



CHAMBRE DES COMMUNES  
HOUSE OF COMMONS  
CANADA

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

---

# Comité permanent des opérations gouvernementales et des prévisions budgétaires

TÉMOIGNAGES

**NUMÉRO 053**

Le mercredi 15 février 2023

---

Président : M. Kelly McCauley





# Comité permanent des opérations gouvernementales et des prévisions budgétaires

Le mercredi 15 février 2023

• (1630)

[Traduction]

**Le président (M. Kelly McCauley (Edmonton-Ouest, PCC)):** Bonjour tout le monde. La séance est ouverte.

Bienvenue à la 53<sup>e</sup> réunion du Comité permanent des opérations gouvernementales et des prévisions budgétaires de la Chambre des communes.

Conformément à la motion adoptée le mercredi 18 janvier 2023, le Comité se réunit pour étudier les contrats de consultation octroyés par le gouvernement fédéral à McKinsey & Company.

Je vous informe que tous les témoins qui se joignent à nous virtuellement ont effectué tous les tests de connexion exigés avant la réunion.

Rapidement, à la toute fin, avant que le sous-comité commence ses travaux, je devrai passer en revue quelques points sur lesquels j'ai besoin de l'avis du Comité. J'ai simplement besoin de quelques minutes, si vous le voulez bien, puis nous passerons au sous-comité.

Nous allons commencer par souhaiter la bienvenue au ministre Fraser.

Bienvenue au Comité permanent des opérations gouvernementales et des prévisions budgétaires. Je suis ici depuis sept ans et nous n'avons jamais eu le plaisir de vous accueillir auparavant, alors bienvenue à votre première comparution devant le Comité.

Je crois savoir que vous avez une déclaration liminaire. Allez-y, je vous en prie, vous disposez de cinq minutes. La parole est à vous, monsieur le ministre.

**L'hon. Sean Fraser (ministre de l'Immigration, des Réfugiés et de la Citoyenneté):** Merci, monsieur le président.

Peut-être que si vous ne m'avez pas vu en plus de sept ans, c'est que je n'ai occupé ce poste que pendant une petite fraction de cette période. Je suis heureux de faire ma première comparution.

[Français]

Je remercie le président et mes chers collègues de m'avoir invité à participer à la discussion d'aujourd'hui, qui porte sur le travail d'IRCC avec la firme McKinsey.

[Traduction]

Mesdames et messieurs, je pense que tout le monde ici présent connaît bien certains des défis auxquels les entreprises canadiennes sont confrontées tandis qu'elles cherchent à se remettre de la pandémie de COVID-19. Nous pourrions éplucher les statistiques de l'Enquête sur la population active pour déterminer l'ampleur de la pénurie de main-d'œuvre au Canada si nous le voulions, mais je

pense qu'il suffit de se promener dans la rue principale de presque n'importe quelle localité au Canada. Vous trouverez des affiches « Personnel recherché » dans les fenêtres.

Tout cela survient à une époque où l'immigration représente déjà une majorité extraordinaire de la croissance de la main-d'œuvre canadienne. Nous devons continuer à former notre main-d'œuvre intérieure, il n'y a aucun doute, mais il est impossible de combler les besoins de l'économie à court ou à long terme sans faire de l'immigration un élément clé de notre stratégie de croissance. Le fait est que nous avons besoin de plus de travailleurs dans presque tous les secteurs et dans toutes les régions du pays.

En novembre dernier, j'ai annoncé que le Canada allait augmenter ses objectifs annuels en matière d'immigration, passant de 431 000 l'an dernier à 465 000 cette année, puis à 500 000 d'ici 2025.

[Français]

Ces objectifs sont appuyés par un plan qui tirera parti des nouveaux outils pour répondre aux besoins de l'économie canadienne et qui facilitera l'établissement des nouveaux arrivants dans les collectivités qui ont la plus grande capacité d'absorption.

[Traduction]

Il n'est pas rare qu'un ministère cherche à obtenir des conseils externes sur la façon de relever certains défis liés à ses différents services ou pour réaliser des objectifs ambitieux. Cependant, pour être clair, les conseils que nous avons pu recevoir dans le cadre de quelques contrats avec McKinsey avant ma nomination à ce poste ne concernaient pas la politique d'immigration, mais plutôt les efforts pour numériser le processus permettant de traiter les demandes à IRCC.

Si ça peut vous intéresser et par souci de clarté, depuis ma nomination comme ministre, ou avant d'ailleurs, je n'ai eu aucune relation avec des représentants de McKinsey ou avec Dominic Barton, si quelqu'un se posait la question. La firme ne m'a pas conseillé directement et n'a pas influé sur la décision concernant notre plan des niveaux d'immigration. Je sais que cela a fait l'objet de certains commentaires, mais je dirais qu'ils sont sans fondement.

La décision relative aux niveaux d'immigration, le nombre de nouveaux arrivants que nous accueillons au Canada et la façon dont nous envisageons l'avenir de la population de notre pays m'appartient en dernière analyse, en ma qualité de ministre de l'Immigration, des Réfugiés et de la Citoyenneté. Je prends cette décision de façon indépendante, mais je demande conseil à un certain nombre de groupes différents, qu'il s'agisse de fonctionnaires du ministère ou, plus important encore, je dirais, d'organisations, de parties prenantes, d'administrations provinciales et territoriales, d'entreprises et de personnes à travers le Canada qui comprennent les besoins du Canada pour la prochaine génération et la façon dont l'immigration peut jouer un rôle clé pour déterminer l'avenir de notre pays. C'est sur la base de ces conversations et de ma réflexion indépendante que nous sommes arrivés à des niveaux d'immigration appropriés, tels qu'ils ont été publiés dans le plan des niveaux d'immigration.

Les services de McKinsey ont été retenus — avant ma nomination comme ministre, comme je l'ai dit — à deux reprises dans le cadre d'un processus d'appel d'offres concurrentiel mené par le ministère, comme il est autorisé à le faire. Ces contrats devaient servir à fournir des conseils sur la modernisation du système d'immigration et l'amélioration des services numériques qui sont en train d'être mis en place en ce moment même, bien que je pense que nous en verrons les plus grands avantages dans les années à venir, alors que nous passerons à un système entièrement numérisé.

• (1635)

[Français]

Au cours des dernières années, et même avant la pandémie, un nombre sans précédent de personnes a choisi de venir au Canada.

D'une part, nous savons que c'est une bonne chose pour notre pays. D'autre part, il ne fait aucun doute que le système et le processus vieillissants du ministère ne pouvaient tout simplement pas répondre à la demande accrue.

[Traduction]

Comme tous les ministères et organismes, à IRCC, nous comptons sur différents partenariats pour améliorer la façon dont nous servons nos clients. Parfois, nous devons compter sur des tiers qui fournissent un savoir-faire spécialisé à des fins précises et généralement circonscrites dans le temps.

C'est pourquoi en 2018, le ministère a déterminé qu'il avait besoin d'un savoir-faire précis pour examiner la façon dont il sert sa clientèle et recommander des améliorations. Deux contrats ont donc été accordés à McKinsey entre 2018 et 2020. Si cela vous intéresse, pour ces années particulières, cela représentait moins de 1 % des dépenses de fonctionnement du ministère.

Le premier contrat a permis d'obtenir une évaluation et une série de recommandations pour améliorer les services numériques et d'autres services et pour lancer le processus de transformation numérique, qui se poursuit aujourd'hui.

Le ministère a donné suite à certaines de ces recommandations, mais il a établi le deuxième contrat, toujours sur une base concurrentielle. Il s'agissait de renforcer sa capacité interne, d'aider les employés d'IRCC à acquérir eux-mêmes un savoir-faire spécialisé et à accélérer la capacité du ministère à poursuivre le travail de transformation du système numérique vers lequel nous nous orientons, en mettant l'accent sur l'amélioration du service à la clientèle.

[Français]

Le travail effectué dans le cadre de ces contrats a permis de cerner les lacunes et les possibilités d'améliorer la prestation des services. Il a également conduit à l'élaboration d'une stratégie de transformation assortie d'un plan par étape et de deux nouveaux modèles d'exploitation. L'un de ces deux modèles vise à offrir des processus plus efficaces et l'autre, à offrir des solutions numériques aux clients d'IRCC.

[Traduction]

Mesdames et messieurs, je pense que j'arrive à la fin de mes cinq minutes, alors je vais peut-être m'arrêter ici.

**Le président:** Comme vous avez dépassé le temps imparti, je vous demanderais de conclure.

**L'hon. Sean Fraser:** C'est bien, monsieur le président.

Je pense que vous avez une idée de mon propos. Je suis heureux de répondre aux questions que les membres pourraient avoir.

Je vous remercie.

**Le président:** Merci.

Madame Kusie, vous disposez de six minutes, je vous en prie.

**Mme Stephanie Kusie (Calgary Midnapore, PCC):** Merci, monsieur le président.

Monsieur le ministre, merci de votre présence.

Monsieur le ministre, dans un article de la CBC paru le 4 janvier 2023, deux fonctionnaires de votre ministère se sont exprimés sur le rôle que McKinsey a joué dans les décisions relatives aux orientations du ministère. Une source a déclaré aux médias que McKinsey était une idée du gouvernement et que la politique a été décidée pour les fonctionnaires, ce qui provoque beaucoup d'instabilité opérationnelle.

Pourquoi votre gouvernement et pourquoi vous, en tant que ministre, permettez-vous à une société comme McKinsey de prendre des décisions relatives aux orientations au lieu des fonctionnaires?

**L'hon. Sean Fraser:** Dans un souci de clarté, je conteste que McKinsey prenne des décisions relatives aux orientations au nom du gouvernement. Ce n'est pas la réalité.

Quoi qu'il en soit, vous avez formulé votre question en disant: « Pourquoi vous, en tant que ministre ». Il est question de deux contrats qui ont été attribués en interne par le ministère, avant ma nomination à ce poste.

En tout cas, c'est un exercice tout simple dans lequel le ministère cherchait à renforcer sa capacité à offrir des services numériques. Nous sommes en plein coeur d'une transformation numérique majeure au sein d'IRCC qui, je crois, aboutira à un meilleur produit pour les clients d'IRCC, des personnes cherchant à être réunies avec leur famille ou en quête de possibilités.

Je crois que le mouvement vers une transformation numérique de notre système est la bonne chose à faire.

**Mme Stephanie Kusie:** Monsieur le ministre, ce n'est pas ce que je vous ai demandé. Ma question portait explicitement sur la participation de McKinsey à la détermination des politiques de votre ministère.

Pourquoi votre gouvernement permet-il à McKinsey de prendre des décisions sur les orientations au lieu des fonctionnaires?

**L'hon. Sean Fraser:** Madame Kusie, ce n'est pas le cas.

Si vous vous interrogez sur les origines d'une politique précise, je serais heureux de vous donner mon point de vue, mais les décisions que j'ai prises n'ont pas été prises sur la base de directives de la part de McKinsey. Je peux vous rassurer à ce sujet.

**Mme Stephanie Kusie:** Ce n'est pas ce qu'ont dit vos fonctionnaires et ce n'est pas ce que la CBC a rapporté.

Dans le même article de la CBC, monsieur le ministre, on peut lire aussi que:

Les sources d'IRCC reprochent aussi l'influence possible de McKinsey sur les objectifs d'immigration du Canada.

Ottawa a annoncé cet automne un plan visant à accueillir 500 000 nouveaux résidents permanents chaque année d'ici 2025, en mettant l'accent sur la stimulation de la croissance économique.

L'objectif et sa justification déclarée reprennent des conclusions similaires énoncées dans le rapport de 2016 du Conseil consultatif sur la croissance économique, présidé par Dominic Barton, alors directeur général mondial de McKinsey.

Le conseil consultatif recommandait une augmentation progressive de l'immigration permanente à 450 000 personnes par année afin de répondre à la dynamique du marché du travail. À l'époque, le Canada acceptait environ 320 000 résidents permanents.

John McCallum, le ministre de l'Immigration de l'époque, a exprimé ses réserves sur le « chiffre énorme » proposé dans le rapport.

Toutefois, l'une des sources d'IRCC a déclaré qu'on n'avait pas tardé à aviser le ministère que le rapport du conseil consultatif devait servir de fondement au plan.

Je le répète, pourquoi le ministère n'a pas la capacité ou le savoir-faire nécessaire pour établir une politique à l'égard des objectifs d'immigration au lieu d'avoir besoin des recommandations de McKinsey?

Monsieur le ministre, dans un reportage de la CBC, on a déclaré que ce n'est pas le ministère de l'Immigration qui établissait cette politique, c'était McKinsey.

• (1640)

**L'hon. Sean Fraser:** Avec tout le respect que je dois à Mme Kusie, comme je suis celui qui établit ces politiques, je peux vous dire que je n'ai pas été guidé par les travaux de McKinsey et que je n'ai pas rencontré ses représentants lorsque j'ai établi le plan des niveaux d'immigration l'an dernier. Comme je l'ai dit dans ma déclaration liminaire, ce plan est motivé par le besoin des entreprises de trouver des travailleurs, de trouver les compétences qui seront nécessaires à la croissance de l'économie canadienne pour la prochaine génération et de veiller à faire ce que nous pouvons pour demeurer un chef de file sur les enjeux humanitaires et la réunification des familles.

L'allégation selon laquelle McKinsey prend des décisions relatives à la politique des niveaux d'immigration est fautive. La vérité, c'est qu'il y a eu deux contrats entre 2018 et 2020 qui étaient axés sur les améliorations du traitement numérique des dossiers et le mouvement vers un système entièrement numérisé à IRCC, mais il est faux de dire que McKinsey a en quelque sorte pu définir la politique d'immigration du gouvernement fédéral.

**Mme Stephanie Kusie:** Donc, monsieur le ministre, vous contredisez vos fonctionnaires. Vous contredisez ce qu'ils disent aux médias. Vous contredisez ce que les médias rapportent. Franchement, après avoir vu la façon dont votre gouvernement vient de voter à la Chambre sur le projet de loi C-290, ce n'est pas très surprenant. Ce n'est pas surprenant, et je constate que le député qui a fait adopter le projet de loi d'initiative parlementaire est d'accord.

Ce n'est pas surprenant. Compte tenu de la réponse que nous avons vue de ce pauvre monsieur de l'Afghanistan à la Chambre la semaine dernière, je ne m'étonne pas que vous ne teniez pas compte des paroles de vos fonctionnaires.

Vous contredisez aussi non seulement votre prédécesseur, le ministre McCallum, mais aussi l'ex-ministre des Finances, Bill Morneau, qui a également déclaré dans son livre que nous avons élaboré un certain nombre de bonnes idées et de bons concepts, notamment l'établissement d'objectifs en matière d'immigration et l'augmentation du nombre de chercheurs disponibles pour travailler sur des découvertes qui pourraient soit soutenir les activités économiques existantes, soit en inspirer de nouvelles.

Vous dites une chose, monsieur le ministre. Vos fonctionnaires, les médias et vos prédécesseurs disent autre chose.

