



CHAMBRE DES COMMUNES
HOUSE OF COMMONS
CANADA

44^e LÉGISLATURE, 1^{re} SESSION

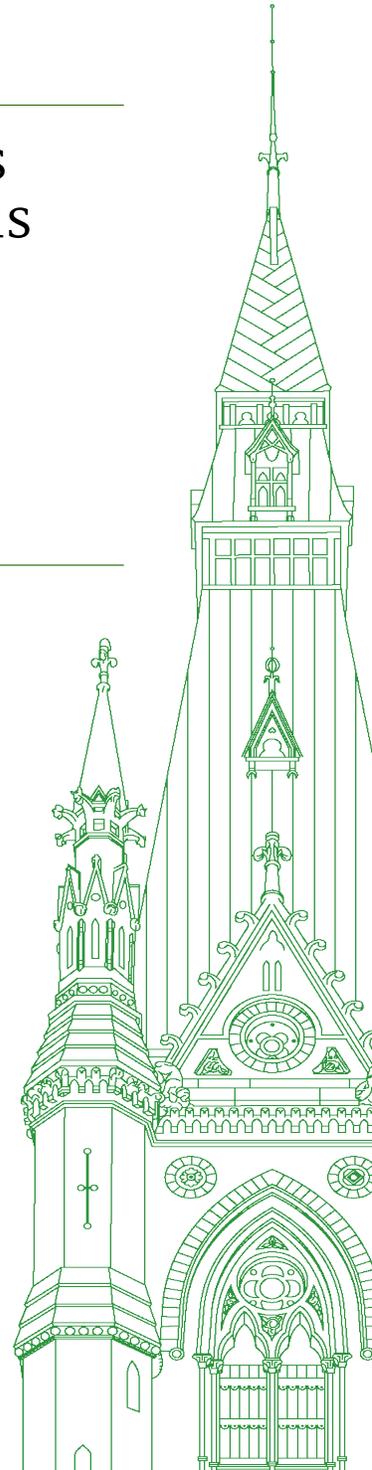
Comité permanent des opérations gouvernementales et des prévisions budgétaires

TÉMOIGNAGES

NUMÉRO 054

PARTIE PUBLIQUE SEULEMENT - PUBLIC PART ONLY

Le lundi 6 mars 2023



Président : M. Kelly McCauley

Comité permanent des opérations gouvernementales et des prévisions budgétaires

Le lundi 6 mars 2023

• (1540)

[Traduction]

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

Bienvenue à la 54^e réunion du Comité permanent des opérations gouvernementales et des prévisions budgétaires de la Chambre des communes, alias « le puissant OGGO » ou le seul comité qui compte.

Conformément à la motion adoptée le mercredi 18 janvier 2023, le Comité se réunit pour examiner les contrats de consultation attribués à McKinsey & Company par le gouvernement du Canada.

Nous accueillons M. Mendicino. Je crois savoir que vous avez préparé une déclaration liminaire de cinq minutes à notre intention. Bienvenue au Comité, monsieur le ministre. Vous avez cinq minutes.

Je suis désolé. Avant toute chose, chers collègues, je me dois de vous avertir que nous manquons de temps aujourd'hui et que je vais être impitoyable quant à la durée de vos interventions. Par conséquent, si vous pouviez regarder votre montre pour m'éviter d'être impoli et de vous interrompre, je vous en saurais gré. Je vous remercie.

Je suis désolé, monsieur le ministre. Allez-y, pour cinq minutes, je vous prie.

L'hon. Marco Mendicino (ministre de la Sécurité publique):
Merci beaucoup, monsieur le président.

Je tiens tout d'abord à remercier les membres du Comité de l'étude qu'ils consacrent à cette importante question.

Je suis accompagné d'Erin O'Gorman et de Ted Gallivan, respectivement président et vice-président exécutif de l'Agence des services frontaliers du Canada, l'ASFC.

Aujourd'hui, je vais donner un aperçu du contexte opérationnel de l'Agence des services frontaliers du Canada et de son travail avec McKinsey.

Les contrats de service sont largement utilisés par les gouvernements au Canada et dans le monde entier. Ils viennent compléter le travail qu'effectue la fonction publique canadienne, et notre gouvernement s'est engagé à veiller à ce que cette dernière fonctionne de manière à servir le mieux possible les intérêts des Canadiens.

[Français]

L'augmentation du recours à des consultants dans la fonction publique est un sujet important. C'est pourquoi le premier ministre a demandé à mes collègues, les ministres Fortier et Jaczek, d'exami-

ner les pratiques du gouvernement et de procéder à un examen de tous les marchés publics avec McKinsey & Company Canada.

[Traduction]

De plus, la ministre Jaczek a écrit au Bureau de l'ombudsman des marchés publics pour demander un examen des processus de passation de marchés associés à l'attribution de contrats à McKinsey par tous les ministères fédéraux.

Cela dit, venons-en à l'agence qui nous intéresse ici: l'ASFC.

L'ASFC évolue dans un environnement difficile et rapide. Elle gère la circulation d'environ 80 millions de voyageurs par an, ainsi que des marchandises, à 117 points d'entrée frontaliers terrestres, 207 aéroports et 213 installations maritimes. Elle est en outre chargée d'appliquer plus de 100 lois et règlements qui ont pour fonction d'assurer la sécurité des Canadiens.

[Français]

Pour assurer l'intégrité continue de nos frontières ainsi que la sécurité et la prospérité de nos collectivités, l'ASFC s'efforce d'être proactive, adaptative et innovatrice.

[Traduction]

À l'instar d'autres grandes organisations, l'Agence fait appel à des experts de l'extérieur pour combler ses lacunes en matière de connaissances ou comme complément à ses propres efforts. Le travail effectué par McKinsey a contribué à de grands pans du renouvellement numérique et organisationnel de l'ASFC.

Depuis 2016, McKinsey a reçu 4 337 610 \$ pour trois contrats. Un quatrième contrat a pris fin avant le début des travaux, car il a été établi que le travail demandé pouvait être fait à l'interne. Par conséquent, aucun fonds n'a été dépensé pour ce contrat.

Tous les contrats de plus de 10 000 \$ sont publiés en ligne dans le Rapport de divulgation proactive de l'Agence sur une base trimestrielle.

Le premier contrat de l'ASFC avec McKinsey s'est étendu de mai à octobre 2016. La valeur de ce contrat était de 1,9 million de dollars. De ce montant, 1,7 million de dollars ont été dépensés. Ce contrat initial a été établi pour examiner et valider les options, les risques et les répercussions associés au Projet de gestion des cotisations et des recettes de l'ASFC, ou GCRA. La firme McKinsey a été engagée pour faire profiter l'Agence de son expérience à l'échelle mondiale afin qu'elle puisse accroître sa capacité opérationnelle.

• (1545)

[Français]

Leur expertise a été mise à profit pour planifier cette transformation majeure des activités, qui vise à réduire le fardeau des importateurs canadiens et à améliorer la gestion des revenus pour les marchandises importées au Canada.

[Traduction]

Une fois entièrement mis en œuvre, le Projet de gestion des cotisations et des recettes améliorera considérablement la façon dont l'Agence perçoit les droits et les taxes sur les marchandises importées.

Le deuxième contrat de l'ASFC avec McKinsey s'est déroulé d'octobre 2017 à octobre 2018. La firme devait prêter main-forte à l'analyse relative à la modernisation de la frontière. La valeur initiale du contrat s'élevait à 791 000 \$ et sa durée pouvait être prolongée d'un an. En janvier 2018, le contrat a été modifié pour inclure des exigences supplémentaires, ce qui a porté sa valeur totale à 1,7 million de dollars. Ce contrat a pris fin en octobre 2018; en tout, c'est 1,5 million de dollars qui ont été dépensés.

Le troisième contrat a été établi dans le cadre d'un contrat de Services publics et Approvisionnement Canada d'une valeur maximale de 1,3 million de dollars; il s'est déroulé d'octobre 2018 à 2019.

Le quatrième et dernier contrat a été conclu en octobre 2022. Sa valeur totale était de 1,9 million de dollars, mais rien de cela n'a été dépensé.

En résumé, ces contrats ont aidé l'Agence des services frontaliers du Canada à soutenir un service public indépendant et non partisan dans l'accomplissement de ses fonctions.

Je me tiens à votre disposition pour répondre à vos questions.

Je vous remercie.

Le président: Merci, monsieur le ministre.

Madame Kusie, vous avez six minutes.

Mme Stephanie Kusie (Calgary Midnapore, PCC): Merci, monsieur le président, et merci beaucoup, monsieur le ministre, de votre présence parmi nous.

Monsieur le ministre, pensez-vous que le travail effectué par McKinsey pour l'Immigration and Customs Enforcement — le service de l'immigration et des douanes — aux États-Unis était une bonne chose?

L'hon. Marco Mendicino: Permettez-moi de revenir sur la déclaration que je viens de prononcer, à savoir que toute décision concernant le recours à des consultants de l'extérieur a été prise par nos fonctionnaires, qui sont des professionnels indépendants et non partisans. Il s'agit donc de décisions prises sur la base des besoins de l'organisation en fonction de critères objectifs, de décisions prises de manière transparente afin de...

Mme Stephanie Kusie: Croyez-vous personnellement que le travail que McKinsey a fait pour votre équivalent états-unien, également connu sous le nom d'ICE, était une bonne chose? Pensez-vous que cela a donné des résultats positifs, monsieur le ministre?

L'hon. Marco Mendicino: Madame Kusie, je suis ici pour parler des contrats qui ont été attribués à McKinsey par l'Agence des services frontaliers du Canada. J'ai présenté ces contrats de manière

très transparente et je suis tout à fait disposé à répondre aux questions à ce sujet.

Mme Stephanie Kusie: Monsieur le ministre, savez-vous que McKinsey, la même société que votre organisation a engagée, était également responsable de la suggestion faite à l'ICE aux États-Unis de limiter la nourriture pour les réfugiés et de réduire les dépenses pour les détenus? Étiez-vous au courant de cela?

L'hon. Marco Mendicino: Madame Kusie, je suis au courant des contrats pour lesquels je suis ici, des contrats au sujet desquels je dois informer le Comité. Je suis ici pour répondre aux questions au sujet de ces contrats et de la façon dont ils ont été attribués.

Mme Stephanie Kusie: Saviez-vous, monsieur le ministre, que le cabinet de consultants que votre agence a engagé a également recommandé à votre équivalent américain de réduire les coûts de l'aide médicale pour les détenus aux États-Unis? Savez-vous que cette même firme, celle dont votre agence a retenu les services, a pris cette décision pour votre équivalent américain?

L'hon. Marco Mendicino: Madame Kusie, je comprends la question, mais, encore une fois, je suis ici pour renseigner ce comité au sujet des contrats que l'ASFC a accordés à McKinsey en tant que service public indépendant et non partisan.

Mme Stephanie Kusie: Monsieur le ministre, c'est votre organisation qui a engagé McKinsey, une société qui a recommandé à votre pendant américain de réduire la supervision. Êtes-vous également au courant de cela? Elle a recommandé à l'ICE de réduire la nourriture, l'assistance médicale et la supervision des détenus. Êtes-vous au courant de tout cela?

• (1550)

L'hon. Marco Mendicino: Je comprends la question, madame Kusie.

Encore une fois, je suis ici pour vous informer, vous et les autres membres du Comité, des contrats accordés par l'Agence des services frontaliers à la McKinsey. J'ai parlé des cas où cela s'est produit, en précisant les montants et les dates. Je serai heureux de répondre à vos questions à ce sujet.

Mme Stephanie Kusie: Monsieur le ministre, êtes-vous aussi au courant du fait qu'une petite fille de 19 mois, Mariee Juarez, est décédée après avoir été placée dans un environnement de détention à la suite de la mise en œuvre des recommandations que McKinsey a faites à votre pendant américain? Une fois de plus, il s'agit d'un cabinet que votre organisation a engagé pour formuler des recommandations. Savez-vous qu'une petite fille de 19 mois est décédée?

