



CHAMBRE DES COMMUNES
HOUSE OF COMMONS
CANADA

45^e LÉGISLATURE, 1^{re} SESSION

Comité permanent des comptes publics

Compte rendu officiel
(Hansard)

NUMÉRO 018

Le mardi 2 décembre 2025

John Williamson

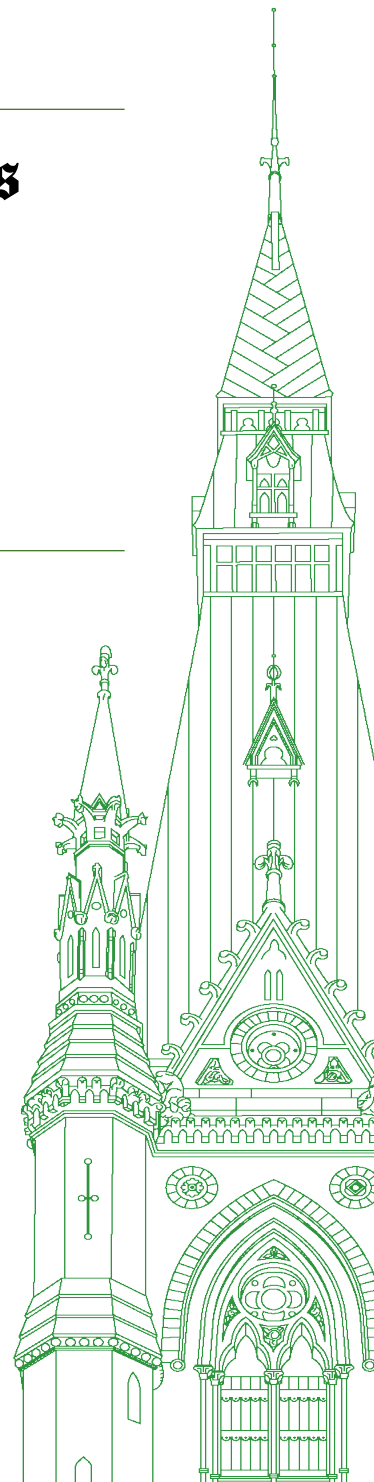


TABLE DES MATIÈRES

COMITÉ PERMANENT DES COMPTES PUBLICS

Le mardi 2 décembre 2025

• (1530)

[Français]

Le président (John Williamson (Saint John—St. Croix, PCC)): Bonjour, tout le monde.

Je déclare la séance ouverte.

Je vous souhaite la bienvenue à la 18^e réunion du Comité permanent des comptes publics de la Chambre des communes.

[Traduction]

La réunion d'aujourd'hui se déroule sous forme hybride, mais je crois que tous nos témoins sont présents dans la salle.

Merci beaucoup d'être venus aujourd'hui pour nous rencontrer en personne.

[Français]

Conformément à l'article 108(3)g) du Règlement, le Comité reprend l'examen du rapport 5 de la vérificatrice générale du Canada, intitulé « Les contrats de services professionnels », tiré des rapports 5 à 7 de 2024 de la vérificatrice générale, renvoyé au Comité le mardi 4 juin 2024.

[Traduction]

Même si je pense que tout le monde le sait, je vous rappelle d'adresser toutes vos observations à la présidence. Je ne pense pas qu'il y aura de débats en dehors de l'ordre du jour, mais le cas échéant, attendez que je vous donne la parole. Sinon, nous procédons par séries de questions, comme d'habitude.

J'aimerais maintenant souhaiter la bienvenue à nos témoins.

Nous accueillons Harpreet Kochhar, sous-ministre, ministère de la Citoyenneté et de l'Immigration.

Je suis heureux de vous voir. Merci d'être venu aujourd'hui.

Du même ministère, nous accueillons également Jason Choueiri, sous-ministre adjoint principal et dirigeant principal du numérique, Service client, innovation; Nathalie Manseau, dirigeante principale des finances; et Matthew Oommen, avocat général.

Nous recevons aussi Christian Settano, chef de la direction financière, de la Banque de développement du Canada.

Nous avons également parmi nous Maya Walker, directrice générale, Gestion de l'approvisionnement; et Nathalie Séguin, directrice générale, Finances, Partenaire d'affaires, de la Société canadienne des postes.

Nous accueillons enfin Andrew Hayes, sous-vérificateur général; et Josée Surprenant, directrice, du Bureau du vérificateur général.

Merci à vous tous d'être venus aujourd'hui. Je crois comprendre qu'il y aura trois déclarations préliminaires. Il n'y en aura pas du Bureau du vérificateur général.

Monsieur Kochhar, vous avez la parole pour un maximum de cinq minutes environ. Je ne suis pas très strict, à moins que votre intervention ne dépasse de beaucoup le temps alloué. Si je vois que vous êtes en train de conclure, je ne vous interromprai pas.

Merci.

Harpreet S. Kochhar (sous-ministre, ministère de la Citoyenneté et de l'Immigration): Merci, monsieur le président et mesdames et messieurs les membres du Comité.

Je m'appelle Harpreet Kochhar. Je suis le sous-ministre à Immigration, Réfugiés et Citoyenneté Canada.

[Français]

Je voudrais reconnaître que cette réunion a lieu sur le territoire traditionnel non cédé de la nation anishinabe algonquine.

En tant que fonctionnaires, nous accueillons favorablement le travail de la vérificatrice générale et l'occasion de montrer comment nous continuons à améliorer la transparence et la gestion de nos activités.

Je suis également heureux d'avoir l'occasion de comparaître devant vous pour discuter du rapport 5 de la vérificatrice générale portant sur les contrats de services professionnels.

[Traduction]

Mon ministère a participé à cet audit, qui portait sur 97 contrats fédéraux conclus avec McKinsey & Company entre 2011 et 2023, dont deux avec IRCC. En 2018 et 2019, nous avons entrepris d'importants travaux de transformation en matière de services et de numérique, afin d'améliorer la façon dont nous offrons des programmes à la population canadienne et aux personnes nouvellement arrivées. Pour nous aider à définir et à entreprendre cette transformation, nous avons fait appel à McKinsey & Company par le biais de deux contrats concurrentiels attribués dans le cadre d'arrangements en matière d'approvisionnement de Services publics et Approvisionnement Canada.

Le premier contrat, d'une valeur de 2,9 millions de dollars, a permis de réaliser une évaluation approfondie des opérations du ministère et d'établir une feuille de route pour la modernisation. Le second, d'une valeur de 24,8 millions de dollars, modifications comprises, a permis d'établir notre bureau de la transformation et de fournir de nouveaux outils numériques et des laboratoires de processus numériques qui ont amélioré l'efficacité du traitement et l'expérience clientèle. Ces contrats avaient pour but de faire appel à une expertise à court terme et de renforcer les capacités internes, et non pas d'externaliser notre travail principal.

Le rapport de la vérificatrice générale présente un examen indépendant précieux de ces contrats et des pratiques générales du ministère en matière de passation de marchés. Les conclusions du rapport se sont avérées constructives et utiles, et n'ont pas mis en évidence de problèmes d'intégrité ou d'optimisation des ressources propres à IRCC.

• (1535)

[Français]

La vérificatrice générale a toutefois constaté deux problèmes d'ordre administratif. Premièrement, nos dossiers ne contenaient pas toute la justification d'une des décisions en matière de passation de marchés. Deuxièmement, un petit nombre de consultantes et de consultants externes ont reçu un accès temporaire au réseau avant la confirmation de leur habilitation de sécurité définitive.

[Traduction]

Nous avons pris ces observations au sérieux. Depuis, mon ministère a renforcé ses processus de documentation et de vérification. Chaque décision en matière d'approvisionnement doit désormais être justifiée par écrit, et aucune ressource externe ne peut accéder à nos systèmes sans une confirmation documentée de l'habilitation de sécurité. Nous avons également amélioré les conseils en matière de conflits d'intérêts et augmenté la formation des gestionnaires, afin de renforcer la surveillance et la responsabilité en matière de passation de marchés.

Ces mesures s'appuient sur des mesures de contrôle déjà solides. Nos deux contrats avec McKinsey ont été attribués par voie concurrentielle, ont fait l'objet d'un audit et ont été jugés conformes aux règles du Conseil du Trésor et de SPAC. Ce travail a permis de jeter les bases de notre modernisation numérique actuelle, en créant le Bureau de la transformation, en augmentant notre expertise en matière de conception de services et en créant des outils pour la clientèle qui rendent les applications plus rapides et plus faciles à utiliser.

[Français]

Mon ministère maintient son engagement en faveur de la gestion, de la transparence et de l'amélioration continue.

[Traduction]

Nous nous réjouissons de pouvoir présenter les mesures que nous avons prises et les enseignements dont nous avons tiré parti pour continuer à servir la population canadienne avec intégrité. Nous continuerons à travailler en étroite collaboration avec la vérificatrice générale et les organismes centraux pour veiller à ce que nos pratiques en matière d'approvisionnement restent rigoureuses, transparentes et conformes aux politiques du Conseil du Trésor.

Merci.

[Français]

Je serai heureux de répondre à vos questions.

[Traduction]

Le président: Merci beaucoup.

C'est au tour de M. Settano.

Vous avez la parole pour cinq minutes. Je vous en prie.

Christian Settano (chef de la direction financière, Banque de développement du Canada): Merci, monsieur le président et membres du Comité.

[Français]

Depuis plus de 80 ans, la Banque de développement du Canada, ou BDC, joue un rôle essentiel dans l'économie canadienne, étant la seule banque entièrement consacrée aux entrepreneurs. Nous accompagnons les petites et moyennes entreprises par du financement, des conseils et de l'investissement, en répondant aux besoins non comblés du marché et en collaborant avec les prêteurs privés grâce à l'expertise de nos équipes.

[Traduction]

Nous sommes fiers d'opérer de manière rentable, ce qui permet à BDC de ne pas représenter un fardeau pour les contribuables tout en versant un dividende annuel à notre unique actionnaire, le gouvernement du Canada. Depuis 2021, BDC a versé plus de 1,4 milliard de dollars en dividendes au gouvernement, une approche qui profite non seulement directement à nos 107 000 clients qui contribuent à l'essor de l'économie canadienne, mais aussi au bilan du gouvernement du Canada, au bénéfice de tous les Canadiens et Canadiennes.

[Français]

Je suis ici aujourd'hui pour répondre à vos questions concernant le rapport du Bureau du vérificateur général sur les services professionnels, qui porte principalement sur deux contrats conclus avec la firme McKinsey.

Le premier contrat, obtenu par appel d'offres, visait à valider notre nouvelle stratégie d'entreprise à la sortie de la pandémie, alors que notre clientèle augmentait de 20 %. Ce mandat, lancé en 2021 et complété à l'été 2022, a démontré la capacité de BDC à soutenir davantage d'entrepreneurs en période de crise.

Le second contrat, attribué de gré à gré, concernait l'ajustement de nos stratégies de mise en marché. McKinsey possédait une expertise unique et une connaissance directe de notre développement stratégique, ce qui a permis une exécution rapide et a accéléré la mise en marché.

[Traduction]

Tous les processus ont été respectés, les décisions étaient justifiées et le rapport qualité-prix était excellent. Cependant, le rapport recommande de renforcer la documentation des décisions du comité de sélection.

Depuis, nous avons pris en compte les commentaires de la vérificatrice et amélioré nos processus d'approvisionnement, notamment en nous assurant d'une documentation complète. Notre équipe d'approvisionnement supervise tout le processus, en partenariat avec nos équipes internes, garantissant la conformité. Les contrats de plus de 100 000 \$ sont vérifiés semestriellement par notre conseil d'administration.

En ce qui concerne le rapport qualité-prix, nous évaluons les mandats McKinsey à court et à long terme. À court terme, leur soutien a permis d'accroître nos capacités sans nuire aux opérations courantes. Depuis la mise en œuvre de la nouvelle stratégie, le nombre de clients servis a augmenté de 49 %, principalement parmi les petites entreprises, les entreprises en démarrage et celles des régions rurales et éloignées.

● (1540)

[Français]

À long terme, la nouvelle stratégie développée devrait créer un changement aussi profond que celui venu de la création de BDC Capital, il y a 11 ans. Au cours de ces années, le marché canadien du capital de risque est passé de 750 millions à 15 milliards de dollars, et la BDC est devenue l'investisseur en capital de risque le plus actif au Canada pour ce qui est du nombre de transactions.

Enfin, le lancement de l'équipe Financement collaboratif, en partenariat avec des prêteurs locaux et des institutions financières, représente un pilier important de notre stratégie. Cette initiative vise à soutenir la création et la croissance d'entreprises qui ont un modèle d'affaires non conventionnel, qui se trouvent en dehors des grandes zones urbaines, qui ont peu d'antécédents de crédit et qui font partie des groupes moins bien servis. Elle vise également à appuyer 100 000 nouveaux entrepreneurs au cours des 10 prochaines années.

En résumé, les initiatives découlant de notre stratégie génèrent des retombées positives et durables sur les entrepreneurs et l'économie canadienne.

Je suis disponible pour répondre à vos questions.

Le président: Je vous remercie.

La prochaine personne à prendre la parole est Mme Walker.

[Traduction]

Madame Walker, vous avez la parole pour cinq minutes. Je vous en prie.

[Français]

Maya Walker (directrice générale, Gestion de l'approvisionnement, Société canadienne des postes): Bonjour, monsieur le président.