**L'hon. Sean Fraser:** Monsieur le président, je crois qu'il n'y avait pas de question à la fin de cette intervention.

Je crois sincèrement que le Canada a besoin de plus de gens. Chaque fois que je prends la parole en public, y compris à un événement avec l'association des entrepreneurs en construction de la Nouvelle-Écosse ce matin, je fais valoir que les raisons pour lesquelles nous avons besoin de plus de gens découlent en grande partie de l'économie et des données démographiques qui me préoccupent. Avec tout le respect que je vous dois, plusieurs milliers de personnes travaillent au ministère, les plus hauts fonctionnaires...

**Mme Stephanie Kusie:** Ils sont dirigés par des consultants externes, y compris McKinsey.

Merci, monsieur le président.

**L'hon. Sean Fraser:** Monsieur le président, je m'explique mal pourquoi, lorsque c'est à mon tour de parler, je me fais interrompre par mon interlocutrice.

**Le président:** Monsieur le ministre, je crains que le temps soit écoulé, mais je suis sûr que votre collègue vous donnera l'occasion de répondre.

Monsieur Jowhari, vous disposez de six minutes.

**M. Majid Jowhari (Richmond Hill, Lib.):** Merci, monsieur le président.

Bienvenue au ministre et aux fonctionnaires.

Monsieur le ministre, je vous remercie beaucoup de tout le travail que vous faites pour nous aider à traverser une période difficile.

Monsieur le ministre, je vais vous poser des questions, dont vous avez déjà traité en grande partie dans votre déclaration liminaire, mais considérez que je vous offre l'occasion d'élaborer, de préciser et de consolider vos réponses pour mémoire une fois de plus.

Monsieur le ministre, à votre avis, pourquoi a-t-on retenu les services de McKinsey avant que vous n'assumiez ce rôle? Quel rôle la firme jouait-elle pour le ministère?

**L'hon. Sean Fraser:** Je pense que je l'ai expliqué très clairement dans ma déclaration liminaire, mais par souci de clarté, les services de McKinsey ont été retenus en 2018 et 2020 pour des travaux précis, d'abord pour évaluer les processus internes sur la façon dont nous traitons les cas qui passent par le ministère et pour aider à élaborer une stratégie qui nous permettrait de passer à un système numérique. Par suite de ce travail initial, les services de McKinsey ont de nouveau été retenus pour aider à renforcer les capacités d'IRCC afin que nous puissions effectuer nous-mêmes le travail de mise en œuvre d'une transformation numérique pour laquelle la firme nous a aidés à élaborer les lignes directrices relatives au processus.

Il est important de comprendre qu'il est normal pour les ministères fédéraux et les fonctionnaires à différents niveaux de retenir les services de cabinets-conseils, mais il importe également de comprendre qu'il ne s'agit pas d'un déplacement du travail de la fonction publique. Lorsqu'on veut s'occuper d'une initiative circonscrite dans le temps sans augmenter la taille globale de la fonction publique, cela pourrait être une raison d'envisager de faire appel à un groupe externe.

L'autre raison, qu'il me semble essentiel de comprendre, est qu'il convient de le faire lorsque des compétences supplémentaires qui n'existent peut-être pas au sein du ministère peuvent vous être utiles. Des fonctionnaires extrêmement talentueux possèdent des compétences en informatique, mais la tâche confiée à McKinsey nous a en fait aidés à accroître cette réserve de talents pour mieux nous positionner au moment où nous passons d'un système largement fondé sur le papier à un système numérique. Nous commençons à voir certaines fonctionnalités numériques se déployer, et au cours des prochaines années, nous aurons un système entièrement numérique à IRCC.

• (1645)

**M. Majid Jowhari:** Merci, monsieur le ministre.

J'aimerais savoir ce que vous pensez d'un autre sujet. Comme député qui reçoit beaucoup de cas d'immigration à son bureau, et j'y suis depuis sept ans, j'ai vu les défis auxquels nous avons été confrontés. Les niveaux ont augmenté. La complexité des cas a augmenté, et la demande a augmenté.

Est-il possible...? J'essaie de mettre en perspective ce que l'ancien ministre de l'Immigration a dit, même si cela remonte à loin. Si nous n'avions rien fait, si nous n'avions pas changé nos processus, si nous n'étions pas passés par la transformation numérique dans laquelle votre ministère s'est engagé, serions-nous en mesure d'accepter le nombre d'immigrants que nous acceptons pour faire face aux pénuries que nous vivons?

**L'hon. Sean Fraser:** Écoutez, nous vivons dans un monde très différent de celui dans lequel nous avons été élus pour la première fois en 2015, monsieur Jowhari. Le fait est qu'avec le volume de travail que nous faisons à IRCC, non seulement dans le cadre de notre plan des niveaux d'immigration, qui traite les résidents permanents, mais aussi avec l'élargissement considérable du programme des étudiants étrangers et le recours accru aux personnes qui viennent au Canada avec un statut temporaire pour travailler — et, honnêtement, le fait que le Canada est devenu une destination prisée pour les visiteurs du monde entier — il est évident que nous ne serions pas en mesure de répondre aux demandes du système.

En particulier, une chose importante s'est produite entre cette époque et aujourd'hui. La pandémie de COVID-19 a eu des réper-

cussions importantes sur le système d'immigration. Nul besoin d'être un génie pour comprendre que lorsque vous fermez une frontière pour protéger la santé publique contre la propagation d'un virus, vous pouvez avoir un impact sur les personnes qui s'occupaient de faire traverser des gens aux frontières.

Cette mesure a fait en sorte que pendant un certain temps, nous avons dû cesser d'organiser des cérémonies de citoyenneté, par exemple. Une partie du travail effectué par McKinsey nous a aidés à faire évoluer la numérisation du programme de citoyenneté, et nous produisons maintenant un nombre record d'octrois de citoyenneté sur une base mensuelle.

Ce n'est qu'un exemple du genre de gains d'efficacité que nous commençons à constater dans les différents volets d'immigration. Si nous voulons continuer à accroître nos objectifs en matière d'immigration, ce qui est une bonne chose pour le Canada, à mon avis, nous allons devoir adopter les technologies numériques en tant que gouvernement qui veut faire des affaires au XXI<sup>e</sup> siècle.

**M. Majid Jowhari:** Merci, monsieur le ministre.

Comme il me reste environ 75 secondes, je vais poser plusieurs autres questions brèves auxquelles vous avez déjà répondu. Je veux simplement qu'elles soient consignées.

Est-ce que vous ou l'un des membres du personnel de votre ministère avez rencontré des représentants de McKinsey à un quelconque moment pendant que la firme fournissait ses services?

**L'hon. Sean Fraser:** Personnellement, je ne l'ai pas fait. Il faudrait que je vérifie pour vous confirmer s'il y a eu d'autres réunions. Peut-être qu'au prochain tour, je pourrais désigner notre sous-ministre qui pourra répondre aux questions sur les relations avec le ministère.

**M. Majid Jowhari:** Vous avez été très clair sur ce point, et je vais vous poser la question de nouveau. Est-ce qu'à un quelconque moment, le fruit du travail pour lequel les services de McKinsey ont été retenus a influé sur une décision que vous avez prise alors que vous étiez ministre, j'oserais dire dans le passé, et à l'avenir?

**L'hon. Sean Fraser:** Ce travail a contribué à préparer le terrain pour mettre en œuvre les politiques visant à passer d'un système conventionnel, basé sur le papier, à un système numérique, mais seulement en ce qui concerne les processus pour ma part. Les politiques d'immigration concernant le nombre de personnes à accueillir ou les changements apportés à certains programmes n'ont pas été déterminées par le travail dont McKinsey a été chargé.

**M. Majid Jowhari:** Ma dernière question est...

• (1650)

**Le président:** J'ai bien peur que c'était là votre dernière question pour le moment.

Monsieur Garon, nous allons vous céder la parole pour six minutes, mais auparavant, je tiens à vous féliciter pour l'adoption de votre projet de loi d'initiative parlementaire concernant la protection des dénonciateurs. Ayant travaillé sur l'étude originale du Comité permanent des opérations gouvernementales et des prévisions budgétaires, je dois dire que j'ai été extrêmement déçu que ceux qui y ont travaillé du côté du gouvernement aient refusé de voter en sa faveur. Cependant, je suis très heureux qu'il ait été adopté. Ce sera fantastique pour les dénonciateurs. Merci, monsieur.

La parole est à vous pour six minutes.

[Français]

**M. Jean-Denis Garon (Mirabel, BQ):** Merci, monsieur le président.

C'est toujours un plaisir de travailler à renforcer l'intégrité du secteur public.

Monsieur le ministre, la firme McKinsey, c'est le scandale Enron; c'est les papiers commerciaux; c'est la corruption en Afrique du Sud; c'est l'industrie du tabac aux États-Unis et la défense de ses intérêts; c'est les dissidents emprisonnés en Arabie saoudite; c'est la crise des opioïdes aux États-Unis, au cours de laquelle la firme McKinsey a aidé à faire bondir les ventes d'opioïdes; c'est l'implication illégale dans la campagne présidentielle en France; c'est travailler pour l'armée chinoise en même temps que pour l'armée américaine à Taïwan.

Vous avez confirmé que McKinsey donnait à votre ministère des conseils sur la façon d'opérationnaliser vos politiques. Cela vous convient-il?

[Traduction]

**L'hon. Sean Fraser:** Évidemment, certains exemples que vous avez cités évoquent des situations douteuses...

[Français]

**M. Jean-Denis Garon:** Monsieur le ministre, la question est claire: cela vous convient-il que ces gens aient accès à de l'information provenant de votre ministère, oui ou non?

[Traduction]

**L'hon. Sean Fraser:** Écoutez, sauf votre respect, je ne suis pas d'accord. Je suis bien conscient que vous essayez de faire des coups d'éclat en me piégeant.

Le fait est que, lorsque vous commencez à peindre avec le même pinceau des gens qui ont travaillé pour une entreprise donnée dans un autre pays, je pense que vous donnez parfois une excuse aux mauvais acteurs pour s'en tirer sans être tenus responsables de leurs propres activités. Nous avons...

[Français]

**M. Jean-Denis Garon:** Monsieur le président...

[Traduction]

**L'hon. Sean Fraser:** Monsieur le président, j'ai de la difficulté quand nous ne pouvons pas... On dirait qu'on m'enterre.

[Français]

**M. Jean-Denis Garon:** Monsieur le président...

[Traduction]

**Le président:** Je suis désolé, monsieur.

[Français]

**M. Jean-Denis Garon:** Monsieur le président, j'ai perdu 20 secondes avec le ministre. Je comprends que le ministre est en désaccord sur les faits. C'est sa position, et je l'accepte.

Les fonctionnaires qui travaillent dans votre ministère ont dit avoir été mal à l'aise à cause des nouvelles cibles d'immigration et y avoir résisté, mais que des personnes travaillant pour McKinsey à l'intérieur du ministère exerçaient une influence.

Qui a raison? Est-ce vous, la version officielle, ou est-ce que ce sont les gens qui travaillent à l'intérieur de la machine?

[Traduction]

**L'hon. Sean Fraser:** Tout d'abord, monsieur le président, si cela signifie que je dois prolonger ma comparution de 30 secondes pour que nous puissions discuter sans parler tous en même temps... C'est difficile dans un environnement virtuel. Je ne veux aucunement offenser mon collègue.

Sur le fond, je peux vous assurer, de mon point de vue en tant que personne qui tient le stylo pour établir le plan des mesures d'immigration que l'influence qui a été exercée sur moi venait du milieu des affaires canadien. Elle venait des travailleurs qui craignaient de ne plus avoir d'emploi si leur employeur fermait ses portes et des collectivités, comme celle d'où je viens, qui s'inquiétaient de voir les jeunes partir. Elle venait de gouvernements provinciaux, de gouvernements territoriaux et d'autres organisations. Je ne crois pas que des pressions internes de la part de McKinsey aient eu la moindre incidence sur mon plan des niveaux d'immigration.

[Français]

**M. Jean-Denis Garon:** Merci, monsieur le président.

Le ministre nous confirme donc que les fonctionnaires divulgateurs n'auraient pas dit la vérité.

Monsieur le ministre, vous venez de vous opposer, en ne vous levant pas au moment du vote, à une modification de la loi qui aurait amélioré la protection des fonctionnaires divulgateurs.

Cela ne vous met-il pas mal à l'aise? Trouvez-vous que c'est une bonne pratique de ne pas les protéger mieux dans le cadre d'une fonction publique plus transparente?

[Traduction]

**L'hon. Sean Fraser:** Je suis désolé, mais je pense que le député fait un amalgame de plusieurs questions. Je ne fais aucune allégation au sujet de fonctionnaires qui n'ont pas été nommés et qui ont laissé entendre qu'ils étaient en désaccord avec mon plan des niveaux d'immigration. Si vous souhaitez connaître le point de vue des fonctionnaires du ministère, certains d'entre eux sont assis dans la salle avec vous.

J'invite notre sous-ministre à intervenir si elle souhaite présenter elle-même le point de vue du ministère...

[Français]

**M. Jean-Denis Garon:** Monsieur le président, le ministre n'a pas compris la question.

S'il parlait mieux le français, ce serait peut-être plus facile.

Vous venez de vous opposer...

**M. Anthony Housefather (Mont-Royal, Lib.):** Monsieur le président, j'espère que vous allez intervenir.

[Traduction]

**Le président:** Non, c'est le temps de parole du député.

**M. Majid Jowhari:** C'est le temps de parole du député, mais nous devons maintenir un certain décorum. Allons.

**Le président:** S'il vous plaît, monsieur Housefather, c'est le temps de parole du député. Je vais lui permettre de poursuivre.

[Français]

**M. Jean-Denis Garon:** Le député de Mont-Royal et le français...

[Traduction]

**Le président:** Je suggère que nous maintenions le décorum.

[Français]

**M. Jean-Denis Garon:** Merci, monsieur le président.

Monsieur le ministre, je m'adresse maintenant à vous à propos d'un autre sujet.

Nous avons rencontré l'ombudsman de l'approvisionnement et lui avons demandé la chose suivante: si le ministre ou le ministère avait donné un contrat faisant en sorte qu'on donne à une source externe du travail à faire pour lequel on a une fonction publique compétente qui est capable de faire le travail, est-ce que le rôle de vérification spéciale qu'on vous a donné vous permettrait d'identifier cela?

Ce que nous a répondu l'ombudsman, c'est que son travail était de vérifier, le cas échéant, si les dédoublements avaient été faits selon les règles, mais que personne au sein du gouvernement ne pouvait présentement vérifier si, au sein de votre ministère, on a sous-traité à McKinsey du travail pour lequel on avait déjà des fonctionnaires.

Le fait qu'il n'y a présentement pas de rôle de vérification complète qui a été octroyé ne vous dérange-t-il pas?

Ce n'est pas moi qui invente des histoires. L'ombudsman nous l'a mentionné il y a deux jours.

• (1655)

**L'hon. Sean Fraser:** Monsieur le président, je tiens d'abord à dire que je suis très heureux d'apprendre le français. C'est une nouvelle langue pour moi, mais le progrès est réel et je vais continuer d'étudier le français.

