a décrété l'état d'urgence sanitaire en mars 2020. C'est donc sans passer par le processus d'appel d'offres classique que McKinsey a obtenu deux contrats avec le gouvernement du Québec.

Le premier, en avril 2020, sollicitait les conseils de l'entreprise pour la planification des décisions de déconfinement. Ce contrat était d'une valeur de 1,72 million \$. Le deuxième contrat, signé en juillet 2021, demandait à McKinsey d'analyser des mesures pour stimuler la croissance économique dans le contexte de la sortie de la pandémie. Pour ce travail, la firme a reçu 1,75 million \$. Le contrat de gré à gré prévoyait la possibilité d'ajouter des mandats, pour un montant total qui pourrait atteindre 4,9 millions \$.

Pour ces deux contrats, la facture pourrait donc s'élever à 6 millions \$ pour le Québec. Quels sont les conseils que le gouvernement a reçu pour ce tarif?

Lorsque nous lui avons demandé, le gouvernement a refusé de dévoiler les conseils et avis donnés par l'entreprise dans le cadre du premier contrat sur la levée des mesures sanitaires. « Les avis et les recommandations fournis par un consultant dans le cadre d'un processus décisionnel sont confidentiels », nous a répondu Antoine Tousignant, porte-parole du ministère du Conseil exécutif.

Nous avons reçu le même genre de réponse de la part du ministère de l'Économie et de l'Innovation, commanditaire du second contrat, qui a refusé de dévoiler les avis et recommandations, sous prétexte qu'ils sont confidentiels.

Le choix de la sous-traitance

Pivot a toutefois pu consulter des documents relatifs au premier contrat, et notamment un « mémorandum de fin de mandat », [produit par McKinsey](#) pour dresser un bilan des activités réalisées au cours de ses huit semaines de travail. La firme a « aidé à intégrer rapidement les travaux d'experts des différents ministères pour faciliter la prise de décision, » peut-on lire.

Dans ce document de huit pages, la firme décrit le mandat qui lui a été confié et les mesures prises pour le réaliser. On n'y trouve pas de recommandations spécifiques ou de détails sur les divers « balisages » et « meilleures pratiques » qui ont été « recensées » et « assemblées ». Il ne permet pas non plus de connaître le nombre de personnes ayant travaillé sur ce contrat.

Selon le document, les « efforts se sont concentrés principalement sur cinq thèmes » (six thèmes sont pourtant énumérés) : « mettre en place une méthodologie et une gouvernance pour soutenir les décisions entourant les réouvertures sectorielles, » « développer un tableau de bord, » « soutenir de nombreux ateliers thématiques, » « offrir l'accès à des expériences internationales et assembler des balisages, » « partager des pratiques internationales de mise en place d'une gouvernance permanente de gestion de crise » et « aider à assembler un plan intégré d'atténuation des effets de la pénurie de main-d'œuvre dans les CHSLD. »

Le travail accompli et son impact

Au cours de nos semaines de collaboration, l'équipe de McKinsey s'est efforcée d'orchestrer les activités et de soutenir le comité de pilotage dans la réouverture de l'économie en l'aidant à structurer l'information, souvent diffusée à travers des sources multiples, afin d'apporter un éclairage aux prises de décisions dans un contexte en constante évolution et aux priorités changeantes. À cet égard, nos efforts se sont concentrés principalement sur cinq thèmes :

1. Mettre en place une **méthodologie et une gouvernance** pour soutenir les décisions entourant les réouvertures sectorielles et les conditions s'y rattachant
2. Développer un **tableau de bord** pour le suivi des conditions de réouverture (conditions de l'OMS)
3. Soutenir de nombreux **ateliers thématiques**
4. Offrir l'accès à des expériences internationales et **assembler des balisages** rapidement en fonction des requêtes
5. Partager des pratiques internationales de mise en place d'une **gouvernance permanente** de gestion de crise

McKinsey
& Company

2

6. Aider à assembler un **plan intégré** d'atténuation des effets de la pénurie de main-d'œuvre dans les CHSLD.

Extrait du « mémorandum de fin de mandat », produit par la compagnie McKinsey

« Il me semble assez incroyable de penser qu'il n'y a pas de personnel [à l'interne] capable

de faire ce genre d'analyse-là », réagit Line Lamarre, présidente du Syndicat des professionnelles et professionnels du gouvernement du Québec (SPGQ) en entrevue. Elle ajoute que ce type de contrat illustre le problème plus large du recours à la sous-traitance par le gouvernement du Québec. En octobre, le SPGQ [qualifiait](#) le phénomène de « véritable fléau endémique » et se disait « estomacé par les coûts. »