Je vous remercie de m'avoir invitée à cette rencontre aujourd'hui.

Je m'appelle Maya Walker et je suis directrice générale de la gestion de l'approvisionnement à Postes Canada. Je suis accompagnée aujourd'hui de ma collègue Nathalie Séguin, directrice générale des finances.

Je reconnais le travail important du Comité permanent des comptes publics et je suis heureuse d'avoir l'occasion de discuter du rapport 5 de 2024 de la vérificatrice générale du Canada, qui porte sur les contrats de services professionnels.

J'ai hâte d'entendre les discussions et les questions des membres du Comité.

[Traduction]

En tant que société d'État fédérale, Postes Canada a la responsabilité de servir toute la population canadienne et elle est aussi l'un des plus importants acheteurs de biens et de services au pays. Chaque année, nous achetons pour plus de 2 milliards de dollars de biens et de services à des fournisseurs qui répondent à nos exigences et qui offrent un bon rapport qualité-prix. Nous nous engageons à assurer une gestion de l'approvisionnement juste et transparente, conforme aux lois, aux règlements et à nos propres politiques rigoureuses.

Nos politiques et nos pratiques garantissent que nos activités d'approvisionnement respectent les exigences, sont menées avec in-

tégrité et visent à obtenir la meilleure valeur globale pour Postes Canada et, donc, pour l'ensemble de la population canadienne. Tous les fournisseurs sont traités de façon équitable, et aucun soumissionnaire ne tire parti d'un avantage particulier.

Notre stratégie d'approvisionnement se veut d'abord toujours claire et conforme à nos politiques. Elle vise l'optimisation des ressources, repose sur une compréhension des conditions du marché et remet en question la nécessité et la portée de chaque activité d'approvisionnement.

Le Rapport 5 de la vérificatrice générale sur les contrats de services professionnels de 2024 a permis de tirer d'importantes conclusions sur le respect des politiques et des pratiques d'approvisionnement et sur la nécessité de démontrer l'optimisation des ressources. Le Bureau du vérificateur général a également formulé une recommandation concernant le renforcement des exigences et des pratiques en matière de conflits d'intérêts. Postes Canada a, en place, des mesures proactives rigoureuses en matière de conflits d'intérêts et est entièrement d'accord avec cette recommandation.

Parallèlement au processus de la vérificatrice générale, Postes Canada a rapidement apporté les améliorations recommandées et lancé une vérification interne de ses services de consultation. Nous prenons au sérieux les conclusions de la vérificatrice générale et, dans la dernière année, nous avons adopté des mesures importantes pour améliorer nos processus et la façon dont nous concluons des contrats de services professionnels et de consultation.

Tout d'abord, nous avons amélioré nos politiques et pratiques d'embauche pour des services de consultation, y compris de nouvelles lignes directrices, et un nouveau processus et une nouvelle liste de contrôle conformes aux lignes directrices du Conseil du Trésor. Cette mise à jour a permis de clarifier les rôles et responsabilités du secteur d'activité à l'origine de la demande.

Deuxièmement, nous avons renforcé la formation du personnel, afin de réaffirmer l'importance de l'optimisation des ressources et le rôle précis que chaque membre du personnel joue dans le processus d'approvisionnement lors de la conclusion de contrats de services professionnels.

Troisièmement, bien que les déclarations de conflit d'intérêts soient déjà intégrées à notre cycle d'approvisionnement, leur intégration dans nos systèmes — pour le personnel et les fournisseurs — assure une plus grande uniformité et une plus grande transparence. De plus, chaque membre du personnel de Postes Canada doit remplir une déclaration annuelle de conflits d'intérêts et des déclarations dans le cadre de notre processus de gestion des ressources humaines.

● (1545)

[Français]

En conclusion, les politiques et les processus d'approvisionnement doivent sans cesse évoluer et faire l'objet d'un examen continu. Postes Canada remercie le Bureau du vérificateur général de ses observations et de ses recommandations concernant les pratiques d'approvisionnement judicieuses. Nous nous engageons à examiner continuellement les meilleures pratiques et à informer nos employés de leurs responsabilités quand vient le temps d'obtenir des services professionnels. Pour Postes Canada et l'ensemble de la population canadienne, nous allons continuer à nous procurer des biens et services de façon juste et transparente, en visant le meilleur rapport qualité-prix.

Merci.

Le président: Merci beaucoup.

[Traduction]

Nous allons commencer notre première série de questions. Elles seront posées par trois députés, qui disposeront chacun de six minutes.

Monsieur Deltell, c'est vous qui allez commencer.

[Français]

Gérard Deltell (Louis-Saint-Laurent—Akiawenhrahk, PCC): Merci beaucoup, monsieur le président.

Bonjour, chers collègues.

Mesdames et messieurs, soyez les bienvenus à votre comité parlementaire. Vous êtes citoyens canadiens, donc c'est votre comité parlementaire.

Je tiens à remercier celles et ceux qui ont pris la parole en français. Je les félicite pour la qualité de leur français. Je suis persuadé que ceux qui ont été plus discrets sont aussi très habiles dans les deux langues officielles.

Les premières questions porteront sur la Société canadienne des postes. Elles s'adresseront donc à Mme Séguin et à Mme Walker.

Madame Walker, vous avez parlé de rapport qualité-prix. Autrement dit, il faut en avoir pour notre argent.

Comme vous le savez, lorsque le premier ministre a formé son nouveau Cabinet, il a nommé un nouveau ministre de la Transformation du gouvernement, des Services publics et de l'Approvisionnement. Une de ses premières sorties publiques concernait justement la Société canadienne des postes. Il posait un regard tout à fait cinglant sur la situation financière de la Société canadienne des postes.

Pendant ses 10 dernières années au pouvoir, le Parti libéral a fermé les yeux là-dessus. Aujourd'hui, les libéraux semblent jouer les matamores en disant que les gens doivent en avoir pour leur argent, mais ils ont fermé les yeux pendant 10 ans.

Pouvez-vous nous expliquer comment il se fait qu'au cours des 10 dernières années, la Société canadienne des postes ait accumulé un déficit de 5 milliards de dollars et que, au moment où on se parle, si je me fie aux propos du ministre, on perde 10 millions de dollars chaque jour?

Maya Walker: Je vous remercie de la question en français. Je vais y répondre en anglais, parce que c'est plus facile pour moi.

[Traduction]

Je vais me répéter un peu.

Tout d'abord, Postes Canada a très bien accueilli l'annonce faite par le gouvernement dans la situation actuelle. Il est vrai qu'au cours de la période où ces contrats ont été examinés... La situation financière dans laquelle se trouve Postes Canada est attribuable à l'érosion du service Poste-lettres depuis 2006. La COVID-19 et la perte du secteur des colis avec l'arrivée de nouveaux joueurs sur le marché ont également eu un effet sur notre situation financière. Avec la nouvelle annonce... Nous sommes très heureux de cela.

Nous avons présenté notre plan de transformation concernant les changements que nous devons apporter pour être rentables. Notre

objectif est toujours de trouver des revenus qui proviennent des produits que nous fournissons et non du public, et nous espérons que ce plan nous permettra d'y arriver.

[Français]

Gérard Deltell: La COVID-19 peut avoir le dos large dans bien des situations, mais, sincèrement, dans ce cas-ci, le monde de la livraison de biens a complètement changé en 10 ans. Je pense que vous êtes les mieux placés pour vous en rendre compte. Tous les gens qui nous écoutent font maintenant affaire avec des distributeurs privés, alors qu'avant, ils ne se posaient même pas la question et ils faisaient tout de suite affaire avec la Société canadienne des postes.

Soit dit en passant, je suis un fervent utilisateur de la Société canadienne des postes. J'aime ses services et je suis très bien servi dans ma circonscription. Je le dis en toute franchise, et non parce que le centre de tri se trouve dans ma circonscription. En tant que citoyen, je fais très souvent appel à la Société canadienne des postes. Cependant, en tant que gestionnaire, député, Canadien et contribuable, je ne me réjouis pas de voir qu'on a perdu 5 milliards de dollars et que, au moment où on se parle, on perd 10 millions de dollars par jour. Je sais que vous ne vous en réjouissez pas non plus.

Quand vous avez passé des contrats avec McKinsey, ne lui avez-vous pas demandé comment vous pourriez avoir une toute nouvelle approche? Des questions de ce genre peuvent très bien se placer dans la conversation. Par rapport à la situation d'il y a 10 ans, nous sommes dans un monde nouveau. Or, pendant 10 ans, très peu de choses constructives ont été faites, et ça a occasionné un déficit de 5 milliards de dollars et des pertes de 10 millions de dollars par jour.

McKinsey ne vous a-t-elle pas aidés à cet égard?

● (1550)

[Traduction]

Maya Walker: Lorsque nous avons des besoins en matière d'approvisionnement, y compris nos besoins de services de consultation, nous les examinons de très près, afin d'éclairer la situation dans laquelle nous nous trouvons. Les besoins que nous avons, surtout en ce qui concerne les services de consultation, sont examinés individuellement.

À l'époque, Postes Canada était dans une situation où on perdait de l'argent, et cette situation perdure. Nous avons présenté ce plan pour nous aider à nous en sortir. Le service d'experts-conseils devait chercher en dehors de l'expertise que nous avions à l'interne pour aider à déterminer, à une échelle plus globale, comment nous pouvons nous sortir de la situation actuelle.

[Français]

Gérard Deltell: Ma prochaine question s'adresse à M. Kochhar, en ce qui concerne le ministère de la Citoyenneté et de l'Immigration.

C'est bien sous votre autorité que les passeports canadiens sont approuvés préalablement à leur délivrance, n'est-ce pas? Les Canadiens se souviendront tristement qu'à l'époque où vous aviez des contrats avec McKinsey, il y a eu la grande crise des passeports, durant laquelle des gens devaient faire la queue, attendre et dormir dans les corridors pour avoir leur passeport.

McKinsey vous a-t-elle aidés à régler ce problème?

[Traduction]

Harpreet S. Kochhar: Monsieur le président, j'aimerais mentionner que McKinsey a été embauché pour élaborer un plan ou une stratégie ministérielle de numérisation, qui portait sur le traitement des dossiers et non pas sur les passeports. La situation des passeports était différente, et McKinsey n'a joué aucun rôle à cet égard.

[Français]

Gérard Deltell: Avez-vous donné des contrats à d'autres entreprises pour vous aider à vous sortir de la crise des passeports, qui a été provoquée de A à Z par votre ministère?

[Traduction]

Harpreet S. Kochhar: Monsieur le président, je répète que pour régler cette situation, il a fallu recourir à des ressources internes et travailler avec Emploi et Développement social Canada. Je tiens à préciser qu'IRCC est l'autorité stratégique, alors qu'EDSC a la responsabilité de la délivrance des passeports à tous les Canadiens.

Le président: Merci beaucoup.

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

Kristina Tesser Derksen (Milton-Est—Halton Hills-Sud, Lib.): Merci, monsieur le président.

Bienvenue à tous.

J'aimerais adresser mes premières questions à M. Kochhar.

IRCC — et l'immigration en général — ont été scrutés de près récemment, y compris par le nouveau gouvernement, dont je fais partie depuis peu. Je sais que cela a donné lieu à un certain examen des politiques et à des changements pour les travailleurs étrangers temporaires, les étudiants internationaux et ainsi de suite. J'estime que cette réunion tombe à point nommé, car elle nous permet de vous recevoir pour nous parler de ce rapport.

Je signale que l'une des choses qui préoccupaient particulièrement le Bureau du vérificateur général, c'était l'omniprésence des marchés non concurrentiels. Le rapport indique toutefois que les deux contrats d'IRCC ont en fait été offerts dans le cadre d'un appel d'offres.

IRCC exige-t-il toujours un appel d'offres pour les contrats qu'il octroie?

Harpreet S. Kochhar: Monsieur le président, les contrats passés par IRCC sont fondés sur les lignes directrices du Conseil du Trésor. Nous avons les pouvoirs nécessaires jusqu'à 3,75 millions de dollars. Autrement, nous avons recours à SPAC, qui nous fournit l'autorisation nécessaire, mais cela se fait toujours dans le cadre d'un processus concurrentiel.

Kristina Tesser Derksen: Je vais vous poser des questions sur les politiques de votre ministère. Vous avez dit que vous respectez les politiques du Conseil du Trésor, de sorte que tout contrat de plus de 3,75 millions de dollars doit faire l'objet d'un processus concurrentiel. Est-ce exact?

Harpreet S. Kochhar: Monsieur le président, pour tout ce qui dépasse 3,75 millions de dollars, nous devons d'abord nous adresser à SPAC, qui nous fournit de l'aide pour les offres à commandes et ainsi de suite. Pour tout ce qui est inférieur à 3,75 millions de dollars, nous avons la capacité interne de mener le processus concurrentiel nécessaire. Les deux processus sont concurrentiels.

Kristina Tesser Derksen: Parlez-moi un peu des avantages que vous voyez à ce processus concurrentiel dans vos politiques.

Harpreet S. Kochhar: L'avantage d'un processus concurrentiel, c'est d'être très transparent et direct en ce qui concerne les exigences et les avantages concrets que nous attendons de ces contrats.