Le privilège parlementaire permet aux députés de s'exprimer dans la langue de leur choix. Sur des sujets très techniques, il est pour moi essentiel de donner des explications dans ma langue première.

[Traduction]

Cela dit, je vais continuer à m'employer à améliorer mon français. Si le député souhaite s'entretenir avec moi dans le cadre de cette pratique comme certains de ses collègues le font, je...

[Français]

**M. Jean-Denis Garon:** Quelle est donc votre réponse à la question, monsieur le ministre?

[Traduction]

**L'hon. Sean Fraser:** Pour répondre à sa question, je pense qu'il est important que nous comprenions que les services de McKinsey ont été retenus en grande partie pour renforcer la capacité du ministère lorsqu'il s'agit d'offrir la transformation vers des services numériques. Si des gens ne sont pas d'accord avec moi sur ce point, libres à eux, mais je ne pense pas que le contrat qui a été attribué en 2020 comportait des redondances avec des capacités qui existaient déjà au sein du ministère.

[Français]

**M. Jean-Denis Garon:** La pratique de la firme McKinsey est de ne pas mettre son logo sur tous les documents et d'usurper le logo du client avec lequel elle fait affaire. Par exemple, elle pourrait utiliser le logo du gouvernement du Canada ou celui d'un ministère sur les documents qu'elle produit.

Pouvez-vous affirmer solennellement au Comité que la firme McKinsey a imprimé son logo sur tous les documents relatifs aux contrats conclus avec votre ministère et qu'elle n'a jamais utilisé le logo du gouvernement du Canada sur un des documents qu'elle a produits?

[Traduction]

**Le président:** Je vais devoir demander une réponse très brève, peut-être au prochain tour.

**L'hon. Sean Fraser:** Monsieur le président, je n'ai pas pris la peine d'examiner les logos sur tous les documents qui existent au sein d'IRCC.

**Le président:** Merci, monsieur.

Madame Kwan, bienvenue au Comité. Vous avez la parole pour six minutes, je vous en prie.

**Mme Jenny Kwan (Vancouver-Est, NPD):** Merci beaucoup, monsieur le président.

Merci au ministre et aux fonctionnaires de comparaître devant nous.

Je tiens simplement à établir le processus relatif aux décisions en matière d'orientations. Je m'attends parfaitement à ce que ce soit le ministre qui prenne ces décisions. Toutefois, avant que le ministre ne le fasse, les fonctionnaires fournissent souvent des documents d'information et des recommandations à son intention.

Est-ce le cas pour les niveaux d'immigration ou toute autre politique d'IRCC?

**L'hon. Sean Fraser:** Madame Kwan, je veux m'assurer de répondre à votre question. Si je dois prolonger ma comparution pour m'assurer de ne pas éviter votre question, j'en serai heureux.

Bien sûr, le processus d'élaboration des politiques me revient. Au bout du compte, ma signature figure sur toutes les décisions d'orientation que nous prenons. Parfois, des pouvoirs sont délégués à des services, mais il est courant que nous recevions des avis de différents groupes qui pourraient conduire à des recommandations. Cela n'a rien d'exceptionnel.

En plus de tout exercice que le ministère peut entreprendre, il m'arrive souvent de m'entretenir directement avec des parties prenantes ou des partenaires.

**Mme Jenny Kwan:** Merci.

Voici ma question: est-ce que des gens de McKinsey ont déjà participé à des discussions ou à des réunions avec des fonctionnaires au cours desquelles ils auraient pu traiter de décisions en matière d'orientations, ou effectuer des travaux qui auraient eu des incidences sur de telles décisions? À cet égard, le ministre pourrait-il fournir une liste des fonctionnaires qui ont effectivement rencontré des gens de McKinsey et des sujets dont ils ont discuté?

**L'hon. Sean Fraser:** Je pense que ma sous-ministre, qui est dans la salle, serait mieux placée pour discuter des échanges entre des fonctionnaires et des gens de McKinsey.

**Mme Jenny Kwan:** Il serait peut-être plus simple que, si une telle liste existe, nous puissions recevoir cette liste des moments où des gens de McKinsey ont eu des discussions avec des fonctionnaires. Pourriez-vous nous fournir cette liste et les sujets dont ils ont discuté?

Voici ma prochaine question: le ministre a dit que le ministère n'avait pas la capacité ou qu'il avait besoin de McKinsey pour l'aider à renforcer la capacité d'IRCC, et pourtant des membres du personnel d'IRCC ont déclaré publiquement qu'ils avaient proposé de travailler avec le gouvernement en lui présentant des idées, mais qu'il n'y avait eu aucun intérêt. Soit dit en passant, IRCC est le ministère au sein de l'appareil gouvernemental qui sous-traite plus de travail que tout autre ministère, un fait qui a été confirmé par un rapport de l'IPFPC.

L'autre point qui a été souligné est qu'IRCC ne fait pas un effort raisonnable pour embaucher avant de sous-traiter. De plus, IRCC reçoit plus de griefs que tout autre ministère fédéral. Ces faits ont été rendus publics dans un rapport que tout le monde peut consulter.

Comme des gens ont dit avoir essayé de proposer leurs idées et leurs suggestions, pourquoi celles-ci n'ont-elles pas été bien accueillies et prises en compte?

• (1700)

**L'hon. Sean Fraser:** J'ai un point de vue différent, avec tout le respect que je vous dois, madame Kwan, sur votre allégation selon laquelle nous serions lents à embaucher et sur l'interaction entre McKinsey et les fonctionnaires du ministère.

Pour être un peu plus précis, même si je suis arrivé bien sûr après qu'une partie du travail ait été effectuée, je pense que la collaboration qui a eu lieu entre le cabinet-conseil et le ministère a effectivement contribué à accroître la capacité. Nous commençons à voir les fruits d'une partie du travail qui a été fait par suite des travaux préparatoires effectués il y a quelques années et qui permet la mise en place de nouveaux processus numériques.

En ce qui concerne l'allégation de lenteur dans l'embauche, depuis l'été dernier, nous avons embauché plus de...

**Mme Jenny Kwan:** Je suis désolée. Je vais vous interrompre, monsieur le ministre. Je pense que vous m'avez mal comprise. Il ne s'agissait pas de lenteur dans l'embauche. Le problème tient au fait que le gouvernement et le ministère ont choisi de sous-traiter au lieu d'embaucher à l'interne.

En fait, nous avons ici un rapport sur lequel je vais attirer l'attention du ministre, le *Rapport sur la sous-traitance* de l'Institut professionnel de la fonction publique du Canada, qui expose très clairement la sous-traitance d'IRCC et la façon dont elle viole la convention collective, d'ailleurs, en raison du nombre de griefs qui existent dans le système. Le rapport existe et il est public.

CBC a aussi rapporté que le personnel d'IRCC avait proposé de travailler avec le ministère sur certains de ces enjeux, mais que cette offre n'a pas été acceptée.

Je pense que ce qu'il faut retenir ici, c'est l'existence d'un problème systémique, à mon avis, au sein d'IRCC, où les travailleurs ne sont pas valorisés et où nous n'utilisons pas le talent interne. Il faut expliquer pourquoi ce niveau de sous-traitance existe, qu'IRCC a confiée à McKinsey.

**L'hon. Sean Fraser:** Tout d'abord, permettez-moi de dissiper toute idée fautive selon laquelle il y aurait un quelconque manque de respect pour la fonction publique. Les fonctionnaires font et ont fait un travail extraordinaire dans des conditions très difficiles, surtout au cours des dernières années. Nous leur demandons énormément alors que nous cherchons à réaliser nos objectifs ambitieux en matière d'immigration, et je leur suis reconnaissant pour le travail qu'ils accomplissent.

En ce qui concerne les contrats dont nous parlons précisément avec McKinsey et IRCC, je pense qu'il s'agissait d'un domaine qui était à la fois circonscrit dans le temps et qui nécessitait un travail progressif ne correspondant pas aux capacités... non pas d'exploiter un nouveau système numérique à perpétuité, mais d'aider à bâtir la capacité de mener à terme la conception et la mise en œuvre de ce dernier.

Les contrats ont été conclus à l'intérieur du ministère, et non au niveau ministériel. Si la sous-ministre dispose de renseignements supplémentaires à ce sujet, je serais heureux de lui donner le temps de fournir une explication.

**Mme Jenny Kwan:** Je dirai ceci...

**Le président:** Je crains que nous n'ayons plus de temps.

Nous passons à notre deuxième tour de cinq minutes avec M. Paul-Hus.

[Français]

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

Bonjour, monsieur le ministre.

D'entrée de jeu, j'aimerais mentionner que mes collègues des partis de l'opposition et moi avons été un peu insultés de votre accusation selon laquelle les députés portent des accusations sans fondement. C'est ce que vous avez dit dans votre allocution d'ouverture. Je vais donc vous poser des questions simples.

Reconnaissez-vous que Dominic Barton faisait partie du Conseil économique du Canada en 2016, oui ou non?

[Traduction]

**L'hon. Sean Fraser:** Oui.

[Français]

**M. Pierre Paul-Hus:** À l'époque, Dominic Barton était-il encore le directeur général mondial de la firme McKinsey?

[Traduction]

**L'hon. Sean Fraser:** Je suppose que la réponse est oui, d'après la façon dont vous avez formulé la question. Je n'ai pas suivi de près son entrée et sa sortie de la firme. Je n'ai aucun lien avec lui.

[Français]

**M. Pierre Paul-Hus:** Monsieur le ministre, nous ne faisons pas d'accusation sans fondement, puisque nous avons des informations précises.

Nous savons que pendant que M. Barton siégeait au Conseil économique du Canada et qu'il était directeur général mondial, en 2016, il y a eu une explosion du nombre de contrats octroyés à la firme McKinsey. Nous savons également que votre ancien collègue, M. John McCallum, un ancien ministre de l'Immigration, a mentionné, en 2016, qu'il ne se sentait pas très à l'aise devant les discussions qui portaient sur le travail fait en matière d'immigration.

Comment voulez-vous que nous ne fassions pas un lien entre tout cela? Sur quoi vous basez-vous pour dire que ce que nous affirmons aujourd'hui n'a aucun fondement, à savoir que McKinsey est impliqué dans le travail du ministère de l'Immigration?

• (1705)

[Traduction]

**L'hon. Sean Fraser:** Je pense qu'on fait un saut analytique extraordinaire et infondé en laissant entendre que parce que quelqu'un a travaillé pour McKinsey et a fait des commentaires de nature économique au gouvernement, cela signifie d'une quelconque façon qu'une autre personne était responsable du plan des niveaux d'immigration, et non celle qui l'était vraiment. Je le sais parce que je suis personnellement concerné. Grâce à l'expérience que j'ai acquise en participant à la conception du plan des niveaux d'immigration avec mes fonctionnaires et mon équipe, je sais d'où venait la justification de ces plans des niveaux d'immigration...

[Français]

**M. Pierre Paul-Hus:** Monsieur le ministre, je dois vous interrompre.

Confirmez-vous l'information de Radio-Canada International? On ne peut pas dire que Radio-Canada International transmet des fausses nouvelles.

Confirmez-vous l'information voulant que les employés du ministère de l'Immigration se soient plaints du fait que McKinsey et le Conseil consultatif en matière de croissance économique étaient trop impliqués dans le développement des politiques concernant les cibles d'immigration du Canada?

Affirmez-vous que cette information est fausse?

[Traduction]

**L'hon. Sean Fraser:** Je dis que votre suggestion selon laquelle un ministère composé de milliers de personnes ayant des opinions différentes est une entité monolithique qui, d'une manière ou d'une autre, était unanimement en désaccord avec l'approche que j'adoptais est absolument fausse. Il est tout à fait possible que certaines personnes aient exprimé leur désaccord en privé, mais je suis d'avis que nous sommes sur la bonne voie en ce qui concerne nos objectifs et l'immigration, car c'est une bonne chose pour l'économie, et je me sens très bien soutenu par les fonctionnaires du ministère à tous les niveaux.

[Français]

**M. Pierre Paul-Hus:** Merci, monsieur le ministre.

Mon temps de parole file rapidement et j'aimerais que nous parlions des contrats.

Votre ministère est celui qui a donné le plus de contrats à la firme McKinsey au cours des dernières années. En effet, on parle de 24,5 millions de dollars.

Vous avez mentionné que certains contrats étaient en lien avec l'évaluation des processus internes et les stratégies de transformation numérique.

J'imagine que ce ne sont pas seulement ces deux contrats qui ont fait que cela a atteint 24 millions de dollars. Quels autres contrats ont été octroyés?

[Traduction]

**L'hon. Sean Fraser:** D'après ce que j'en sais, il y avait deux contrats. Le premier a été attribué en 2018-2019 pour 2,9 millions de dollars, qui consistait à faire l'évaluation externe des processus que nous allions ensuite réorganiser, et à fournir une stratégie et un modèle opérationnel pour la transformation numérique.

Le deuxième contrat, le plus important des deux, était de 24,8 millions de dollars, je crois. Il visait principalement à aider à renforcer la capacité d'IRCC afin de se concentrer sur les améliorations opérationnelles, avec un cheminement étape par étape vers la numérisation et nous permettant de garantir que nous pouvions renforcer la capacité à fournir un nouveau système numérique sur une base permanente.

[Français]

**M. Pierre Paul-Hus:** Combien a coûté le contrat concernant la planification de la stratégie sur l'immigration que vous avez dévoilée en novembre?

[Traduction]

**L'hon. Sean Fraser:** Il n'y a pas eu de tel contrat.

[Français]

**M. Pierre Paul-Hus:** Vous confirmez donc que la firme McKinsey n'a aucunement été impliquée dans le développement, l'analyse stratégique des cibles d'immigration du gouvernement fédéral.

[Traduction]

**L'hon. Sean Fraser:** Je ne suis pas au courant d'une quelconque participation de McKinsey à l'élaboration du plan des niveaux d'immigration. Dans le cadre de mon exercice d'élaboration du plan des niveaux d'immigration, je n'ai pris connaissance d'aucun document que la firme aurait produit.

[Français]

**M. Pierre Paul-Hus:** Si on fouillait dans les tiroirs de votre ministère, pourrait-on trouver un rapport que vous n'avez peut-être pas encore vu?

[Traduction]

**Le président:** Veuillez donner une réponse très brève.

**L'hon. Sean Fraser:** Je crois que j'ai été assez clair. Si ma sous-ministre souhaite mettre son grain de sel, je serais heureux qu'elle résume tout autre travail dont elle pourrait avoir connaissance.

[Français]

**Mme Christiane Fox (sous-ministre, ministère de la Citoyenneté et de l'Immigration):** Monsieur le président, je confirme que nous n'avons pas de rapport indiquant que McKinsey aurait contribué au plan d'immigration pour 2022, 2023 et 2024, soit le plan de trois ans.

[Traduction]

**Le président:** Je suis désolé. Nous avons dépassé le temps imparti.

M. Kusmierczyk vous donnera peut-être l'occasion de développer votre réponse.

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

Bonjour, monsieur le ministre.