L'hon. Marco Mendicino: Il va sans dire que j'offre mes condoléances à la famille de cette personne.

Encore une fois, nous sommes ici pour discuter des contrats qui ont été accordés à McKinsey par l'ASFC. J'ai parlé des dates et de la teneur de ces quatre contrats.

Mme Stephanie Kusie: Monsieur le ministre, votre gouvernement a beaucoup parlé de Trump et a comparé ce côté de la Chambre à l'administration Trump.

Est-ce que c'est ce que votre organisation essayait de faire? Essayait-elle d'imiter l'administration Trump et de mettre en œuvre une orientation politique similaire à celle qu'elle a prise pour l'ICE, cet équivalent de l'ASFC? Est-ce que c'est ce que l'organisation essayait de faire?

L'hon. Marco Mendicino: L'Agence des services frontaliers du Canada émet des contrats lorsque les ressources internes ne sont pas en mesure de répondre à ses besoins. Tout au long de ma déclaration liminaire, j'ai fait état du processus qui préside à la gestion de ces besoins, processus aux termes duquel des critères objectifs sont établis et des soumissionnaires externes peuvent concourir. Le contrat convoité est assorti de protocoles et de processus appropriés qui veillent à assurer la transparence.

Ce processus n'est pas mené de manière partisane, mais bien par des fonctionnaires — les nôtres — qui sont des professionnels indépendants et non partisans. Aujourd'hui, je suis ici pour répondre aux questions concernant les quatre contrats attribués à McKinsey par l'ASFC.

Mme Stephanie Kusie: C'est exact. Ils les ont attribués à McKinsey, une organisation qui a également donné des conseils à Immigration and Customs Enforcement, conseils qui ont mené à d'horribles résultats. Vous le saviez et votre organisation le savait, mais vous les avez quand même engagés il y a six mois à peine, monsieur le ministre. Je pense que c'est une honte.

Monsieur le ministre, savez-vous que ce comité a adopté une motion le 18 janvier demandant que tous les documents relatifs à McKinsey lui soient fournis sous une forme non caviardée?

L'hon. Marco Mendicino: Permettez-moi de dire deux choses.

Premièrement, vous avez fait part à l'ASFC de renseignements qu'elle n'avait pas, j'en suis sûr — et je laisserai Mme O'Gorman nous donner des précisions en la matière —, concernant les circonstances très tragiques et malheureuses qui se sont produites à l'étranger.

Deuxièmement, je suis au courant de la motion. Je sais qu'il a été demandé qu'un maximum de renseignements soit fourni au Comité de manière transparente. C'est une chose à laquelle notre gouvernement croit foncièrement.

Mme Stephanie Kusie: Alors pourquoi les CV sont-ils caviardés? Pourquoi les projets sur lesquels McKinsey a travaillé dans d'autres pays sont-ils caviardés? Pourquoi les indemnités journalières le sont-elles aussi? Qu'essayez-vous de cacher, monsieur le ministre?

L'hon. Marco Mendicino: Absolument rien, madame Kusie, et la raison en est que nous suivons les lois relatives à la protection des renseignements personnels et les dispositions de la Charte.

Le président: Malheureusement, le temps imparti est écoulé.

Monsieur Bains, soyez le bienvenu en personne au Comité. C'est formidable de vous voir ici. Vous avez six minutes.

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

Merci, monsieur le ministre, de vous être joint à nous aujourd'hui.

En ce qui concerne le processus d'approvisionnement, avez-vous des raisons de croire que quelque chose n'a pas été fait correctement lors de l'attribution de ces contrats?

L'hon. Marco Mendicino: Non. En fait, les informations que j'ai reçues de l'ASFC m'ont assuré que pour chacun des quatre contrats, les besoins opérationnels ont été exprimés après qu'une évaluation des ressources internes de l'ASFC a établi qu'un soutien supplémentaire était nécessaire, et que des critères objectifs ont été établis en fonction des besoins exprimés, à la fois au sein de

l'ASFC et avec le soutien de Services publics et Approvisionnement Canada. Enfin, un processus d'appel d'offres concurrentiel a été mis en place. Tout cela a été fait conformément aux protocoles appropriés et de manière transparente.

Comme je l'ai souligné dans ma déclaration liminaire, je pense que c'est tout ce qu'il faut à votre comité pour étudier et débattre dans le cadre de la production de votre rapport.

M. Parm Bains: Vous avez mentionné que l'ASFC, comme beaucoup d'agences et de portefeuilles du gouvernement fédéral, accorde souvent des contrats à diverses entreprises du secteur privé. Comment le gagnant d'un contrat est-il choisi en fonction des besoins particuliers de l'Agence?

• (1555)

L'hon. Marco Mendicino: Je serais heureux de commencer à répondre à cela, mais je vais demander à Mme O'Gorman — la présidente de l'ASFC — de prendre la relève dans un instant.

Il y a d'abord une discussion interne sur les besoins organisationnels aux termes d'une analyse de rentabilisation. Je parle ici de l'ASFC. Une fois ces besoins exprimés, un certain nombre de critères sont établis. À partir de là, un processus est lancé, le tout en conformité avec les processus de Services publics et Approvisionnement Canada et de l'Agence.

Je vais laisser Mme O'Gorman nous en dire un plus long à ce sujet.

Mme Erin O'Gorman (présidente, Agence des services frontaliers du Canada): Je vous remercie.

J'ajouterais de façon générale qu'en fonction des besoins opérationnels, l'Agence pourra créer des marchés qui seraient à fournisseur unique, qui pourraient faire l'objet d'un appel d'offres concurrentiel ou qui pourraient utiliser des arrangements avec les fournisseurs mis en place par SPAC, c'est-à-dire Services publics et Approvisionnement Canada.

Dans le cas qui nous intéresse, l'un des contrats a fait l'objet d'un appel d'offres. Un autre a fait appel à l'offre permanente d'étalonnage obligatoire pour laquelle trois entreprises étaient qualifiées. Les deux autres étaient des offres permanentes nationales ou des arrangements avec les fournisseurs. En d'autres termes, ils ont été présélectionnés par SPAC, et l'Agence a choisi parmi eux. Pour deux des contrats, l'Agence était l'autorité contractante, et pour les deux autres, c'est SPAC qui était l'autorité contractante.

M. Parm Bains: Monsieur le ministre, le 1^{er} février de cette année, Dominic Barton a déclaré au Comité: « McKinsey ne fournit jamais de conseils stratégiques. La firme fait ce que le gouvernement lui demande de faire. » Êtes-vous d'accord avec cette affirmation?

L'hon. Marco Mendicino: Je peux vous dire que les processus par lesquels l'ASFC attribue des contrats sont basés soit sur les besoins opérationnels, soit sur les priorités stratégiques fixées par le gouvernement. Par conséquent, il incombe à l'ASFC d'allouer d'abord les ressources nécessaires pour répondre à ces priorités ou à ces besoins opérationnels et, si elle ne le peut pas, de chercher à l'extérieur du gouvernement les ressources ou les capacités supplémentaires nécessaires pour répondre à ces besoins. C'est précisément ce qui a été fait dans le cas des quatre contrats que j'ai décrits.

M. Parm Bains: Si je peux me permettre, est-ce que McKinsey a fait des recommandations de nature stratégique à votre ministère?

L'hon. Marco Mendicino: Non, pas à ma connaissance, mais je veux m'assurer que Mme O'Gorman a également l'occasion de répondre.

Mme Erin O'Gorman: La nature des contrats que l'ASFC a conclus avec McKinsey concernait des projets de transformation et la prestation de conseils: l'examen des systèmes informatiques existants, l'évolution d'autres pays vers des frontières numériques, l'augmentation du volume des déplacements, l'augmentation de la collecte des recettes et la position actuelle de l'Agence, qui n'est pas dans l'espace numérique autant qu'elle devrait l'être pour faire face à ces pressions.

Les contrats accordés à McKinsey portaient sur une transformation des processus organisationnels, pas sur les politiques.

M. Parm Bains: Qui définit les exigences des appels d'offres publiées par le gouvernement? Quelles sont les garanties en place?

L'hon. Marco Mendicino: Je vais commencer à répondre à la question, puis je céderai la parole à Mme O'Gorman.

Il est important que le Comité comprenne que, dans ce cas, l'ASFC détermine les besoins relatifs à l'analyse de rentabilisation. À partir de ces besoins, l'ASFC peut par la suite établir les critères qui régiront le processus d'appel d'offres. En ce qui concerne cette dernière étape, SPAC collabore étroitement avec l'ASFC afin de s'assurer que l'ASFC respecte l'ensemble des politiques, des protocoles et des procédures qui s'appliquent.

Je vais maintenant céder la parole à Mme O'Gorman.

Mme Erin O'Gorman: Comme l'a indiqué le ministre, l'ASFC a défini des exigences générales qui ont fait fonction d'énoncé des travaux à effectuer, des travaux pour lesquels il y avait une autorité contractante et un responsable technique. Dans deux des cas, ces deux rôles ont été assumés par différentes parties de l'ASFC, alors que dans deux des contrats, SPAC était l'autorité contractante. Ainsi, le ministère aurait reçu la proposition et les exigences de...

Le président: Merci. Le temps qui nous était imparti est écoulé.

Madame Vignola, vous avez la parole pendant six minutes.

• (1600)

[Français]

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

Monsieur le ministre, madame O'Gorman et monsieur Gallivan, je vous remercie d'être parmi nous.

Monsieur le ministre, au sein d'un ministère, lorsqu'il s'agit de plans stratégiques ou de vision à long terme, qui prend les décisions définitives?

L'hon. Marco Mendicino: Je vous remercie de cette bonne question, madame Vignola.

Dans un premier temps, c'est le gouvernement qui détermine les priorités de toutes les agences qui relèvent de mon portefeuille. Pour ce qui est de l'Agence des services frontaliers du Canada, l'ASFC, c'est un mandat que je partage avec sa présidente, mais c'est l'ASFC qui est responsable du processus de mise en œuvre.

Je ne sais pas si Mme O'Gorman veut ajouter quelque chose.

Mme Erin O'Gorman: J'aimerais ajouter que les décisions en question visaient à répondre à des défis opérationnels. Nous avons regardé ce que les autres pays faisaient en matière de services fron-

taliers et de transformation numérique. C'étaient des décisions opérationnelles prises par l'ASFC.

Mme Julie Vignola: D'accord.

Si je comprends bien, lorsque vient le temps de créer un plan stratégique, c'est le ministre et vous, par exemple, qui décidez du plan et des objectifs stratégiques pour les prochaines années.

Est-ce bien cela?

Mme Erin O'Gorman: C'est cela.

Mme Julie Vignola: Monsieur le ministre, si vous me le permettez, je vais revenir à la période où vous étiez ministre de l'Immigration.

J'imagine que, d'un ministre de l'Immigration à l'autre, il se fait un certain transfert de dossiers et d'informations générales.

Est-ce que je me trompe?

L'hon. Marco Mendicino: C'est exact. Le nouveau ministre de l'Immigration et moi avons une très bonne collaboration. C'est un collègue. Alors, quand il me pose des questions, je suis là pour l'aider.

Mme Julie Vignola: Merci beaucoup.

Malheureusement, quand il est venu, il y a deux semaines, la plupart du temps, il répondait que ce n'était pas lui qui était là, à l'époque. C'est vous qui étiez là, alors je vais vous poser les questions que nous avons posées au nouveau ministre.

On dit vouloir accueillir 500 000 nouveaux résidents permanents. Certains sont déjà ici, d'autres ont fait une demande de l'extérieur. De quoi a-t-on besoin pour les accueillir? Que doit-on prendre en considération?

L'hon. Marco Mendicino: C'est une autre très bonne question, madame Vignola.

Avant de déterminer ses cibles d'immigration, le gouvernement doit prendre en considération certains facteurs.

D'abord, il y a l'économie et ses besoins. Cette décision résulte d'une consultation avec toutes les provinces et tous les territoires, dont le Québec, avec lequel nous entretenons une très bonne relation.

Ensuite, il y a notre objectif de réunification des familles.

