



CHAMBRE DES COMMUNES
HOUSE OF COMMONS
CANADA

Comité permanent des comptes publics

PACP • NUMÉRO 042 • 1^{re} SESSION • 42^e LÉGISLATURE

TÉMOIGNAGES

Le lundi 6 février 2017

Président

L'honorable Kevin Sorenson

Comité permanent des comptes publics

Le lundi 6 février 2017

• (1530)

[Traduction]

La vice-présidente (Mme Alexandra Mendès (Brossard—Saint-Lambert, Lib.)): Bon après-midi à tous.

[Français]

Je suis très heureuse de vous accueillir à cette séance télévisée. Nous étrennons aujourd'hui la salle dans laquelle nous nous trouvons. Nous espérons donc que tout fonctionnera comme prévu.

Nous nous réunissons dans le cadre de la 42^e réunion du Comité permanent des comptes publics pour nous pencher sur le premier des rapports de l'automne 2016 du vérificateur général du Canada, intitulé « Le plan d'action Par-delà la frontière ».

Du Bureau du vérificateur général, nous recevons M. Michael Ferguson, vérificateur général, et M. Martin Dompierre, directeur principal.

Du ministère de la Sécurité publique et de la Protection civile, nous recevons M. Malcolm Brown, sous-ministre, et Mme Jill Wherrett, sous-ministre adjointe par intérim au Secteur des affaires du portefeuille et des communications.

[Traduction]

Nous recevons M. John Ossowski, président, et M. Martin Bolduc, vice-président, Direction générale des programmes, de l'Agence des services frontaliers du Canada. Nous avons aussi M. Gilles Michaud, sous-commissaire, Police fédérale, de la Gendarmerie royale du Canada.

J'ai jeté un coup d'oeil à vos déclarations préliminaires et je veux vous dire que c'est moi qui préside la séance non pas le président. Bon après-midi à tous.

Monsieur Ferguson, vous avez la parole.

M. Michael Ferguson (vérificateur général du Canada, Bureau du vérificateur général du Canada): Madame la présidente, je vous remercie de nous donner l'occasion de présenter les résultats de notre rapport sur le plan d'action Par-delà la frontière de l'automne 2016.

Je suis accompagné du directeur principal chargé de cet audit, Martin Dompierre.

En décembre 2011, le Canada et les États-Unis ont publié le plan d'action sur la sécurité du périmètre et la compétitivité économique — mieux connu sous le nom de plan d'action Par-delà la frontière. Le plan d'action comprenait 34 initiatives visant à établir un partenariat à long terme entre les deux pays pour renforcer la sécurité et accélérer la circulation légitime des personnes, des biens et des services à la frontière.

Selon nos estimations, le total des dépenses prévues pour ces initiatives a dépassé 1,1 milliard de dollars, dont près de 585 millions avaient été déboursés en mars 2016.

L'audit a examiné les progrès réalisés par les ministères et les organismes en vue de respecter les engagements énoncés dans le plan d'action et d'obtenir les résultats voulus concernant les avantages attendus. Nous avons aussi examiné comment les progrès réalisés, le rendement et les coûts étaient présentés dans les rapports annuels de Sécurité publique Canada.

Le plan d'action comprenait 19 initiatives en faveur de la sécurité. Sur les 700 millions de dollars que les ministères et organismes avaient prévu de dépenser pour ces initiatives, près de 410 millions avaient été déboursés en mars 2016. Toutefois, les ministères et organismes ont été confrontés à des défis lors de la mise en oeuvre d'un certain nombre d'initiatives, et ils ne pouvaient pas démontrer qu'ils avaient renforcé la sécurité à la frontière canadienne.

Par exemple, l'initiative sur les entrées et les sorties avait pour objectif de permettre à l'Agence des services frontaliers du Canada de savoir qui entrait au pays et en sortait. Cette initiative, dotée d'un budget de 121 millions de dollars, devait à l'origine se terminer en juin 2014. En mars 2016, 53 millions de dollars avaient été déboursés, mais l'initiative ne pouvait pas être mise en oeuvre entièrement sans que la loi soit modifiée. Tant que cette modification n'a pas été effectuée, l'Agence ne peut pas réaliser l'initiative et démontrer les bienfaits qu'elle apporte en matière de sécurité.

[Français]

Nous avons examiné les 15 initiatives visant à faciliter les échanges commerciaux et à accélérer la circulation légitime des personnes. Nous avons constaté que, pour les échanges commerciaux, certaines initiatives n'avaient pas beaucoup progressé, d'autres ne fonctionnaient pas comme prévu et d'autres encore étaient associées à de faibles taux d'adoption.