Mon collègue conservateur a de nouveau fait référence à M. Dominic Barton, presque sur commande, dirions-nous.

Permettez-moi de citer une lettre d'opinion parue cet après-midi dans le *Toronto Star*, de l'honorable John Reynolds, un ancien député conservateur et un ancien chef du Parti conservateur. Il évalue la performance de mes collègues autour de la table sur cette question. Il écrit:

Les attaques lancées contre [M. Barton] par le Parti conservateur que j'ai déjà dirigé sont sans fondement. M. Barton n'est pas un ami de M. Trudeau. Il n'a pas tiré parti d'une amitié inexistante pour obtenir un avantage économique pour lui-même ou McKinsey. En réalité, dans les rôles mentionnés ci-dessus, il a accepté une rémunération bien inférieure à celle qu'il aurait pu recevoir autrement pour aider notre pays et notre gouvernement.

Il poursuit:

Ces accusations répétées ne sont pas seulement fallacieuses, mais elles témoignent d'une attaque plus inquiétante — une attaque contre le recrutement de talents au sein de notre gouvernement et de notre secteur public. Si c'est le traitement auquel peuvent s'attendre les chefs d'entreprise de premier plan après avoir prêté leurs talents au secteur public, la plupart d'entre eux vont tout simplement passer leur tour. Et c'est bien dommage.

Je le cite encore:

... le Parti conservateur du Canada doit renoncer à la politique de bas étage et proposer ses propres idées sur la façon d'améliorer notre pays. Tant que ses députés n'agissent pas ainsi, je doute que les Canadiens les prennent suffisamment au sérieux... Et si les Canadiens leur confiaient le mandat de gouverner, qui voudra les aider?

Monsieur le ministre, vous avez mentionné un sujet très sérieux: le défi lié aux pénuries de main-d'œuvre dans ce pays. Pouvez-vous nous parler de ce défi, de son urgence et de la nécessité pour les Canadiens de relever ce défi en adoptant l'approche de « tout le monde sur le pont »?

• (1710)

**L'hon. Sean Fraser:** Merci, monsieur Kusmierczyk.

La meilleure politique d'immigration sera guidée par le contexte économique dans lequel nous vivons. Dans le rapport sur l'emploi qui a été publié récemment, 150 000 emplois ont été ajoutés à l'économie canadienne en janvier. Nous nous retrouvons avec 126 % des emplois qui ont été perdus pendant la pandémie. Ils ont maintenant été récupérés. Le PIB devance largement les niveaux pré-pandémiques. Le taux de chômage est proche du niveau le plus bas jamais enregistré dans l'histoire du Canada.

Par ailleurs, il y a plus de 800 000 emplois vacants dans l'économie canadienne. Nous devons investir dans la formation pour que la main-d'œuvre nationale augmente. Nous ne pouvons pas combler les besoins de main-d'œuvre à court terme ou le manque de compétences à long terme sans recruter des travailleurs qualifiés d'autres régions du monde.

Nous devons aussi composer avec une situation démographique qui devrait tous nous alarmer. Il y a 50 ans, nous comptions sept travailleurs pour chaque retraité. Nous en sommes à plus près de trois aujourd'hui. Dans mon coin de pays, c'est plus près de deux. Si nous n'accueillons pas les familles en âge de travailler dans nos collectivités, la conversation que nous aurons, dans une génération, ne portera pas sur les pénuries de main-d'œuvre. Il s'agira de savoir si nous pouvons nous payer des écoles et des hôpitaux. C'est une réalité à laquelle je suis confronté dans ma propre collectivité, par suite de la dépopulation survenue il y a quelques années. Heureusement, cette tendance s'est inversée et a redonné une certaine vitalité à la collectivité qui est la mienne.

Nous devons continuer à augmenter les niveaux d'immigration et à élargir nos programmes temporaires si nous voulons combler les besoins de l'économie et servir les intérêts des Canadiens.

**M. Irek Kusmierczyk:** Merci, monsieur le ministre.

Vous avez dit clairement que les contrats concernent la prestation de services. Ils ne concernent pas l'élaboration de politiques.

Pouvez-vous nous dire comment des firmes comme McKinsey, Deloitte ou d'autres consultants externes apportent une valeur ajoutée à la transformation que nous essayons d'opérer pour attirer plus de travailleurs dans ce pays? Comment aident-elles?

**L'hon. Sean Fraser:** C'est vraiment important. Les gouvernements ont la possibilité d'externaliser le travail de la fonction publique alors que ce n'est pas nécessaire. Ce n'est pas ce dont il s'agit, à mon avis. Les contrats qui ont été attribués dans ce cas précis ont été conçus pour nous aider à mettre en œuvre une nouvelle approche numérique du traitement des demandes afin d'accroître la capacité du ministère, mais aussi pour l'aider à accroître sa capacité afin qu'il puisse mettre en œuvre le système à long terme en aval de sa conception.

Nous commençons déjà à constater la mise en œuvre de nouvelles fonctionnalités, comme le processus numérique de demandes de citoyenneté et, maintenant, de résidence permanente. Des outils de suivi des dossiers sont en train d'être mis en place, permettant aux gens d'obtenir sur leur téléphone une mise à jour de l'état de leur dossier pour certains volets d'immigration, au lieu d'avoir à appeler IRCC. Nous avons numérisé un grand nombre de dossiers pendant la pandémie grâce au centre que nous avons ouvert au Cap-Breton pour aider à intégrer les demandes sur papier dans le système. À terme, un bureau qui a une journée creuse pourra prendre le relais et traiter des dossiers qui se trouvent ailleurs dans le réseau mondial.

C'est une question de bon sens.

**Le président:** Merci, monsieur le ministre.

**L'hon. Sean Fraser:** C'est la voie à suivre.

**Le président:** Je vous remercie.

Monsieur Garon, vous disposez de deux minutes et demie.

[Français]

**M. Jean-Denis Garon:** Monsieur le président, j'aimerais d'abord faire un rappel au Règlement.

Les interprètes n'ont pas été en mesure d'entendre la réponse à ma dernière question. Nous n'avons donc pas eu la réponse.

Avant d'entamer mon tour de parole, me permettez-vous de poser à nouveau ma question et d'avoir la réponse du ministre, en tout respect des langues officielles?

[Traduction]

**Le président:** Je suis sûr que personne n'y voit d'objection.

Allez-y.

[Français]

**M. Jean-Denis Garon:** Je vais faire cela rapidement.

Chez McKinsey, la pratique régulière est de ne pas mettre son propre logo sur les documents qu'elle produit pour un client. La firme utilise plutôt le logo du client.

Dans le cas qui nous occupe, on aurait probablement des documents produits par McKinsey, mais avec le logo d'un ministère ou du gouvernement du Canada, qu'il s'agisse d'une présentation PowerPoint ou de tout autre type de document.

Est-ce que, à quelque moment que ce soit, la firme McKinsey a utilisé le logo du gouvernement du Canada ou de votre ministère lorsqu'elle a produit des documents pour usage interne?

• (1715)

[Traduction]

**L'hon. Sean Fraser:** Je ne sais pas, personnellement. Peut-être que la sous-ministre aurait quelque chose à dire à ce propos.

[Français]

**Mme Christiane Fox:** J'offrirai la même réponse.

Je n'ai pas eu connaissance d'un document de McKinsey affichant le logo du gouvernement du Canada, mais nous pouvons certainement regarder tous les dossiers pour nous assurer que c'est le cas.

**M. Jean-Denis Garon:** Mon temps de parole commence maintenant, monsieur le président.

Madame la sous-ministre, j'imagine que vous seriez en mesure de déposer auprès du Comité un échantillon de plusieurs ensembles de présentations PowerPoint fournies par McKinsey à votre ministère avec son propre logo, bien identifié, que nous pourrions consulter.

**Mme Christiane Fox:** Nous pouvons absolument fournir au Comité tous les documents qui nous sont parvenus de la firme McKinsey. Je pense que c'est déjà en production. Nous travaillons au gabarit.

**M. Jean-Denis Garon:** Monsieur le président, veuillez considérer que la demande est faite et que cela a été accepté par le ministre.

Monsieur le ministre, lors de sa comparution devant le Comité, Dominic Barton nous a dit très clairement que, lors de ses propres réflexions au sein de divers comités sur les cibles d'immigration, la question de l'intégration des immigrants et de leur intégration linguistique à la communauté québécoise n'en faisait pas partie.

Évidemment, par un pur produit du hasard, vos cibles sont les mêmes que celles de Dominic Barton. Pour ma part, je ne crois pas au hasard. Vous, vous y croyez.

Nous avons demandé, au moyen d'une question inscrite au Feuilleton, si vous aviez produit des études faisant état des effets de vos nouvelles cibles sur la langue française au Québec.

Vous avez refusé de produire des études concernant les effets sur le français de vos cibles en matière d'immigration. Pourquoi?

**L'hon. Sean Fraser:** Ce n'est pas vrai.

La situation est très différente avec la province de Québec. Nous avons l'Accord Canada-Québec relatif à l'immigration et à l'admission temporaire des aubains, qui contient ses règles ainsi que le pouvoir, pour le gouvernement du Québec, de choisir chacun de ses immigrants économiques.

C'est essentiel, selon moi, si j'ai pour but de continuer à augmenter les seuils d'immigration pour tout notre pays et de protéger le poids démographique des francophones hors Québec...

**M. Jean-Denis Garon:** J'aime beaucoup votre réponse, monsieur le ministre, mais je tiens quand même à préciser que nous avons reçu l'information concernant la question Q-979 inscrite au Feuilleton. Il a été révélé qu'aucune étude n'a été produite par votre ministère au sujet de l'effet des cibles.

Vous me semblez être une personne raisonnable qui réfléchit beaucoup. Pourquoi n'avez-vous pas été tenté de réfléchir à cela?

**L'hon. Sean Fraser:** C'est parce que Québec a le pouvoir de fixer le seuil d'immigration pour la province de Québec.

En vertu de l'Accord Canada-Québec, le Québec a le pouvoir d'établir son seuil d'immigration selon son poids démographique dans tout le pays, plus 5 %.

Il est possible pour le gouvernement du Québec d'augmenter ce seuil. Il n'est pas possible pour moi d'augmenter le seuil pour le Québec.

**M. Jean-Denis Garon:** On me dit d'être bref, monsieur le ministre.

Vous êtes aussi au courant que moi qu'il n'y a pas que l'immigration économique, et que le Québec ne décide pas du nombre d'immigrants dans toutes les catégories.

Je vais donc me répéter.

Pourquoi, quand vous avez augmenté les cibles dans les catégories qui vous intéressent, n'avez-vous pas cru bon de réfléchir à l'effet de ces cibles sur le français au Québec?

[Traduction]

**Le président:** Monsieur le ministre, je suis désolé de vous interrompre. Nous aurons peut-être votre réponse au dernier tour de parole de M. Garon. Je crains que vous n'ayez plus le temps.

Madame Kwan, vous disposez de deux minutes et demie, je vous en prie.

**Mme Jenny Kwan:** IRCC a 327 employés dans les technologies de l'information, les TI. C'est moins que la moitié des employés des TI de Service correctionnel Canada et environ la moitié du personnel dans ce domaine à l'Agence des services frontaliers du Canada. Entre janvier 2018 et septembre 2022, IRCC a utilisé 270 contrats en TI, mais embauché seulement 23 personnes à des postes permanents. Si IRCC a besoin des TI pour cette transformation dont parle le ministre, pourquoi ne pas embaucher des fonctionnaires pour faire ce travail, au lieu de sous-traiter?

Combien d'employés, à des postes permanents, le ministère pourrait-il avoir avec 24,8 millions de dollars?

**L'hon. Sean Fraser:** Je tiens à préciser — et je devrai peut-être demander à la sous-ministre de confirmer ces chiffres — qu'il me semble que nous avons ajouté environ 160 employés dans les TI. Ce nombre comprend des concepteurs et des spécialistes en TI. Le plus important pour moi n'est pas seulement de concevoir le système et d'avoir les personnes qui possèdent des compétences en TI, mais aussi de mettre en place un système qui permettra aux employés qui traitent les cas ordinaires d'utiliser le système numérique en aval.

Je céderai volontiers la parole à la sous-ministre, si elle a plus de précisions à donner sur ces chiffres.

**Mme Jenny Kwan:** Peut-être que le ministre peut demander à ses collaborateurs de déposer les chiffres des cinq dernières années sur la tendance et les montants dépensés parallèlement en sous-traitance jusqu'à aujourd'hui. Je pense que ce serait utile.

L'autre chose, évidemment, avec le personnel en TI, c'est qu'il comprend aussi les programmeurs. D'après mes renseignements, le travail des programmeurs était près de 60 fois plus sous-traité, mais il n'y a eu que deux annonces au cours de cette période pour des postes permanents. Là encore, pourquoi le gouvernement n'embauche-t-il pas au lieu de sous-traiter? Vous parlez de 24,8 millions de dollars pour cette transformation.

Je tiens aussi à souligner que des consultants et des avocats en immigration sont venus parler au comité de la citoyenneté et de l'immigration du désastre que sont la transformation et le processus numériques dans certains domaines. Ils expliquent qu'ils ne peuvent pas télécharger des documents et que, lorsqu'ils y consacrent des heures, le système tombe en panne.

Le ministre, j'en suis certaine, est au courant de tout cela. Est-ce pour en arriver là que nous avons payé 24,8 millions de dollars?

• (1720)

**L'hon. Sean Fraser:** Je dirai que nous sommes au beau milieu d'une transition majeure et que le système avec lequel nous travaillons actuellement est surtout l'ancien système, le Système mondial de gestion des cas, ou SMGC, que le ministère utilise, plutôt qu'un système entièrement modernisé qui sera disponible et perfectionné après quelques années. Il me semble important de continuer de travailler avec ces intervenants afin de savoir où sont les lacunes auxquelles il faut remédier, puis de faire en sorte d'y remédier.

**Mme Jenny Kwan:** Je vous remercie, monsieur le ministre.

**Le président:** Votre temps de parole est écoulé.

**Mme Jenny Kwan:** Je comprends qu'il s'agit d'un nouveau système, mais le fait est qu'il ne fonctionne pas très bien. Si McKinsey en a été le pilote avec 24,8 millions de dollars, je dois dire que ce n'est pas un très bon travail.

Le ministre peut-il nous dire si McKinsey...

**Le président:** Je suis désolé, madame Kwan. Je crains que votre temps de parole soit écoulé. Vous aurez une autre fois deux minutes et demie après cette série.

Nous passons maintenant à Mme Block. Vous avez la parole pour cinq minutes.

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

Je remercie les témoins de leur présence aujourd'hui.

Monsieur le ministre, vous avez dit que vous êtes ministre d'IRCC depuis 2021. Vous avez également dit que vous êtes au courant des contrats avec McKinsey. Il semble que vous en avez même été informé.

Lundi dernier, l'ombudsman de l'approvisionnement nous a expliqué qu'un des contrats attribués à McKinsey présentait des irrégularités. Pour reprendre ses termes, les critères obligatoires étaient mal définis et ils ne se limitaient pas aux compétences essentielles.