Enfin, nous avons une catégorie pour réinstaller les demandeurs d'asile et les réfugiés, ce qui est un travail vraiment important. Différents facteurs sont donc pris en compte avant de déterminer les cibles d'immigration, mais la décision est prise par le gouvernement.

Mme Julie Vignola: C'est parfait.

Ce dont j'espérais que vous parleriez, c'est la planification stratégique nécessaire à l'accueil de 500 000 nouveaux résidents, plus particulièrement en ce qui concerne le logement.

Je ne parle pas seulement d'économie, car un travailleur heureux est un travailleur qui peut non seulement mettre du pain sur la table, mais aussi trouver un logement convenable. S'il tombe malade, il doit pouvoir obtenir des soins hospitaliers adéquats. Ses enfants doivent pouvoir fréquenter une école qui n'est pas surpeuplée.

Il faut donc investir dans les écoles, dans les hôpitaux et dans la construction de logements. Il faut une vision à long terme. Or tous ces domaines relèvent de la responsabilité du Québec et des autres provinces canadiennes.

Vous dites donc que le Canada, comme la compagnie McKinsey — c'est ce qu'a dit M. Dominic Barton lors de sa comparution devant ce comité —, a d'abord et avant tout pensé à l'économie et à la productivité avant de penser aux besoins de base de ces 500 000 personnes qui, chaque année, entrent au pays. Ce nombre représente par ailleurs un minimum, parce que l'objectif visé est 1,25 % de la population totale.

Quel est le plan stratégique pour accueillir ces gens? Est-ce qu'on les accueille en demandant aux provinces de se débrouiller, tout en démontrant qu'elles ne sont pas capables de se gérer la situation?

La cause du problème, c'est qu'on n'a pas pris en considération les besoins fondamentaux de ces gens avant de les accueillir.

• (1605)

L'hon. Marco Mendicino: Madame Vignola, vous avez raison, cette décision est importante et essentielle pour notre économie d'aujourd'hui, et même à long terme. Elle concerne les défis de la situation démographique de notre pays. C'est la raison pour laquelle il ne faut pas seulement fixer des cibles et des chiffres. Il faut aussi investir sur le terrain pour soutenir la création d'infrastructures et de logements, ainsi que d'autres services destinés à faciliter l'installation des nouveaux immigrants.

C'est un travail que nous accomplissons de concert avec le Québec et les autres provinces et territoires.

[Traduction]

Le président: Merci, monsieur le ministre.

Monsieur Johns, la parole est à vous pendant six minutes.

M. Gord Johns (Courtenay—Alberni, NPD): Monsieur le ministre, je vous remercie de votre présence.

Monsieur le ministre, nous savons que les Canadiens en ont pour leur argent lorsque les programmes et les services sont fournis par des membres de la fonction publique et non par des experts-conseils externes. De plus, nous comprenons que, lorsque des programmes ou des services sont confiés à des entreprises comme celle-ci dans le cadre de l'externalisation, la transparence et la reddition de comptes diminuent et des connaissances institutionnelles sont perdues. Nous savons que, lorsque le travail est externalisé, les compétences quittent la fonction publique à la fin du contrat. Les coûts réels de l'externalisation sont bien plus élevés que les montants engagés. Nous perdons la reddition de comptes, nous affaiblissons les capacités et cela nuit à notre capacité à maintenir notre personnel en poste.

Pouvez-vous vous engager aujourd'hui à réduire la dépendance de votre ministère à l'égard des contrats de consultation et à renforcer le rôle que les fonctionnaires professionnels jouent dans la prestation de services aux Canadiens?

L'hon. Marco Mendicino: Je tiens à faire valoir deux ou trois arguments, monsieur Johns.

Tout d'abord, en ce qui concerne la question d'en avoir pour son argent, je vous signale que les décisions relatives à l'attribution des contrats externes sont prises de manière objective. Ce n'est que lorsque les ressources internes sont incapables...

M. Gord Johns: Monsieur le ministre, je vais simplement vous aider à faire avancer la discussion actuelle.

Les six grandes entreprises qui bénéficient de l'externalisation ont quadruplé leur chiffre d'affaires sous votre gouvernement. Il s'agit d'une hausse de 400 % qui représente 15 milliards de dollars par an. La situation échappe à tout contrôle.

Tout ce que je vous demande aujourd'hui, c'est si vous allez mettre un terme à l'externalisation. Qu'allez-vous faire?

L'hon. Marco Mendicino: Monsieur Johns, écoutez-moi. Je comprends l'urgence de votre question. Le gouvernement s'est engagé... Au cours de ma déclaration préliminaire, vous m'avez entendu dire que la ministre Jaczek et d'autres ministres entreprennent un examen de cette situation, afin que non seulement nous en ayons pour notre argent, mais aussi que nous bénéficions de tous les services essentiels qui doivent être offerts aux Canadiens.

M. Gord Johns: Monsieur le ministre, dans tout le pays, des milliers de personnes sont mortes à cause de la crise des drogues toxiques, y compris des jeunes. Deux jeunes de 17 ans sont morts hier dans ma collectivité de Port Alberni en raison de la crise des drogues toxiques. Des membres de diverses familles, des travailleurs et des proches meurent à cause des opioïdes toxiques qui sont vendus dans nos rues.

Comme nous le savons, nous avons appris que l'entreprise McKinsey & Company a reçu des millions de dollars de votre gouvernement. Il s'agit d'une entreprise qui a versé 800 millions de dollars pour régler une poursuite relative au rôle qu'elle a joué dans l'épidémie d'opioïdes aux États-Unis. Quel est le seuil de tolérance que le gouvernement a établi en ce qui concerne les entreprises qui ont été mêlées à des scandales?

Je ne vais pas tenir l'entreprise McKinsey & Company responsable de la totalité de la crise des drogues toxiques, car le gouvernement a adopté une approche progressive face à cette crise sanitaire. Une approche de ce genre cause des décès lorsqu'elle est utilisée pour lutter contre une crise sanitaire. Les conservateurs diffusent des informations erronées. La désinformation cause aussi des décès quand une crise sanitaire mortelle sévit.

Je veux savoir quel est votre seuil de tolérance à cet égard.

Un député: Je n'ai causé la mort de personne.

M. Gord Johns: Mais vous y avez contribué.

M. Michael Barrett (Leeds—Grenville—Thousand Islands et Rideau Lakes, PCC): J'invoque le Règlement, monsieur le président. Serions-nous les témoins d'une sinistre farce? Par l'intermédiaire de la présidence, j'inviterais M. Johns à retirer son affirmation.

Le président: Je m'approchais justement de mon microphone pour faire une telle demande.

M. Gord Johns: Je retire mon commentaire.

Le président: Je comprends où vous voulez en venir, monsieur Johns, mais ce commentaire était très inapproprié.

M. Gord Johns: Votre chef n'a pas beaucoup plus de classe. Je suis désolé.

Le président: Monsieur Johns, je vous prie...

M. Gord Johns: J'entends tout ce chahut.

M. Michael Barrett: Que diriez-vous de présenter des excuses?

Le président: D'accord, messieurs Barrett et Johns...

Monsieur Johns, nous collaborons bien jusqu'à présent. Je vous demanderais s'il vous plaît de présenter des excuses à M. Barrett à la suite de votre commentaire sur les gens tués. C'était très inapproprié, et le commentaire sur le chef conservateur...

M. Gord Johns: Je n'ai pas aimé qu'on chahute alors que je tentais de poser des questions. Je présente mes excuses pour mon commentaire.

Le président: Je vais rester attentif à cet égard.

M. Gord Johns: Je vous remercie.

Le président: Je suis certain que nous avons tous du respect pour le temps que chacun accorde au Comité.

M. Michael Barrett: Aura-t-on droit à des excuses?

M. Gord Johns: Les excuses se font présentement, monsieur Barrett.

Le président: Je vous remercie, et je vous en prie, essayons d'éviter qu'une telle situation ne se reproduise.

Vous pouvez poursuivre, monsieur Johns.

• (1610)

M. Gord Johns: Il me paraît ironique que votre gouvernement investisse 33 millions de dollars dans le programme d'aide en matière de toxicomanie, et que McKinsey reçoive 32,5 millions de dollars pour des contrats signés avec votre gouvernement.

Dans le cadre de vos fonctions de ministre de la Sécurité publique, estimez-vous avoir la responsabilité d'agir si l'on constatait qu'un produit alcoolisé, de la laitue ou des comprimés de Tylenol étaient toxiques?

L'hon. Marco Mendicino: Monsieur Johns, soyons clairs; j'espère que tous les parlementaires sont unis dans leur volonté de trouver des solutions à la crise des opioïdes et à toutes les préoccupations de santé publique relatives à la toxicomanie. C'est notamment pourquoi notre gouvernement a travaillé nuit et jour pour conclure une nouvelle entente sur les soins de santé avec les provinces et les territoires qui prévoit une enveloppe d'environ 198 milliards de dollars. Nous prenons de plus amples mesures pour nous assurer que, dans cette crise, notre approche en soit une de santé publique, y compris dans votre province...

M. Gord Johns: Comme partout au Canada, vous ne prenez pas de mesures dans ma province.

L'hon. Marco Mendicino: En Colombie-Britannique, nous avons une excellente collaboration de la part du gouvernement Eby.

Monsieur Johns, je m'emploie à vous assurer que notre gouvernement adopte un point de vue...

M. Gord Johns: Monsieur le ministre, je ne dirais pas que 33 millions de dollars constituent un montant conséquent, alors que la situation est urgente. Nous parlons ici de la principale cause de mortalité dans ma province, devant les homicides, les accidents en véhicule motorisé et les décès par suicide. Vous êtes le ministre de la Sécurité publique, et pourtant vous avez fait fi des recommandations de votre propre groupe d'experts sur la consommation de substances. Vous avez voté contre mon projet de loi portant sur la question. Votre vote entraînait en contradiction avec la position de votre propre groupe d'experts.

Aucun centre de désintoxication ou de traitement des dépendances n'existe dans ma collectivité. J'ai appris durant ma visite au centre de traitement de Parksville qu'on devait organiser la vente d'aliments faits maison pour éviter la fermeture.

Ces deux jeunes hommes sont décédés. Leur thérapeute s'est dite grandement attristée et très frustrée par la situation. Ces hommes n'avaient presque aucune chance de s'en sortir. Mais l'un d'eux a mené tout un combat par moments, et il aimait clairement... Quand votre gouvernement prendra-t-il les mesures nécessaires pour être là lorsque les gens sont prêts? Quand ferez-vous preuve de l'amour et de la compassion nécessaires pour dénouer cette crise? Je rappelle que vous êtes le ministre de la Sécurité publique.

L'hon. Marco Mendicino: Nous déployons tous les efforts requis, et ce, à tous les jours. Notre approche se fonde sur la science et sur la compassion pour soutenir tous ceux qui souffrent de problèmes de dépendance.

N'en doutez pas un instant, monsieur Johns. Je comprends votre plaidoyer, et nous travaillerons avec vous, ainsi qu'avec votre collectivité, les militants de ce milieu et le gouvernement de la Colombie-Britannique. Nous allons travailler avec tous nos partenaires des provinces et des territoires...

M. Gord Johns: Vous avez voté contre le député Brendan Hanley, l'ancien médecin hygiéniste en chef du Yukon qui soutenait mon projet de loi. Vous avez voté contre l'avis de votre propre expert.

L'hon. Marco Mendicino: Néanmoins, nous travaillons avec la Colombie-Britannique pour mettre de l'avant une approche fondée sur la science qui nous permettra de gérer la crise des opioïdes et ses conséquences pour vous-même, ainsi que pour votre collectivité et les gens partout au pays. C'est à la fois l'engagement et le bilan de notre gouvernement.

La crise est effectivement difficile et exigeante. Elle s'accompagne de pertes humaines et de tragédies bien réelles, mais nous allons tous ensemble faire le nécessaire.

Le président: Je vous remercie.

Monsieur Paul-Hus, nous vous souhaitons à nouveau la bienvenue.