Il arrive que nous soyons à la recherche de diagnostics. Par exemple, dans le cadre du premier contrat que nous avons conclu avec McKinsey, nous cherchions à déterminer si nous pouvions concevoir une feuille de route ou une stratégie pour la numérisation et l'amélioration de l'expérience client, étant donné que nous avions un volume élevé de demandes et des temps d'attente de plus en plus longs pour le traitement. Cela a été fait simplement pour nous assurer d'avoir une autorisation de travail très claire pour élaborer la stratégie en question et nous donner une feuille de route. Nous nous sommes limités à cela.

C'est ainsi que nous procédons dans tous les cas, en indiquant clairement ce que nous recherchons et en lançant ensuite une demande de propositions à différentes entreprises pour qu'elles participent. Enfin, nous procédons à une évaluation des propositions soumises. C'est cela qui nous sert à déterminer qui obtiendra le contrat.

● (1555)

Kristina Tesser Derksen: Cela m'amène à ma prochaine question au sujet des demandes de propositions.

Je vais me reporter au paragraphe 5.31 du rapport. La vérificatrice générale a constaté que 4 des 28 contrats examinés avaient été attribués dans le cadre d'un processus concurrentiel, dont deux pour votre ministère. Le rapport a également révélé que certaines stratégies d'approvisionnement semblaient avoir été structurées pour faciliter l'attribution du contrat à ce fournisseur de services en particulier, McKinsey.

Pour IRCC plus précisément, je crois que McKinsey était le seul fournisseur de services à présenter une soumission. Est-ce exact?

Harpreet S. Kochhar: À ma connaissance, ce n'est pas ce qui s'est produit. Quelques soumissions ont été présentées dans le premier cas. C'est ce qui s'est passé. Il n'y avait pas seulement McKinsey.

Kristina Tesser Derksen: D'accord.

Je crois également, en me reportant aux rapports de la vérificatrice générale, que l'on s'est inquiété du fait que certains soumissionnaires trouvaient les critères plutôt restrictifs ou peut-être même trop restrictifs pour leurs fins. Je crois qu'IRCC a répondu à certaines questions et préoccupations des soumissionnaires. Pouvez-vous nous en dire un peu plus sur ce qui s'est passé?

Harpreet S. Kochhar: Bien sûr. Ce qu'on nous a demandé, c'est de préciser les éléments concrets que nous recherchions. Des questions ont été posées au sujet de la clarté de nos exigences. Nous avons répondu à ces questions, et nous avons également fait part de ces réponses à tous les soumissionnaires.

Kristina Tesser Derksen: Je vais vous poser une autre question dans la même veine.

Je crois que la vérificatrice générale s'est dite préoccupée par le suivi ou la collecte de certaines données avec un ensemble de... Je n'ai pas cela sous les yeux, mais il y avait un entrepreneur ou un soumissionnaire pour lequel il ne semblait pas y avoir beaucoup de données sur les préoccupations exprimées ou les réponses d'IRCC.

Êtes-vous au courant de ce cas particulier?

Harpreet S. Kochhar: Je vais devoir m'en remettre à mes collègues, qui vous seront d'une plus grande aide.

Jason Choueiri (sous-ministre adjoint principal et dirigeant principal du numérique, Service client, innovation, ministère de la Citoyenneté et de l'Immigration): Merci.

Il y avait des questions au sujet du niveau d'expertise requis et de la preuve d'avoir fait le même genre de travail à l'échelle que nous demandions. On nous a demandé de modifier certains des critères. Nous n'avons pas accepté cela. C'est à ce moment-là que la question a été posée et qu'il y a eu un suivi.

Le BVG a souligné que nous n'avons pas nécessairement documenté tous les détails de la justification. Nous exigeons maintenant une justification détaillée dans le cadre de tous nos processus. Nous avons désormais un journal de bord pour tous nos processus.

Kristina Tesser Derksen: À partir du rapport et de cette recommandation, vous avez déjà abordé la façon dont vous allez corriger cela à l'avenir.

Avez-vous constaté des résultats positifs concrets de la mise en œuvre de cette nouvelle politique?

Jason Choueiri: Nous l'avons mise en œuvre dans le cadre de plusieurs de nos récents processus concurrentiels. Nous avons collaboré étroitement avec l'industrie. Cela a donné lieu à une expérience beaucoup plus riche et à un meilleur ensemble de soumissions à la fin du processus. Oui, nous avons constaté les aspects positifs que cela comporte.

Le président: Merci.

Malheureusement, votre temps est écoulé. Je suis certain que nous reviendrons sur cette question.

[Français]

Monsieur Lemire, vous avez la parole pour six minutes.

Sébastien Lemire (Abitibi—Témiscamingue, BQ): Merci, monsieur le président.

Je remercie tous les témoins d'être des nôtres.

Mes premières questions s'adresseront à M. Kochhar.

L'Initiative du siècle, un groupe créé par le grand patron de McKinsey, Dominic Barton, a eu énormément de répercussions sur les politiques d'Immigration, Réfugiés et Citoyenneté Canada, ou IRCC. Aujourd'hui encore, nous sommes dans un monde où la capacité d'accueil, tant au Canada qu'au Québec, en subit les conséquences.

Pourtant, les fonctionnaires d'IRCC vous avaient mis en garde. En 2022, dans un rapport intitulé « Croissance démographique et offre de logements », Matthew Saayman, analyste en politiques à IRCC, écrivait ceci: « En tant que responsables de la gestion de l'immigration, les décideurs politiques doivent être conscients du désalignement entre la croissance démographique et l'offre de logements, ainsi que de la manière dont l'immigration permanente et temporaire influence la croissance démographique. »

Pourquoi avez-vous écouté une firme privée de gestionnaires et lui avez-vous versé des millions de dollars, alors que vos fonctionnaires avaient déjà l'expertise et la compétence pour développer vos politiques en matière d'immigration?

• (1600)

[Traduction]

Harpreet S. Kochhar: Les niveaux d'immigration que nous soumettons chaque année au Parlement sont présentés à la suite de nombreuses consultations avec différents intervenants. C'est ainsi que nous procédons. Ils ne sont pas fondés sur les idées d'une personne ou d'une entité en particulier concernant la croissance de la population.

Dans ce cas précis, si j'ai bien compris la question, il s'agit d'essayer d'obtenir de l'information de différentes sources. Par exemple, lorsque nous avons présenté le plan des niveaux d'immigration cette année, nous avons consulté plus de 1 200 intervenants, y compris différentes chambres de commerce, différents universitaires et ainsi de suite, tout cela faisant partie du processus.

Bien que nos responsables des politiques internes nous aient également prodigué des conseils, nous avons rassemblé toutes les données recueillies pour voir quel serait le meilleur résultat. Par exemple, le plan pour cette année, 2025, a été présenté en 2024, et nous avons changé de cap et réduit le nombre de résidents permanents. C'était la première fois au cours des 12 dernières années que nous avons eu une diminution plutôt qu'une augmentation. Encore une fois, cela témoigne de l'évaluation que nous faisons et qui est fondée sur des sondages d'opinion publique, sur ce que nos responsables des politiques disent et sur ce que nous entendons de la part de nos intervenants.

[Français]

Sébastien Lemire: La firme McKinsey avait été engagée pour développer et implanter diverses stratégies de transformation. Sa mission portait sur l'examen, l'élaboration et la mise en œuvre d'outils, de processus et de services numériques. C'est ce que Christiane Fox, qui travaille maintenant au Bureau du Conseil privé, avait souligné devant un comité du Parlement en novembre 2023 alors qu'elle était sous-ministre à IRCC.

Si McKinsey devait vous fournir une expertise incroyable, comment se fait-il que les délais aient explosé au Canada?

[Traduction]

Harpreet S. Kochhar: Pour ce qui est de la capacité des firmes d'experts-conseils d'examiner nos systèmes en matière d'immigration... Par exemple, nous utilisons un système mondial de gestion des cas, qui est le système informatique de base pour le traitement des cas. Il est impératif que nous puissions continuer à effectuer le travail courant, pour pouvoir ensuite procéder à la transformation. Nous ne pouvons pas simplement arrêter les tâches courantes que nous faisons et qui sont notre principale raison d'être. Les visas doivent être délivrés pendant que nous élaborons un nouveau système. Il faut du temps avant que nous puissions passer du système traditionnel au nouveau système, à savoir la modernisation de la plateforme numérique. C'est ce qu'il nous faudra faire pour en arriver là.

Cependant, nous avons réussi à accroître l'accès à l'expérience client en... Nous avons commencé à explorer le monde numérique des passeports. Nous avons déployé la délivrance des passeports pour adultes en ligne. Nous avons également fait beaucoup plus de travail pour ce qui est des gens qui présentent une demande de résidence temporaire en ligne, tout cela faisant partie d'un continuum.

[Français]

Sébastien Lemire: Je trouve toujours ironique de voir que, bien que les différents ministères aient déjà leurs propres experts, qui ont notamment des connaissances en informatique, on pense que les firmes privées pourront fournir tellement de solutions magiques. Or, le recours à ces firmes coûte des millions, voire des milliards de dollars aux contribuables, tant ceux du Québec que ceux du Canada. Dans ce contexte, j'ai l'impression que c'est aussi un désaveu de confiance envers les fonctionnaires. J'ai énormément de difficulté à accepter qu'on valorise davantage les firmes privées.

Avez-vous toujours des contrats avec McKinsey?

[Traduction]

Harpreet S. Kochhar: Nous n'avons plus de contrats avec McKinsey, mais nous tenons également à mentionner dans ce contexte que nous comptons beaucoup sur notre expertise interne. Depuis janvier 2024, au moment de mon arrivée au ministère, nous avons examiné notre stratégie pour réduire la dépendance d'IRCC à l'égard des consultants. Nous avons éliminé 127 consultants qui étaient là depuis un certain temps. Nous avons un objectif, que nous atteindrons d'ici la fin de 2027, de ramener le nombre de consultants à seulement 50.

Je dois mentionner que nous avons une vieille structure en matière de TI, et que ce genre d'expertise n'existe pas à l'interne. Nous devons donc parfois embaucher des gens de l'extérieur.

• (1605)

[Français]

Sébastien Lemire: En 2021, vous aviez eu recours à la sous-traitance parce que vous n'aviez pas la reconnaissance de la compétence au sein du ministère. C'est l'Institut professionnel de la fonction publique du Canada qui l'a dit.

Mon temps de parole est écoulé, alors j'y reviendrai lors du deuxième tour de questions.

Le président: Merci beaucoup.

[Traduction]

Nous en sommes à notre deuxième tour, pendant lequel cinq députés auront la parole pour des durées différentes.

Monsieur Kuruc, vous allez commencer. Vous avez cinq minutes. Je vous en prie.

Ned Kuruc (Hamilton-Est—Stoney Creek, PCC): Merci.

Je remercie tous les témoins d'être venus aujourd'hui et de s'être mis à notre disposition.

Il est souvent question de l'optimisation des ressources dans les comptes publics, mais j'aimerais parler d'une possible atteinte à la protection de données sensibles.

Ma première question s'adresse à M. Hayes.

Dans quelle mesure est-il grave qu'IRCC ait permis aux consultants de McKinsey d'accéder à son réseau sans détenir une autorisation de sécurité adéquate? Il ne s'agit pas d'un problème ponctuel. Il y a une tendance claire dans l'ensemble des marchés publics, y compris le scandale d'ArriveCAN. Est-ce que cela montre qu'il y a eu une faille dans la protection des systèmes gouvernementaux sensibles et des données des citoyens?

Andrew Hayes (sous-vérificateur général, Bureau du vérificateur général): Au Bureau du vérificateur général, nous voulons

que les règles soient suivies dans tous les cas. L'un des contrôles fondamentaux, tant en ce qui concerne la sécurité de l'information gouvernementale que la protection des renseignements confidentiels et de la vie privée, consiste à avoir une autorisation de sécurité en place avant d'accorder l'accès aux serveurs, aux réseaux, etc. du gouvernement.

Dans ce cas-ci, nous avons déterminé que cinq personnes ont eu accès au réseau d'IRCC sans autorisation de sécurité valide. Je dirais que quand IRCC a été mis au courant de cela, cet accès a immédiatement été interrompu, mais ce devrait être quelque chose qui est décelé et contrôlé dès le départ.

Ned Kuruc: Merci.

Je suis d'accord avec vous. C'est pourquoi c'est très préoccupant pour quelqu'un comme moi qui suis nouveau au Parlement. Le grand public est en droit de s'attendre à ce que de telles procédures soient en place pour protéger les données des gens, et non pas seulement lorsque quelqu'un tire la sonnette d'alarme. Je vous remercie de votre réponse.

Ma prochaine question s'adresse à M. Kochhar.

Le rapport a révélé que cinq consultants de McKinsey se sont vu accorder l'accès aux réseaux d'IRCC sans autorisation de sécurité valide. Qui a approuvé cet accès et quels systèmes ou quelles données ont été exposés?

Harpreet S. Kochhar: À ma connaissance, il y a eu une situation où les habilitations de sécurité étaient en attente lorsqu'on leur a donné accès. Ces personnes ont obtenu cette habilitation par la suite. Entretemps, elles ont eu accès aux données, même si elles n'avaient pas cette autorisation de sécurité. Aucune des données n'est partagée ou ne se retrouve dans un autre secteur de McKinsey. Les données demeurent toujours dans notre réseau. Des personnes peuvent y avoir accès, mais elles ne peuvent pas les copier ni les transférer où que ce soit. Ça pourrait être...

Ned Kuruc: Je comprends. Je vous remercie de cette réponse.