Quand un ministère définit délibérément des critères de sorte que seule une entreprise y réponde pleinement, pensez-vous que cela vient à contourner la pratique de passation de marchés ouverte et équitable que votre ministère est censé respecter?

**L'hon. Sean Fraser:** Je ne suis pas d'accord lorsque vous dites que le processus a été conçu de manière à ce qu'il n'y ait qu'un soumissionnaire admissible. Beaucoup de soumissionnaires ont été invités à présenter...

**Mme Kelly Block:** Vous n'êtes pas d'accord avec les conclusions de l'ombudsman de l'approvisionnement?

**L'hon. Sean Fraser:** Il faudrait que je les examine en détail pour savoir avec quoi je suis précisément d'accord ou pas, mais je peux vous dire que, dans ce cas précis, je ne pense pas que le processus ait été truqué d'une manière ou d'une autre au départ pour arriver à un résultat particulier. Selon moi, IRCC, c'est-à-dire le ministère, a suivi le processus normal, sans que le ministre s'en mêle.

**Mme Kelly Block:** Vous dites que le processus était celui suivi normalement pour les contrats, mais vous avez également dit que vous deviez examiner le contrat parce que vous n'en connaissez pas les détails. Qu'en est-il au juste?

**L'hon. Sean Fraser:** Je ne suis pas certain de comprendre la question. Pouvez-vous la reformuler?

**Mme Kelly Block:** Vous avez dit estimer que ce contrat a été soumis à l'évaluation de processus courante prévue, mais quand je vous pose des questions sur le contrat, vous répondez que vous ne savez pas et que vous ne parlerez pas d'un contrat avant d'avoir pu l'examiner.

Savez-vous, en fait, de quel contrat parle l'examen de l'ombudsman de l'approvisionnement?

**L'hon. Sean Fraser:** Maintenant, je comprends ce que vous dites. Pour ce qui est de mon souhait d'examiner quelque chose plus en détail, je parlais du rapport de l'ombudsman plutôt que d'un contrat précis. Si l'allégation est que le contrat a été conçu de manière à parvenir à un résultat bien particulier avec un seul soumissionnaire retenu, je ne pense pas que ce soit le cas. Beaucoup d'entreprises ont été invitées à soumissionner pour le premier et le deuxième contrat. Notamment pour le deuxième contrat, il était important de le concevoir de manière à avoir un fournisseur de services établi dont nous saurions qu'il pouvait mener à bien le travail parce qu'il s'agit d'une initiative très importante à IRCC.

Pour plus de détails sur le processus de sélection, j'inviterais les représentants du ministère présents aujourd'hui à vous faire part de commentaires, s'ils le souhaitent, madame Block.

• (1725)

**Mme Kelly Block:** Évidemment.

**Mme Christiane Fox:** Je vous remercie.

Nous avons certainement prêté attention à ce que dit le rapport de l'ombudsman notamment au sujet du côté restrictif de l'appel d'offres. Nous l'avons examiné. Il est en fait vrai que le ministère a demandé, parmi les critères de sélection, que le soumissionnaire ait une expérience du service à la clientèle et de la transformation numérique. Nous étions donc très précis à ce sujet.

Cela dit, le ministère a examiné le rapport du bureau de l'approvisionnement du 21 août. Nous avons regardé là où l'ombudsman indiquait que le ministère a fait un bon travail pour ce qui est de détailler les exigences, mais aussi les trois principales recommandations que nous avons prises en compte, avec lesquelles nous sommes d'accord et qui renforcent la pratique ministérielle.

**Mme Kelly Block:** Je vous remercie.

Vous confirmez qu'IRCC a reçu de nombreux commentaires de fournisseurs intéressés au sujet du côté restrictif des critères énoncés, que les critères n'ont pas été modifiés et qu'à l'issue du processus de demande de soumissions, seule une offre était conforme, le soumissionnaire recevant une note parfaite à l'évaluation technique.

**Mme Christiane Fox:** Je ne suis pas au courant de multiples plaintes de soumissionnaires, que ce soit au sujet du premier ou du deuxième contrat d'approvisionnement. Ce que nous savons, c'est que, par la suite, quand l'ombudsman a examiné nos pratiques, il a mentionné qu'il y avait une série de documents solides et que le processus d'évaluation des soumissionnaires était bien documenté et bien appliqué. Il y a eu des commentaires très positifs. Comme les trois principales recommandations portaient sur une bonne communication, et peut-être sur des comptes rendus plus détaillés, nous en avons tenu compte et nous les appliquons aujourd'hui.

**Mme Kelly Block:** Donc, en fait...

**Le président:** Je suis désolé, madame Block, votre temps de parole est écoulé.

Monsieur Housefather, allez-y. Vous disposez de cinq minutes.

[Français]

**M. Anthony Housefather:** Merci, monsieur le président.

Monsieur le ministre, plus tôt, quelqu'un a fait un commentaire sur la qualité de votre français. Personnellement, je vous félicite pour la qualité de votre français. La première fois que je vous ai rencontré, vous ne parliez pas du tout français, mais vous êtes maintenant capable de répondre en français aux questions. D'ailleurs, je félicite tous les anglophones du Canada qui font l'effort d'apprendre le français.

Je vous félicite aussi d'avoir réussi à atteindre la cible d'immigration francophone à l'extérieur du Québec.

Expliquez-moi ce qui est différent au Québec. Quel est le rôle de la province dans le choix des personnes qui vont entrer sur son territoire?

**L'hon. Sean Fraser:** Avant tout, monsieur Housefather, je dois vous remercier de votre commentaire sur la qualité de mon français. C'est important pour moi que mes collègues de la Chambre des communes me soutiennent.

Sur l'enjeu particulier du niveau d'immigration, la situation au Québec est très différente de la situation hors Québec. Nous avons un accord avec la province de Québec. Cet accord donne au Québec le pouvoir de choisir chaque nouvel arrivant économique, en plus de lui fournir la capacité de fixer le niveau d'immigration.

La situation hors Québec est très différente. Le gouvernement fédéral fixe le niveau d'immigration dans son plan annuel et propose des stratégies pour protéger le poids démographique des francophones.

L'année dernière, c'était la première fois en 20 ans qu'un gouvernement atteignait la cible de 4,4 %. Je pense que nous pouvons encore augmenter cette cible. C'est essentiel pour promouvoir la langue et la culture française et pour protéger le poids démographique des francophones.

Je dois peut-être améliorer la qualité de mon français, mais je comprends l'importance de protéger le poids démographique des francophones, que ce soit au Québec ou à l'extérieur du Québec.

Cependant, selon l'accord avec le gouvernement du Québec, c'est au Québec de prendre la décision.

**M. Anthony Housefather:** Merci beaucoup.

Je vous félicite encore une fois pour votre français. Je suis vraiment étonné.

[Traduction]

Permettez-moi à présent de vous poser d'autres questions.

Celle-ci concerne McKinsey. On cherche manifestement à montrer qu'il y avait des relations inacceptables entre le gouvernement du Canada et McKinsey qui lui ont permis de décrocher des contrats.

Monsieur le ministre, vous arrive-t-il de participer à la décision de sous-traiter ou pas depuis que vous êtes ministre de l'Immigration?

**L'hon. Sean Fraser:** Non, cela se règle à l'échelle ministérielle.

Si vous permettez, en fait, nous publions une liste de tous les intervenants que le ministère consulte pour établir sa politique d'immigration. Cette liste est sur notre site Web. Si vous voulez vérifier, allez-y.

• (1730)

**M. Anthony Housefather:** Voici ma question à la sous-ministre: pouvez-vous confirmer que jamais, depuis que vous êtes au ministère, il n'y a eu d'ingérence politique dans les décisions relatives à la sous-traitance et à l'attribution des contrats?

**Mme Christiane Fox:** Je peux confirmer que nous n'avons pas eu de discussions avec le ministre sur les entreprises avec lesquelles nous passons des marchés.

**M. Anthony Housefather:** Parfait.

Monsieur le ministre, revenons à Dominic Barton.

Dominic Barton a été mentionné. Nous avons essayé d'établir que l'amitié de Dominic Barton avec quelqu'un... Même s'il est venu dire ici que le premier ministre ne fait pas partie de ses 50 meilleurs amis, qu'il n'a pas son numéro de téléphone, qu'il n'est jamais allé au restaurant avec le premier ministre et qu'il ne l'a jamais fréquenté, cette amitié aurait néanmoins mené à ces contrats.

Vous ne saviez pas en quelle année Dominic Barton a quitté McKinsey. Il a quitté McKinsey en 2018. Il se trouve que les deux contrats de votre ministère ont été attribués après cette date. Dominic Barton a également révélé que lorsqu'il a quitté McKinsey, il n'y a gardé aucun intérêt financier parce qu'il a revendu sa part d'associé.

Pensez-vous, en bonne logique, qu'il soit sensé, si cette amitié était tellement extraordinaire, que le nombre de contrats avec McKinsey augmente considérablement après le départ de Dominic Barton de McKinsey, mais pas entre 2015 et 2018?

**L'hon. Sean Fraser:** De mon point de vue, il y a eu deux contrats attribués par voie concurrentielle depuis son départ.

Je crois savoir que le gouvernement précédent faisait aussi affaire avec McKinsey. Je ne vois pas de tendance par rapport à sa présence à un poste particulier chez McKinsey ou autrement qui ait une incidence quelconque.

**M. Anthony Housefather:** D'accord.

Pour revenir en arrière, c'est la fonction publique professionnelle qui prend ces décisions, pas vous et pas les ministres.

**L'hon. Sean Fraser:** Il est très important qu'il continue d'en être ainsi.

**M. Anthony Housefather:** Permettez-moi de revenir sur...

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

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

**Mme Stephanie Kusie:** Je vous remercie, monsieur le président.

Avec tout le respect que je vous dois, monsieur le ministre, il y a quelque chose qui cloche. La fonction publique dit que McKinsey est impliqué. Les médias disent que McKinsey est impliqué dans le choix de politique. Deux anciens ministres, dont votre prédécesseur, disent que McKinsey était impliqué dans le choix de politique — une piètre politique, d'ailleurs — de votre ministère.

Vous le balayez du revers de la main en disant que vous ne savez rien à ce sujet. Ne vous a-t-on pas informé? Quelqu'un a dû vous dire d'où venaient ces chiffres au départ. Devinez quoi? Les médias, votre fonction publique et votre prédécesseur disent qu'ils venaient de McKinsey.

Que vous le sachiez ou pas, ou que vous soyez prêt à l'admettre ou pas, c'est ce que tous les autres disent. Que vous alliez jusqu'à nier ce qui est arrivé avant que vous preniez vos fonctions... Je comprends. Vous n'êtes là que depuis décembre 2021. Il est facile de dire que vous ne savez pas. C'est la même chose avec votre sous-ministre, qui n'est là que depuis septembre 2022. Il est vraiment facile de dire que vous n'êtes responsable de rien de ce qui s'est passé avant vous.

C'est le tableau que vous brossez aujourd'hui. On dirait que vous allez à contre-courant — par ignorance ou en le niant — de ce que la fonction publique, les médias et vos prédécesseurs disent. Cette réponse ne me satisfait pas. Elle ne satisfait pas l'opposition officielle. Selon moi, elle ne satisfait aucun des partis de l'opposition de ce côté de la table. « Je ne sais pas. Tout le monde dit ça, mais je n'ai aucune idée sur le sujet » n'est pas une réponse satisfaisante pour les Canadiens, monsieur le ministre.

Votre collègue de l'autre côté de la table essaie de vous sauver la mise en disant « Oublions McKinsey. Nous sommes là pour parler de prestation de services. » Devinez quoi? Vous échouez sur ce plan-là aussi, avec un arriéré de 2,1 millions de dossiers. Même si vous fixez ces objectifs, dont tout le monde dans la fonction publique, dans les médias et dans l'ancien cabinet dit que, peu importe qui a créé ces chiffres, vous échouez. Vous échouez non seulement dans le contexte historique ou les connaissances ministérielles ne sont pas transmises... ou en essayant de le nier, ce que tout le monde de ce côté de la table ou dans la fonction publique et dans les médias croit que vous faites.

En plus, vous échouez aussi dans la prestation de services. Il est impossible de le nier, peu importent les versions ou que ce soit John Reynolds ou quelqu'un d'autre qui l'ait dit. Vous ne pouvez pas le nier.

Qu'avez-vous à dire aux Canadiens quand vous reconnaissez ne rien savoir du contexte ministériel des chiffres et de la façon dont on est arrivé à ces chiffres? Vous vous présentez et vous contentez de dire, « Oh, je ne sais pas », puis votre collègue essaie de dire,

« Eh bien, nous sommes là pour parler de prestation de services. » Mais vous échouez là aussi.

Que dites-vous aux Canadiens à ces deux sujets, monsieur le ministre?

• (1735)

**L'hon. Sean Fraser:** Monsieur le président, de combien de temps est-ce que je dispose pour répondre à cette question? J'aimerais avoir largement le temps d'y répondre afin de dissiper les nombreux mythes et, à vrai dire, les inepties que j'ai dû écouter sans rien dire.

**Mme Stephanie Kusie:** Cela ressemble à de la condescendance, monsieur le président.

**Le président:** Je répéterai ce que je disais plus tôt à propos de la bienséance, monsieur le ministre. Vous avez une minute et cinq secondes.

**L'hon. Sean Fraser:** Je vous remercie.

Je respecte ma collègue, avec qui j'ai siégé en comité. Ce que je trouve...

**Mme Stephanie Kusie:** Je crois que vous parlez très bien français. Aussi bien que moi. Pas entièrement bilingue, mais vous savez, c'est un très bon niveau C.

**L'hon. Sean Fraser:** Je vous remercie. Je fais de mon mieux.

Premièrement, selon l'allégation que je discerne dans votre intervention, madame Kusie, des sources anonymes dans la fonction publique ou les médias sont en désaccord avec ma politique d'immigration en général. Je ne connais pas la nature de votre allégation. Si elle est qu'ils sont en désaccord avec mon Plan des niveaux d'immigration, je n'ai pas vu de source confirmée. Je ne doute pas que des personnes se soient exprimées parce qu'elles ne pensent pas comme moi. Si vous et moi ne nous entendons pas sur le fait que doubler le niveau d'immigration par rapport à 2015 est une bonne idée, nous devrions en débattre à la Chambre des communes.

En ce qui concerne ma connaissance institutionnelle de ce qui s'est passé pendant que j'étais député avant d'occuper ce poste, je suis tout à fait d'accord avec la stratégie du gouvernement en matière d'immigration. Elle est bénéfique pour ma ville. Je connais très bien les politiques mises en oeuvre depuis 2015 et je continue de les soutenir.

Ce que nous examinons ici, ce sont deux contrats en particulier attribués en 2018 et 2020 qui portaient sur l'amélioration...

**Le président:** Je suis désolé, monsieur le ministre.

**Mme Stephanie Kusie:** C'était une politique conçue par McKinsey et très mal exécutée, monsieur le président.

Je vous remercie.