[Français]

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

Bonjour, monsieur le ministre, monsieur Gallivan et madame O'Gorman.

J'aimerais revenir sur les fameux contrats.

Monsieur le ministre, dans vos remarques préliminaires, vous avez parlé des quatre contrats initiaux. De ceux-ci, trois ont été réalisés et un a pris fin avant le début des travaux.

Le Comité a fait une demande d'accès à l'information au sujet des contrats, mais, comme vous pouvez le voir, les documents que nous avons reçus ont été caviardés. Autrement dit, nous n'avons accès à aucune information relativement aux contrats octroyés à McKinsey.

À partir de 2016, il y a eu une explosion du nombre de contrats octroyés à McKinsey, ce que tout le monde a trouvé très étrange. Vous avez dit que le premier contrat, d'une valeur de 1,9 million de dollars, avait été conclu entre mai et octobre 2016 et était en lien avec le Projet de gestion des cotisations et des recettes de l'Agence des services frontaliers du Canada. On cherchait à avoir des données, de la part de McKinsey, sur la façon de procéder pour la facturation.

Pourquoi les documents que le Comité reçoit ne contiennent-ils pas cette information? Est-ce parce que l'information touche à la sécurité nationale?

L'hon. Marco Mendicino: J'aimerais apporter une clarification: ce n'est pas toute l'information qui a été caviardée. Le processus de caviardage a respecté la Loi sur la protection des renseignements personnels.

Mme O'Gorman peut peut-être vous expliquer le processus qui a été mis en place pour...

• (1615)

M. Pierre Paul-Hus: Je comprends, mais, ce que vous me dites, c'est que l'entente contractuelle avec le gouvernement du Canada fait que McKinsey a un droit de regard en ce qui concerne la non-divulgaration. Comme le gouvernement ne peut pas divulguer l'information qui se trouve dans les contrats, le contenu des contrats n'est pas disponible.

L'hon. Marco Mendicino: C'est exactement le processus que nous avons suivi, mais Mme O'Gorman peut en parler plus en détail.

Nous avons reçu une lettre hier soir, et nous sommes en train de revoir le caviardage, afin de confirmer que tout est correct.

Mme O'Gorman...

M. Pierre Paul-Hus: De qui vient cette lettre? Vient-elle du Comité?

L'hon. Marco Mendicino: Elle vient du Comité, oui.

M. Pierre Paul-Hus: D'accord. C'est une lettre dans laquelle on vous demande de réviser les procédures de caviardage.

Si j'ai bien compris, au fond, la compagnie décide quelle information elle veut cacher. Est-ce le gouvernement ou la compagnie qui décide des informations à caviarder?

Mme Erin O'Gorman: Nous avons reçu la lettre hier soir, et nous sommes en train d'agir.

Pour ce qui est du caviardage, nous nous sommes conformés à la Loi.

[Traduction]

Par exemple, la proposition d'un soumissionnaire n'ayant pas été retenue dans un cas précis a été caviardée. Les taux d'indemnité journalière et ce genre de renseignements sont confidentiels pour des raisons commerciales.

[Français]

Nous avons aussi divulgué le nom d'individus liés au projet. Pour ce qui est d'autres individus qui travaillaient pour la compagnie, mais qui n'ont pas participé au projet, leurs noms n'ont pas été diffusés publiquement. Nous avons vérifié tous les noms, et nous avons caviardé ceux des personnes qui ne faisaient pas partie de notre projet.

M. Pierre Paul-Hus: D'accord.

Il n'y a pas que des noms qui ont été caviardés; des paragraphes complets l'ont été.

Je voudrais maintenant parler du quatrième contrat.

Monsieur le ministre, vous avez mentionné que trois contrats ont été complétés et que le quatrième a pris fin parce que l'Agence disait avoir la capacité de faire le travail à l'interne.

Quel était ce contrat?

Pourquoi n'était-il pas possible de faire le travail à l'interne dès le départ?

L'hon. Marco Mendicino: C'est une bonne question.

Le dernier contrat a commencé en octobre 2022 et s'est terminé récemment. Il y a des raisons à cela, mais je vais laisser M. Ted Gallivan vous en parler.

M. Ted Gallivan (premier vice-président, Agence des services frontaliers du Canada): Je vais être bref, mais cela revient essentiellement à l'élément que votre collègue vient de soulever.

Étant donné que le projet était prêt à être mis en œuvre, nous avons décidé qu'il était préférable d'avoir des fonctionnaires en permanence pour travailler à cet aspect, dans le but de quantifier la valeur ajoutée et de cibler les normes de rendement du système. Comme nous avons besoin de ce regard de façon permanente, nous avons décidé de casser le contrat et de faire le travail à l'interne.

M. Pierre Paul-Hus: D'accord.

Monsieur le ministre, le 18 novembre dernier, j'ai participé à la réunion du Comité permanent de la citoyenneté et de l'immigration; votre collègue le ministre de l'Immigration, des Réfugiés et de la Citoyenneté, M. Fraser, y participait également.

D'ailleurs, je lui ai posé une question en lien avec un article paru dans le *Journal de Montréal*. On y disait que 25 804 personnes s'étaient vu refuser l'asile et avaient reçu un avis de déportation, mais on ne savait pas où elles étaient au pays.

Ce matin, j'ai reçu la réponse de Mme Fox, la sous-ministre d'Immigration, Réfugiés et Citoyenneté Canada, qui était présente à la réunion du 18 novembre. Il y a actuellement 223 630 demandes d'asile qui...

[Traduction]

Le président: Je crains que votre temps ne soit écoulé, monsieur Paul-Hus. Pouvez-vous terminer très brièvement? Les témoins pourraient nous fournir une réponse plus tard.

[Français]

M. Pierre Paul-Hus: On me dit qu'il y a 51 988 personnes dont la demande d'asile a été refusée. Que fait l'ASFC pour les déporter? En fait, il y en a seulement 1 400, actuellement, qui ont été déportées.

L'hon. Marco Mendicino: En fait, il y a un processus...

[Traduction]

Le président: Je suis désolé. Les renseignements pourraient être transmis au Comité, mais nous n'avons pas le temps présentement.

Avant de céder la parole à Mme Thompson, je veux simplement faire une brève intervention.

Madame O'Gorman et monsieur Gallivan, le Comité vous a clairement demandé des documents non caviardés. Je ne pense pas que nous demandions aux ministères de nous remettre des documents caviardés. Je rappelle simplement que nous vous avons demandé des documents non caviardés et que nous nous attendons à les recevoir.

Je vous remercie beaucoup.

L'hon. Marco Mendicino: Monsieur le président, je tiens à assurer à tous les membres du Comité que c'est précisément ce que Mme O'Gorman allait mentionner. Nous examinons présentement le processus de caviardage...

Le président: Il n'y a rien à examiner. Le Comité exige des documents non caviardés. M. Gallivan et Mme O'Gorman semblent laisser entendre que votre position pourrait évoluer. Mais il n'y a rien à passer au peigne fin. Nous avons besoin de documents non caviardés, et c'est ce que nous avons demandé. Je vous remercie.

Madame Thompson, vous avez la parole pour cinq minutes.

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

Je vous souhaite la bienvenue, monsieur le ministre, ainsi qu'à vos deux collègues.

Je m'adresserai d'abord à vous, madame O'Gorman. En réponse aux questions précédentes, vous avez parlé de la transformation des processus opérationnels. Je présume que la numérisation a demandé énormément de travail au ministère. Pourriez-vous parler de ce travail et de l'échéancier? Ensuite, pourriez-vous parler des circonstances ayant mené à l'externalisation? Dans le cas contraire, qu'est-ce qui amène à procéder à une externalisation? J'aimerais vraiment savoir à quoi peut ressembler un tel processus de transformation.

• (1620)

Mme Erin O'Gorman: L'ASFC a été créée en 2003 en regroupant des composantes de différents ministères. Dans ses premières années, elle s'employait surtout à intégrer les diverses fonctions en un seul effectif de travail. En 2011 ou en 2012, il est devenu clair que les systèmes et les processus étaient de plus en plus désuets. D'autres pays ont numérisé leurs frontières ou prévoient le faire, notamment aux fins de la perception des recettes. Après l'ARC, l'Agence des services frontaliers du Canada est l'organisme qui recueille le plus de revenus pour le gouvernement du Canada. Le contexte était difficile pour l'ASFC. La situation était en constante évolution et le volume des déplacements augmentait, sans que le budget soit ajusté de manière conséquente. Il fallait aussi reconnaître le besoin d'envisager des gains d'efficacité.

C'est dans ce contexte que nous avons effectué des analyses de rentabilisation portant, d'une part, sur la perception des recettes et, d'autre part, sur les fonctions bien distinctes liées à l'expérience des voyageurs. Deux scénarios ont ainsi été analysés dans le contexte de l'ASFC et sont en cours de mise en oeuvre. Des fonds ont été prévus à cette fin dans le budget, et nous avons embauché des fonctionnaires supplémentaires pour aider à mettre en oeuvre chacun de ces processus. Je ne suis pas certaine que cela réponde à votre question, mais c'est le travail qui a été fait et c'est le résultat des contrats accordés et des sommes versées à McKinsey.

Mme Joanne Thompson: Je vous remercie.

Ma prochaine question s'adresse aussi à Mme O'Gorman, mais un autre témoin pourrait répondre aussi s'il le souhaite. Les représentants de l'ASFC ont dit au Comité, en réaction à sa motion, que le quatrième contrat a pris fin étant donné que le travail pouvait être effectué par les ressources internes. Pouvez-vous nous parler du travail ayant été accompli dans le cadre de ce contrat?

M. Ted Gallivan: Je répondrai à cette question avec plaisir.

Il faut considérer deux éléments: il fallait d'abord documenter à nouveau les attentes relatives à notre système pour le secteur com-

mercial pour ce qui est d'augmenter les revenus, de faciliter le passage des marchandises conformes et d'obtenir l'acceptation de nos partenaires dans la chaîne commerciale. Il fallait confirmer à nouveau la validité de nos critères visant à évaluer notre succès pour ensuite nous assurer de pouvoir suivre la situation de manière continue.

Dans nos discussions, nous nous sommes rendu compte qu'un examen unique ne suffira pas et que nous devons continuer de suivre la situation au quotidien dans la prochaine décennie. Nous avons décidé de bâtir un modèle par nous-mêmes. Pour le valider, notre équipe de vérification interne indépendante s'est retrouvée les manches. Elle pouvait assumer cette charge de travail et nous a proposé ses services pour garantir l'indépendance voulue. Je pense que nous avons décidé de nous passer des services d'un expert externe pour bâtir notre capacité interne. Ainsi, nous sommes demeurés concentrés sur le travail à accomplir au jour le jour.

Mme Joanne Thompson: Je vous remercie.

La rupture du contrat a-t-elle entraîné des coûts?

M. Ted Gallivan: Non.

Mme Joanne Thompson: Je vous remercie.

Ma question s'adresse à tous les témoins, selon ce qu'ils peuvent et veulent nous dire.

À quelle occasion McKinsey a-t-elle déposé pour la première fois une soumission en réponse à un appel d'offres pour lequel l'ASFC était l'utilisateur final? Quel a été le résultat de cette première soumission?

Mme Erin O'Gorman: Le premier contrat pour lequel cette firme a soumissionné remonte à 2016. L'ASFC était l'utilisateur final dans le cadre de ce contrat d'une durée d'environ cinq mois. Il s'agissait de numériser la fonction de perception des revenus.

Mme Joanne Thompson: Je vous remercie.

Je pense qu'il me reste assez de temps pour une brève question.

En matière de passation de contrats, qui détient l'autorité finale?

Le président: Je vous prie de donner une réponse brève.

Mme Erin O'Gorman: Cela dépend du niveau du contrat.

Lorsque nous travaillons avec le ministère de la Sécurité publique, c'est lui qui détient l'autorité en vue d'approuver les contrats. Dans le cas de l'ASFC, tout dépend du niveau et de la valeur des contrats.

• (1625)

Le président: Je vous remercie, madame Thompson.