L'initiative du guichet unique, gérée par l'Agence des services frontaliers du Canada, en fournit un exemple. Cette initiative avait pour but de simplifier les formalités à la frontière pour les marchandises réglementées. En mars 2016, près de 80 millions de dollars avaient été déboursés pour le guichet unique, qui existait depuis un an. Toutefois, nous avons constaté qu'il était utilisé pour faire dédouaner moins de 1 % des marchandises importées au Canada.

Un autre exemple est l'initiative de l'Agence des services frontaliers du Canada visant à créer un système pour permettre aux négociants dignes de confiance de s'inscrire une seule fois pour adhérer à la fois au programme canadien et au programme américain. Dans le cadre de cette initiative, l'Agence voulait doubler le nombre de participants au programme canadien. Elle a lancé le système en août 2015, mais l'a déconnecté rapidement en raison de problèmes importants, notamment l'enregistrement en double des dossiers. En mars 2016, 31 millions de dollars avaient été déboursés au titre de cette initiative, qui était dotée d'un budget total de 50 millions de dollars.

Nous avons également constaté que les ministères et organismes faisaient face à des défis concernant les initiatives favorables aux déplacements des personnes. Dans de nombreux cas, ils ne disposaient pas d'indicateurs de rendement permettant de mesurer les bienfaits attendus ou n'avaient pas de résultats à communiquer.

● (1535)

Par exemple, Transports Canada n'avait pu mettre en oeuvre sa technologie pour calculer les temps d'attente à la frontière qu'à un seul poste frontalier sur les 14 recensés dans le plan d'action. De plus, même si la technologie avait été installée à six autres postes frontaliers avant la publication du plan d'action, l'Agence des services frontaliers du Canada n'avait pas évalué si cela avait été utile pour les voyageurs ni si cela l'avait aidée à mieux gérer ses activités.

[Traduction]

Comme nous l'avons mentionné plus tôt, nous avons examiné comment les progrès réalisés dans le cadre du plan d'action étaient communiqués et si les rapports où ils figuraient étaient complets et exacts. Dans l'ensemble, nous avons constaté que dans le *Rapport sur l'initiative horizontale du plan d'action Par-delà la frontière*, aussi appelé *Rapport horizontal de 2014-2015*, Sécurité publique Canada avait brossé un tableau incomplet et inexact des progrès accomplis et des coûts engagés. De plus, même si le rapport donnait des renseignements sur les réalisations accomplies chaque année, il ne présentait pas de vue d'ensemble des progrès réalisés.

Par exemple, en ce qui concerne l'initiative de déploiement d'une technologie visant à calculer le temps d'attente à la frontière, le rapport indiquait que sept postes frontaliers avaient été équipés. Toutefois, il ne précisait pas que six de ces postes frontaliers avaient été équipés des années avant la publication du plan d'action. En ce qui concerne l'initiative Shiprider, le rapport ne précisait pas que le second grand engagement, qui visait à étendre les projets pilotes au sol, n'avait pas encore commencé et qu'il n'y avait aucun plan pour mettre ces projets pilotes en oeuvre.

En ce qui concerne l'initiative visant à procurer des avantages accrus dans le cadre des programmes des négociants dignes de confiance, le rapport indiquait que 83 nouveaux membres avaient adhéré au cours de l'exercice 2014-2015, mais il ne précisait pas que l'objectif à long terme était d'attirer 1 700 nouveaux membres.

[Français]

Pour finir, le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada n'avait pas communiqué aux ministères et organismes des directives précises sur l'établissement des coûts et la mesure des résultats des programmes. Par conséquent, l'interprétation des directives avait varié, ce qui avait entraîné la production de renseignements financiers qui n'étaient pas uniformes. Nous avons conclu que, même si les ministères et organismes avaient respecté bon nombre des engagements pris dans le cadre du plan d'action, ils avaient obtenu des résultats mitigés relativement aux avantages attendus. De

plus, ils disposaient de peu d'indicateurs de rendement pour évaluer les résultats obtenus.

Nous sommes heureux de signaler que toutes les entités ont accepté nos recommandations et qu'elles se sont engagées à prendre les mesures appropriées pour y donner suite.

Madame la présidente, je termine ainsi ma déclaration d'ouverture. C'est avec plaisir que nous répondrons aux questions des membres du Comité.

Merci.

La vice-présidente (Mme Alexandra Mendès): Merci, monsieur Ferguson.