**Le président:** Je crains que votre temps de parole soit terminé.

Cependant, je vois que c'est le tour d'une députée du Parti libéral. Peut-être que vous pouvez poursuivre sur son temps de parole.

Madame Thompson, vous disposez de cinq minutes.

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

Soyez le bienvenu, monsieur le ministre.

Le président lit dans mes pensées.

Souhaitez-vous poursuivre avant de passer à mes questions, monsieur le ministre?

**L'hon. Sean Fraser:** Assurément.

Pour ce qui est de l'efficacité des politiques d'immigration que nous avons mises en œuvre pour relever des défis de taille pour notre système d'immigration, je ne prétendrai pas que tout est parfait, car le contrecoup de la COVID-19, les mesures exceptionnelles prises face à la situation en Ukraine et en Afghanistan et le fait que le Canada est devenu le pays le plus populaire du monde où chercher des possibilités économiques ont mis notre système à rude épreuve. Nous avons adopté des politiques pour augmenter les ressources du système en embauchant plus de 1 250 personnes, pour réduire les obstacles administratifs de différentes façons et pour recourir à la technologie numérique qui accélérera les processus.

Le chiffre avancé par Mme Kusie de 2,1 millions de dossiers dans le système a, en fait, été considérablement réduit. Depuis l'été dernier, nous avons réussi à le réduire de plus d'un demi-million. Nous sommes revenus à la norme de service qui était en place avant la pandémie pour les demandes de regroupement familial et pour les demandes présentées dans le cadre d'Entrée express au palier fédéral. Nous en sommes très près en ce qui concerne les permis d'études et les permis de travail pour les nouvelles demandes qui sont présentées. Nous devons encore travailler sur les visas de visiteur, que nous nous efforçons de traiter aussi vite que possible, mais les progrès sont bien réels et cela se ressent dans les collectivités.

Est-ce qu'il faudrait accélérer la cadence? Certainement. Est-ce que ce sera plus rapide à l'avenir? Certainement aussi.

Nous travaillons d'arrache-pied en ce moment, et ce, depuis un an, y compris en adoptant des processus numériques. Tout ne se fera pas sans anicroches, mais nous faisons tout notre possible pour que les familles soient réunifiées plus vite, pour que les travailleurs arrivent dans les entreprises et pour que plus de personnes viennent au Canada pour des événements importants de la vie.

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

Je dois dire que les fonctionnaires de votre cabinet sont phénoménaux. Depuis que je suis députée, j'ai vu une telle amélioration dans le traitement des dossiers et ne serait-ce que dans la collaboration de la part de votre cabinet. Je vous en remercie.

Le travail fait par McKinsey sur le processus de transformation a-t-il eu une incidence sur la réduction de l'arriéré et sur l'ajout de personnel?

Vous avez mentionné le nombre d'employés. Commencez-vous à voir un effet sur le terrain? Qu'en est-il?

• (1740)

**L'hon. Sean Fraser:** À mon avis, l'effet commence à se faire sentir, mais il ne se verra pas complètement tant que nous n'aurons pas un système entièrement numérisé et fonctionnel, soit d'ici quelques années. Il faudra un peu de temps pour vraiment savoir dans quelle mesure les améliorations numériques que nous apportons, qui sont liées au travail de McKinsey, portent leurs fruits. Les premiers signes que j'observe montrent qu'elles ont une incidence positive. Qu'il s'agisse de l'accessibilité, du fait de permettre aux personnes de présenter une demande en ligne plus rapidement, de leur donner plus de renseignements sur leur demande sur leur téléphone ou d'avoir un processus qui nous permette de tirer parti du

réseau mondial de bureaux pour optimiser la productivité, le passage au système numérique aura une incidence positive à de nombreux égards.

Une partie de ce travail aurait pu être fait au sein d'IRCC même, mais cela aurait pris plus de temps, probablement des années de plus. Étant donné l'augmentation importante du volume de travail du ministère, notamment pendant la pandémie et depuis, je ne pense pas que le système aurait pu absorber une telle augmentation de volume si nous n'avions pas continué d'aller rapidement vers un système plus numérique.

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

Quel est votre calendrier pour vraiment mettre en place ce système numérique où les processus suivront les échéances que vous avez indiquées? Combien de temps est-ce que cela prendra, selon vous?

**L'hon. Sean Fraser:** Cela dépend de la filière d'immigration dont vous parlez. Nous sommes déjà revenus aux normes de service d'avant la pandémie pour le regroupement familial et Entrée express. Nous n'en sommes pas loin pour les nouvelles demandes de permis de travail et de permis d'études. Nous pensons y revenir aussi cette année pour les visas de visiteur.

Nous reviendrons sans doute aux normes de service d'avant la pandémie, mais nous pouvons encore améliorer la qualité du service à la clientèle, notamment lorsque les demandeurs souhaitent se renseigner sur leur dossier et pour ce qui est d'accéder facilement au système. Mme Kwan a eu raison de souligner que nous devons continuer de travailler avec les représentants pour qu'ils puissent avoir accès au dossier de leurs clients et apporter de simples corrections à mesure qu'elles s'imposent.

Je pense que d'ici quelques années, nous aurons un processus numérique du début à la fin pour le traitement interne et pour l'interface des utilisateurs avec le système. Il ne faudra pas attendre tout ce temps pour sa mise en place. En fait, nous ajoutons continuellement au système des fonctions numériques à mesure que de nouvelles fonctionnalités sont prêtes à déployer.

**Mme Joanne Thompson:** Je vous remercie. En tout cas, venant d'une province qui a de grandes ambitions pour ce qui d'accueillir des immigrants, j'en suis très heureuse.

De là, si nous pouvions revenir à la pandémie de COVID-19, à la réalité de ce qui se passait dans le pays pendant la COVID et à la réalité géopolitique, quelle a été l'incidence de cette période sur le deuxième contrat, sur les recommandations et sur la nécessité d'accélérer le travail?

**Le président:** J'ai bien peur que le temps de parole soit écoulé. J'interromps souvent le ministre aujourd'hui.

Peut-être aurez-vous l'occasion de répondre pendant la dernière série de questions.

Nous passons maintenant aux quatre dernières interventions.

Monsieur Garon, vous avez deux minutes et demie.

[Français]

**M. Jean-Denis Garon:** Merci, monsieur le président.

Vous savez, c'est parfois très frustrant de ne pas obtenir de réponse de la part du ministre, et j'ai évidemment fait un commentaire inapproprié sur sa maîtrise de la langue française.

Je veux dire au ministre qu'il parle très bien le français. Je suis désolé et je lui demande d'accepter mes plus plates excuses.

Cela étant dit, en ce qui a trait à la motion qui donne naissance à l'étude, j'aimerais savoir si nous avons reçu des réponses, si nous avons eu des refus de la part des ministres que nous avons invités.

Où en sommes-nous à cet égard?

[Traduction]

**Le président:** Soyez un peu plus précis, s'il vous plaît. Parlez-vous des documents que nous avons demandés ou du témoin...

[Français]

**M. Jean-Denis Garon:** Je parle des ministres qui viendraient témoigner, selon ce qui est indiqué dans la motion. J'aimerais savoir si nous avons des nouvelles au sujet de ministres qui auraient accepté ou refusé de venir témoigner.

[Traduction]

**Le président:** Ils ont tous accepté, sauf la vice-première ministre et ministre des Finances et la ministre de la Défense nationale.

[Français]

**M. Jean-Denis Garon:** D'accord. Merci, monsieur le président.

Si le ministre de l'Immigration pouvait faire des pressions sur la ministre de la Défense nationale pour qu'elle change d'avis, ce serait bien. Je lui en fais la demande officielle.

J'aimerais maintenant lui poser une brève question.

Monsieur le ministre, je ne dis pas nécessairement que cela s'est passé au Canada, mais j'aimerais vous parler d'une pratique que McKinsey a utilisée. Cela figurait dans le rapport sénatorial en France. Il s'agit de la technique du « pied dans la porte ». McKinsey avait tendance à faire du travail gratuitement pour le gouvernement, de façon à avoir par la suite un accès facilité aux contrats.

Je ne dis pas que cela a été fait dans votre ministère, mais, de façon générale, si cette pratique existe ici ou à l'étranger, pensez-vous que ce soit acceptable?

[Traduction]

**L'hon. Sean Fraser:** Je pense qu'il est essentiel que nous ayons des règles en place en ce qui concerne l'attribution des contrats et que ces règles soient suivies. Je ne suis au courant que de cas dans un contexte canadien où ces règles ont été suivies.

Je ne sais pas si la sous-ministre peut ajouter quelque chose, mais je ne suis au courant que de cas où le processus officiel est suivi à l'échelle ministérielle.

• (1745)

[Français]

**M. Jean-Denis Garon:** La réponse me satisfait, monsieur le ministre.

J'aimerais rapidement aborder une dernière chose.

La firme McKinsey est très présente dans votre ministère. Des contrats ont été octroyés et des conseils ont été donnés. Or cette firme n'est pas inscrite au Registre des lobbyistes.

Cet état de fait vous met-il mal à l'aise? Pensez-vous que cela pourrait résulter d'une erreur et que cela devrait changer?

[Traduction]

**L'hon. Sean Fraser:** Je ne crois pas qu'il s'agisse d'une erreur. Il est essentiel, à mon sens, que les règles sur le lobbyisme soient respectées. Pour que les choses soient bien claires, si je pense qu'il ne s'agit pas d'une erreur, c'est parce que McKinsey ne figurait même pas sur notre liste de consultation interne, et encore moins sur la liste du lobbying, pour l'élaboration de notre plan des niveaux d'immigration. Plus de 500 organisations sont répertoriées sur cette liste.

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

Je vous remercie, monsieur le ministre.

Madame Kwan, ce sont vos deux dernières minutes et demie.

**Mme Jenny Kwan:** Le ministre a dit qu'il ne s'est pas du tout mêlé de l'attribution des contrats à McKinsey et que la sous-ministre ne lui en a pas parlé. Bien évidemment. Pourquoi? Parce que le ministre n'a été nommé qu'en 2021 et que les contrats ont été attribués en 2018 pour le premier et en 2019 pour le second. Par conséquent, c'était avant que le ministre et la sous-ministre occupent leurs fonctions actuelles. Évidemment qu'ils n'avaient rien à voir avec ces contrats.

Cela dit, une question demeure. Le ministre a évoqué le manque de capacité au sein d'IRCC, ce qui explique la nécessité de soustraire.

Ma question au ministre est la suivante: combien a-t-on consacré à la formation et au perfectionnement des compétences au sein d'IRCC, spécialement pour ce projet? Aussi, en ce qui concerne le recrutement et le maintien en poste, est-ce qu'IRCC a mis en œuvre des recommandations de l'Institut professionnel de la fonction publique du Canada découlant du processus de négociation collective? Sinon, pourquoi ne l'a-t-il pas fait?

**L'hon. Sean Fraser:** Vous m'excuserez de ne pas avoir cette information en tête, madame Kwan. Si vous le permettez, je laisserai la sous-ministre fournir toute information qu'elle aurait.

**Mme Christiane Fox:** Je peux dire que nous investissons certainement dans notre effectif, dans la formation et dans l'apprentissage. Je dirai que le laboratoire des talents numériques, qui a produit 160 professionnels des TI qui travaillent maintenant pour le ministère, est une des retombées des contrats de McKinsey. Forts de ce qu'ils ont appris dans les premiers temps, ils mettent maintenant en œuvre des changements importants, comme les demandes de citoyenneté en version numérique...

**Mme Jenny Kwan:** Mon temps de parole est limité. Alors, peut-être que les représentants du ministère peuvent déposer les documents sur le financement alloué à la formation et au perfectionnement des compétences, ainsi que des réponses à la question sur les recommandations formulées par l'Institut professionnel de la fonction publique du Canada qui ont été adoptées.

Je poserai cette question: est-ce que McKinsey a participé au développement de l'intelligence artificielle pour IRCC? Est-ce que McKinsey a participé au développement de l'outil Chinook?

**L'hon. Sean Fraser:** Là encore, je laisserai la sous-ministre répondre. Je ne suis pas au courant d'un rôle que McKinsey aurait pu avoir précisément par rapport à ces outils.

Madame la sous-ministre, si vous avez une réponse, je vous en serai reconnaissant.

**Mme Christiane Fox:** Oui, certainement dans le cadre du deuxième contrat, McKinsey a examiné des feuilles de route et des gains d'efficacité dans le système. Chinook, qui est un outil de traitement en masse, en faisait partie. Cela faisait partie de la transformation numérique.

Je pense que nous pouvons parler de quelques aspects très précis...

**Mme Jenny Kwan:** Je vous remercie.

Je me demande si la sous-ministre peut déposer au Comité des renseignements précisément sur le travail en rapport avec le développement de l'intelligence artificielle, ainsi que de Chinook, effectué par McKinsey.

Des témoins nous ont dit au CIMM que Chinook a été créé en interne. Ce n'est manifestement pas le cas, si McKinsey y a participé.

**Mme Christiane Fox:** L'outil a été créé en interne.

**Le président:** Je suis désolé. Puis-je vous interrompre, madame Kwan?

Je ne voudrais pas parler à votre place, mais est-ce que vous souhaitez que le Comité demande que ces documents soient déposés?

**Mme Jenny Kwan:** Oui, c'est cela.

**Le président:** Dans ce cas, ai-je l'approbation de mes collègues?

**Mme Jenny Kwan:** Si vous me permettez, puis-je avoir l'appui du Comité pour demander et recevoir tous les documents que j'ai demandés tout au long de la réunion, afin que le Comité les examine?

**Mme Christiane Fox:** Puis-je préciser que l'outil Chinook a bien été créé en interne? Le traitement en masse, l'intelligence artificielle et la recherche d'efficacité faisaient partie du travail de McKinsey.

**Mme Jenny Kwan:** Je crois que la sous-ministre reconnaîtra aussi que l'intelligence artificielle et Chinook ont posé beaucoup de problèmes de discrimination.

**Le président:** Madame Kwan, votre temps de parole est écoulé.

Pour revenir à votre dernier point... Chers collègues, êtes-vous d'accord? Je vois des pouces levés.

La greffière clarifiera.

Je vous prie de m'excuser. Madame Kwan, vous ne pouvez pas présenter de motion. La sous-ministre accepte, semble-t-il, de fournir ces documents.

Je vais partir du principe que M. Johns prendra vos 20 dernières secondes pour présenter la même motion. C'est simplement pour que ce soit officiel, monsieur Johns.

• (1750)

**M. Gord Johns (Courtenay—Alberni, NPD):** Je demande que le gouvernement dépose les documents que Mme Kwan a demandés tout au long de la réunion.

**Le président:** Je vous remercie. Je pense que nous comprenons tous l'intention.

La greffière fera le suivi avec vous, madame Fox.

Le temps de parole est écoulé, je le crains.

Monsieur le ministre, il nous reste 10 minutes seulement. Je vous remercie de rester un peu plus longtemps.

Nous avons M. Barrette, puis M. Bains pour cinq minutes chacun.

**M. Michael Barrett (Leeds—Grenville—Thousand Islands et Rideau Lakes, PCC):** Je vous remercie, monsieur le président.

Je remercie le ministre et ses collaborateurs de leur présence aujourd'hui.