Madame Vignola, vous disposez de deux minutes et demie.

[Français]

Mme Julie Vignola: Merci, monsieur le président.

Monsieur le ministre, si j'ai bien compris ce que vous nous disiez tout à l'heure, la décision d'accorder le statut de résident permanent à 500 000 personnes repose entièrement sur le gouvernement.

L'hon. Marco Mendicino: Oui, c'est exact.

Mme Julie Vignola: Cette décision reprend la proposition de l'Initiative du Siècle, déposée en 2016. Vous avez trouvé que c'était une bonne idée.

L'hon. Marco Mendicino: Oui, mais à la suite de consultations et de travail avec nos partenaires des gouvernements provinciaux et territoriaux, nous avons tenu des discussions avec d'autres partenaires qui travaillent dans les communautés et procurent des services en lien avec le processus d'accueil des nouveaux arrivants.

Le processus de consultations est très bon, et il a lieu avant que le gouvernement fédéral prenne une décision quant à la cible d'immigration.

Mme Julie Vignola: Malgré ces consultations, à la base, si l'on a décidé d'accueillir 500 000 résidents permanents, c'est essentiellement pour soutenir l'économie.

Or, comme je l'expliquais tout à l'heure, leurs besoins primaires, ceux de la pyramide de Maslow, doivent être comblés. Parmi ces besoins se trouvent les soins hospitaliers. Actuellement, les besoins en matière de santé sont de 6 milliards de dollars pour le Québec et de 26 milliards de dollars pour le Canada; le septième de ces sommes a été distribué. Je ne veux même pas parler des besoins à venir: la population va augmenter et elle va vieillir.

Y a-t-il des plans pour que les transferts en santé soient à hauteur de ce qui est demandé par le Québec et par les provinces canadiennes?

L'hon. Marco Mendicino: Je vous remercie de votre question.

En matière d'immigration, nous avons une entente avec la province de Québec. Selon cette dernière, des centaines de millions de dollars de plus seront versés au Québec chaque année, au bénéfice de la population québécoise. De plus, d'autres types d'appuis et de soutien sont offerts aux nouveaux arrivants.

Vous avez parlé des besoins en matière d'infrastructure. Par exemple, les nouveaux arrivants et les immigrants qui possèdent les compétences nécessaires pourraient apporter leur aide dans le secteur de la santé.

C'est une des raisons pour lesquelles il faut continuer le travail de consultation. Il faut aussi continuer à offrir un appui sur le terrain, afin de soutenir l'économie et de bâtir des communautés où il y a des infrastructures essentielles.

Mme Julie Vignola: C'est vrai, mais il faut aussi être en mesure de bien accueillir les nouveaux arrivants.

[Traduction]

Le président: Je vous remercie. Votre temps est écoulé. Je suis désolé, madame Vignola.

Monsieur Johns, vous disposez de deux minutes et demie.

M. Gord Johns: Je vous remercie.

Le Syndicat des Douanes et de l'Immigration estime qu'il manque environ 3 000 agents des services frontaliers à l'ASFC. À l'heure actuelle, l'Agence ne dispose que d'un collège, avec un nombre maximal de recrues que j'évalue à 500 par année.

Que compte faire l'Agence pour combler ce manque? Avez-vous envisagé d'ouvrir un autre collège ou d'autres installations entièrement équipées?

Je sais également que vous offrez d'embaucher à contrat des agents à la retraite ou des travailleurs étudiants afin d'accomplir les tâches d'agents formés. Cette solution n'est pas viable à long terme. Quel est votre plan à cet égard?

L'hon. Marco Mendicino: Je commencerai à répondre, puis je céderai la parole à Mme O'Gorman, puisque la question porte sur les opérations.

Sachez qu'au cours des deux dernières années seulement, nous avons affecté approximativement 450 millions de dollars pour embaucher des ressources supplémentaires. Je laisserai Mme O'Gorman expliquer comment ces fonds ont été déployés au chapitre de la dotation, du recrutement et du maintien en poste.

Mme Erin O'Gorman: Il y a une ou deux choses que j'aimerais préciser. Je ferais respectueusement remarquer que nous ne sommes pas d'accord avec ce chiffre, mais nous avons en commun avec nos partenaires et collègues syndiqués le désir de faire en sorte que l'Agence dispose d'un effectif suffisant à l'échelle du pays. Nous prenons des mesures en ce sens en prévision de la saison estivale, qui est fort occupée.

J'ajouterais que nos étudiants en services frontaliers deviennent, en bonne partie, notre main-d'œuvre permanente. Ils sont absolument essentiels pour l'ASFC.

Nous sommes toujours à l'affût d'occasions pour voir où et comment nous pourrions former nos agents et ce qui peut être fait en permanence dans les régions. Nous nous assurons en outre que la formation offerte au collège soit toujours aussi efficace que possible.

M. Gord Johns: Avez-vous reçu des conseils, que ce soit du syndicat de l'immigration, des employés de l'ASFC ou de McKinsey afin de gérer les niveaux de dotation à la frontière ou à l'intérieur de la structure de l'ASFC?

● (1630)

Mme Erin O'Gorman: Je pense que certains des contrats ont été accordés pour examiner la manière dont les ressources pourraient être affectées en vue d'un avenir numérique. Nous ne recevons pas de conseils en permanence de consultants à propos des niveaux de dotation aux premières lignes de l'ASFC.

M. Gord Johns: Avez-vous fait appel à McKinsey dans le cadre de votre réaction à la crise des drogues toxiques, y compris lors du projet pilote mis en œuvre en Colombie-Britannique?

Le président: Répondez brièvement, je vous prie.

Mme Erin O'Gorman: Non.

M. Gord Johns: D'accord.

Le président: Je suis désolé, mais je n'ai pas entendu la réponse.

Mme Erin O'Gorman: Non, nous n'avons pas fait appel à McKinsey.

Le président: Je suis désolé. Merci.

Nous accordons la parole à M. Genuis pour cinq minutes.

M. Garnett Genuis (Sherwood Park—Fort Saskatchewan, PCC): Je vous remercie, monsieur le président.

Monsieur le ministre, l'une des principales raisons pour lesquelles je m'inquiète à propos de McKinsey, c'est le fait que ce cabinet offre intentionnellement des services à de multiples clients dans le même dossier, servant des concurrents dans le même domaine commercial et des organismes de réglementation en même temps que les clients régis par ces mêmes organismes, les deux côtés étant même parfois servis par les mêmes analystes. Par exemple, le *New York Times* a révélé que des analystes travaillaient simultanément pour Purdue Pharma et la Food and Drug Administration, alors que c'est l'organisme responsable d'acheter des médicaments à cette compagnie.

Compte tenu de votre responsabilité dans le domaine de la sécurité, je m'inquiète de la possibilité que McKinsey ou même certains de ses analystes aient travaillé pour l'ASFC et pour des acteurs étrangers hostiles, et aient appliqué les leçons qu'ils ont apprises dans les conseils qu'ils ont prodigués à d'autres acteurs.

Ma première question est la suivante: avant de retenir les services de McKinsey, vous êtes-vous informés à propos des autres clients pour lesquels le cabinet travaillait dans les domaines de la sécurité et de la défense, particulièrement des clients qui seraient des acteurs hostiles aux intérêts et aux valeurs du Canada?

L'hon. Marco Mendicino: Je vous remercie de la question, monsieur Genuis.

C'est un des points qui sont examinés lors de la passation de contrats dans la fonction publique indépendante.

Je veux également être clair à propos de la première partie de votre question, où vous faites ce qui me semble être des suppositions et des conjectures au lieu d'une allégation fondée sur les faits.

M. Garnett Genuis: Monsieur le ministre, vous avez affirmé qu'il s'agit d'un des points dont on s'occupe dans le cadre du processus indépendant. Je veux que vous me donniez une réponse claire.

Le gouvernement fédéral a-t-il cherché de l'information sur les autres clients pour lesquels McKinsey travaille dans le même domaine? Avez-vous cette information?

L'hon. Marco Mendicino: Monsieur Genuis, nous mettons en place des protocoles rigoureux quand vient le temps d'examiner les contrats.

Je céderai la parole à Mme O'Gorman.

M. Garnett Genuis: Avez-vous cette information? L'un ou l'autre d'entre vous peut répondre à cette question, mais je veux une réponse.

Mme Erin O'Gorman: Ces contrats sont conclus principalement sous la forme d'arrangements en matière d'approvisionnement et font l'objet d'une préqualification dans le cadre des processus concurrentiels de SPAC.

M. Garnett Genuis: Ce n'est pas ce que je demande, avec tout le respect qui vous est dû, madame.

Je vais revenir au ministre. C'est la dernière fois que je pose la question.

Avez-vous demandé de l'information sur les autres clients du domaine de la sécurité et de la défense pour lesquels McKinsey travaillait, particulièrement des clients hostiles aux intérêts du Canada?

L'hon. Marco Mendicino: Monsieur Genuis, comme je l'ai indiqué et comme vous le savez, lorsque nous accordons des contrats

externes, nous mettons en place les protocoles appropriés pour nous assurer que...

M. Garnett Genuis: Avez-vous réclamé une liste de clients, monsieur le ministre?

L'hon. Marco Mendicino: Monsieur Genuis, je tente de répondre à votre question.

M. Garnett Genuis: Répondez par oui ou par non.

L'hon. Marco Mendicino: Nous avons instauré les protocoles nécessaires...

M. Garnett Genuis: D'accord, je vous remercie.

Hon. Marco Mendicino: ... pour assurer l'intégrité des contrats accordés.

M. Garnett Genuis: D'accord.

L'hon. Marco Mendicino: Nous avons été très transparents.

M. Garnett Genuis: Très transparents, oui. On dirait un roman de George Orwell.

Saviez-vous que McKinsey a travaillé pour Rostec, un conglomérat russe appartenant à l'État?

L'hon. Marco Mendicino: Non.

M. Garnett Genuis: Vous ne le saviez pas. D'accord.

Pouvez-vous nous dire si vous saviez que McKinsey travaille pour la China Communications Construction Company, laquelle édifie des îles militarisées en mer de Chine méridionale?

L'hon. Marco Mendicino: Monsieur Genuis, vous posez sur McKinsey des questions qui ne relèvent pas des champs de compétences du Canada.

M. Garnett Genuis: McKinsey a d'autres clients, oui.

L'hon. Marco Mendicino: Je témoigne pour répondre à des questions sur les quatre contrats accordés pour l'ASFC. Nous nous sommes montrés ouverts et transparents. Il existe un processus que nous suivons et auquel nous adhérons...

M. Garnett Genuis: Oui, mais monsieur le ministre, il est crucial pour le travail de l'ASFC de savoir si McKinsey travaille également pour d'autres organisations de sécurité et de renseignement hostiles aux intérêts du Canada. Pouvez-vous au moins garantir au Comité qu'aucun des analystes qui ont travaillé pour vous à l'ASFC ne travaillait simultanément pour Rostec, la China Communications Construction Company ou d'autres clients ayant des liens avec des États hostiles aux intérêts du Canada?

L'hon. Marco Mendicino: Monsieur Genuis, je peux vous assurer que ces contrats ont été accordés conformément aux politiques, aux procédures et aux lois mises en place pour encadrer la manière dont ces contrats sont accordés, et...

M. Garnett Genuis: Ce n'est pas une réponse, monsieur le ministre. Personne n'est dupe. Ma question était très précise: existe-t-il des mécanismes pour s'assurer que les analystes qui travaillent pour l'ASFC ne travaillent pas simultanément pour Rostec, la China Communications Construction Company ou d'autres clients de McKinsey hostiles aux intérêts du Canada? De tels mécanismes sont-ils en place?

● (1635)

L'hon. Marco Mendicino: Monsieur Genuis, comme je m'efforce de l'expliquer à vous et aux membres du Comité, nous disposons de protocoles de sécurité appropriés pour que les intérêts du Canada...