[Traduction]

Nous accueillons maintenant Malcolm Brown, sous-ministre du ministère de la Sécurité publique et de la Protection civile.

M. Malcolm Brown (sous-ministre, ministère de la Sécurité publique et de la Protection civile): Merci beaucoup, madame la présidente.

[Français]

Bon après-midi.

[Traduction]

Je crois que vous avez déjà présenté mes collègues, Jill Wherrett, John Ossowski, Martin Bolduc et Gilles Michaud.

Comme les membres le savent, Sécurité publique Canada est l'une des nombreuses organisations travaillant à la mise en oeuvre du plan d'action Par-delà la frontière. Lorsqu'il a été lancé, le plan d'action était une entreprise horizontale unique en son genre, à laquelle participaient de nombreuses organisations fédérales, en collaboration avec un certain nombre de leurs homologues américains.

● (1540)

[Français]

Il est essentiel que le Canada et les États-Unis adoptent une approche coordonnée pour les quatre grands secteurs du plan d'action.

[Traduction]

Ces quatre éléments incluent l'intervention rapide à la suite de menaces, la facilitation du commerce et des déplacements, la coordination de l'application de la loi transfrontalière, ainsi que l'amélioration de l'infrastructure essentielle et l'accroissement de la cybersécurité.

Nous avons constaté des progrès tous les ans, et je sais que mes collègues de l'ASFC parleront des avancées avant l'arrivée à la frontière et à la frontière, tandis que la GRC s'exprimera sur les initiatives comme l'application conjointe de la loi.

Pour le portefeuille de la Sécurité publique, le plan d'action nous a donné l'occasion de collaborer afin de renforcer notre capacité de répondre rapidement aux menaces, par exemple, par l'échange de renseignements sur l'immigration et la sécurité nationale.

Parmi les autres exemples d'initiatives dirigées par Sécurité publique, notons la meilleure résilience de notre infrastructure essentielle transfrontalière et la communication plus efficace à nos industries des menaces et des incidents dans le domaine de la cybersécurité.

[Français]

Nous continuons de faire fond sur la collaboration instaurée dans le cadre du plan d'action.

[Traduction]

Par exemple, nous allons de l'avant avec la mise en œuvre de l'accord sur le précontrôle, d'abord en adoptant la législation en juin dernier, et en travaillant avec les États-Unis sur la mise en œuvre de nouveaux sites.

[Français]

Alors, avec ce contexte en tête, je parlerai brièvement des rôles et responsabilités avant de répondre directement aux recommandations formulées par le vérificateur général.

[Traduction]

En ce qui concerne les responsabilités de Sécurité publique Canada, en plus de diriger l'élaboration et la mise en œuvre de plusieurs des initiatives en matière de sécurité et de protection civile indiquées dans le plan d'action, le ministère a joué un rôle au chapitre de la coordination des rapports fournis aux Canadiens sur le plan d'action au nom de tous les ministères.

Le Bureau du Conseil privé était responsable de gérer la gouvernance et de coordonner les efforts déployés par le gouvernement du Canada relativement au plan d'action, et de collaborer avec la Maison-Blanche en vue de publier un rapport annuel conjoint de mise en œuvre.

Il incombait à Sécurité publique Canada de rendre des comptes aux Canadiens dans un rapport horizontal annuel en suivant l'orientation offerte par le Secrétariat du Conseil du Trésor sur l'établissement de rapports horizontaux.

Sécurité publique Canada, l'ASFC et la GRC jouent des rôles importants pour répondre à six des huit recommandations formulées par le vérificateur général. Parmi ces recommandations, deux relèvent de Sécurité publique Canada.

[Français]

Je parlerai aujourd'hui de ces deux recommandations en particulier.

[Traduction]

Je parle au nom du portefeuille lorsque j'affirme que nous accueillons les recommandations et que nous sommes résolus à trouver des façons plus efficaces de présenter des rapports sur les résultats aux Canadiens. En particulier, l'examen des indicateurs de rendement nous aidera à mesurer concrètement les bienfaits du plan d'action et à mieux présenter nos résultats aux Canadiens.

[Français]

En ce qui me concerne, je parlerai d'abord de la réponse de mon ministère aux recommandations liées à la présentation de rapports sur les résultats.

[Traduction]

Comme nous en avons pris l'engagement dans notre réponse à la vérification, nous examinons toutes les initiatives de Sécurité publique pour déterminer à quel endroit des changements apportés aux indicateurs pourraient être nécessaires.

Un exemple d'endroit où nous apporterons des changements à nos indicateurs concerne le Programme d'évaluation de la résilience régionale, qui évalue la résilience des infrastructures essentielles du Canada.