Madame Fox, c'est un plaisir de vous revoir au Comité.

Monsieur le ministre, avez-vous eu l'occasion d'examiner les questions soulevées quand votre collègue du Cabinet, le ministre Jacek, a comparu devant le Comité au sujet de certaines des pratiques auxquelles se livre McKinsey? Elles concernent notamment la crise des opioïdes aux États-Unis, la conduite de l'entreprise à propos de ses journées de réflexion en Chine près d'un camp de concentration et les scandales dans lesquels elle est impliquée en Afrique du Sud et en France.

Avez-vous eu l'occasion de regarder cette réunion ou vous êtes-vous familiarisé depuis avec ce dont il a été question?

**L'hon. Sean Fraser:** Je n'ai pas regardé la réunion personnellement. J'ai appris ce qui y a été discuté et j'ai entendu d'autres exemples semblables à ceux que vous avez énumérés à l'audience d'aujourd'hui.

**M. Michael Barrett:** Monsieur le ministre, êtes-vous favorable aux politiques d'immigration de la dernière et de l'actuelle administration américaine?

**L'hon. Sean Fraser:** Je ne m'intéresse pas aux politiques d'immigration américaines, sauf si et dans la mesure où elles ont une incidence sur l'intérêt national du Canada. Dans le cas présent, je ne me demande pas si je suis favorable ou pas à ces politiques, mais je me concentre sur l'élaboration de nos politiques afin de réagir de façon appropriée.

**M. Michael Barrett:** J'aimerais avoir votre avis sur la politique concernant la frontière entre les États-Unis et le Mexique. Nous avons vu au cours des dernières années des images de femmes, d'enfants et d'hommes enfermés dans des cages.

Diriez-vous que c'est acceptable ou inacceptable, à votre avis?

**L'hon. Sean Fraser:** À l'époque, j'ai formulé publiquement des critiques au sujet de la situation dont nous avons alors été témoins.

**M. Michael Barrett:** D'accord.

Avez-vous vu des articles, ou en connaissez-vous, qui rapportent que le gouvernement américain réduit la nourriture et les soins médicaux pour les femmes, les enfants et les hommes qui sont détenus à la frontière ou d'autres pratiques controversées du service ICE aux États-Unis?

**L'hon. Sean Fraser:** J'ai entendu parler de différents exemples en ce qui concerne le service ICE aux États-Unis, pas des cas particuliers dont vous venez de parler.

**M. Michael Barrett:** Y a-t-il...

**M. Irek Kusmierczyk:** Je vous prie de m'excuser, monsieur le président, j'invoque le Règlement.

Les questions sur les politiques d'immigration américaines sont-elles pertinentes? Je demande au député de dire en quoi elles sont pertinentes.

**M. Michael Barrett:** Je suppose que le chronomètre a été arrêté pour cet échange.

**Le président:** En effet, il est arrêté.

**M. Michael Barrett:** Parfait.

Monsieur le président, notre collègue d'en face, s'il patiente encore un peu, verra — comme j'utilise mon temps de parole pour parler de la politique d'immigration avec le ministre de l'Immigration dans le cadre d'une étude sur des consultants — qu'il semble y avoir un lien entre les personnes qui conseillaient les États-Unis sur leurs politiques d'immigration et le ministère de ce ministre. Il est donc très important de savoir que les architectes de politiques aux États-Unis ont reçu des dizaines de millions de dollars du ministère de ce ministre.

McKinsey est l'entreprise en question. Il y a donc un lien avec l'étude...

**Le président:** D'accord. J'accepte la pertinence.

Il vous reste deux minutes et demie.

**M. Michael Barrett:** D'accord.

J'aurais dû avertir, monsieur le ministre.

McKinsey était chargé de conseiller le gouvernement américain sur ces politiques dont je parlais précisément, à propos desquelles vous avez fait des commentaires publics et que vous connaissez à présent, si vous ne les connaissiez pas avant.

Comment pouvons-nous être certains que les personnes qui ont défini ces politiques ne sont pas employées pour travailler pour IRCC comme consultants?

• (1755)

**L'hon. Sean Fraser:** C'est une question importante. Nous avons des normes en place qui permettent aux entreprises de soumissionner pour obtenir des contrats fédéraux. Ces normes sont conçues pour empêcher certains types d'acteurs malveillants d'entrer dans les bonnes grâces du gouvernement fédéral.

À ma connaissance, ces processus ont été suivis. Il me semble qu'il est important de ne pas nécessairement confondre certaines personnes morales ou entreprises potentielles qui ont des activités dans différents pays parce que je suis fermement convaincu, pour des raisons étroitement liées à ma collectivité, que nous devons, dans la mesure du possible, attribuer des responsabilités individuelles en ce qui concerne les personnes qui enfreignent les règles et aussi, dans la mesure où la loi prévoit un processus pour punir des entreprises, que nous devons suivre ces règles.

Que je sache, les règles du processus de Services publics et Approvisionnement Canada ont, en fait, été suivies. Faut-il travailler sur la responsabilité individuelle lorsque des personnes enfreignent des normes morales? Dans la plupart des cas, oui, mais j'hésite, sans connaître tous les détails de la situation présente, à porter un jugement sur ce que vous me demandez.

**M. Michael Barrett:** Pensez-vous que McKinsey soit une entreprise éthique?

**L'hon. Sean Fraser:** Je ne crois pas que nous puissions juger de l'éthique des entreprises.

Si vous voulez bien m'accorder 30 secondes, monsieur Barrett...

**M. Michael Barrett:** C'est le temps de parole qui me reste, donc en vous donnant...

**L'hon. Sean Fraser:** Je vous accorderai les 30 secondes supplémentaires et je resterai plus longtemps s'il le faut, si le président est d'accord...?

**Le président:** Attendez un instant, monsieur le ministre. Je comprends que...

Êtes-vous d'accord avec le ministre...? Je suis certain que vous pouvez répondre dans le temps imparti à M. Bains.

Allez-y. Nous ne pénaliserons pas M. Bains, monsieur le ministre, parce que vous poursuivez.

**L'hon. Sean Fraser:** Très bien.

Étrangement, c'est une chose à laquelle je pense depuis que je suis enfant... l'aspect qui semble être une sorte de concept technique.

À 10 minutes d'où je suis assis en ce moment se trouve la mine Westray, et 26 hommes ont été tués dans ma collectivité lorsque j'étais enfant. C'était il y a 30 ans, et je vois les familles dans la collectivité tout le temps. Personne n'a été tenu responsable de ce qui s'est passé à Westray. Il y a eu un processus qui s'est déroulé, et je prends très au sérieux le fait que l'on blâme Westray plutôt que les gens qui profitaient des membres de ma collectivité qui sont morts.

**Le président:** Merci, monsieur le ministre.

Je crains que vous n'ayez plus de temps, monsieur Bains. Le ministre l'a utilisé.

En fait, allez-y pour cinq minutes, s'il vous plaît.

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

Je vous remercie, monsieur le ministre, de vous joindre à nous aujourd'hui. Je tiens à vous remercier pour le travail acharné que vous faites. Malgré tous les défis, vous avez certainement été en mesure de pivoter et de vous assurer que vous et votre personnel faites le travail nécessaire à IRCC. Je peux vous dire que parmi les habitants de Richmond, en Colombie-Britannique, il y a beaucoup de professionnels, de familles et d'étudiants qui travaillent et qui en sont très heureux et reconnaissants.

J'aimerais revenir sur ce que M. Barrett a dit. Le 1<sup>er</sup> février, Dominic Barton a déclaré au Comité: « McKinsey ne fournit jamais de conseils stratégiques. La firme fait ce que le gouvernement lui demande de faire. » Êtes-vous d'accord avec cette déclaration?

**L'hon. Sean Fraser:** Pour autant que je sache, c'est la nature du travail qui a été effectué dans les cas présents.

**M. Parm Bains:** Je vous remercie.

Pour ce qui est des contrats, le ministère les examine-t-il pour évaluer le rendement et les résultats des fournisseurs?

**L'hon. Sean Fraser:** Oui, régulièrement. Si vous voulez plus de détails, je serais heureux de céder la parole à la sous-ministre pour qu'elle vous explique en quoi consiste ce processus.

**M. Parm Bains:** Oui, certainement. Je vous en prie.

**Mme Christiane Fox:** Absolument. Nous examinons certainement nos pratiques internes en ce qui concerne la façon dont nous gérons le contrat du début à la fin. Je pense que nous sommes également toujours à la recherche de pratiques exemplaires, que ce soit par l'entremise de recommandations du vérificateur général ou de l'ombudsman de l'approvisionnement. Par exemple, je sais que pour le contrat McKinsey, à la suite d'un rapport antérieur de la vérificatrice générale, le ministère a fini par instituer, disons, un processus de certification des prix avant l'attribution d'un contrat pour faire en sorte que nous obtenons le bon prix en fonction de l'appel d'offres concurrentiel et transparent que le ministère a lancé. Ce n'est qu'un exemple de la façon dont nous essayons continuellement de nous améliorer du point de vue de la gestion des achats.

**M. Parm Bains:** Je vous remercie pour cela.

Comment répondriez-vous aux critiques selon lesquelles IRCC dispose de suffisamment de ressources et ne devrait pas avoir besoin d'externaliser?

• (1800)

**L'hon. Sean Fraser:** Dans les circonstances actuelles, monsieur Bains, nous embauchons autant de personnes que possible pour continuer à accroître notre capacité. Depuis le mois d'août, nous avons ajouté plus de 1 250 personnes, et nous prévoyons en ajouter quelques centaines d'autres d'ici la fin du mois prochain. Nous faisons ce que nous pouvons pour continuer à accroître notre capacité.

Parfois, lorsque nous avons un besoin limité dans le temps d'étendre la fonctionnalité du ministère dans un domaine où nous n'avons pas un effectif complet à l'interne ou qu'il nous faut augmenter notre capacité, il peut être judicieux d'engager une société de conseil — pas seulement à IRCC, soit dit en passant, mais c'est le cas pour toute organisation. C'est ce que font couramment les gouvernements depuis de nombreuses années. Cet exemple particulier avait trait au besoin limité dans le temps d'aider à concevoir une voie vers la transformation numérique au sein d'IRCC, puis de renforcer les capacités pour veiller à ce qu'IRCC puisse mettre en oeuvre la voie à suivre à l'intérieur du ministère.

**M. Parm Bains:** Vous avez indiqué que le ministère a intégré les compétences nécessaires pour ne plus avoir à sous-traiter de tels services à l'avenir. De quelle autre façon IRCC renforce-t-il ses capacités internes?

**L'hon. Sean Fraser:** Nous faisons un certain nombre de choses. La sous-ministre a mentionné certaines des possibilités de formation que nous avons eues grâce à l'application numérique, et nous avons maintenant ajouté plus de 160 employés en TI. Nous continuons à ajouter du personnel à un rythme que nous n'avons jamais vu afin de traiter plus de cas, mais nous sommes aussi constamment en train de perfectionner nos processus afin de réduire le fardeau de chaque cas et de nous assurer que nous offrons des occasions à notre personnel de se familiariser avec ce qui est attendu d'eux au fur et à mesure des différents changements de politique.

Une organisation est aussi bonne que son personnel. Nous devons continuer à préparer nos employés à la réussite en leur offrant des possibilités de formation et d'avancement professionnel, afin qu'ils aient un avenir au sein de l'organisation. Cela passe par des occasions de formation courante, mais aussi par des décisions politiques gouvernementales visant à offrir au ministère de plus longues portées de planification, ce qui peut offrir aux gens la sécurité de savoir qu'ils ont un emploi pour plus d'un an ou deux, leur permettant ainsi de voir des possibilités d'avancement professionnel. Il n'y a pas de solution miracle lorsqu'il s'agit de créer une

culture d'entreprise pour maximiser la productivité, mais investir dans les gens et créer des possibilités de croissance à court terme et un avenir à plus long terme pour le ministère fait partie de l'équation.

**M. Parm Bains:** Je vous remercie.

Ce sont toutes les questions que j'avais à poser aujourd'hui.

**Le président:** Merci, monsieur Bains.

Monsieur le ministre, merci d'être avec nous. Nous vous remercions d'être resté un peu plus longtemps.

Avant de passer à huis clos et aux travaux du Comité, j'ai quelques points sur lesquels nous avons besoin d'une réaction et d'une décision, s'il vous plaît.

Monsieur le ministre, vous pouvez rester pour cela.

**L'hon. Sean Fraser:** Monsieur le président, je suppose que la réaction n'a pas à venir de moi.

**Le président:** Vous êtes le bienvenu pour rester et regarder le seul comité qui compte poursuivre ses travaux.

Merci, monsieur le ministre.

**L'hon. Sean Fraser:** Merci beaucoup, chers collègues. Je reconnais la valeur de votre temps.

**Le président:** Rapidement, chers collègues, nous avons reçu deux lettres, de Postes Canada et de Ressources naturelles, demandant de reporter la date de soumission de leurs documents sur McKinsey. Postes Canada a demandé le 15 mars. Je ne me souviens pas de la date demandée par Ressources naturelles.

Je cherche à obtenir des opinions et une orientation sur la façon dont nous devrions procéder.

Allez-y, madame Kusie.

**Mme Stephanie Kusie:** J'estime que la motion était très claire en ce qui concerne la date limite. Je suis très préoccupée par le fait que, si nous commençons à accorder des exemptions à certains organismes, d'autres organismes et ministères demanderont la même chose. Je ne pense pas que ce soit un bon précédent à établir, alors je recommande que nous encourageons Postes Canada à s'en tenir à l'échéance indiquée dans la motion, monsieur le président.

**Le président:** Y a-t-il quelqu'un d'autre sur cette question?

Allez-y, monsieur Housefather.

**M. Anthony Housefather:** Évidemment, je suis d'accord pour encourager tout le monde à respecter une date limite. Compte tenu du volume de documents qu'ils devront faire traduire, je ne sais pas si chaque ministère sera en mesure de livrer à temps.

Je pense qu'il est tout à fait approprié de répondre par une lettre qui encourage tout le monde à respecter le délai. Elle peut dire: « Si vous ne pouvez pas, veuillez produire tout ce que vous avez au fur et à mesure, le plus rapidement possible. » Nous pourrions alors évaluer si quelqu'un ne s'est pas acquitté de toutes ses responsabilités et revenir deux ou trois semaines plus tard pour déterminer ce qu'il convient de faire.

Une lettre courtoise disant « Nous nous attendons à ce que vous respectiez la date limite, et si vous ne pouvez pas nous donner tout ce que vous avez, continuez à les produire... en continu... aussi rapidement que possible » est probablement le moyen le plus juste et le plus raisonnable.

• (1805)

**Le président:** Allez-y, madame Kusie.

**Mme Stephanie Kusie:** J'ai aimé tout ce que vous avez dit à propos de « Nous vous encourageons à respecter le délai. » J'aime cette partie.

Je n'aime pas autant la deuxième partie. Nous n'avons pas besoin d'être impolis, mais je pense que la lettre devrait indiquer fermement que nous les encourageons à respecter la date limite.