On apprend dans le mémorandum produit par McKinsey que la firme a par exemple effectué des analyses quantitatives pour voir comment divers scénarios d'approvisionnement pourraient avoir un impact sur la disponibilité des équipements de protection comme les masques et les blouses. Elle a également étudié ce qui se faisait ailleurs. Elle a étudié, par exemple, les réouvertures du secteur de la construction en France et en Allemagne, et élaboré une « cartographie des plans de réouverture des écoles dans certains pays d'intérêt. »

« C'est insensé de penser que les gens qui travaillent aux relations internationales ne sont pas capables de donner l'information à leurs collègues qui sont en train de comparer deux systèmes », commente Line Lamarre. Elle trouve dénigrante pour les professionnel.les du Québec cette idée selon laquelle ils et elles ne seraient pas en mesure d'effectuer des comparatifs avec d'autres juridictions.

McKinsey, « un cabinet très bien classé »

Mais pourquoi McKinsey a-t-elle été choisie par le gouvernement québécois pour accomplir ces mandats? « Le gouvernement du Québec a choisi McKinsey [...], notamment en raison de ses travaux déjà en cours à l'époque avec d'autres gouvernements, dans la lutte au coronavirus et pour la force de son réseau à l'étranger », explique Antoine Tousignant. « McKinsey est un cabinet très bien classé dont l'expertise est reconnue »

La firme a été choisie pour son « expertise-conseil reconnue dans le développement et la mise en œuvre de stratégies d'affaires et de développement économique pour les secteurs privé et public », nous dit quant à lui Jean-Pierre d'Auteuil, responsable des relations médias au ministère de l'Économie et de l'Innovation. Il ajoute que le réseau international de la firme a également été un facteur dans la décision de faire affaire avec elle.

Et pourtant, en 2019, la firme se faisait écorcher par une instance de vérification américaine. En effet, le Bureau de l'inspecteur général du U.S. General Services Administration (Administration des services généraux) recommandait d'annuler un contrat avec McKinsey. Des irrégularités avaient été notées dans le renouvellement du contrat. Le directeur du compte n'avait pas suivi les procédures normales, ce qui avait entraîné une augmentation du coût du contrat. Ces irrégularités auraient coûté 69 millions \$ US aux États-Unis. Le Bureau de l'inspecteur général arrivait à la conclusion que le contrat devait être annulé.

Une pandémie lucrative pour McKinsey

Mais Québec n'est pas le seul à avoir fait appel aux services de firmes privées - et de McKinsey - pour du conseil sur la gestion de la crise.

Durant la pandémie, le gouvernement d'Emmanuel Macron, en France, a lui aussi eu recours à des firmes de consultants privées. Notamment McKinsey, qui était mandatée pour [travailler sur la coordination de la campagne de vaccination](#) contre la COVID-19. Selon [un](#)

[reportage](#) du magazine *Le Point*, la facture s'élèverait à 2 millions d'euros par mois, pour une équipe de 5 à 10 personnes.

En Belgique, *Le Soir* publiait le 4 novembre 2021 [une enquête](#) sur le rôle des grandes firmes de consultants dans la gestion de la pandémie. 10 millions d'euros ont été versés aux cabinets Deloitte, Roland Berger, EY... et McKinsey pour divers mandats dans ce pays. L'enquête cite Erika Vlieghe, infectiologue et présidente du GEMS (Groupe d'experts de stratégie de crise pour le Covid-19): « Ces montants n'étaient pas justifiés. [...] J'ai fortement apprécié le travail qui a été fourni. Mais le coût est inexplicable, en particulier le contraste entre ce coût et le non-paiement des experts qui ont conseillé le gouvernement. » Les experts académiques qui conseillaient le gouvernement sur la sortie de crise n'étaient en effet pas rémunérés.

Au mois de juillet 2020, l'organisme d'information *ProPublica* [révéla](#)it que McKinsey a décroché des contrats totalisant 100 millions \$ US pour des services offerts à divers paliers gouvernementaux aux États-Unis, et notamment le comté de Miami-Dade, en Floride. Dans un courriel obtenu par *ProPublica*, on peut lire l'avis de Jennifer Moon, responsable des affaires budgétaires du comté: McKinsey « compile des données pour nous. Et ils les mettent dans de jolis formats. Ils font la recherche que je suis trop brûlée pour faire moi-même en ce moment. Je suis très flattée de voir que cela prend quatre personnes pour me remplacer. [traduit par Pivot]. » Jennifer Moon était déçue du travail fait par les consultants. Selon les propos rapportés par *ProPublica*, certaines des suggestions étaient originales, mais plusieurs étaient évidentes, ou avaient déjà été suggérées par des employés municipaux. Le plan de réouverture publié a été critiqué pour son niveau de complexité élevé.