M. Garnett Genuis: Monsieur le ministre, vous ne pouvez pas dire si vous avez une liste de clients ou si vous savez que des clients sont hostiles aux intérêts du Canada. Vous ignorez que les médias ont révélé que McKinsey travaille pour des clients qui sont hostiles aux intérêts du Canada. Aucun mécanisme ne vous permet de nous dire si des analystes travaillent des deux côtés de la clôture dans ce domaine.

L'hon. Marco Mendicino: En toute justice, monsieur le président...

M. Garnett Genuis: Vous n'avez pas répondu à une seule question.

Le président: Je suis désolé, mais je dois vous interrompre. Votre temps est écoulé. C'est toutefois M. Jowhari qui va maintenant intervenir. Il vous cédera peut-être une partie de son temps pour répondre.

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

Monsieur le ministre, je vous souhaite la bienvenue, à vous et aux personnes qui vous accompagnent.

Monsieur le ministre, dès le début de votre allocution d'ouverture, vous avez traité des quatre projets. De nombreux collègues vous ont interrogé sur l'envergure, la durée et l'objet des divers projets. J'aimerais donner aux Canadiens une vue d'ensemble de la situation, si possible. Ce qui m'intéresse, c'est l'orientation générale vers laquelle l'ASFC se dirige.

Vous savez que l'ASFC entreprend un ambitieux programme de renouvellement qui comprend trois objectifs très précis: l'amélioration de la conformité des clients; l'automatisation et l'optimisation de l'analytique afin de tirer parti de sa puissance; et la collaboration très étroite avec certains de nos collègues.

Est-ce que le ministre ou d'autres témoins peuvent expliquer comment ces trois projets s'inscrivent dans ce programme? Comment ce programme peut-il nous permettre d'être des partenaires plus forts dans le cadre des autres alliances que nous avons dans le monde?

L'hon. Marco Mendicino: Je vous remercie beaucoup de cette question, monsieur Jowhari. Je laisserai Mme O'Gorman fournir des détails à ce sujet.

Ici encore, je veux vous assurer que quand nous envisageons de conclure des partenariats à l'extérieur du gouvernement, nous le faisons en fonction des besoins de l'ASFC quand ils ne peuvent être comblés à l'interne. C'est sur ces critères que se fondent les concours, qui sont transparents et conformes à la loi.

Mais surtout, monsieur le président, cette question nous ramène à la dernière intervention de M. Genuis, qui nécessite des éclaircissements de votre part, car on a déformé l'information que j'ai fournie.

Je veux laisser à Mme O'Gorman l'occasion d'achever la réponse à la question de M. Jowhari.

Mme Erin O'Gorman: Je le ferai volontiers. Je traiterai brièvement de la frontière de l'avenir, puis M. Gallivan pourra parler de notre évaluation des revenus.

Le travail relatif à la frontière de l'avenir, qui découle du deuxième contrat accordé à McKinsey, vise à déterminer comment nous pourrions offrir une expérience numérique aux voyageurs. Nous examinons ce que font les autres pays, dont certains ont commencé à déployer l'initiative pour le mode aérien, et cherchons à

voir comment nous pouvons faire pour le mode terrestre, mieux utiliser les données et améliorer nos infrastructures afin de simplifier et accélérer les procédures aux points d'entrée les plus achalandés. Nous examinons également l'expérience de nos agents des services frontaliers afin de faciliter un peu les choses. Par exemple, nous pourrions leur éviter d'alterner entre plusieurs écrans pendant que les gens attendent pour traverser le point d'entrée. Voilà certaines mesures que nous envisageons pour les voyageurs.

Nous procédons également à une évaluation des revenus.

M. Ted Gallivan: Je pense que nous nous adressons à des cabinets-conseils internationaux parce que ces projets tendent à être onéreux et à avoir une incidence considérable sur nos employés.

Pour revenir à la question précédente, nous tentons de les rassurer en leur indiquant que nous les libérons pour effectuer plus d'inspections secondaires, examiner plus de camions et passer moins de temps aux tâches administratives. Les procédures ont d'importantes répercussions sur les Canadiens et les petites et moyennes entreprises qui ne connaissent pas bien les règles.

Nous faisons appel à un cabinet international quand nous apportons un changement pour être le plus efficaces possible et éviter de perturber nos employés, nos partenaires de la chaîne commerciale et les petites et grandes entreprises. Nous cherchons à obtenir des conseils à cet égard.

M. Majid Jowhari: Pour le deuxième et le troisième projet, il semble qu'on s'attaque en fait au manque de connaissances au chapitre de l'analyse comparative et qu'on cherche à connaître les pratiques exemplaires qui s'appliquent en général sur le plan de l'expérience client et tout cela. Ces connaissances existaient-elles à l'interne ou cherchez-vous à savoir ce qu'il se fait à l'échelle mondiale et chez nos partenaires? Ces informations ne sont peut-être pas à portée de main à l'interne.

• (1640)

M. Ted Gallivan: Eh bien, le gouvernement est reconnu pour ses tracasseries administratives. C'est pourquoi on les appelle des tracasseries. Mais quand on veut éliminer des tracasseries pour les réduire au minimum, nous devons déterminer ce que nous devrions demander, comment nous devrions le demander, à quel point nous devrions entrer dans les détails et si nous le demandons avant ou après les faits.

Un cabinet international qui a vu ce qui se fait dans des dizaines de pays ou dans un contexte commercial peut nous aider à prendre une décision. Je pense que c'est un fait important à souligner. Les cabinets se contentent de nous prodiguer des conseils. La décision finale revient à l'ASFC, mais je pense qu'avant de prendre des décisions qui coûtent des milliards de dollars ou qui touchent des millions de personnes, il est utile de bénéficier de conseils externes.

M. Majid Jowhari: Je ferais très brièvement remarquer que le premier projet semblait viser à combler un manque de compétences à court terme, alors que les deux autres projets concernaient le manque de connaissances et cadraient très étroitement avec les objectifs établis par le ministère. Quant au quatrième projet, quand nous en avons eu besoin, nous l'avons mis en œuvre à l'interne. Des ressources internes ont été chargées de l'exécution de ce que l'organisation devait faire.

Je vous remercie.

Le président: Je vous remercie, monsieur Jowhari.

Madame Block, vous disposez de cinq minutes.

Mme Kelly Block (Sentier Carlton—Eagle Creek, PCC): Je vous remercie beaucoup, monsieur le président.

Je vous remercie tous de témoigner aujourd'hui.

Je vais donner suite à certaines questions qu'ont posées M. Jowhari et peut-être d'autres membres sur le contrat qui a été annulé. Je pense que l'affaire n'est pas aussi simple que votre réponse le laisse croire.

En réponse à la motion de notre comité, une lettre de Mme O'Gorman datée du 22 février informait le Comité qu'un quatrième contrat avait été annulé. Je crois comprendre que pendant le processus d'adjudication de contrat, vous devez justifier l'externalisation au ministère et pouvoir démontrer que le travail ne peut être effectué à l'interne. Vous serez donc passés par tout ce processus.

Ce contrat a été accordé à McKinsey. Les travaux devaient commencer le 21 octobre 2022, mais le contrat a été annulé moins de deux mois plus tard, le 19 décembre, pour être précis. Qu'est-ce qui a changé? Vous avez accordé le contrat, puis en l'espace de deux mois à peine, vous n'en aviez subitement plus besoin. L'intérêt croissant des médias et de l'opposition officielle dans les questions qu'elle a inscrites au *Feuilleton* y est peut-être pour quelque chose, mais qu'est-ce qui a changé?

M. Ted Gallivan: La décision a été prise en octobre lors d'une réunion que j'ai personnellement présidée et par suite de trois conversations. Je dirais que ce qui a changé...

Les employés subalternes ont suivi un plan établi plusieurs années à l'avance. L'intention était de faire appel à une tierce partie pour évaluer le projet et les employés ont agi en fonction de ce plan.

Quand le dossier a été présenté aux hauts fonctionnaires, nous avons examiné le degré de proximité de la date d'exécution du projet et le besoin stratégique d'avoir des fonctionnaires qui s'occuperaient de cette tâche en permanence. Autrement dit, nous ne voulions pas que l'analyse comparative ne se fasse qu'une fois. Nous voulions qu'elle s'effectue continuellement dans le cadre de ce projet. Nous avons donc décidé de former des employés à cette fin, créant au sein de l'ASFC une organisation qui exécutera ce programme et qui gèrera ses systèmes de TI à perpétuité.

Mme Kelly Block: Qui a signé le contrat? Je crois comprendre que ce sont des employés subalternes et non de hauts fonctionnaires qui ont conclu le contrat avec McKinsey.

M. Ted Gallivan: C'était plutôt un poste de subalterne... C'était au niveau de directeur général, pour la réalisation d'un plan qui avait été établi par des fonctionnaires de rang plus élevé il y a longtemps, mais lorsqu'on a annoncé que le contrat était imminent et qu'on aurait recours à la sous-traitance, il y a eu une série de conversations. Je crois que nous nous sommes surtout centrés sur la valeur continue et la nécessité d'exercer une surveillance à temps plein... Nous ne voulions pas qu'une personne vienne de façon ponctuelle nous donner des conseils; nous voulions une personne qui assurerait une surveillance à temps plein.

Mme Kelly Block: Pourriez-vous nous dire ce que vous entendez par « il y a longtemps »? Est-ce que c'est au moment de la signature initiale du contrat?

M. Ted Gallivan: Je dirais que le plan visant à réaliser ce travail a été établi au moins une année à l'avance; les gens qui ont accepté le contrat en octobre sont donc allés de l'avant avec ce plan. En ce qui a trait à la gouvernance relative aux dépenses, les décisions sont

prises par de hauts dirigeants. Lorsque ces hauts dirigeants, notre dirigeant principal des finances et moi avons eu l'occasion d'en discuter, nous nous sommes demandé s'il ne valait pas mieux que des fonctionnaires s'acquittent de ce travail, parce que nous allions devoir le refaire en 2024, 2025, 2026, 2027, etc. et nous ne voulions pas devoir toujours octroyer des contrats, alors que le besoin serait continu.

• (1645)

Mme Kelly Block: C'est intéressant, étant donné le montant annuel consacré à l'impartition par le gouvernement.

Est-ce que cette même personne, qui occupait un poste de subalterne, aurait déterminé qu'il s'agissait d'un contrat à fournisseur unique, qui ne serait pas associé à un processus concurrentiel?

M. Ted Gallivan: Monsieur le président, je dirais qu'au début, lorsque nous en étions aux étapes de l'obtention des fonds et de la justification du projet, l'opinion d'une personne de l'extérieur, pleinement indépendante, en vue de confirmer la pertinence de ces investissements était d'une grande valeur.

Mme Kelly Block: Merci.

M. Ted Gallivan: Alors que nous avons décidé de mettre en oeuvre le projet et que la décision a été prise...

Mme Kelly Block: Merci.

M. Ted Gallivan: ... je crois que nous avons dirigé nos efforts vers les prochaines étapes.

Mme Kelly Block: Merci.

Combien de temps me reste-t-il?

Il me reste 30 secondes. Je vais céder le reste de mon temps de parole.

Le président: Nous allons entendre M. Kusmierczyk, qui dispose de cinq minutes. Allez-y.

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

Merci, monsieur Mendicino, de comparaître devant le Comité aujourd'hui. Nous vous remercions pour votre témoignage.

Je tiens aussi à vous remercier de vous rendre régulièrement à Windsor. Je crois que vous vous y êtes rendu quatre fois au cours des six derniers mois. Nous vous sommes très reconnaissants pour l'attention que vous accordez au pont Ambassador et aux gens de l'ASFC qui y travaillent. Je sais que vous avez visité les locaux de l'ASFC à maintes reprises. Je vous remercie, donc, de mettre en lumière notre communauté et cet important poste frontalier. Je veux aussi vous remercier d'avoir demandé de l'aide pour couvrir les coûts associés au maintien de l'ordre lors des manifestations sur le pont. Merci d'être un champion pour notre communauté.