J'ai une autre question pour vous. Ce que vous avez dit, c'est qu'ils avaient demandé une habilitation de sécurité et qu'ils avaient été autorisés à commencer à travailler sans cette habilitation, qu'ils ont ensuite obtenue. Je comprends que rien ne sort de votre système, mais vous aviez cinq personnes de McKinsey qui avaient accès à des données sensibles et qui n'étaient pas encore autorisées. Ce qui est encore plus inquiétant, c'est que le protocole a été rompu. Ces personnes avaient présenté une demande, mais on n'a pas pu attendre qu'elles obtiennent l'autorisation avant de commencer à travailler, selon votre réponse.

Ma question est donc la suivante: qui a approuvé l'accès et quels systèmes et quelles données ont été exposés? S'il y a quelque chose dont vous ne pouvez pas parler publiquement concernant ce qui a été exposé, parce qu'il s'agit de données sensibles, je comprends cela, mais qu'est-ce qui aurait pu être exposé?

Harpreet S. Kochhar: Je ne sais pas exactement ce qui aurait pu être exposé, car je n'étais pas vraiment... Je ne suis pas certain de ce dont il s'agissait, mais à ma connaissance, cela concernait le travail que nous faisons, afin qu'ils puissent avoir une idée de la façon dont nous traitons les demandes et comprendre notre façon de traiter les demandes, et ainsi, trouver des gains d'efficacité en simplifiant le processus ou en utilisant des outils numériques.

Ned Kuruc: Si vous avez autorisé cinq personnes... Pas vous personnellement, monsieur, mais si IRCC a permis à cinq personnes d'accéder à ce type de données dans le cadre du traitement des demandes d'immigration, je considère qu'il s'agit de données très sensibles. Cela signifie que des données auraient pu être divulguées et que des gens auraient pu contourner le système pour entrer au Canada.

Ai-je raison de dire cela?

• (1610)

Harpreet S. Kochhar: Monsieur le président, je pense que c'est un peu une extrapolation. Ce que j'essaie de dire, c'est que ce que nous faisons en fait dans le cadre du traitement, c'est parfois pour leur donner une idée... Par exemple, à des fins de formation, nous pourrions demander à des stagiaires d'examiner certaines des demandes que nous avons déjà traitées.

Je ne suis pas au courant des détails, mais je crois qu'il ne s'agissait pas d'un cas où des données ont été divulguées. Elles sont restées dans notre système.

Ned Kuruc: Vous ne pouvez pas le garantir, cependant. Est-ce exact, monsieur?

Harpreet S. Kochhar: Je ne peux pas me prononcer à ce sujet.

Ned Kuruc: Je vous suis reconnaissant pour vos réponses honnêtes.

Merci, monsieur.

Le président: Votre temps est écoulé. Vous pourrez revenir là-dessus plus tard.

Madame Yip, vous avez la parole pour cinq minutes. Je vous en prie.

Jean Yip (Scarborough—Agincourt, Lib.): Merci, monsieur le président, et merci aux témoins d'être venus aujourd'hui.

Monsieur Kochhar, je crois me souvenir que vous avez représenté un autre ministère, celui de la Santé. Je suis heureuse de vous revoir ici pour un autre ministère.

Monsieur Settano, vous avez mentionné dans votre déclaration préliminaire que la BDC ne voulait pas être un fardeau pour les contribuables et qu'elle offrait des dividendes, ce qui est louable. Dans quelle mesure la BDC a-t-elle permis aux contribuables d'en avoir pour leur argent?

Christian Settano: Voulez-vous dire globalement?

Jean Yip: Oui, je veux dire dans l'ensemble, tout en ayant recours à des consultants. Vous ont-ils fait économiser de l'argent? Ont-ils aidé la BDC?

Christian Settano: Essentiellement, lorsque nous faisons appel à des consultants, il est très important de noter que nous le faisons pour compléter nos talents à l'interne. Ils ont vraiment l'expertise, et leur rôle consiste à vérifier et à valider nos hypothèses. Là où nous en avons eu le plus pour notre argent, c'est lorsqu'ils nous ont aidés à définir la nouvelle stratégie, que nous améliorerons au cours des 5 à 10 prochaines années. Nous poursuivons encore la démarche aujourd'hui. Ils nous ont donné un aperçu approfondi de la façon dont d'autres institutions financières approchaient le marché. Il faut remonter dans le temps, à la situation qui prévalait après la COVID, alors que les gens étaient très, très occupés dans le contexte de divers programmes gouvernementaux. Tout le monde était très occupé, alors il était vraiment important que nous obtenions cette information et que nous en ayons pour notre argent.

Essentiellement, nous pouvons dire aujourd'hui que nous avons augmenté de 49 % le nombre de clients servis dans l'ensemble du Canada et que le nombre d'entrepreneurs canadiens qui peuvent compter sur nous est passé de 72 000 à environ 107 000 aujourd'hui. Tout cela faisait partie de la nouvelle stratégie que nous avons mise en œuvre à la suite du mandat sur lequel nous avons travaillé, en collaboration avec McKinsey.

Jean Yip: Est-ce que McKinsey vous a fourni une expertise unique, comme vous l'avez mentionné dans votre déclaration préliminaire, que les employés internes n'avaient pas?

Christian Settano: Les idées, l'ambition et la réflexion venaient toutes de l'interne. Ce que McKinsey a fait, comme je l'ai dit, c'est de compléter cela en ayant accès à l'analyse comparative de tout le marché, en vérifiant notre approche, en testant les différentes idées et aussi en s'assurant que notre approche en matière de portée... Nous voulions rejoindre de plus en plus d'entrepreneurs canadiens, ce qui était un élément important de notre stratégie. C'est donc quelque chose qui a été une réussite après la mise en œuvre de cette stratégie.

Jean Yip: Vous avez mentionné que vous utilisez toujours cette stratégie. Est-ce que cela a été utile à la suite de l'imposition des droits de douane américains et de l'évolution du protectionnisme mondial?

Christian Settano: Cela fait partie de nos activités au quotidien. Tout ce que nous faisons aujourd'hui est vraiment conforme à la stratégie.

Essentiellement, ce que nous avons fait en ce qui concerne les droits de douane, c'est que divers programmes — comme le programme Prêt pivoter pour se propulser, qui est en place depuis quelques mois, et d'autres programmes concernant le bois d'œuvre — sont tous directement ou indirectement liés à notre stratégie de rayonnement pour aider les entrepreneurs canadiens. Notre stratégie mondiale repose sur quatre piliers — la croissance et la compétitivité, la portée et la pertinence, ainsi que les grands défis de notre époque — et nous veillons à toujours être financièrement viables.

En ce qui concerne la situation actuelle des droits de douane, nous pouvons dire avec certitude que la stratégie que nous avons aujourd'hui est la bonne et qu'elle nous aide à tenir la promesse faite aux entrepreneurs canadiens.

• (1615)

Jean Yip: Auriez-vous recours à des consultants externes aujourd'hui?

Christian Settano: Pour venir vérifier notre stratégie ou d'autres mandats précis, nous aurions certainement recours à des consultants pour ce que j'appellerais l'achèvement du travail. Nous le faisons ici et là, et nous suivons évidemment rigoureusement notre politique et nos directives en matière d'approvisionnement, alors oui, c'est quelque chose que nous ferions.

Jean Yip: Monsieur Kochhar, quelle a été l'incidence de la pandémie sur les services d'IRCC?

Harpreet S. Kochhar: La pandémie a vraiment fait ressortir la nécessité pour nous de faire les choses différemment, étant donné que nous cherchions à transformer nos façons de délivrer les visas.

Dans notre cas, un énorme arriéré s'est produit au fil du temps, en raison des demandes accumulées de visiteurs et d'autres personnes. Nous devons donc trouver des façons efficaces et rapides d'évaluer les demandes, puis de délivrer ou de refuser les visas. C'est ce sur quoi nous avons mis l'accent, étant donné que nous cherchions également à faire en sorte que le capital humain susceptible de nous aider pendant la crise de la COVID-19, qu'il s'agisse de préposés aux services de soutien à la personne ou d'autres travailleurs, puisse vraiment le faire.

Le président: Merci.

Votre temps est écoulé, madame Yip.

[Français]

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

Sébastien Lemire: Merci, monsieur le président.

Monsieur Kochhar, selon l'Institut professionnel de la fonction publique du Canada, Immigration, Réfugiés et Citoyenneté Canada a justifié son recours à la sous-traitance dans le domaine informatique en 2021 par le fait qu'il n'y avait pas la compétence recherchée au sein du ministère. Il y avait aussi des problèmes de recrutement et de rétention en raison des processus de dotation trop longs. Il fallait donc augmenter la quantité de ressources humaines en ayant recours à des sous-traitants. De plus, il n'y avait pas de financement pour certains postes.

Vous avez donc investi 134 millions de dollars dans divers services informatiques, en privilégiant la sous-traitance plutôt que l'expertise de la fonction publique.

Toujours en 2021, dans le budget, vous avez estimé à 827,3 millions de dollars sur cinq ans le coût de la modernisation de la plateforme numérique. Vous avez demandé un financement supplémentaire de 134,8 millions de dollars en 2025-2026. Ça veut donc dire qu'on dépasse le milliard de dollars pour la modernisation, en plus des services informatiques divers dont j'ai parlé plus tôt.

Pourquoi ne faites-vous pas confiance aux ressources au sein du ministère?

Pouvez-vous nous dire à combien vous évaluez maintenant le coût du projet de modernisation en 2025?

[Traduction]

Harpreet S. Kochhar: Monsieur le président, je vais répondre à une partie de cette question, puis je céderai la parole à mon collègue, M. Choueiri, si vous me le permettez.

Tout d'abord, comme je l'ai dit plus tôt, nous avons une grande confiance dans la capacité interne dont nous disposons, mais celle-ci a également besoin d'un soutien de pointe dans les cas où nous sommes en situation de crise, lorsque nous modernisons nos systèmes et lorsque nous élaborons de nouveaux systèmes. Nous avons un ancien système qui est principalement soutenu par nos propres ressources internes, mais il arrive que nous ayons besoin de faire venir des gens de l'extérieur, qu'il s'agisse de sous-traitants ou de personnes possédant une expertise particulière, pour une période précise, afin de pouvoir bâtir quelque chose de nouveau.

Je vais céder la parole à M. Choueiri, qui a travaillé à la phase 3 de la MPN, comme l'a mentionné le député, et qui pourra vous en dire un peu plus.

Jason Choueiri: Pour répondre à l'autre partie de la question, nous accordons beaucoup d'importance aux contributions de la fonction publique. En fait, nous avons embauché des personnes dans le cadre de la modernisation de la plateforme numérique.

[Français]

Nous avons embauché plus de 300 nouveaux employés, dont presque la moitié provenaient de notre ministère. Nous leur avons simplement donné de la formation afin qu'ils améliorent leurs compétences. Les autres venaient de l'extérieur, mais ils sont maintenant des employés de notre ministère. Une partie du travail est confié au secteur privé, car nous avons besoin d'une certaine expertise qui n'est pas accessible dans la fonction publique.

Comme le sous-ministre l'a mentionné, la modernisation de la plateforme numérique est complexe. Nous travaillons avec de nouvelles plateformes que nous n'avons jamais utilisées. Il est donc important d'aller chercher l'expertise nécessaire, qui se trouve en ce moment dans le secteur privé, afin de pouvoir former nos employés pour qu'ils puissent faire évoluer la plateforme.

Voilà notre stratégie. Elle n'implique pas juste le secteur privé. Nous investissons beaucoup aussi dans nos employés. Comme je l'ai dit, nous avons déjà embauché plus de 300 nouveaux employés.

● (1620)

Le président: Merci beaucoup.

[Traduction]

Monsieur Stevenson, vous avez la parole pour cinq minutes. Je vous en prie.

William Stevenson (Yellowhead, PCC): Merci.

Je vais commencer par M. Hayes, en posant des questions semblables à celles qui ont été posées précédemment concernant les contrats. Pouvez-vous m'expliquer pourquoi il y a une telle différence entre certaines règles et certains règlements en ce qui concerne la façon dont les ministères procèdent par rapport aux sociétés d'État? Pourquoi sont-ils différents, et quelles sont certaines de ces différences?

Andrew Hayes: Les règles qui s'appliquent aux ministères et organismes gouvernementaux sont établies par le Secrétariat du Conseil du Trésor et le Conseil du Trésor lui-même et sont le résultat du travail que fait SPAC, Services publics et Approvisionnement Canada. Elles s'appliquent à tous les ministères et organismes. Les sociétés d'État sont indépendantes du gouvernement. Elles peuvent avoir leurs propres politiques d'approvisionnement; cependant, elles sont assujetties à certaines des exigences plus générales de la loi, comme les accords commerciaux et ce genre de choses.

William Stevenson: C'est essentiellement ce que je voulais vous entendre dire.

Toutefois, ne serait-il pas avantageux que les instructions aux sociétés d'État reposent à tout le moins sur les mêmes normes que celles des ministères, même si leurs exigences sont différentes?

Andrew Hayes: C'est une question de politique. Cela revient à l'intention de faire en sorte que les sociétés d'État fonctionnent selon un modèle différent de celui assujéti à la surveillance gouvernementale qui se fait au niveau central. Cependant, je pense qu'il est raisonnable de s'attendre à ce que les sociétés d'État essaient d'élaborer leurs processus d'approvisionnement pour profiter de la concurrence et des meilleurs services qui peuvent être offerts, au plus bas prix possible pour le contribuable.