Conformément aux recommandations du vérificateur général, nous avons déjà mis en place des paramètres révisés visant à communiquer de façon plus claire les avantages, et ce, en mesurant les changements effectués en fonction de nos évaluations. Je mentionnerai que des 12 initiatives que nous menons, plus des

deux tiers sont achevées. En effet, bon nombre de ces initiatives disposaient de délais limités assortis de résultats concrets, par exemple devoir publier une étude sur les redevances payées à la frontière ou mener des évaluations conjointes des menaces.

Un certain nombre de ces initiatives étaient axées sur les résultats ainsi que sur leur contribution à des objectifs en matière de sécurité plus vastes.

La rétroaction du vérificateur général sera attentivement prise en compte au fur et à mesure que nous améliorons l'approche de rendement et de présentation de rapports de Sécurité publique pour respecter la nouvelle politique sur les résultats du Conseil du Trésor, ainsi que les résultats et le programme des réalisations du gouvernement.

Nous nous appuyerons également sur les leçons apprises depuis la création du plan d'action, puisque nous comprenons l'importance de bons indicateurs permettant de démontrer les résultats aux Canadiens. Nous serons ainsi en mesure de mieux présenter nos résultats afin de dresser, à l'intention des Canadiens, un portrait complet des progrès réalisés concernant chacune de nos initiatives.

En ce qui a trait aux recommandations sur la présentation de rapports horizontaux, comme je l'ai indiqué plus tôt, Sécurité publique était responsable de présenter des rapports horizontaux sur les progrès réalisés par rapport aux initiatives indiquées dans le plan d'action Par-delà la frontière. Le ministère coordonne la présentation de rapports sur les dépenses et le rendement au nom de tous les ministères et organismes en cause et à la lumière des commentaires formulés par ces derniers.

Ces rapports portent sur les activités menées jusqu'à la fin de l'exercice en cours, 2016-2017, afin qu'ils soient alignés sur la période couverte par le plan d'action. À ce stade, la majorité des 34 initiatives auront respecté les engagements du plan d'action. Les rapports horizontaux annuels sur le plan d'action Par-delà la frontière sont publiés en tant que complément aux rapports ministériels sur le rendement de Sécurité publique Canada et sont accessibles en ligne.

● (1545)

[Français]

À l'avenir, nous redoublerons d'efforts afin de clarifier la présentation de rapports horizontaux pour tous ceux qui prennent part au processus.

[Traduction]

En fait, nous avons déjà commencé à apporter des améliorations pour veiller à présenter des rapports plus complets et assurer une plus grande clarté, en commençant par le *Rapport horizontal de 2015-2016* qui sera publié au cours des prochains mois.

Par exemple, au lieu de ne fournir qu'un aperçu des progrès de l'année précédente pour chaque initiative, nous présenterons une image plus complète de la progression de chacune depuis le début. Cela comprend des données financières telles que les dépenses cumulatives jusqu'à maintenant ainsi qu'une annexe présentant une ventilation par initiative.

Nous collaborons aussi avec les ministères et organismes fédéraux afin de mettre à jour le cadre de mesure du rendement et de veiller à ce qu'il corresponde aux indicateurs utilisés actuellement. De plus, nous demanderons aux partenaires de Par-delà la frontière d'examiner leurs indicateurs et d'évaluer s'ils sont toujours pertinents ou, au besoin, de fournir de nouveaux indicateurs qui correspondraient mieux en prêtant une attention particulière au renforcement des indicateurs pour les résultats intermédiaires et définitifs. Nous renforcerons un cadre commun d'établissement des coûts, en consultation avec les organismes centraux, afin que tous les ministères et organismes fournissent leurs renseignements financiers exacts et complets de façon uniforme.

De plus, nous avons hâte de fournir des instructions mises à jour pendant le prochain cycle d'établissement de rapports horizontaux aux ministères et organismes participants afin de renforcer leur capacité d'établir les coûts de façon uniforme.

[Français]

Grâce à ces changements, les Canadiens obtiendront une image plus claire de chaque initiative et du plan d'action dans son ensemble.

[Traduction]

Pour terminer, nous convenons qu'une meilleure mesure des résultats du plan d'action Par-delà la frontière ainsi que la présentation de rapports plus clairs appuieront la transparence et contribueront à informer les Canadiens. Nous sommes d'avis que les Canadiens doivent être témoins de résultats clairs, et ce, au fur et à mesure que nous progressons dans le cadre de la nouvelle approche de rendement et de présentation de rapports de ce gouvernement.