Andre Dua @mckinsey.com
Areas of focus to discuss and arrangements
April 23, 2020 at 5:21 PM EDT
To: @miamidade.gov

Jennifer – I thought it might be helpful to lay out some potential areas of focus that would be sufficiently broad to give us flexibility (see below). Would be great to get your additions, feedback, and revisions when we talk.

In addition, I am attaching our standard commercial rates, as well as our special Covid 19 pricing (I can explain this live when we talk).

Cheers, Andre

1. Gather and analyze data, and develop dashboards, to provide decision-support for when and how to reopen the county
2. Develop a plan to support dynamic decision-making related to keeping the economy open safely (e.g., when to loosen or increase restrictions); provide data (with a focus on leading indicators), metrics and targets to decide when/whether to loosen or increase restrictions
3. Provide best practices on a wide range of public health measures that other countries, US jurisdictions and institutions are exploring or implementing to support the reopening of the economy while protecting the public (e.g., viral and antibody testing, contact tracing, quarantining and isolation)
4. Share best practices related to safeguarding critical aspects of public infrastructure (e.g., schools and colleges, transit, airports, ports, venues, public spaces)
5. Share best practices related to safeguarding of specific sectors (e.g., restaurants, accommodation)
6. Conduct analyses on sectors and industries to support decisions related to sequencing of the reopening of sectors
7. Provide feedback on county approaches and plans to reopen and safeguard based on experience in other cities, states and countries
8. Provide ideas from other counties, states, and countries to address budget issues associated with the current pandemic
9. Share perspectives on key areas requiring cooperation/coordination with neighboring counties, municipalities, and the state

Les propositions de services de McKinsey pour le comté de Miami-Dade. Source: *ProPublica*

Plus précisément, McKinsey avait proposé de « recueillir et d'analyser des données », « de développer des tableaux de bord pour aider dans les décisions de réouverture ». Mais aussi de « partager les meilleures pratiques mises en place par les autres pays et états en matière de santé publique et de protection des infrastructures publiques », « analyser les secteurs et industries de l'économie pour supporter les décisions relatives à l'ordre de leur réouverture. »

Le contrat s'élevait à 568 000 \$ US, pour un mois de travail.

Un coûteux sous-traitant

Les services des consultants de McKinsey se payent cher. Dans les courriels obtenus par *ProPublica* concernant ce mandat, on trouve aussi un document contenant une grille tarifaire des services de la firme: pour un consultant junior ou un analyste d'affaires, elle facture 67 500 \$ US par semaine (mais elle proposait un rabais COVID de 36 % pour ce forfait). Le prix pour une équipe composée d'un consultant senior accompagné d'un analyste ou consultant junior grimpe à 160 000 \$ US par semaine. Il est précisé toutefois que ces équipes de consultants à temps plein peuvent faire appel à d'autres ressources au besoin.

Nous avons demandé à McKinsey combien de consultants ont travaillé dans le cadre du premier contrat attribué par Québec et si le gouvernement avait eu accès au « prix COVID ». Mais la firme n'a pas voulu nous répondre.

McKinsey Commercial Rates and Covid Pricing (Weekly Team Bundles with Descriptions)

USG Weekly Team Bundle Structures	COVID teams weekly price	2020 Commercial Rates	Implied Discount Amount	Description
Team A (EM+1+COVID)	125,000	160,000	22%	EM and 1 Associate or Business Analyst; Committed Leadership; Content Experts; Research and Graphics; COVID team includes COVID analytics and best practices
Team B (EM+2+COVID)	142,000	195,000	27%	EM and 2 Associates or Business Analysts; Committed Leadership; Content Experts; Research and Graphics; COVID team includes COVID analytics and best practices
Team C (EM+3+COVID)	165,000	235,000	30%	EM and 3 Associates or Business Analysts; Committed Leadership; Content Experts; Research and Graphics; COVID team includes COVID analytics and best practices
Team D (EM+4+COVID)	178,000	255,000	30%	EM and 4 Associates or Business Analysts; Committed Leadership; Content Experts; Research and Graphics; COVID team includes COVID analytics and best practices
Team E (Standalone)	43,000	67,500	36%	1 Associate or Business Analyst; Committed Leadership; Content Experts; Research and Graphics
Leadership Counseling	27,000	42,500	36%	Committed leadership by one McKinsey Partner (part-time); Content Experts; Research and Graphics;

Grille tarifaire des services de la firme de conseil. Source: *ProPublica*

« C'est une blague ? » s'insurge Line Lamarre, du SPGQ, lorsque nous lui révélons ces tarifs hebdomadaires. L'échelle salariale d'un professionnel au premier échelon est d'un peu moins de 50 000 \$ annuellement. La différence est donc notable.