William Stevenson: Merci.

Madame Walker, vous avez mentionné dans votre déclaration préliminaire que certains changements... Je crois que le rapport remonte à 2024. Vous avez mentionné avoir commencé à mettre en œuvre de nouveaux processus. Pouvez-vous me dire quand cela a commencé et si vous avez des résultats à nous communiquer sur la façon dont cela s'est fait?

Maya Walker: À la suite du rapport de la vérificatrice générale, nous avons également mené un audit interne pour examiner notre processus et nos politiques, afin d'y apporter des améliorations, de tenir compte de certaines observations formulées dans le rapport et, après la publication du rapport, de suivre certaines lignes directrices du Conseil du Trésor qui ont été publiées au sujet des pratiques exemplaires en matière de mise en place des services professionnels. C'est là que nous avons commencé la démarche. Les résultats de cet examen cadrent également avec notre engagement envers le gouvernement de réduire nos dépenses en matière de consultation, à la suite de l'examen de McKinsey. Cela correspond tout simplement aux pratiques exemplaires comprises dans les politiques que nous avons mises en place.

William Stevenson: Cela a-t-il contribué aux changements apportés par Postes Canada pour ce qui est de l'analyse de la structure pour l'avenir? Quelle incidence cela a-t-il eue sur les négociations qui ont eu lieu avec le syndicat, qui était en grève?

Maya Walker: Lorsque nous avons des besoins en matière de consultation, nous commençons par nous demander si ce travail peut être fait à l'interne ou s'il y a une amélioration qui nécessite une expertise en la matière que nous n'avons pas. Dans le cas du travail qui a été fait avant que nous en arrivions là aujourd'hui, nous avons examiné l'expertise des marchés, les nouveaux venus sur le marché et la façon dont nous pouvons trouver de nouvelles façons de développer et de créer des revenus pour Postes Canada, afin de ne pas avoir à dépendre de l'argent des contribuables et d'être auto-suffisants. C'est le travail qui a été fait au cours de cette période de 12 ans, comme l'a observé la vérificatrice générale.

Aujourd'hui, lorsque nous avons des besoins en matière de consultation, nous utilisons les lignes directrices que nous avons mises en place pour nous aider à les examiner et à élaborer la bonne stratégie d'approvisionnement s'ils concernent tous les types de biens ou de services que nous achetons.

• (1625)

William Stevenson: À ce stade-ci, vous n'avez pas de résultats importants qui vous permettent de dire que vous avez changé X, Y ou Z pour apporter des améliorations, afin d'endiguer ces pertes de 10 millions de dollars?

Maya Walker: Postes Canada a présenté son plan de transformation au gouvernement. Cela a été fait au début de novembre, à la suite de l'annonce de notre ministre, ce qui nous a permis de mettre en œuvre les recommandations formulées dans le rapport de William Kaplan. Nous étions très heureux que cette annonce ait été faite et que certaines de ces stratégies soient mises en place pour faire progresser ce plan. Nous avons hâte que le plan soit peaufiné et finalisé avec l'appui du gouvernement, afin de pouvoir commencer à y donner suite.

Le président: Merci.

Malheureusement, votre temps est écoulé.

Monsieur Osborne, vous avez la parole pour cinq minutes. Je vous en prie.

Tom Osborne (Cape Spear, Lib.): Merci, monsieur le président.

Une partie du rôle du vérificateur général est de s'assurer que les ministères font les choses comme ils le devraient et, parfois, de suggérer une meilleure façon de faire. Je pense que nous avons vu cela dans le rapport concernant IRCC.

Monsieur Kochhar, je me demande si vous pourriez nous parler un peu du Bureau de la transformation. Est-il le résultat des recommandations du rapport de la vérificatrice générale, ou est-ce quelque chose qui était en cours avant? Pourriez-vous nous expliquer ce que fait le Bureau de la transformation? Vous avez dit dans votre déclaration préliminaire qu'il permettrait de réaliser des gains d'efficacité opérationnelle. Permettra-t-il également de faire des économies?

Harpreet S. Kochhar: Ce que j'ai mentionné dans ma déclaration préliminaire, c'est que pour réaliser des gains d'efficacité, nous avons demandé à McKinsey d'examiner une feuille de route pour notre transformation. C'est ce qui a servi de genèse au dirigeant principal de la transformation et au bureau du chef de la transformation. C'était bien avant le rapport de la vérificatrice générale à ce sujet.

Il s'agissait de voir comment nous pouvions élaborer cette stratégie, afin d'être plus efficaces, efficaces et axés sur le client en ce qui concerne le traitement des visas. C'était le principal aspect de la question. Nous avons une main-d'œuvre diversifiée dans 51 pays différents, qui est également engagée dans la transformation. Le traitement central est assuré ici. L'ancien système que nous sommes en train de transformer n'a pas été en mesure de faire face aux pressions qui s'exerçaient concernant le volume des demandes, et il fallait un changement global à cet égard. La stratégie de transformation et le dirigeant principal de la transformation ont contribué à déterminer si le système pouvait être corrigé ou si nous devions le rebâtir. C'est l'une des choses que nous avons examinées. Nous sommes en train de construire une nouvelle plateforme, une plateforme numérique.

La deuxième partie de cette démarche a servi à déterminer si nous pouvions offrir des services en ligne, parce qu'il fallait trop de temps pour que les demandes sur papier passent d'une étape à l'autre. La résidence temporaire ou RT est un bon exemple de numérisation en ligne. Nous avons déjà entrepris cela. J'ai donné plus tôt l'exemple des passeports en ligne. Tout cela fait partie de la transformation qui a eu lieu.

Le Bureau de la transformation proprement dit a essentiellement été à l'origine de ce changement. Mon collègue ici présent, Jason Choueiri, est le SMA chargé de ce dossier. Plus important encore, nous examinons constamment nos sources d'insatisfaction et la façon dont nous pouvons investir dans la numérisation, l'innovation et la transformation pour adopter une approche axée sur le client.

• (1630)

Tom Osborne: Merci.

Monsieur Kochhar, l'efficacité dans le traitement et l'expérience client s'améliorent, et on peut présumer qu'elles continueront de s'améliorer au fil du temps. Plus nous nous dirigeons vers l'avenir, plus les gens adopteront les applications et feront leurs transactions en ligne. Ce processus nous rendra-t-il plus efficaces financièrement?

Harpreet S. Kochhar: L'évaluation de l'efficacité fiscale, appelée concrétisation des avantages, fait également partie de notre analyse. Avec la concrétisation des avantages, à mesure que l'on passe du papier au numérique, l'utilisation d'autres techniques automatisées diminue. Oui, il y a efficacité, c'est-à-dire l'efficacité fiscale réalisée dans le cadre de ce processus.

Cependant, je dois mentionner très clairement que cette efficacité s'acquiert sur une certaine période. À mesure que nous construisons ce nouveau système, nous devons continuer à utiliser l'ancien système en arrière-plan. Lorsque nous pourrons utiliser le nouveau système, nous pourrons abandonner le précédent, et c'est là que l'on constatera les gains d'efficacité les plus importants.

Le président: Merci. Votre temps est écoulé.

Nous allons maintenant entreprendre notre troisième tour, avec cinq membres disposant de temps de parole différents.

[Français]

Monsieur Deltell, vous avez la parole pour cinq minutes.

Gérard Deltell: Merci beaucoup, monsieur le président.

L'immigration est un sujet délicat qui doit être traité avec humanité. Il faut éviter le plus possible la surenchère ou la sous-enchère du chiffre. L'objectif n'est pas d'en avoir le plus possible ou d'en avoir le moins possible. L'objectif est d'atteindre la capacité d'accueil comme base de référence. La capacité d'accueil repose sur l'emploi, sur l'habitation et sur les services publics, comme la santé et l'éducation. Les mesures uniformes proposent des défis qui sont mauvais, à mon point de vue, et c'est pourquoi il faut adopter des approches plus régionales.

Monsieur Kochhar, lorsque le gouvernement libéral a annoncé la cible de 500 000 personnes immigrantes, qui avait pris cette décision? Est-ce le gouvernement ou est-ce la société McKinsey qui avait suggéré ça?

[Traduction]

Harpreet S. Kochhar: Chaque année, le ministère prépare le plan des niveaux d'immigration, qui est un plan triennal, mais en réalité, nous ne le mettons en œuvre que la première année. Les deux années à venir feront l'objet d'un débat au cours de la prochaine session.

[Français]

Gérard Deltell: Monsieur Kochhar, je ne veux pas connaître la façon de faire. Je veux savoir qui a fait la suggestion. Est-ce la société McKinsey ou bien le gouvernement?

[Traduction]

Harpreet S. Kochhar: Ce plan s'établit sur les conseils de la fonction publique et du ministère. Il repose sur de nombreuses consultations. Cela ne concerne en rien McKinsey.

[Français]

Gérard Deltell: Pendant plus de cinq ans, un chemin irrégulier, qui était à l'origine illégal, a permis à des migrants de traverser la frontière. Après avoir franchi la frontière par ce chemin, ces derniers devenaient des migrants irréguliers. Je parle du chemin Roxham, par où 113 000 personnes sont arrivées dans notre pays à la suite d'un gazouillis malheureux et maladroît du premier ministre.

Est-ce la société McKinsey ou le gouvernement qui a suggéré de maintenir le chemin Roxham ouvert?

[Traduction]

Harpreet S. Kochhar: Si j'ai bien compris la question, McKinsey n'a offert aucun conseil, qu'il s'agisse de l'enjeu du chemin Roxham ou de quoi que ce soit qui y soit associé. La migration irrégulière est un enjeu sur lequel l'ASFC et nous avons travaillé.

[Français]

Gérard Deltell: Au cours des dernières années, nous avons assisté à une augmentation très forte du nombre de cas où des personnes de l'étranger demandent des permis d'études au Canada, mais, malheureusement, ça s'avère plutôt une coquille pour entrer au Canada, comme ça a été relevé dans plusieurs enquêtes journalistiques.

Qui a décidé d'augmenter de façon substantielle le nombre d'étudiants immigrants? Est-ce le gouvernement, sous la recommandation de la firme McKinsey?

[Traduction]

Harpreet S. Kochhar: Je vous assure une fois de plus que McKinsey n'a aucun rôle à jouer dans les politiques qui nous guident dans l'examen du plan des niveaux d'immigration. L'augmentation du nombre d'étudiants nous a incités à imposer un plafond en matière de résidence temporaire, qui touche les étudiants et les travailleurs étrangers temporaires.

• (1635)

[Français]

Gérard Deltell: Il existe plusieurs programmes à IRCC en matière d'immigration. Par exemple, il y a l'immigration temporaire, par laquelle on accueille notamment les étudiants étrangers et les travailleurs temporaires. Il y a aussi l'immigration dite régulière. Il y a plusieurs autres programmes.

En tout et pour tout, monsieur Kochhar, combien de dossiers sont en attente à IRCC?

[Traduction]

Harpreet S. Kochhar: Nous visons une bonne gestion des flux migratoires. Il y a trois types d'immigration. Le premier est la résidence permanente, qui se décline en trois catégories: l'immigration économique, la réunification des familles et l'immigration pour motifs d'ordre humanitaire. Le deuxième est la résidence temporaire, qui comprend les visiteurs et les détenteurs d'une autorisation de voyage électronique...

[Français]

Gérard Deltell: On connaît tout ça. Ce que je vous demande précisément, c'est combien il y a de dossiers en attente au moment où on se parle.

[Traduction]

Harpreet S. Kochhar: Monsieur le président, j'ai besoin de précisions quant aux dossiers en attente...

[Français]

Gérard Deltell: Le dernier chiffre que nous avons vu était de 1 million de dossiers en attente. Tous les députés autour de cette table et à la Chambre des communes peuvent en témoigner, nous recevons tous les jours, sinon toutes les semaines, des dizaines d'appels de citoyens qui ont un problème avec Immigration, Réfugiés et Citoyenneté Canada. Encore cet après-midi, j'ai eu un cas rapporté dans ma circonscription.

Combien y a-t-il de cas en attente au ministère au moment où on se parle? Êtes-vous capable de le chiffrer, oui ou non?

[Traduction]

Harpreet S. Kochhar: Je peux m'engager à être plus précis et à vous fournir le chiffre. Il fluctue au fur et à mesure que le nombre de demandes augmente. Nous n'avons aucun contrôle sur le type de personne qui présente une demande et, dans les faits, c'est cela qui entraîne un retard dans le traitement des demandes.

[Français]

Gérard Deltell: Comment se fait-il que vous ne sachiez pas...

[Traduction]

Jean Yip: J'invoque le Règlement.

Le président: Attendez un instant. Vous n'avez peut-être pas besoin de faire un rappel au Règlement, madame Yip.

Monsieur Deltell, votre temps est écoulé.

Monsieur Kochhar, pouvez-vous fournir cette information par écrit au Comité? Vous avez dit qu'il y avait trois catégories différentes. Vous engagez-vous à nous répondre par écrit?

Harpreet S. Kochhar: J'ai mentionné, monsieur le président, qu'il y avait trois catégories différentes de traitement des dossiers d'immigration. S'il s'agit de fournir le nombre de dossiers en attente dans chaque catégorie, oui, nous pouvons vous fournir cette information dès aujourd'hui.

Le président: Quand vous aurez fait le total, mais nous aimons habituellement recevoir les réponses dans un délai de trois semaines.