Je serai heureux de répondre à toutes vos questions. Merci.

La vice-présidente (Mme Alexandra Mendès): Merci beaucoup, monsieur Brown.

Nous allons maintenant passer à M. Ossowski, président de l'Agence des services frontaliers du Canada.

M. John Ossowski (président, Agence des services frontaliers du Canada): Bonjour, madame la présidente, mesdames et messieurs membres du Comité et monsieur le vérificateur général. Merci de m'offrir l'occasion de prendre la parole aujourd'hui.

Je suis accompagné de mon collègue, Martin Bolduc. Il m'aidera à répondre à vos questions si nécessaire.

[Français]

Pour commencer, je dois dire que l'ASFC appuie les recommandations du vérificateur général. Nous prenons le rapport au sérieux et nous sommes résolus à donner suite aux constatations.

[Traduction]

J'aimerais tout d'abord décrire rapidement le mandat de l'Agence. L'Agence a été créée il y a 13 ans, dans la foulée du 11 septembre. La protection de la sécurité nationale fait donc partie de nous, et nous assumons cette responsabilité avec le plus grand sérieux.

En tant que deuxième organisme d'exécution de la loi en importance au Canada, nous avons un mandat à deux volets. Nous devons empêcher l'entrée au Canada des voyageurs et des marchandises pouvant poser une menace, et faciliter la circulation des voyageurs et des marchandises légitimes. Chaque jour, nous traitons 250 000 voyageurs, 31 000 expéditions par voie terrestre, 12 000 expéditions par la voie des airs, et environ 270 000 colis postaux et de messagerie. Par conséquent, la gestion quotidienne du risque est un aspect fondamental de nos opérations. Notre double rôle de facilitation et d'exécution de la loi l'exige.

[Français]

Les agents en première ligne sont essentiels à l'exécution de notre mandat. Ils sont véritablement la première ligne de défense, une équipe de professionnels aguerris et en poste 24 heures sur 24, 7 jours sur 7.

[Traduction]

Nous exerçons nos activités dans un environnement hautement complexe et en constante évolution, où les menaces sont aussi diffuses que variées. C'est dans cet environnement complexe qu'on peut vraiment saisir l'importance et l'ampleur du plan d'action. Ce plan d'action audacieux et sans précédent a jeté les bases d'un partenariat à long terme. Il touche des secteurs aussi divers que l'échange d'information et la protection de la vie privée, l'exécution de la loi transfrontalière et le mouvement rapide des voyageurs et des marchandises légitimes. Le plan d'action partait du principe que les menaces peuvent être détectées tôt, d'où son nom « Par-delà la frontière ». Ses 34 initiatives visaient à améliorer notre sécurité en cernant les personnes et les marchandises pouvant poser un risque élevé le plus tôt possible dans le continuum des voyages.

Pourquoi était-ce sans précédent? Le plan d'action était non seulement multidimensionnel et complexe; il signifiait en outre que la gestion frontalière passerait d'une approche réactive à proactive.

[Français]

Surtout, le plan d'action signifiait aussi que les agents frontaliers pouvaient se concentrer sur les voyageurs et les activités à risque élevé ou inconnu.

[Traduction]

L'Agence était responsable de 10 initiatives et a joué un rôle de soutien pour 12 autres.

[Français]

Je vais maintenant aborder les principales constatations du rapport.

[Traduction]

Tout d'abord, le vérificateur général a déterminé qu'il n'y avait pas suffisamment d'indicateurs de rendement pour mettre en lumière les résultats concrets des initiatives en ce qui concerne la sécurité, le commerce et les voyages.

Nous sommes d'accord, et nous prenons déjà des mesures en ce sens. En juin dernier, nous avons entrepris un examen des principaux indicateurs de rendement qui soutiennent les 10 initiatives dirigées par l'Agence. Cela comprend l'examen de leurs résultats et de leurs répercussions, ainsi que l'examen, la révision et l'élaboration d'indicateurs pour mesurer de manière plus exacte les résultats. Bon nombre de nouveaux indicateurs de rendement clés que nous avons établis ont été présentés à Sécurité publique Canada pour être inclus dans le *Rapport annuel horizontal 2015-2016* sur les initiatives liées au plan d'action Par-delà de la frontière.

• (1550)

[Français]

Parmi ceux-ci se trouvent des indicateurs pour mesurer si NEXUS réussit à accélérer les déplacements des participants, ce qui est, bien sûr, un des objectifs clés du programme.