J'aimerais discuter d'un contrat en particulier: celui associé au projet de GCRA, le système de gestion des cotisations et des recettes de l'ASFC. L'Agence est le deuxième plus important agent de recouvrement du Canada, derrière l'ARC. Je crois qu'elle génère des recettes de 31 milliards de dollars environ — ce qui est une somme importante — par l'entremise des droits de douane et des importations.

Est-ce que vous ou un autre témoin pourriez nous expliquer l'objectif du contrat de McKinsey en ce qui a trait au projet de GCRA?

L'hon. Marco Mendicino: Merci, monsieur Kusmierczyk. Je vous remercie également d'être le défenseur de votre communauté. Les habitants de Windsor—Tecumseh sont bien servis.

Je demanderais à M. Gallivan de répondre à votre question au sujet du projet de GCRA.

M. Ted Gallivan: Je crois que dans le cadre de la conception de ce nouveau système, nous voulons faciliter le processus, de sorte que les petits importateurs, les importateurs occasionnels ou les personnes qui importent qu'une seule fois, par exemple, puissent le faire facilement. En même temps, nous voulons avoir des données qui peuvent nous aider à détecter les erreurs et à y remédier. Nous voulons aussi avoir les données nécessaires pour effectuer des vérifications auprès des personnes qui créent des conditions de concurrence inégales en contrevenant délibérément aux règles et en ne payant pas leur juste part.

Pour trouver l'équilibre, la consultation avec une société comme McKinsey, qui conseille des dizaines de multinationales et d'autres gouvernements — et qui connaît bien ce genre de situation — sur la façon de définir les objectifs et de faire des concessions...

Si nous avons un système qui fermait la frontière et ne laissait personne passer, mais qui maximisait les revenus, cela ne serait pas bon pour les autres. Il n'y aurait aucun revenu à faire, parce que ce serait trop coûteux.

Je crois qu'il fallait établir des jalons, examiner nos plans et trouver le point d'équilibre pour laisser les personnes admissibles passer rapidement et pour s'occuper des personnes non admissibles le plus rapidement possible.

M. Irek Kusmierczyk: Je vous remercie pour votre réponse.

C'est important dans ma communauté. Le plus important agent des douanes indépendant du Canada, Farrow, se trouve à Windsor. Il a plus de 100 ans d'expérience et compte plus de 700 employés. C'est un joueur très important dans notre communauté. La modernisation de ces systèmes est donc essentielle pour nous.

Pourquoi est-il logique de faire appel à un évaluateur externe objectif pour déterminer si les systèmes fonctionnent bien et si l'on atteint l'équilibre, comme vous le dites?

M. Ted Gallivan: Je vais vous donner un exemple: l'évaluateur externe, en tant que tiers et source indépendante, peut s'entretenir avec les entreprises et obtenir leurs rétroactions. Si je me rends dans les bureaux de l'ASFC et que je demande aux fonctionnaires ce qu'ils pensent du projet de GCRA, on se souciera de ses répercussions et de la dynamique connexe. Dans le cas présent, l'évaluateur externe a pu obtenir les rétroactions des partenaires de la chaîne commerciale de manière directe et indépendante.

M. Irek Kusmierczyk: Comme McKinsey compte un très grand réseau — des dizaines de milliers d'employés dans plus de 100 pays —, la société connaît les meilleures pratiques non seulement ici, mais ailleurs également, n'est-ce pas? Elle peut vous transmettre ces pratiques exemplaires. Est-ce l'une des raisons pour lesquelles vous faites appel à des experts-conseils externes?

● (1650)

M. Ted Gallivan: Les grandes sociétés connaissent des changements et des problèmes semblables, alors elles savent comment formuler les questions, comment les poser et comment surmonter les situations. Je crois que le gouvernement fait appel à elles parce qu'elles sont déjà passées par là.

Cela revient à la proposition de valeur entre les fonctionnaires et les experts-conseils. Lorsqu'un expert-conseil a déjà réalisé de tels projets 50 fois, il sera beaucoup plus rapide pour lui que pour la fonction publique de préparer les questions.

M. Irek Kusmierczyk: Monsieur le ministre, malgré un recours accru aux experts-conseils externes, le gouvernement investit tout de même de façon importante dans le personnel de première ligne de l'ASFC. L'Énoncé économique de l'automne prévoyait un investissement de 137 millions de dollars pour accroître les capacités de première ligne, justement. Pourriez-vous nous en parler un peu plus?

L'hon. Marco Mendicino: Oui, ces investissements ont été faits; ils contribueront à ajouter des ressources de première ligne qui protégeront l'intégrité de nos frontières.

M. Irek Kusmierczyk: Merci.

Le président: Merci, monsieur Kusmierczyk.

Madame Vignola, vous disposez de deux minutes et demie. Allez-y.

[Français]

Mme Julie Vignola: Tout à l'heure, madame O'Gorman, vous parliez du caviardage qui avait été fait selon les normes.

Je vous invite à comparer la version française et la version anglaise, parce que la version française comporte du caviardage qui n'est pas présent dans la version anglaise. De plus, il y a plusieurs pages des documents de McKinsey qui sont purement et simplement illisibles, mal orthographiées. Je ne parle même pas de la traduction: au lieu de traduire « *deep dive* » par « analyse profonde », on l'a traduit par « plongée profonde »; je ne sais pas à quel scaphandrier ils ont fait appel. Il faudrait vraiment examiner cela, car cela manque tellement de professionnalisme que c'est à la limite de l'atteinte au privilège parlementaire. Je suis vraiment désolée. J'ai l'impression que c'est une machine qui a fait la traduction, un type de service comme Google Translate. Même mes élèves n'avaient pas la permission de l'utiliser.

Je vais continuer sur le sujet du français. J'ai eu une surprise en lisant l'annexe A de l'Énoncé des travaux. À la disposition 10, on dit que la principale langue de travail est l'anglais, avec une possibilité d'anglais et de français. J'accepte cela. Cependant, j'ai été surprise par le fait que les produits livrables devaient l'être en anglais seulement, et que la présentation en personne serait faite en anglais, ou en français, si nécessaire. Je pensais que le Canada était un pays bilingue. Même dans les contrats, on dirait que ce n'est pas le cas.

Va-t-il y avoir une modification à cela? Je pense que la compagnie McKinsey travaille aussi en France. Elle est donc capable de traduire ses documents dans les deux langues officielles.

Mme Erin O'Gorman: Je regrette, mais je n'ai pas d'information sur la raison pour laquelle les documents n'étaient pas requis dans les deux langues officielles. Je vous assure que l'Agence des services frontaliers du Canada, ou ASFC, est une organisation bilingue et que, à l'administration centrale où ce travail a été livré, le personnel est bilingue.

Mme Julie Vignola: Merci. J'ai vraiment eu une surprise extrêmement désagréable.

Qualifieriez-vous les conseils que vous avez reçus de McKinsey de conseils personnalisés en fonction des besoins du Canada en particulier?

[Traduction]

Le président: Veuillez répondre rapidement, s'il vous plaît.

[Français]

M. Ted Gallivan: À mon avis, oui. Certains éléments sont propres à notre agence.

Mme Julie Vignola: D'accord. Il faudrait voir aussi ce que McKinsey dit de ses propres services, parce que c'est écrit « une recette éprouvée pour réussir », et non « des conseils sur mesure ». Nous avons peut-être un copier-coller de ce qui a été fait avec un autre client. Il faudrait simplement s'assurer qu'il n'y a pas eu aussi de transfert d'informations.

Merci.

[Traduction]

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

Nous allons maintenant entendre M. Johns, qui dispose de deux minutes et demie. Nous concluons ensuite avec M. Barrett et M. Housefather, qui disposeront chacun de cinq minutes.

M. Gord Johns: Merci.

Si vous le permettez, monsieur le président, avec l'accord des membres du Comité, nous vous demandons de déposer les documents relatifs aux conseils de McKinsey sur les niveaux de dotation, afin d'obtenir plus de détails à ce sujet. Vous en avez parlé, madame O'Gorman, je crois. Vous pourriez peut-être nous donner des précisions là-dessus.

Mme Erin O'Gorman: Certainement. L'information se trouve dans les documents que nous vous avons fournis; on fait référence aux niveaux de dotation de certains ports d'entrée. Il ne s'agit pas de nouveaux renseignements; ils se trouvent dans les documents que vous avez en main.

M. Gord Johns: D'accord. Nous n'avons donc rien besoin de plus.

Vous n'approuvez pas l'estimation du Syndicat des douanes et de l'immigration, qui fait état d'une pénurie de 3 000 agents. Pouvez-vous nous dire combien de travailleurs seraient requis pour pourvoir les postes vacants au pays? Est-ce que les sociétés d'experts-conseils vous ont aidés à établir des plans de dotation pour les lieux de travail de l'ASFC?

• (1655)

Mme Erin O'Gorman: Je ne crois pas que des experts-conseils externes aient effectué un tel travail pour l'ASFC récemment. La question des postes vacants représente un enjeu continu. Il y a d'anciens cadres en place en la matière. Nous effectuons un nettoyage afin de déterminer ce qui est nécessaire et ce dont nous n'avons plus besoin. Il y a une superposition des tendances relatives aux déplacements après la pandémie...

M. Gord Johns: Avez-vous une idée? Vous avez rejeté l'estimation du Syndicat de 3 000 postes à combler.

Mme Erin O'Gorman: Nous n'avons pas réalisé d'analyse qui nous donne à penser qu'il y a 3 000 postes vacants.

Nous examinons aussi les tendances commerciales de l'après-pandémie. Certains ports connaissent des activités plus importantes qu'avant; d'autres non. Nous travaillons à la distribution de l'effectif pour répondre à la demande et à nos normes de service.

M. Gord Johns: Dans certains domaines, comme les enquêtes, le renseignement, l'exécution de la loi dans les bureaux intérieurs et

les audiences, l'ASFC préfère embaucher des gens de l'extérieur plutôt que d'offrir des promotions à l'interne. Pouvez-vous nous expliquer pourquoi l'Agence ne mise pas sur l'expertise de ses agents, qui connaissent bien les subtilités des frontières, et choisit plutôt de faire venir du personnel de l'extérieur qui a moins d'expérience sur le terrain?

Mme Erin O'Gorman: Nous cherchons toujours des occasions d'offrir des promotions à l'interne. Comme je l'ai dit plus tôt, pour certaines fonctions, nous avons recours à des experts d'autres domaines, comme celui des enquêtes sur l'application de la loi et de l'analyse du renseignement. Les agents des services frontaliers sont au cœur de l'exécution de la loi sur le terrain et dans les bureaux intérieurs, mais nous pouvons aussi faire appel à des gens qui ont d'autres expériences pour les aider dans leur travail.

Le président: Merci beaucoup.

Monsieur Barrett, vous disposez de cinq minutes; allez-y.

M. Michael Barrett: Merci, monsieur le président, et merci, monsieur le ministre, madame O'Gorman et monsieur Gallivan d'être avec nous.

Monsieur le ministre, si vous dépensiez 7 millions de dollars pour le recrutement, la formation et le déploiement des agents de première ligne, qu'arriverait-il? Combien de personnes pourriez-vous embaucher pour 7 millions de dollars?

L'hon. Marco Mendicino: Tout dépend des postes, du classement, de la période de travail, etc. Je demanderais à Mme O'Gorman de répondre à cette question.

M. Michael Barrett: Pouvez-vous le faire en 15 secondes?

Mme Erin O'Gorman: La valeur du contrat était de 7 millions de dollars, et on a dépensé 4,3 millions de dollars. Il ne s'agit pas d'un financement continu; il est donc difficile de faire une comparaison avec les coûts actuels d'embauche. Il ne s'agit pas d'un financement continu dans le budget de l'ASFC.

M. Michael Barrett: McKinsey avait présenté une application, fondée sur d'autres modèles, qui aurait pu être déployée et utilisée par les voyageurs canadiens. Quelle était l'estimation faite par McKinsey du coût de cette application?

Mme Erin O'Gorman: Je n'ai pas cette information. Je pourrais vérifier si la société nous a présenté un coût et vous revenir à ce sujet.