Harpreet S. Kochhar: Ce sera aujourd'hui.

Le président: Merci. Je l'apprécie.

Avez-vous encore un rappel au Règlement, madame Yip?

Jean Yip: No.

Le président: D'accord. J'ai pensé que nous pourrions régler cela simplement.

Merci beaucoup.

La parole est de nouveau à Mme Tesser Derksen, pour cinq minutes.

Kristina Tesser Derksen: Merci, monsieur le président.

Si vous me le permettez, j'aimerais poser quelques questions à M. Settano.

J'aimerais vous renvoyer au paragraphe 5.34 du rapport de la vérificatrice générale. Dans le cas qui m'occupe, la vérificatrice générale a constaté que la Banque de développement du Canada avait attribué un contrat qui, selon l'évaluation effectuée, n'était pas la soumission la plus avantageuse. Vous avez choisi une offre qui n'avait pas obtenu le pointage le plus élevé.

Je comprends que l'organisation n'est pas tenue de choisir la soumission ayant obtenu le pointage le plus élevé. Est-ce exact? Avez-vous un certain pouvoir discrétionnaire à cet égard?

Christian Settano: Oui.

Kristina Tesser Derksen: Cependant, rien n'explique pourquoi votre ministère a fait ce choix précis, alors que le prix proposé de la soumission retenue était considérablement plus élevé que celui des autres.

Pourriez-vous nous donner une idée — précise, idéalement, mais à défaut, une idée générale — du genre de pouvoir discrétionnaire dont vous vous prévalez lorsque vous accordez ces contrats, si vous ne les accordez pas nécessairement en fonction du pointage le plus élevé?

Christian Settano: Pour vous donner un peu de contexte, nous avons lancé six invitations, car il s'agissait d'une DP confidentielle. Nous avons eu cinq soumissionnaires, et quatre d'entre eux ont participé à la deuxième ronde. D'après les renseignements dont je dispose, les membres du comité de sélection se sont entendus pour attribuer le contrat à McKinsey, même s'il n'avait pas obtenu le meilleur pointage. En vertu de notre politique d'approvisionnement, nous étions autorisés à le faire. Essentiellement, je peux confirmer que leur prix n'était pas le plus bas parmi les quatre soumissionnaires qui ont présenté une proposition, mais c'était certainement la meilleure soumission, et nous sommes très satisfaits du contrat global sur lequel McKinsey a travaillé avec nous.

Kristina Tesser Derksen: Je ne pense pas que la vérificatrice générale se soit nécessairement inquiétée du fait que vous ayez exercé votre pouvoir discrétionnaire de façon inappropriée en choisissant une soumission dont le pointage était différent. C'est la raison d'être du comité de sélection. La critique de la vérificatrice générale portait sur le fait qu'il n'y avait aucune documentation, ni explication logique ni justification à l'appui de la décision sur cette soumission. À mon avis, la vérificatrice générale ne se prononce pas sur le bien-fondé de votre choix. Ce qu'elle relève, c'est qu'il n'y a aucun moyen de savoir si cette décision était bonne ou mauvaise, car il n'y a pas de documentation.

Est-ce que vous me comprenez?

• (1640)

Christian Settano: Oui, très bien.

Si nous regardons en arrière, c'était durant la période postpandémique... Je sais que la COVID-19 sert d'excuse universelle, et nous traitons alors beaucoup de dossiers en même temps. Je peux confirmer que la documentation n'était pas adéquate à l'époque.

Depuis lors — et c'est là le plus important —, nous avons considérablement amélioré notre processus de documentation et complètement remanié notre politique et nos directives en matière d'approvisionnement. Nous avons offert une formation à toutes les équipes internes qui attribuent des contrats au sein de la BDC. Nous nous sommes beaucoup améliorés depuis la publication du rapport.

Kristina Tesser Derksen: D'accord. C'est bon à entendre.

Je vais aller un peu plus loin dans le rapport, au paragraphe 5.45. C'est là que la vérificatrice générale parle de « chaînes » de contrats. Le rapport souligne que la vérificatrice générale a trouvé plusieurs séries de contrats, qu'elle a appelées des « chaînes », où, après l'attribution d'un contrat initial sans appel d'offres, les organisations ont ensuite attribué des contrats non concurrentiels supplémentaires pour du travail continu ou connexe. Il y a une chaîne de contrats, ici, qui commence par un appel d'offres initial non concurrentiel. Le rapport indique que la Banque de développement du Canada a déclaré que des contrats concurrentiels ultérieurs dans la chaîne auraient entraîné des « coûts supplémentaires », parce que les travaux des contrats ayant antérieurement été accordés à McKinsey portaient très précisément sur les activités du ministère.

Je comprends votre raisonnement, mais pourriez-vous nous parler un peu de la chaîne de contrats et de la façon dont votre ministère la gère, surtout lorsque l'offre initiale n'est pas concurrentielle?

Christian Settano: Dans ce cas particulier, l'offre initiale était issue d'un appel d'offres concurrentiel à l'intérieur de la chaîne de contrats. Le deuxième contrat attribué à McKinsey était un contrat à fournisseur unique, comme je l'ai mentionné dans ma déclaration préliminaire.

Nous avons justifié cette attribution par le fait que McKinsey, ayant travaillé de façon approfondie à la mise en œuvre de la nouvelle stratégie et à sa définition, était très bien placée pour nous aider dans la deuxième chaîne de contrats — la phase d'« accélération des résultats », comme nous l'appelons. Il s'agissait en fait de la phase d'exécution de la stratégie et ils nous ont aidés à déployer la stratégie plus rapidement.

La bonne nouvelle, c'est qu'on n'a pas dépensé tout l'argent prévu au contrat qui avait été sélectionné. Nous avons été en mesure d'affecter de plus en plus de ressources à l'interne pour mettre en œuvre la stratégie en question. Les effets de la COVID-19 diminuant un peu, nous avons pu investir davantage de ressources dans le projet lui-même.

Le président: J'ai bien peur que votre temps soit écoulé, à moins qu'il s'agisse d'une très brève question.

Kristina Tesser Derksen: C'est très court, oui.

Aux fins du compte rendu, avez-vous été en mesure de quantifier les économies découlant de ce type de processus dans la chaîne des contrats?

Christian Settano: Oui. Nous avons choisi une soumission de 2,9 millions de dollars, et nous n'avons dépensé que 2,1 millions de dollars. C'est une économie de 800 000 \$.

Kristina Tesser Derksen: Merci.

Le président: Merci.

[Français]

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

Sébastien Lemire: Merci, monsieur le président.

Ma question s'adresse à Mme Walker ou à Mme Séguin.

Cet automne, on a largement parlé du déficit de Postes Canada. Pourtant, chaque jour, Postes Canada se fait retirer un grand nombre de colis, qui sont plutôt confiés à Purolator, sa filiale privée. Selon le site Web de Purolator, cette entreprise de messagerie canadienne appartient à 91 % à Postes Canada, à 7 % à Rainmaker Investments et à 2 % à d'autres entreprises.

On sait que, pendant les différentes grèves survenues, il y a eu des offensives majeures de la part de Purolator pour s'approprier des contrats qui étaient auparavant donnés à Postes Canada. On est donc en train de déshabiller Pierre pour habiller Paul. Purolator est en concurrence directe avec Postes Canada sur ses marchés, particulièrement en région.

Pourquoi vous concurrencez-vous ou vous sabotez-vous vous-mêmes?

Maya Walker: Merci pour la question. Je vais y répondre en anglais.

[Traduction]

Purolator fonctionne comme une entreprise indépendante, bien que Postes Canada en soit propriétaire.

Nathalie, avez-vous quelque chose à dire au sujet de ce pourcentage de propriété?

[Français]

Nathalie Séguin (directrice générale, Finances, Partenaire d'affaires, Société canadienne des postes): Oui, je peux vous aider.

Merci de la question, monsieur Lemire.

L'entreprise Purolator fait partie du groupe d'entreprises de Postes Canada, mais, comme ma collègue Mme Walker l'a mentionné, elle est gérée de façon indépendante. Nous en détenons environ 90 %. Je pourrai vous fournir le chiffre précis après la réunion, mais c'est transparent.

● (1645)

Sébastien Lemire: Ce qui est écrit sur le site de Purolator, c'est 91 %.

Nathalie Séguin: Exactement. C'est transparent.

Les clients ont le libre choix. Nous avons été très transparents quant au fait que le domaine de la livraison de colis est un domaine hautement compétitif où la plupart des gros acteurs, comme Purolator, FedEx, USPS et Amazon, évidemment, peuvent compétitionner librement dans le marché.

Donc, les clients ont la liberté d'opter pour le transporteur de leur choix. Nous pouvons cependant comprendre, étant donné le conflit de travail que nous avons vécu dans les derniers mois, que les clients n'ont pas eu le luxe de ce choix pour sécuriser leur chaîne logistique.

Sébastien Lemire: Il ne me reste que très peu de temps de parole et il est important pour moi de vous poser ma deuxième question.

J'entends dire que les fermetures de bureaux de poste en région comprendraient aussi des bureaux à Gatineau. J'en comprends donc que, pour Postes Canada, Gatineau a un service régional de poste. Il en va de même pour Salaberry-de-Valleyfield.

Pouvez-vous nous donner, par écrit s'il le faut, votre définition de ce qui constitue une région éloignée, une région rurale et une région urbaine?

[Traduction]

Maya Walker: C'est une bonne question. Comme entreprise de gestion des approvisionnements... J'aimerais prendre le temps de répondre à cette question à l'extérieur du Comité. Je n'ai pas la définition exacte de ce qui constitue une région rurale et une région urbaine.

Je vous remercie de la question.

[Français]

Sébastien Lemire: Merci.

[Traduction]

Le président: C'est bien. Cela correspond exactement à la demande de la députée. Si vous pouviez répondre d'ici quelques semaines, ce serait formidable. Merci.

Maya Walker: Merci.

Le président: La parole est de nouveau à M. Kuruc, pour cinq minutes.

Ned Kuruc: Merci.

J'aimerais poursuivre mes questions avec M. Kochhar, s'il vous plaît.

Comme mon collègue le disait... Vous avez expliqué... ou peut-être que je veux des précisions. Vous consultez des intervenants — McKinsey en fait peut-être partie —, puis vous soumettez vos recommandations en matière d'immigration au gouvernement. Est-ce exact?

Harpreet S. Kochhar: C'est exact, oui.

Ned Kuruc: Le gouvernement actuel, c'est-à-dire le gouvernement libéral, ou le gouvernement précédent, qui était le gouvernement libéral, aurait eu le dernier mot pour accepter ou non. Est-ce exact?

Harpreet S. Kochhar: En fait, la procédure consiste à déposer ces recommandations au Parlement. C'est la consigne que le ministre nous a donnée. C'est ainsi.

Ned Kuruc: Je vous remercie de cette précision.

Dans le cadre d'un stratagème qui a eu lieu il y a quelques années, on annonçait des soins de santé gratuits pour les non-citoyens au Canada, ou encore des soins de santé gratuits pour les gens qui voulaient entrer au Canada. Est-ce que McKinsey y a participé ou d'autres intervenants l'ont-ils fait? Était-ce simplement une décision du gouvernement que de lancer cette publicité?

Harpreet S. Kochhar: Monsieur le président, j'aimerais apporter une précision. Personne ne fait la publicité des soins de santé gratuits. Ce que nous disons sur nos médias sociaux, c'est que si vous venez au Canada pour aider les gens, vous recevrez des soins de santé trois mois après votre arrivée ici, selon la province... Ce n'est qu'une façon de montrer de la transparence. Ce n'est pas quelque chose...

Ned Kuruc: On a bien annoncé cela, pourtant. Est-ce exact?

Harpreet S. Kochhar: Ces informations sont diffusées sur les médias sociaux de façon récurrente chaque année. Nous les publions pour nous assurer que ceux qui choisissent de venir au Canada savent vraiment quelles sont les autres... Nous mentionnons d'autres aspects également: nos services d'établissement et d'autres services qui sont disponibles. Tout cela s'y trouve également.

Ned Kuruc: Bien sûr, mais il s'agit d'une publicité, qui vise à attirer des gens au Canada. Vous avez donc fait de la publicité. Est-ce exact?

Harpreet S. Kochhar: Nous n'utilisons pas le mot « publicité ». Nous ne faisons pas de publicité. Nous affichons des principes et des éléments de politique sur le Web simplement pour informer nos clients des choses auxquelles ils doivent s'attendre en arrivant au Canada.

Ned Kuruc: D'accord. Avant de procéder ainsi, avez-vous consulté? Vous avez dit plus tôt que vous aviez consulté plus de 1 200 intervenants. Est-ce qu'une personne de l'industrie des soins de santé a été consultée à ce sujet?

Harpreet S. Kochhar: Nous consultons diverses associations. Je crois — et je peux vérifier et vous revenir là-dessus — que l'Association médicale canadienne a été consultée.

Ned Kuruc: D'accord. Je vais conclure là-dessus, en fait. IRCC pourrait-il fournir la liste des consultants ou des intervenants? Est-ce que cela vous convient? Pourriez-vous nous remettre ce document?

Est-ce que cela est admissible, monsieur le président?

Le président: Vous pouvez certainement le demander, monsieur Kuruc. Vous avez ce droit. Le ministère peut répondre s'il le juge approprié. Cela pourrait donner lieu à une sorte de bras de fer si la réponse ne nous plaît pas. Mais vous pouvez le demander. Est-ce là votre décision?