[Traduction]

Dans le cadre du plan d'action, nous avons augmenté le nombre de voies NEXUS et bonifié les avantages du programme. Le nombre de participants a plus que doublé et est maintenant de plus de 1,4 million. Cela veut dire que 700 000 voyageurs à faible risque supplémentaires passent la frontière plus rapidement, stimulant la croissance économique et permettant aux agents frontaliers de se concentrer sur les risques plus élevés.

Nous allons aussi élaborer des indicateurs pour mieux surveiller la popularité grandissante de nos programmes des voyageurs dignes de confiance. Ces programmes facilitent et accélèrent le passage des expéditions transfrontalières pour les entreprises préautorisées à faible risque.

De plus, nous allons améliorer les avantages des programmes des négociants dignes de confiance en installant de nouvelles voies du programme Expéditions rapides et sécuritaires, ou EXPRES. Les négociants dignes de confiance admissibles peuvent utiliser ces voies pour que leurs marchandises soient dédouanées plus rapidement et avec plus de certitude à leur entrée au Canada. On trouve déjà des voies ou guérites EXPRES à Windsor et à Sarnia, en Ontario. Nous respectons nos échéanciers pour ouvrir des voies EXPRES à Fort Erie, en Ontario, et à Pacific Highway, en Colombie-Britannique, d'ici le mois de mars, et, à plus long terme, à Emerson, au Manitoba.

[Français]

Cela nous permettra d'offrir le programmes EXPRES aux postes frontaliers terrestres commerciaux les plus achalandés du Canada.

[Traduction]

Par ailleurs, nous avons hâte de poursuivre notre collaboration avec les États-Unis pour harmoniser certains de nos programmes des négociants dignes de confiance. L'harmonisation du programme canadien Partenaires en protection avec le programme américain Customs-Trade Partnership Against Terrorism éliminera le doublement des efforts pour la demande et la gestion de l'adhésion. Cela permettra aux participants admissibles d'économiser du temps et de l'argent.

Le rapport a également soulevé le fait que certaines initiatives du plan d'action visant le secteur commercial ne satisfont pas aux besoins des intervenants comme nous l'avions espéré. Deux initiatives ont été cernées. En premier lieu, il y a les programmes des négociants dignes de confiance, dont je viens de parler.

En second lieu, il y a l'Initiative du guichet unique, qui vise à réduire le fardeau administratif des entreprises en leur offrant une simple façon de nous fournir par voie électronique tous les renseignements exigés par la loi et les règlements en matière d'importation. En retour, nous transmettons cette information au ministère ou à l'organisme approprié. Les entreprises n'ont donc pas à suivre les différents processus des multiples ministères appliquant une multitude de règlements. L'initiative élimine près de 200 différents documents papier pour divers permis, certificats et licences nécessaires à l'importation de marchandises réglementées.

[Français]

L'initiative améliorera aussi l'efficacité à la frontière, puisque les recommandations de mainlevée peuvent maintenant être effectuées jusqu'à 90 jours avant l'arrivée des marchandises au Canada.

[Traduction]

L'Agence reconnaît qu'elle doit mieux tenir compte des divers points de vue des intervenants et s'assurer qu'elle répond à leurs besoins.

En novembre dernier, nous avons rencontré le Comité consultatif sur les activités commerciales à la frontière concernant la stratégie de mise en œuvre et un plan d'adoption pour le guichet unique. Au total, nous avons reçu une demande de 29 partenaires de la chaîne commerciale qui souhaitent être certifiés à titre de partenaires dans le cadre de l'initiative. De ce nombre, cinq mettent actuellement l'initiative à l'essai ou sont en cours de certification.

[Français]

Au printemps, nous allons offrir des ateliers aux importateurs et aux courtiers. Nous allons profiter des réunions d'associations commerciales et d'autres forums s'adressant directement aux intervenants pour faire de la sensibilisation. En somme, nous avons bon espoir que ces activités permettront d'accroître le taux d'adoption.

[Traduction]

Avant de terminer, j'aimerais parler de la situation dans son ensemble. Grâce au plan d'action, la collaboration entre le Canada et les États-Unis a été systématique et transversale à tous les niveaux.

Le plan a aidé à jeter les bases d'une gestion frontalière concertée de grande qualité, qui soutient les emplois et les avantages économiques généraux, et d'une plus grande certitude administrative des deux côtés de la frontière.

Un autre exemple de cette collaboration est les Comités binationaux sur les opérations aux points d'entrée qui ont été établis à 20 postes terrestres clés et à huit aéroports. Parmi leurs nombreux bienfaits, ces comités ont officialisé les communications opérationnelles entre le Canada et les États-Unis, y compris en cas d'incidents critiques.