« Même dans les pires cas de sous-traitance, on est loin de là. (...) Je suis sans mots. »

LINE LAMARRE, PRÉSIDENTE DU SPGQ

« On est découragés de voir que l'État a si peu de considération pour l'argent qui provient de ses revenus. [...] Les revenus de l'État ne doivent pas être utilisés de manière déraisonnable », se désole la présidente du SPGQ. La fonction publique du Québec compte un grand nombre de gens qui sont des experts dans leur domaine, affirme-t-elle. « Je ne comprends pas comment on est rendu à se dire qu'il y a quelqu'un qui fait mieux ça ailleurs », ajoute Mme Lamarre.

La sous-traitance dans la mire de la vérificatrice générale de l'Ontario

Plus près de nous, Bonnie Lysyk, vérificatrice générale de l'Ontario, a déposé en novembre

2020 un [rapport](#) sur la gestion de la pandémie par la province qui critique sévèrement la décision du gouvernement ontarien de sous-traiter l'organisation de la réponse à la crise sanitaire.

Au mois de mars 2020, [la firme aurait appelé un membre du cabinet](#) du ministre Doug Ford. Cet appel s'est accompagné d'un envoi de documentation. Peu après, le gouvernement ontarien a mandaté McKinsey pour élaborer la structure organisationnelle de réponse à la pandémie. Un contrat à 1,6 million \$ pour huit semaines de travail: il s'agit de coûts similaires à ceux du contrat signé par Québec.

Dans son rapport, la Vérificatrice générale souligne que «le coût du consultant était supérieur aux taux standards de l'industrie». La vérificatrice constate également que «la structure d'intervention en cas de crise mise en œuvre d'après les conseils du consultant n'était pas conforme à la structure d'intervention provinciale décrite dans le Plan d'intervention provincial». Elle considère que le fait que la province ait laissé ses plans d'urgences tomber en désuétude et qu'elle se soit tournée vers un consultant externe a retardé sa réponse à la crise.

Dans ce rapport, on apprend aussi qu'une somme supplémentaire de 3,2 millions \$ a été versée par l'Ontario à McKinsey pour planifier la reprise et la stratégie de réouverture des écoles.

En janvier 2021, le Parti Libéral du Québec demandait à la vérificatrice générale d'enquêter sur les contrats de gré à gré octroyés par Québec. Cette question ne fait pas partie des mandats actuels de l'organisme chargé d'évaluer la gestion des ressources nous a-t-on confirmé. Le gouvernement de François Legault n'a toujours pas tenu d'enquête publique sur la gestion de la pandémie de COVID-19, malgré les demandes faites par les partis d'opposition. Une telle enquête permettrait pourtant d'en savoir plus sur ce que nous avons eu en retour pour ces contrats.

La source originale de cet article est [Pivot](#)

Copyright © [Sam Harper](#), [Pivot](#), 2022

Articles Par : [Sam Harper](#)

Avis de non-responsabilité : Les opinions exprimées dans cet article n'engagent que le ou les auteurs. Le Centre de recherche sur la mondialisation se dégage de toute responsabilité concernant le contenu de cet article et ne sera pas tenu responsable pour des erreurs ou informations incorrectes ou inexactes.

Le Centre de recherche sur la mondialisation (CRM) accorde la permission de reproduire la version intégrale ou des extraits d'articles du site [Mondialisation.ca](#) sur des sites de médias alternatifs. La source de l'article, l'adresse url ainsi qu'un hyperlien vers l'article original du CRM doivent être indiqués. Une note de droit d'auteur (copyright) doit également être indiquée.

Pour publier des articles de [Mondialisation.ca](#) en format papier ou autre, y compris les sites Internet commerciaux, contactez: media@globalresearch.ca

[Mondialisation.ca](#) contient du matériel protégé par le droit d'auteur, dont le détenteur n'a pas toujours autorisé l'utilisation. Nous mettons ce matériel à la disposition de nos lecteurs en vertu du principe "d'utilisation équitable", dans le but d'améliorer la compréhension des enjeux politiques, économiques et sociaux. Tout le matériel mis en ligne sur ce site est à but non lucratif. Il est mis à la disposition de tous ceux qui s'y intéressent dans le but de faire de la recherche ainsi qu'à des fins éducatives. Si vous désirez utiliser du matériel protégé par le droit d'auteur pour des raisons autres que "l'utilisation équitable", vous devez

demander la permission au détenteur du droit d'auteur.

Contact média: media@globalresearch.ca