Vous serait-il possible de déposer auprès du Comité la liste des intervenants qui ont participé au processus dont M. Kuruc parle ici?

• (1650)

Harpreet S. Kochhar: Je vais m'efforcer de vous fournir cette information précise.

Le président: Merci beaucoup.

Il vous reste environ une minute et demie, monsieur Kuruc.

Ned Kuruc: Je ne veux pas que mes questions semblent trop agressives, mais, lorsque nous siégeons aux séances du comité des comptes publics, il arrive si souvent que nous devions déterminer nous-mêmes ce qui a mal tourné. Je comprends que des procédures différentes ont été mises en place, mais je crois qu'un grand nombre de secteurs au pays ont été touchés par l'immigration rapide et l'effondrement de notre système d'immigration, et nous devons revenir en arrière et déterminer ce qui s'est passé.

Pour que ce soit bien clair, est-ce que McKinsey a participé ou non à la publicité sur les soins de santé offerts aux non-citoyens?

Harpreet S. Kochhar: McKinsey n'a travaillé à aucun des messages que nous avons diffusés.

Monsieur le président, je réitère que ce n'est pas de la publicité. Il s'agit de faire preuve de transparence à l'égard d'une de nos politiques.

Ned Kuruc: Permettez-moi d'en douter. Nous pourrions avoir un très bon débat à ce sujet.

Lorsqu'on publie quelque chose dans les médias sociaux — et je peux vous montrer la publicité —, en principe, on montre aux gens qui ne vivent pas au Canada ce que le Canada a à leur offrir. C'est transparent, c'est vrai, mais dans ce cas, vous auriez tout aussi bien pu mentionner tous les documents juridiques dont une personne a besoin pour immigrer au Canada. Lorsque vous choisissez les choses les plus susceptibles de les inciter à venir au pays, j'appelle cela de la publicité, monsieur.

Mais là n'est pas la question et vous n'avez pas à répondre.

Le président: Votre temps est écoulé, monsieur Kuruc.

Ned Kuruc: Merci.

Le président: C'est maintenant au tour de Mme Yip, pour cinq minutes.

Jean Yip: Monsieur Kochhar, je crois comprendre qu'IRCC a lancé une stratégie de réduction du nombre d'expert-conseils afin de réduire la dépendance des ministères à l'égard de l'expertise externe. Pouvez-vous nous parler de cette stratégie et des progrès réalisés à ce jour?

Harpreet S. Kochhar: Comme je l'ai mentionné plus tôt, nous comptons de plus en plus sur les experts que nous pouvons amener dans la fonction publique. L'objectif est de réduire la dépendance d'IRCC à l'égard des services d'expert-conseil en les limitant à environ 13 % au cours des trois prochaines années, au Bureau du dirigeant principal de l'information.

La plupart de nos experts travaillent dans le domaine des TI et nous aident à exploiter un système très complexe. Le recours occasionnel et bien ciblé à des conseillers relève d'une procédure courante judicieuse pour combler des besoins temporaires. Par ailleurs, nous avons des besoins en matière de capacité de recherche, de transfert de connaissances et de perfectionnement. Nous disposons également des connaissances spécialisées, que nous devons maintenir. Au fil du temps, nous avons établi une cible et une stratégie axées sur le transfert de connaissances.

L'objectif global est de remercier 300 des 351 conseillers à notre service d'ici avril 2028. Cela peut sembler loin, mais c'est en réalité très dynamique dans notre secteur, car nous nous travaillons à éliminer notre dépendance à l'égard des conseillers externes, car nous embauchons et formons des fonctionnaires pour prendre le relai. À ce jour, nous avons réussi à réduire leur nombre de 127. Nous embauchons des gens pour pourvoir les postes vacants, mais pas au rythme d'une personne pour chaque poste. Il y a environ 52 nouveaux fonctionnaires qui ont reçu une formation et qui effectuent le travail des 127 conseillers que nous avons mis à pied.

Nous essayons de moins dépendre des conseillers extérieurs et davantage de l'expertise interne. À mesure que nous progressons dans notre transformation, ces personnes continueront de nous appuyer à plus long terme.

Jean Yip: Comment comptez-vous procéder à un virage numérique complet tout en maintenant les anciens systèmes pour assurer la continuité du service? Aurez-vous besoin d'autres experts-conseils?

Harpreet S. Kochhar: La question à laquelle nous sommes confrontés est la suivante: comment amener une nouvelle situation finale tout en continuant de travailler sur l'ancien système?

L'ancien système doit être préservé jusqu'à ce que nous puissions passer au nouveau système. Le recours à des consultants nous aide à délaisser l'ancien système, car nous transférons les connaissances vers le nouveau système. Il nous faut une capacité de pointe, capacité dont nous ne disposons pas à l'interne pour le nouveau système. Quand nous aurons transféré notre dépendance à l'égard des conseillers, dépendance que nous souhaitons grandement diminuer... Comme je l'ai dit, nous aurons peut-être besoin d'eux en surcapacité. Nous n'arriverons jamais au point de nous passer totalement de ces conseillers, mais ils viendront seulement quand nous en aurons réellement besoin, et la plus grande partie de leur travail serait réalisée à l'interne.

• (1655)

Jean Yip: Ce sont eux que vous appelez les conseillers en infrastructure informatique?

Harpreet S. Kochhar: Oui, c'est bien cela, il s'agit de maintenir l'infrastructure des TI, ce qui nous permet de traiter l'information.

Jean Yip: Les dossiers papier — qui m'ont stupéfiée lorsque j'en ai entendu parler pour la première fois avant la pandémie — sont-ils toujours là?

Harpreet S. Kochhar: Les dossiers papier ne font plus partie de notre méthode de traitement. Nous sommes de plus en plus... Le papier est demeuré dans certains secteurs, mais ces documents ont pour la plupart été convertis au format électronique. À défaut, nous avons numérisé la plus grande partie de notre travail dans cette catégorie.

Jean Yip: En ce qui a trait à vos observations sur les recommandations de la vérificatrice générale, comment pouvons-nous être certains que cela ne se reproduira pas?

Harpreet S. Kochhar: Nous avons révisé notre procédure. Nous veillons à ce que personne n'ait accès à notre système sans avoir obtenu une cote de sécurité adéquate.

Deuxièmement, nous veillons à ce que toutes les questions posées dans le cadre du processus de demande de propositions soient accessibles en toute transparence à tous les soumissionnaires. Si nous devons réviser la DP, nous le ferons.

Nous l'avons fait, en plus de renforcer l'aspect des conflits d'intérêts et de nombreuses autres suggestions qui ont été faites par le bureau de l'ombudsman.

Le président: Merci. Votre temps est écoulé.

Nous entamons notre quatrième et dernier tour. Ce ne sera qu'un demi-tour. L'opposition officielle et le Bloc québécois auront la parole. Je terminerai ensuite avec le gouvernement.

Monsieur Osborne, si vous voulez partager votre temps avec l'un de vos collègues, vous en aurez amplement le temps.

Sans plus tarder, monsieur Stevenson, vous avez la parole pour environ cinq minutes.

William Stevenson: Merci.

J'ai quelques questions sans lien les unes avec les autres.

En résumé, monsieur Hayes, la politique du Conseil du Trésor vise à déterminer qui prend les décisions concernant les règles d'approvisionnement et comment... Ce n'est pas tant le ministère, mais plutôt le Conseil du Trésor qui décide qui va établir les règles de passation des contrats et ce genre de choses lorsqu'elles sont différentes de... Je veux simplement m'assurer que c'est le gouvernement qui prend cette décision, et non les ministères. On leur explique la marche à suivre lorsqu'il s'agit de sociétés d'État par rapport aux ministères.

Andrew Hayes: Le gouvernement établit les politiques des ministères et organismes. Les sociétés d'État établissent leurs propres politiques.

William Stevenson: Monsieur Kochhar, d'après ce que certains de mes collègues ont dit — et je ne veux pas revenir sur la question de la publicité — au sujet de la transparence de l'information, vous avez déclaré que lorsque les gens arrivaient ici, ils avaient accès à certains soins de santé. Ont-ils été informés de l'état de notre système de soins de santé, des listes d'attente, de la pénurie de médecins et de l'accès difficile, ou leur a-t-on simplement dit qu'ils auraient accès à des soins de santé gratuits en arrivant ici?

Harpreet S. Kochhar: Comme je l'ai mentionné, nous publions tout cela sur le Web pour nous assurer que les gens sont au courant à leur arrivée. Il n'y a aucune précision à ce sujet... Nous présentons seulement la disponibilité de certains services à leur disposition, en immigrant au Canada, auxquels ils sont en droit de s'attendre.

• (1700)

William Stevenson: C'est bien. Essentiellement, l'information qu'on leur donne est succincte et on n'entre pas dans les détails.

Je vais passer à Mme Walker.

En ce qui concerne Postes Canada et l'adoption des recommandations de McKinsey, savez-vous combien Postes Canada économisera à l'avenir?

Maya Walker: À l'époque où nous réalisons ces études avec McKinsey, il s'agissait en fait de voir comment nous pourrions générer des revenus pour notre situation actuelle, qui demeure la même aujourd'hui, c'est-à-dire déficitaire.

Nous sommes maintenant en mesure de présenter ces recommandations. Elles améliorent également les décisions internes que Postes Canada prend pour elle-même. Ils ont fourni des renseignements, mais au bout du compte, ce sont nos équipes qui présentent les plans qui viennent d'être communiqués au gouvernement.

William Stevenson: Postes Canada a-t-elle pris des mesures d'atténuation en ce qui concerne la situation de conflit que McKinsey pourrait avoir avec le fait de conseiller simultanément ses concurrents mondiaux, comme Amazon et UPS? Ont-ils tenu compte du fait qu'il pourrait ne pas toujours s'agir des mêmes recommandations de part et d'autre?

Maya Walker: Encore une fois, à l'époque où nous travaillions avec McKinsey, Postes Canada cherchait diverses façons de faire. Depuis, le nombre de lettres a continué de diminuer. Le marché a considérablement changé après la COVID-19 avec l'arrivée de nouveaux acteurs. Par conséquent, comme spécialistes de ces besoins stratégiques et précis... Cette information a été prise en compte, puis enrichie par nos propres connaissances et notre compréhension internes du marché actuel.

William Stevenson: Il me reste une minute.

Je vais probablement céder mon temps parce que je n'aurai pas le temps de poser une question.

Le président: Je vais vous prendre au mot. Merci, monsieur Stevenson.

[Français]

Je donne maintenant la parole à M. Lemire pour deux minutes et demie, auxquelles s'ajoutent les quelques secondes restantes de M. Stevenson.

Sébastien Lemire: Je vais les prendre. Merci, monsieur le président.

Monsieur Kochhar, je trouve intéressante la réponse que vous avez donnée à ma collègue de Milton-Est—Halton Hills-Sud au sujet de l'utilisation du papier.

En 2019, vous avez mis en place un programme évalué à 68 millions de dollars pour moderniser le système de demande d'asile du Canada afin d'améliorer l'intégrité des frontières. Ce projet devait être terminé en 2022. Ce programme se basait encore énormément sur des documents papier. Cependant, en février 2024, après avoir utilisé 75 % de votre enveloppe budgétaire, vous avez abandonné le projet.

Donc, est-ce qu'on utilise encore du papier pour les demandeurs d'asile? Pourquoi y a-t-il ces délais? Pourquoi est-ce un échec?

[Traduction]

Harpreet S. Kochhar: J'ai mentionné que nous avons réduit le nombre de documents papier. Nous n'avons pas éliminé le papier. Nous avons encore des documents papier, qui existent parce que les demandes se font encore sur papier. Cependant, pour ce qui est des demandes d'asile, nous avons adopté une approche en une seule étape qui consiste à la saisir électroniquement dans la plupart des

cas, et l'ASFC et IRCC collaborent à la préparation du dossier pour la CISR. C'est là où nous en sommes à l'heure actuelle.

[Français]

Sébastien Lemire: Vous avez développé un programme qui s'appelle GeoMatch, un outil d'intelligence artificielle qui sert à aider les immigrants économiques à s'établir au Canada.

Je voudrais savoir quels sont les coûts rattachés à cette plateforme.

J'aimerais savoir également si elle tient compte des besoins de régionalisation de l'immigration économique, c'est-à-dire des besoins des régions comme l'Abitibi-Témiscamingue et d'autres régions rurales, au Québec et au Canada.

Conséquemment, je vous demanderais aussi, si c'était possible, de me donner votre définition de ce qu'est une région éloignée, une région rurale et une région urbaine. Je veux m'assurer que c'est pris en compte dans les choix que vous faites et qu'il y a une équité entre les différentes régions du Canada.

[Traduction]

Harpreet S. Kochhar: Monsieur le président, si vous me le permettez, je vais demander à mon collègue de répondre.

[Français]

Jason Choueiri: Merci beaucoup pour la question. Je vais y répondre en anglais, parce qu'il y a des nuances.

[Traduction]

GeoMatch est un projet pilote. Ce n'est pas un programme complet à l'heure actuelle. Nous avons établi un partenariat avec l'Université Stanford, qui a conçu un algorithme permettant de jumeler les nouveaux arrivants avec différentes régions du pays, en tenant compte de leur démographie et de leurs caractéristiques et en déterminant si leur installation aurait plus de succès dans une région du pays que dans une autre. C'est un projet pilote. Nous sommes en train de le mettre à l'essai pour voir s'il comportera des avantages à long terme.