Un dernier exemple a trait à notre engagement à installer de la technologie d'identification par radiofréquence, ou IRF, dans 22 voies à 11 points d'entrée. En date du mois dernier, la technologie était en place dans huit voies à quatre points d'entrée terrestres. L'installation du reste des lecteurs IRF est prévue au cours de l'exercice 2017-2018.

[Français]

La capacité de lire une puce électronique dans certains documents de voyage avant l'arrivée des véhicules à la guérite améliore la sécurité à la frontière et simplifie le traitement des voyageurs.

[Traduction]

J'espère avoir bien expliqué l'ampleur et la complexité de la mise en œuvre du plan d'action. Nous avons relevé le défi en collaborant avec plusieurs ministères et avec les États-Unis.

Je termine en rappelant que notre agence s'engage à produire des résultats pour la population canadienne. À cette fin, nous demeurerons concentrés sur la mise en œuvre d'indicateurs solides qui permettront de montrer l'avancement de la gestion frontalière au profit des citoyens, des intervenants et de nos partenaires.

Je vous remercie, et si vous avez des questions, j'y répondrai avec plaisir.

● (1555)

La vice-présidente (Mme Alexandra Mendès): Merci beaucoup, monsieur Ossowski.

[Français]

Pour terminer, nous allons entendre M. Gilles Michaud, sous-commissaire à la Gendarmerie royale du Canada.

Sous-commissaire Gilles Michaud (sous-commissaire, Police fédérale, Gendarmerie royale du Canada): Bonjour. Merci de m'avoir invité à participer à la réunion d'aujourd'hui afin de discuter des constatations et des recommandations du vérificateur général au sujet du plan d'action Par-delà la frontière, et plus particulièrement en ce qui a trait au projet Shiprider.

[Traduction]

Le programme Shiprider a évolué depuis sa création, il y a de cela plus de 10 ans. Il s'agit de la pierre angulaire de la démarche de la GRC à l'égard des opérations binationales intégrées qu'elle a menées avec ses partenaires de l'application de la loi américains.

L'amélioration du programme Shiprider était l'un des engagements formulés dans le cadre du plan d'action Par-delà la frontière. Grâce à ce programme, la GRC et certains services de police canadiens travaillent en collaboration avec la Garde côtière des États-Unis pour faire appliquer la loi des deux côtés de la frontière dans les voies navigables communes. Le programme Shiprider emploie plus de 240 agents d'exécution de la loi canadiens et américains désignés et spécialement formés. Il y a actuellement cinq équipes du programme Shiprider, situées en Colombie-Britannique et en Ontario. Parmi les services de police canadiens partenaires figurent la Police provinciale de l'Ontario, le Service de police régional de Peel et le Service de police régional de Niagara.

[Français]

Ces équipes se veulent des outils indispensables à l'appui des enquêtes en cours ayant un lien avec les voies navigables binationales. Les opérations précises qu'elles mènent incluent la collecte de renseignements sur l'eau et l'intervention ciblée à l'égard d'activités criminelles connues.

[Traduction]

Outre le programme Shiprider, un effort considérable a été consacré aux deux autres engagements de la GRC liés à Par-delà la frontière, à savoir l'amélioration de la connaissance de la situation binationale le long de la frontière et la mise sur pied d'un système radio interopérable pour le personnel de l'application de la loi travaillant le long de la frontière, et plus particulièrement entre les points d'entrée.

Grâce à l'initiative de connaissance de la situation, la GRC et ses partenaires américains de l'application de la loi ont créé un inventaire binational des capacités techniques le long de la frontière. Nous avons également élaboré une vision commune de la situation opérationnelle qui a amélioré la capacité d'intervention devant les méthodes et les tactiques en évolution constante employées par les groupes criminels transnationaux. Récemment, une méthode conjointe a été choisie pour déterminer la priorité des écarts et des vulnérabilités connus et les atténuer.

La collaboration binationale continue à l'égard de l'initiative de connaissance de la situation contribue de façon importante à la sécurité de nos deux pays. La mise sur pied d'un système binational de communication radio pour les agents de l'application de la loi canadiens et américains était essentielle pour leur permettre de communiquer efficacement en temps réel de part et d'autre de la frontière. Le système offre un moyen de communication fiable, sécuritaire et légal entre les responsables canadiens et américains de l'application de la loi à la frontière. La GRC a pleinement mis en oeuvre le système.