M. Michael Barrett: Pourriez-vous nous dire combien d'agents de première ligne vous pourriez recruter, former et embaucher — en fonction du salaire moyen et du coût d'emploi moyen — pour les 54 millions de dollars qui ont été dépensés pour ArriveCAN, et juxtaposer ce chiffre au montant prévu pour la version 1.0 de l'application frontalière?

Je vais passer à autre chose, parce que nous n'avons pas pu obtenir de précisions pour la première question. Est-ce que la technologie de reconnaissance faciale a été déployée dans nos ports d'entrée?

Mme Erin O'Gorman: Oui.

M. Michael Barrett: Comment s'appelle le programme?

Mme Erin O'Gorman: La reconnaissance faciale est utilisée dans les bornes d'inspection primaire, où l'on prend une photo des voyageurs. Ceux-ci placent ensuite leur passeport dans le lecteur et le programme compare la photo du document à celle prise à la borne.

M. Michael Barrett: Est-ce que le recours à cette technologie — ou à d'autres technologies de reconnaissance faciale — a été conseillé par McKinsey ou par un autre expert-conseil externe?

Mme Erin O'Gorman: Il faudrait que je vous revienne avec une réponse.

M. Michael Barrett: J'aimerais vous poser la même question, au sujet de l'intelligence artificielle. Est-ce que des systèmes d'intelligence artificielle ont été déployés dans nos ports d'entrée ou à des frontières? Dans l'affirmative, quel est le nom des programmes utilisés? Est-ce qu'ils ont été recommandés par McKinsey?

Mme Erin O'Gorman: Je vais vous revenir avec une réponse.

M. Michael Barrett: D'accord.

Monsieur le ministre, vous avez parlé des meilleures pratiques dont on pouvait profiter lorsqu'on avait recours aux services de sociétés mondiales comme McKinsey. Certaines leçons tirées sont terribles. Nous avons entendu quelques détails à leur sujet, et bien que je comprenne qu'il s'agit de données empiriques, elles sont bien documentées et font l'objet d'affaires judiciaires. Nous avons entendu parler du Département de la sécurité intérieure et du Bureau de l'immigration et de l'exécution des douanes des États-Unis, et des pratiques de la société à l'étranger: en Chine, en Afrique du Sud ou en France. Est-ce que c'est le genre de pratiques exemplaires que nous voulons importer au Canada?

Il y a de bonnes et de mauvaises leçons à tirer. Je dirais que la société semble avoir tiré plusieurs mauvaises leçons. Pour revenir à la question de M. Genuis, nous ne savons pas si les personnes qui ont travaillé à ces projets à l'étranger — dont on parle aujourd'hui — travaillent aussi à des projets ici, au Canada.

Vous avez dit que vous avez profité des pratiques exemplaires de la société. Je dirais qu'il y a un risque associé à cela. Il y a un risque pour la réputation du Canada et aussi un risque stratégique de voir des gens recommander les mesures dont nous avons discuté aujourd'hui pour ensuite nous conseiller sur d'autres sujets au Canada.

Vous dites que vous avez des systèmes en place. Est-ce qu'ils permettent de faire une présélection afin d'éviter que des personnes qui ont de mauvais comportements ou s'adonnent à de mauvaises pratiques puissent être embauchées et déployées ici, au Canada?

• (1700)

L'hon. Marco Mendicino: Je dirais que oui. Mon problème avec l'intervention de M. Genuis, c'est qu'il semblait faire des suppositions, qui ne se fondent sur aucune donnée probante, alors que — pour reprendre vos mots — nous ne le savons pas. De façon plus importante, je suis ici pour répondre aux questions sur les quatre contrats que l'AFSC a octroyés à McKinsey.

M. Michael Barrett: Je suis désolé, monsieur le ministre. Ne savez-vous donc pas si ces mêmes personnes sont impliquées dans le cas qui nous concerne?

L'hon. Marco Mendicino: Je veux préciser que je suis ici pour répondre aux questions relevant du mandat de ce comité qui lui permet d'étudier les contrats de l'ASFC octroyés à l'entreprise McKinsey. Nous vous avons communiqué les détails de ces contrats avec la plus grande transparence.

Oui, nous avons des protocoles de filtrage en place pour garantir, pendant l'octroi de ces contrats, qu'ils seront exécutés avec intégrité et que nos systèmes à la frontière seront protégés. Oui, bien entendu, nous accueillons favorablement l'étude de ce comité et nous

continuerons cette importante conversation sur la façon de faire les vérifications.

Le président: Il ne vous reste plus de temps.

Veuillez commencer, monsieur Housefather.

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

Merci beaucoup, monsieur le ministre.

Merci beaucoup, madame O'Gorman et monsieur Gallivan, d'être parmi nous aujourd'hui.

Monsieur le ministre, dans une autre vie, vous avez été procureur, n'est-ce pas?

L'hon. Marco Mendicino: Oui.

M. Anthony Housefather: Vous n'étiez pas un avocat expert en contrats qui scrutait les subtilités des contrats de multinationales, n'est-ce pas?

L'hon. Marco Mendicino: J'ai été procureur fédéral pendant environ 10 ans. Puis, j'ai exercé le droit au privé. Mon expertise est demeurée le droit pénal, et je pratiquais aussi un peu le droit du travail et de l'emploi de personnel.

M. Anthony Housefather: Madame O'Gorman, vous avez occupé des postes avec distinction au sein du Conseil privé, du Conseil du Trésor et de Sécurité publique Canada. Vous n'étiez pas non plus avocate spécialisée en contrats, n'est-ce pas?

Mme Erin O'Gorman: Non.

M. Anthony Housefather: Monsieur le président, la réponse était non, au cas où vous ne l'auriez pas entendue.

Essentiellement, si nous voulions vous poser des questions sur le contenu de ces contrats — par exemple, si nous nous demandions si certaines clauses nécessitaient certains éléments, comme la liste des clients, ou quelle était la nature du processus de vérification de sécurité —, vous ne seriez pas les mieux placés pour y répondre. Est-ce juste?

L'hon. Marco Mendicino: Nous travaillons de près avec Services publics et Approvisionnement Canada, qui nous donne des conseils sur la rédaction des contrats, et l'ASFC fait aussi ce travail avec son propre personnel. J'aimerais vous assurer encore une fois, vous, monsieur Housefather — ainsi que tous les membres du Comité —, que ces pratiques sont bien établies et qu'elles existent pour protéger l'intégrité de l'approvisionnement en services à l'extérieur du gouvernement.

M. Anthony Housefather: Je comprends, monsieur le ministre, et je vous remercie de cette assurance. J'essaie d'établir que, si le Comité a des questions — des questions raisonnables — sur le contenu du contrat, vous ne seriez pas nécessairement la personne la mieux placée pour expliquer les clauses qui sont normalement ajoutées aux contrats pour protéger la sécurité du Canada. Si je vous disais que le ministère établit des exigences de sécurité, puis que des experts en sécurité rédigent les clauses contractuelles et les processus de diligence raisonnable en misant sur leur expertise afin que les exigences de sécurité de leur client — le ministère — soient respectées, je résumerais l'essentiel de la démarche. Nous comptons sur des experts, des avocats, qui consacrent leurs journées et leurs vies à ce type de rédaction, et ce sont eux qui pourraient comparaître devant le Comité pour répondre à ces questions. Est-ce exact?

L'hon. Marco Mendicino: Je conviens que nous avons établi des protocoles rigoureux pour protéger la sécurité et l'intégrité de notre approvisionnement en services à l'extérieur du gouvernement et que ces protocoles fonctionnent bien, tant au sein de l'ASFC que dans tout le portefeuille.

• (1705)

M. Anthony Housefather: Tout à fait, et si, après avoir été informé des clauses précises dans les contrats, ce comité avait des recommandations sur leur contenu, il pourrait préconiser dans son rapport que les contrats soient révisés. J'imagine qu'on pourrait faire de même pour le régime d'intégrité.

Les acteurs hostiles étrangers nous préoccupent tous. Nous sommes tous tourmentés par les compagnies qui pourraient compter des acteurs malveillants à l'étranger et être accusées de méfaits en Afrique du Sud, par exemple, comme McKinsey. Or, notre régime d'intégrité actuel ne prévoit pas de mécanismes pour des condamnations à l'étranger. Pour cette raison, monsieur le ministre, votre ministère n'est pas en mesure d'interdire à des personnes de soumissionner à des contrats concurrentiels si elles sont admissibles aux appels d'offres en vertu de notre régime d'intégrité actuel. Est-ce juste?

L'hon. Marco Mendicino: Eh bien, c'est ce qui explique l'établissement de ces protocoles: nous voulons veiller à ne pas compromettre l'intégrité avec laquelle nous octroyons les contrats. En fin de compte, notre fonction publique non partisane prend ces décisions de façon indépendante, et je crois qu'il s'agit d'un important principe que tous les membres du Comité devraient garder à l'esprit et souligner pendant l'étude.

M. Anthony Housefather: Mais, ici encore, je crois que nous nous demandons si le régime d'intégrité devrait changer. On peut se poser la question très logique et légitime à savoir si le régime d'intégrité devrait tenir compte des actions et des condamnations à l'étranger. C'est le cas pour certaines condamnations de certains niveaux dans certains pays, mais le processus ne vous permet pas, à vous, en tant que ministre, ou au ministère, de disqualifier quelqu'un qui n'est pas exclu de notre propre régime d'intégrité aujourd'hui. Est-ce exact?

L'hon. Marco Mendicino: Je répondrais deux choses.

Premièrement, j'ai confiance dans les protocoles que nous avons établis pour le filtrage. Puis, deuxièmement, notre filtrage de sécurité constitue fondamentalement un processus délibérant continu par lequel nous travaillons avec tous les parlementaires afin de tenter d'aborder et d'atténuer la nature changeante des menaces à l'horizon.

Nous avons des systèmes efficaces en place. Nos protocoles sont adéquats et nous ont bien protégés sur le plan de la sécurité pour ces quatre contrats. Nous sommes impatients de recevoir l'étude de ce comité et toute recommandation que vous y insérerez afin de renforcer ces protocoles et d'ainsi protéger notre mécanisme d'octroi de contrats à l'extérieur du gouvernement.

M. Anthony Housefather: Me reste-t-il du temps, monsieur le président?

Il me reste 20 secondes.

Madame O'Gorman, je vous adresse ma dernière question: par rapport au coût de 54 millions de dollars pour ArriveCAN, n'a-t-on pas déjà établi qu'une partie du montant représentait des coûts internes et que le total était en fait différent?

Mme Erin O'Gorman: Le total a été ventilé différemment, et certains des coûts ont été encourus à l'intérieur des ministères.

M. Anthony Housefather: Merci.

Le président: Votre temps est écoulé.

Nous allons suspendre la séance dans quelques instants pour passer à huis clos, mais, avant de ce faire, j'aimerais remercier M. Galivan et Mme O'Gorman d'avoir comparu à nouveau devant nous.

Monsieur le ministre, avant que vous ne partiez, j'aimerais prendre quelques secondes de la réunion pour formuler un commentaire. Dans ma circonscription se trouve un vétéran, Jeremy Pruegger, qui travaille pour le Service correctionnel. Il a créé le programme Incarcerated Veterans Support Resources afin d'aider les vétérans incarcérés.

Je crois, monsieur le ministre, que vous demanderez à votre personnel de communiquer avec lui afin de l'aider pour que nous puissions servir nos vétérans, même ceux qui sont derrière les barreaux. Je vous remercie sincèrement de faire un suivi sur cette aide. Je vous en suis vraiment reconnaissant, au nom de M. Pruegger, qui fait de l'excellent travail.

L'hon. Marco Mendicino: Tout d'abord, monsieur le président, je vous remercie. J'accuse réception de la lettre, que j'ai transmise à mon personnel et que je ferai suivre au ministère. Je vous remercie de vos efforts de défense et je remercie les membres du Comité pour les questions d'aujourd'hui et pour l'étude sur cet important sujet.

Le président: C'est tout. La séance est suspendue.

[La séance se poursuit à huis clos.]

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>