Pour ce qui est du coût, il est très faible. Je n'ai pas le chiffre exact, mais ce n'est pas une somme importante. C'est parce que nous l'avons élaboré à l'interne avec notre personnel, dans le cadre d'un partenariat universitaire avec l'Université Stanford. C'est un tout petit projet. Nous voulons évaluer cela au cours des prochaines années pour voir si cela ajoute de la valeur et contribue à la réussite de l'établissement au Canada.

Il faudrait que je vous revienne sur la définition. Je n'ai pas les définitions sous les yeux. Cependant, je tiens à préciser qu'il s'agit d'un projet pilote qui vise à déterminer s'il promouvra nos intérêts et nous permettra de mieux jumeler les personnes à différentes régions du pays.

● (1705)

[Français]

Le président: Monsieur Lemire, je vous laisse le temps de poser une dernière question sur le même sujet.

Sébastien Lemire: Je prends les quelques secondes qui me sont données pour vous inviter à avoir un projet pilote qui va tenir compte aussi des besoins des régions plus éloignées, dans lesquelles l'intégration des immigrants se fait avec énormément de succès et où beaucoup d'entrepreneurs et de chambres de commerce demandent à avoir de telles personnes.

Merci.

Le président: Merci beaucoup.

[Traduction]

Enfin, monsieur Osborne, vous avez la parole.

Vous souhaitez partager votre temps, je crois. Je vous laisse gérer le temps de parole avec votre collègue, à moins que vous vouliez que je m'en charge.

Tom Osborne: Je crois que vous aviez une question.

Aslam Rana (Hamilton-Centre, Lib.): Merci à tous les témoins de leurs témoignages et du temps qu'ils passent avec nous.

Madame Walker, ma question s'adresse à vous.

Tout d'abord, j'apprécie grandement les services de votre organisation. Qu'il fasse -35 ou 35 degrés Celsius, beau temps mauvais temps, en ville comme à la campagne, vos services sont toujours présents, et vous faites tout votre possible pour viser l'excellence. Je tiens aussi à souligner que les récentes négociations entre le gouvernement et votre organisation se sont bien déroulées, et je sais que cela a été apprécié de part et d'autre.

Vous faites face à un manque à gagner important, de l'ordre de 10 millions de dollars selon mes collègues. Prévoyez-vous des mesures structurelles pour redresser la barre?

Maya Walker: Comme je l'ai mentionné, lorsque le ministre a annoncé la mise en œuvre des recommandations issues du rapport de William Kaplan, nous avons accueilli cette annonce favorablement. Les équipes ont élaboré le plan de transformation, qui a été présenté au ministre, et nous cherchons maintenant à le finaliser.

Nous espérons obtenir l'aval nécessaire pour mettre en œuvre ces changements et assurer notre viabilité à long terme.

Aslam Rana: Ma prochaine question s'adresse à vous, monsieur Kochhar.

Vous avez dit, si je ne me trompe pas, que vous passez du papier au numérique. Quels gains d'efficacité anticipez-vous? Selon vous, de combien, en pourcentage, l'efficacité augmentera-t-elle une fois la transition complétée?

Harpreet S. Kochhar: Il est difficile de quantifier cela en pourcentage. Ce que nous visons, c'est d'accélérer et de rendre plus efficace le traitement des demandes, de réduire les arriérés et de respecter les délais de traitement, c'est-à-dire les normes de service.

À l'heure actuelle, en raison du volume de gens qui veulent venir au Canada, comme le pays demeure une terre d'accueil privilégiée, nous recevons énormément de demandes. Avec cette transformation, nous voulons tirer parti de la technologie et de l'innovation pour accélérer la prise de décision.

Comme nous aimons le dire, nous voulons être équitables, rapides et concluants. C'est exactement ce que nous visons avec cette transformation.

Aslam Rana: Je suis très attaché à notre système d'immigration. C'est grâce à lui que je suis arrivé dans ce magnifique pays en 2003, en tant qu'immigrant et ingénieur civil.

Ma dernière question s'adresse à vous. Avec cette numérisation, pensez-vous que certains emplois seront supprimés, ou est-ce que tout le monde gardera son emploi?

Harpreet S. Kochhar: Je ne pense pas que la numérisation entraîne, en soi, une réduction des emplois. Notre système d'immigration est complexe. L'expertise sera plutôt mobilisée différemment. Il est difficile de dire si l'analytique avancée, l'automatisation, l'intelligence artificielle ou d'autres outils auront un impact à ce chapitre. On ne pourra vraiment le constater que lorsque ces technologies auront été adoptées, intégrées à nos opérations et que nous en verrons les résultats concrets.

Comme je l'ai dit plus tôt, l'objectif est d'avoir un système plus efficace et d'améliorer l'expérience des clients que nous servons.

● (1710)

Aslam Rana: Madame Walker, est-ce que vous intégrez aussi l'IA à votre organisation?

Maya Walker: L'IA fait désormais partie de notre réalité. Donc, lorsqu'il y a un besoin — et je parle ici du point de vue de l'approvisionnement —, nous évaluons ce qui est requis et nous veillons à établir des exigences très claires lorsque nous mettons en concurrence ce dont nous avons besoin pour soutenir nos activités.

Aslam Rana: Merci, monsieur le président.

Le président: Monsieur Osborne, il vous reste deux minutes. Vous avez appris une leçon précieuse aujourd'hui.

Tom Osborne: Monsieur le président, on connaît tous l'histoire de celui à qui on donne un doigt et qui prend le bras.

Monsieur Kochhar, vous avez déjà répondu, je me tourne donc vers M. Settano et Mme Walker.

Pouvez-vous nous dire comment vous comptez réduire le recours aux consultants et vous appuyer davantage sur l'expertise interne?

Christian Settano: Dans le secteur bancaire, il faut savoir que les consultants travaillent surtout en informatique. La structure est la suivante: une proportion de cette main-d'œuvre est composée de consultants plutôt que d'employés internes.

Nous avons réduit de façon marquée le nombre de consultants au cours des trois ou quatre dernières années, et ça continue de diminuer. Nous n'atteindrons jamais zéro, parce qu'il y aura toujours des besoins d'expertise-conseil spécialisée pour compléter le travail des employés. Parfois, certains projets précis ne durent qu'un, deux ou trois ans; dans ces cas-là, on retient des consultants pour la durée du projet. C'est beaucoup plus efficace et plus rentable pour nous de fonctionner de cette façon.

Nous comprenons qu'il y a un coût lié au recours à des consultants, et nous en tenons toujours compte. Comme je l'ai mentionné, nous sommes financièrement viables, et le fait d'être rentables fait partie de nos objectifs.

Maya Walker: De notre côté aussi, le processus que nous avons mis en place pour suivre les lignes directrices du Conseil du Trésor nous a beaucoup aidés. La formation donnée aux responsables des fonctions opérationnelles a aussi été utile, notamment pour bien comprendre leur rôle: d'abord confirmer que les services-conseils sont réellement nécessaires, que ce n'est pas un travail qu'on peut faire à l'interne, dans le cadre des activités quotidiennes.

Habituellement, on retient encore des consultants lorsque nous avons besoin d'un regard ou de conseils qui dépassent notre expertise, par exemple pour comparer avec d'autres administrations postales dans le monde ou pour analyser nos concurrents sur le marché. Je peux dire — et peut-être que Mme Séguin a le chiffre exact — que nous avons beaucoup réduit le recours aux consultants depuis le rapport et depuis la recommandation du gouvernement de réduire les dépenses de consultation dans nos dépenses d'exploitation, tout en veillant à ce que nos investissements soient appropriés.

Je ne sais pas si vous aimeriez ajouter quelque chose.

Nathalie Séguin: Je pense que nous suivons l'orientation du gouvernement du Canada visant à réduire les dépenses de consultation. À Postes Canada, cela représente moins de 1 % de nos 7 milliards de dollars en dépenses de fonctionnement.

Tom Osborne: Merci.

Monsieur Kochhar, j'ai une question inspirée de votre déclaration préliminaire. Vous avez parlé de renforcer les processus de documentation et de vérification. Pouvez-vous préciser ce que vous entendez par là?

Harpreet S. Kochhar: Nous avons plusieurs moyens de détecter la fraude et de nous assurer que les documents soumis peuvent être vérifiés, de diverses façons, par exemple à l'aide de relevés bancaires ou de critères linguistiques. Bref, nous avons entrepris des démarches pour pouvoir vérifier plus clairement, grâce à des connexions, notamment avec des institutions financières ou des établissements d'enseignement.

Je vous donne un exemple. Des étudiants présentent une demande et indiquent qu'ils ont été acceptés dans une université. Plutôt que de simplement se fier au document, nous passons par un portail et nous communiquons avec l'université pour confirmer que c'est exact.

Nous mettons en place plusieurs mécanismes de ce genre afin de pouvoir interagir numériquement avec différents partenaires. Cela renforce à la fois la détection de la fraude et la vérification des documents. C'est ce qui nous occupe.

• (1715)

Le président: Merci.

Avant de conclure, j'ai quelques commentaires.

Monsieur Hayes, vous avez encore du temps de parole. Un dernier mot pour éclairer les membres du Comité et nos analystes avant de clore la séance?

Andrew Hayes: Merci, monsieur le président. J'aimerais formuler quelques observations sur chacune des entités.

Plusieurs questions ont porté sur la situation de Postes Canada. En effet, la société d'État traverse une période difficile. Je note que, dans nos analyses financières des dernières années, nous avons soulevé le fait que Postes Canada a bien soumis ses plans d'entreprise, comme l'exige le processus, mais qu'ils n'ont pas été approuvés. La particularité de la chose, c'est que toutes les sociétés d'État doivent le faire chaque année; toutefois, si le plan d'entreprise n'est pas approuvé, elles doivent continuer de se conformer au plan approuvé antérieurement. Pour Postes Canada, nous avons mis en évidence que les retards d'approbation des plans d'entreprise ont nui à sa situation financière et à sa capacité de faire avancer des projets. C'est un élément que le Comité étudiera probablement lorsqu'il se penchera sur les Comptes publics.

Quant à la Banque de développement du Canada, certaines questions ont mis en évidence ce qui est, à notre avis, l'élément le plus important: documenter les motifs des décisions. Une des questions d'un député visait juste. Je tiens à souligner que le fait de chiffrer les économies possibles quand on décide de rester avec un entrepreneur plutôt que de relancer un appel d'offres permet de montrer qu'un nouvel appel d'offres ne servirait pas l'intérêt public. Cela s'inscrit toujours dans la logique de documenter les motifs des décisions.

En ce qui concerne IRCC, je réaffirme également l'importance de documenter les décisions. Les questions sur la perception d'un favoritisme envers McKinsey étaient liées à notre constat: plusieurs soumissionnaires ont soulevé, pendant le processus d'approvisionnement, des préoccupations quant à ce qu'ils percevaient comme un avantage injuste, ou un avantage du fournisseur en place. Dans le dossier du contrat important de 24 millions de dollars, on voyait qu'une seule soumission a été reçue, malgré l'invitation de 38 fournisseurs préqualifiés. Ils ont mis en doute les exigences, et on leur a dit qu'elles ne changeraient pas. L'important, c'est d'avoir une justification documentée expliquant pourquoi ces exigences n'ont pas été modifiées. Au Bureau du vérificateur général, nous ne pouvons pas conclure si la concurrence était inéquitable ou non. Pour contrer la perception d'iniquité, il faut une justification documentée.

Enfin, je dirais aussi que la vérificatrice générale a été claire: dans certains cas, on a besoin de contrats de services professionnels. Il peut y avoir des besoins temporaires de capacité. Il peut y avoir des besoins d'expertise qu'on n'a pas à l'interne. Et il peut arriver qu'on veuille un regard externe sur une transformation, pour obtenir des idées nouvelles, différentes, ou une forme de validation. Ce que nous répétons souvent, c'est qu'il faut documenter les raisons du recours à un contrat. Il faut une vision claire des coûts, et il faut s'assurer qu'on obtient réellement les services pour lesquels on contracte.

Voilà ce que je voulais ajouter aujourd'hui.

Merci.

Le président: Merci beaucoup. C'était éclairant, comme toujours.

Avant de lever la séance, je veux être clair. J'ai peut-être semblé un peu passif. Or, le Comité a bien sûr le droit de demander des documents, et je sais qu'il l'a fait auprès de plusieurs témoins. Nous souhaitons notamment obtenir des renseignements sur les bureaux de poste ruraux. Monsieur Kochhar, la demande au sujet des intervenants ne me semble pas relever d'un secret d'État. Je rappelle aux témoins qu'il faut être aussi transparents que possible. Les comités parlementaires disposent d'une grande latitude pour demander des documents supplémentaires; j'encourage donc toujours les témoins à être aussi ouverts que possible. Quand je parle de « bras de fer », c'est une façon très polie de dire que nous pouvons être coriaces.

Sur ce, merci beaucoup aux témoins d'avoir éclairé nos travaux dans le cadre de l'étude sur le « Rapport 5: Les contrats de services professionnels », qui fait partie des rapports 5 à 7 de 2024 de la vérificatrice générale du Canada.

Nous en reparlerons jeudi avec le secrétaire d'État pour l'ARC.

La séance est levée.

TABLE DES MATIÈRES

Le mardi 2 décembre 2025

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>