**Le président:** Si je peux intervenir, je partage cette préoccupation. Si nous le faisons pour l'un, c'est pour tous les autres. Je comprends, d'après Postes Canada, qu'il ne s'agit pas de beaucoup de documents. Si l'on se fie au *Feuilleton*, ce ne sont pas des montagnes et des montagnes. Je...

**Mme Stephanie Kusie:** Je reconnais cela.

**Le président:** ... comprends certainement votre préoccupation. Si nous le faisons pour une personne, nous aurons un barrage de personnes qui demanderont la même chose.

**Mme Stephanie Kusie:** Il s'agissait d'un contrat de 9 millions de dollars, alors je suis assez surprise d'entendre cette information. Cela ne fait que m'encourager davantage à les inciter à respecter l'échéance.

**Le président:** Sentant la volonté du Comité, je vais demander à notre greffière de leur écrire pour leur demander de respecter l'échéance.

C'est très bien. Merci à tous.

L'autre question est la suivante: j'ai envoyé un courriel, mais nous n'avons encore rien reçu. L'étude de la gouverneure générale est en cours. Nous avons besoin des recommandations. Je voudrais demander, compte tenu de l'intérêt du public envers le coût, mais aussi de l'affaire récente qui a été signalée, à savoir que le personnel politique ne doit pas répondre aux questions concernant un autre voyage récent du gouvernement, que nous prenions cette question au sérieux et que nous fassions parvenir nos recommandations concernant les voyages de la gouverneure générale d'ici le 28.

Allez-y, madame Kusie.

**Mme Stephanie Kusie:** Oui, monsieur le président. J'ai une motion qui pourrait répondre à cette question. Cette motion est...

**Le président:** Une simple motion manuelle?

**Mme Stephanie Kusie:** Une motion de dépôt.

**Le président:** Allez-y, madame Kusie.

**Mme Stephanie Kusie:** Je propose que le Comité demande, premièrement, la production de tous les reçus et factures non expurgés associés au voyage du premier ministre du Canada au Royaume-Uni en septembre 2022, y compris pour toutes les personnes accompagnant le premier ministre; deuxièmement, que soit inclus un rapport ventilant les reçus par personne et par poste de dépense, y compris notamment les frais d'hébergement, les frais de déplacement, les frais de sécurité et les frais de nourriture, d'alcool et de boissons; troisièmement, que les documents demandés soient présentés à la greffière au plus tard le lundi 6 mars 2023, à midi, et que la greffière les transmette aux membres du Comité dès qu'ils seront disponibles dans les deux langues officielles; et, quatrièmement, que tous les documents soient publiés sur le site Web du Comité permanent des opérations gouvernementales et des prévisions budgétaires.

Monsieur le président, voilà qui conclut la motion que je présente ici, aujourd'hui.

**Le président:** Merci.

Elle semble être recevable. Y a-t-il un débat sur cette motion?

**M. Majid Jowhari:** J'ai un commentaire. Vous avez déjà décidé que le dépôt de cette motion est recevable.

**Le président:** Elle semble l'être, oui.

**M. Majid Jowhari:** Pouvons-nous obtenir des précisions?

**Le président:** Allez-y, monsieur Housefather.

**M. Anthony Housefather:** Puis-je poser une question, monsieur le président?

Je n'ai pas vu ça avant. Je ne pense pas que cela nous soit parvenu. Le sujet de cette réunion était McKinsey. Je ne pense pas que cela soit lié au sujet de cette réunion et, par conséquent, ne devrait-on pas envoyer un préavis de 48 heures? J'aimerais avoir la chance de l'examiner et de mieux comprendre. Je viens juste de l'entendre.

**Le président:** Je crois comprendre qu'il s'agit d'une motion spontanée ou une motion d'affaire en cours se rapportant à la discussion que je soulevais, non pas celle de Postes Canada, mais celle de...

**M. Anthony Housefather:** Monsieur le président, cela ne figurait pas sur l'avis de convocation. L'avis de convocation concernait McKinsey, et cela n'a rien à voir avec McKinsey. Par conséquent, il devrait y avoir un préavis de 48 heures.

Je ne dis pas que je suis contre, mais je pense que nous devrions suivre cette règle.

**Le président:** Patientez deux secondes pendant que je consulte la greffière.

Cette discussion a été très intense. Elle a été intense pour notre greffière, pas nécessairement pour moi, car je pense avoir un seuil de stress plus élevé qu'elle.

Je ne suis pas d'accord avec notre greffière, mais je vais suivre son conseil. Elle m'a informé qu'il ne s'agit pas d'une motion d'affaire en cours. Nous pouvons la mettre au *Feuilleton* pour notre prochaine réunion, ce que je suppose que nous ferons. Encore une fois, je ne suis pas d'accord avec la greffière, mais elle est plus forte...

• (1810)

**Mme Stephanie Kusie:** Elle est plus intelligente que vous.

**Le président:** Elle est plus intelligente que moi, oui. Je la fais rougir.

Allez-y, monsieur Barrett.

**M. Michael Barrett:** J'ai une question à ce sujet, monsieur le président.

Le fait de discuter de points qui ne sont pas à l'ordre du jour... Je ne fais pas partie de ce comité depuis aussi longtemps que vous, mais il semble que nous ayons l'habitude de le faire et de prendre des décisions lors de ces réunions sur des points qui ne sont pas à l'ordre du jour.

Est-ce que le Comité aura pour habitude de ne pas agir de la sorte à l'avenir?

**Le président:** Je vais demander à la greffière d'expliquer les règles qu'elle m'a expliquées, les 1 800 règles dans les deux langues officielles, s'il vous plaît.

**La greffière du Comité (Mme Aimée Belmore):** Les pages 1 à 100 sont l'histoire de la Chambre des communes, alors vous voudrez peut-être les laisser en dehors de la discussion.

Si vous faites référence à la lettre de Postes Canada qui vient d'être discutée, elle était de toute façon liée à l'ébauche de McKinsey, donc elle est liée à la question à l'étude, qui est l'examen de McKinsey et des contrats. C'est dans le cadre de la discussion qui était en cours.

L'étude qui concerne la gouverneure générale, qui est une autre étude entreprise par le Comité, est une étude complètement distincte. Elle n'est pas liée à la question qui est à l'ordre du jour d'aujourd'hui et dont nous discutons actuellement, et nous ne sommes pas en train de traiter des travaux du Comité. Si nous étions en train de parler des travaux du Comité, ce serait parfait.

**Le président:** Je suis désolé. Je vais vous interrompre. Au début de la réunion, j'ai annoncé que nous allions parler de travaux du Comité avant de passer à huis clos. Cela modifie-t-il votre interprétation? Encore une fois, j'ai jugé qu'il s'agissait d'une motion d'affaire en cours.

Chers collègues, je suis désolé. Si vous vous rappelez bien, j'ai dit au début de la réunion que nous traiterions de travaux du Comité avant d'entrer à huis clos pour les travaux du Comité.

**M. Majid Jowhari:** Honnêtement, nous avons l'avis de convocation. C'est cet avis de convocation qui établit l'ordre du jour.

**Le président:** Je suis désolé. Je vous mets dans une situation difficile, madame la greffière, mais j'aimerais que les choses soient claires.

**La greffière:** La clarté que j'offre est la sagesse du greffier, en ce sens que je ne fais qu'offrir des conseils et des recommandations, mais en fin de compte, les décisions sur l'admissibilité sont du ressort du président, donc si le président dit que la motion est recevable, elle est recevable. Ses décisions peuvent toujours être contestées par n'importe quel membre du Comité.

**Le président:** Vous me renvoyez la balle, alors.

Excusez-moi deux secondes. Il y a le fait que j'ai mentionné, au tout début de cette réunion, que nous traiterions de certains travaux du Comité avant de passer à huis clos pour discuter d'autres travaux du Comité. Je pense que cela pourrait être différent.

Laissez-moi m'entretenir avec notre greffière.

Chers collègues, je vous présente mes excuses pour mon manque d'érudition sur cette question et pour le va-et-vient. J'ai confirmé avec la greffière, et elle a confirmé qu'au début, j'ai déclaré que des travaux du Comité seraient traités avant les travaux du Comité. Par conséquent, quelqu'un peut déposer une motion d'affaire en cours. Je crois que c'est pertinent. Vous êtes invités à la contester.

Je vais demander au Comité de voter sur la question si vous souhaitez contester la décision. Comme nous avons déclaré dès le début qu'il s'agirait de travaux du Comité avant de passer au Sous-comité, ce serait tout et la contestation ne ferait pas l'objet d'un vote.

• (1815)

**M. Majid Jowhari:** Avant de contester et de passer au vote, monsieur le président... Chers collègues, nous travaillons très bien ensemble. Je n'ai pas encore vu de motion que nous aurions rejetée

si nous avons eu le temps de l'examiner. Vous le savez bien. Si vous regardez l'histoire, cela n'est jamais arrivé à ce comité, du moins de la part de ce groupe qui s'est réuni. C'est mon premier point.

Deuxièmement, nous ne voulons pas créer de précédent qui nous donnerait l'impression d'être piégés, car lorsque nous agissons de la sorte, nous nous hérissons — je suis très franc. Je sais que nous sommes en public. C'est juste que...

**Mme Stephanie Kusie:** Je ne savais pas que John Reynolds avait publié un article dans les médias aujourd'hui, alors je vous en remercie.

**Le président:** M. Jowhari a la parole.

**M. Majid Jowhari:** Honnêtement, je ne me souviens pas d'un seul membre de ce comité qui n'ait pas travaillé en collaboration. Lorsque nous sortons de cette salle, nous nous saluons bien, nous travaillons les uns avec les autres et nous demandons l'avis des autres. Je comprends que lorsque nous sommes à huis clos, nous devons nous comporter d'une certaine manière en fonction de l'alliance de notre parti, etc.

Mais parlons de cette chose.

Madame Kusie, vous pourriez m'arrêter et me dire « Hey, Majid », ou n'importe lequel de nos membres pourrait dire « Hey, regarde, je mets ça... Qu'en pensez-vous? »

En fin de compte, je vous garantis que nous allons soutenir ce projet. Nous aurons peut-être quelques questions. Il se peut qu'il y ait des amendements, mais lorsque nous commençons à normaliser une pratique consistant à déposer une motion comme celle-ci, à essayer de la rendre publique et à ne pas nous donner l'occasion de travailler ensemble, cela nous offusque. Nous nous demandons s'il y a quelque chose là-dedans dont nous devons nous méfier. Est-ce que nous exposons quelqu'un?

Encore une fois, tout ce que je veux dire, c'est que nous travaillons bien ensemble. Alors, travaillons bien ensemble.

Monsieur le président, je crois que vous allez dire que cette proposition est recevable, et je vais la contester, en tant que vice-président, et nous allons procéder à un vote. Quel que soit le résultat, il y aura un vote.

Ma demande est la suivante. S'il vous plaît — je suis ici et mes collègues sont ici —, travaillez avec nous pour faire en sorte que la motion soit adoptée... Regardez ce que nous avons. Je ne pense pas qu'un autre comité ait autant d'études sur la table que nous. Je mets au défi n'importe quel comité, n'importe quel membre de n'importe quel autre comité, de venir dire que ce groupe n'a pas travaillé en collaboration pour s'assurer qu'il aborde les questions du jour.

Nous avons cinq ou six études que nous n'avons pas finalisées, parce que nous voulons agir en collaboration et nous voulons aborder les questions du jour.

Je vais m'en tenir à cela. Je vous remercie.

**Le président:** Avant de donner la parole à Mme Kusie, je dirai qu'il est d'usage, au fil des ans, que nous présentions assez souvent des motions d'affaire en cours.

Nous allons passer à Mme Kusie, puis à M. Johns.

**Mme Stephanie Kusie:** Je ne dirai rien.

Je vous remercie.

**Le président:** Allez-y, monsieur Johns.

**M. Gord Johns:** Il est évident que j'appuierai cette motion lorsqu'elle sera mise aux voix.

Je tiens à souligner que j'ai déposé une motion sur l'impartition. C'était une motion d'affaire en cours et elle reflétait exactement ce dont nous avons parlé. Les conservateurs ont refusé et ont dit qu'ils avaient besoin de plus de temps. Il s'agissait simplement d'élargir l'externalisation pour inclure les six grandes entreprises. Nous avons en fait attendu jusqu'à ce lundi pour voter sur ma motion, qui ne faisait que refléter ce dont nous avons parlé, que j'avais partagé avec tout le monde et que tout le monde avait approuvé.

En fait, je suis d'accord avec M. Jowhari quant à ce que nous avons l'habitude de faire. La question qui nous occupe est une autre histoire. Bien sûr, je pense que nous avons besoin des documents, et j'aime bien la motion de Mme Kusie et son travail sur ce sujet, car c'est vraiment important. Je pense que, dans la pratique, ce que M. Jowhari suggère est la bonne chose à faire.

Il est clair que le gouvernement va se rendre compte que cela viendra. Nous pourrions peut-être fixer une nouvelle date et l'adopter au début de la prochaine réunion, puis leur donner un délai très court pour obtenir les documents.

C'est en train d'arriver de se produire. Il semble que cela recevra un soutien et que le gouvernement en aura vent. Espérons qu'ils pourront commencer à préparer ces documents.

• (1820)

**Le président:** Nous pouvons passer à M. Housefather, mais j'ai l'impression que ça ne se fera pas aujourd'hui.

Allez-y, monsieur Housefather.

**M. Anthony Housefather:** Merci, monsieur le président.

Je voulais simplement présenter un élément, monsieur le président, pour vous donner la possibilité de reconsidérer votre décision avant que nous ayons à la contester.

Ce n'était pas à l'ordre du jour aujourd'hui, c'est clair. Il s'agissait d'une réunion sur McKinsey. Quoi que vous disiez, monsieur le président, vous n'avez pas demandé au Comité, au début de la réunion, s'il souhaitait modifier l'ordre du jour pour ajouter quelque chose. Vous l'avez peut-être annoncé, mais ce n'est pas la bonne façon de modifier l'ordre du jour.

Je pense que nous allons tous être d'accord sur cette motion. Nous pouvons en parler jusqu'à la prochaine réunion. Peut-être pouvons-nous demander au président de déclarer qu'elle sera présentée à la prochaine réunion.

**Le président:** À ce stade, comme M. Johns ne l'appuie pas, c'est six pour l'un et six pour l'autre. Je suis heureux que vous me contestiez et que vous procédiez à un vote.

À ce stade, cela n'a pas vraiment d'importance.

Allez-y, madame Kusie.

**Mme Stephanie Kusie:** Je vais le transformer en avis de motion, alors, monsieur le président.

**Le président:** Je suis toujours prêt à ce que vous me contestiez, cependant.

Le cas échéant, nous allons suspendre la séance très brièvement. Il nous faudra, malheureusement, une dizaine de minutes pour que les réglages techniques se fassent.

Nous allons suspendre brièvement la séance, puis nous reprendrons à huis clos pour la réunion du Sous-comité.





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>