Passons maintenant aux constatations et aux recommandations. Dans le rapport du vérificateur général du Canada pour l'automne 2016, il est recommandé que la GRC mette l'accent sur

l'élaboration d'indicateurs de rendement afin de mesurer clairement les bienfaits pour la sécurité de ses initiatives Par-delà la frontière et mesurer avec exactitude et fiabilité les résultats obtenus au regard des indicateurs, et présenter des rapports à cet égard.

[Français]

La GRC reconnaît pleinement le besoin d'assumer l'entière responsabilité de ses activités, de faire preuve de transparence et de rendre compte des résultats. Des mesures ont été prises pour améliorer la mesure de rendement non seulement en ce qui concerne ses engagements en vertu de Par-delà la frontière, mais aussi en ce qui concerne l'ensemble du programme de la Police fédérale de la GRC.

[Traduction]

À cette fin, le programme de la police fédérale élabore un cadre d'établissement de la mesure du rendement exhaustif qui vise à orienter, à appuyer et à accroître la mesure du rendement pour l'ensemble de ses programmes et activités. Outre la création du modèle logique et du cadre de mesure du rendement, des liens ont été établis avec les données relatives à la mesure du rendement de la GRC pour le profil d'information sur le rendement de la nouvelle politique du SCT sur les résultats.

[Français]

La GRC a également cerné des résultats à atteindre et des indicateurs correspondants pour mesurer les bienfaits et présenter des rapports à cet égard, pour les engagements qu'elle dirige dans le cadre de Par-delà la frontière et pour ceux auxquels elle contribue.

● (1600)

[Traduction]

En ce qui concerne précisément les initiatives dirigées par la GRC, nous avons élaboré des résultats et des indicateurs qui en mesurent l'impact à long terme. Par exemple, les interceptions faites grâce à la technologie — soit par capteur, soit par caméra — feront désormais l'objet d'un suivi, de même que la façon dont les activités liées à l'initiative Shiprider et à l'interopérabilité radio ont contribué aux activités d'application de la loi, notamment aux saisies effectuées.

En outre, on a élaboré des indicateurs ayant trait à la prévention de l'exploitation de la frontière canado-américaine pour commettre des crimes transnationaux, y compris au nombre de personnes mises en accusation par des équipes des frontières de la GRC, tel que représenté par le nombre d'incidents et le pourcentage d'incidents ou de dossiers classés par ces équipes.

Pour veiller à ce que la GRC soit en mesure de fournir des résultats exacts et fiables, des cibles et des données de référence ont été établies. Ces cibles et données de référence serviront à évaluer la réussite au fil du temps. Lorsque ce sera possible, les données seront obtenues par l'entremise de sources alimentées par des systèmes pour que l'on puisse s'assurer qu'elles sont exactes et uniformes.

Je suis heureux de vous annoncer que la GRC a respecté son engagement à élaborer un modèle logique et un cadre de mesure du rendement pour ses initiatives Par-delà de la frontière.

Madame la présidente et mesdames et messieurs, je vous remercie d'avoir invité la GRC à vous parler aujourd'hui, et c'est avec plaisir que je répondrai maintenant à vos questions.

La vice-présidente (Mme Alexandra Mendès): Merci beaucoup, monsieur Michaud.

Nous allons maintenant passer aux séries de questions.

[Français]

Monsieur Lefebvre, vous avez sept minutes.

M. Paul Lefebvre (Sudbury, Lib.): Merci beaucoup, madame la présidente.

Je remercie les témoins d'être ici aujourd'hui.

J'aimerais d'abord vous féliciter de tout le travail d'intégration que vous avez effectué ensemble du côté canadien et, simultanément, avec vos collègues américains. C'est une tâche louable et c'est vraiment bien de constater que cela se fait, compte tenu de ce qui se produit de nos jours. Je tiens à vous en féliciter et j'espère que le travail continuera de même.

Cela étant dit, le rapport du vérificateur général révèle une certaine situation. C'est comme si chaque groupe avait un plan d'action — c'est clair, on martèle le message —, mais on n'y propose aucune façon de mesurer le progrès afin de savoir si on atteint les objectifs de ce plan d'action.

J'aimerais commencer par recueillir les commentaires du vérificateur général.

[Traduction]

Monsieur Ferguson, lorsque vous avez effectué votre audit, les ministères et les organismes vous ont-ils dit pourquoi ils n'avaient pas d'indicateurs de rendement en place à ce moment-là?

M. Michael Ferguson: Je vais demander à M. Dompierre de peut-être apporter des précisions à cet égard, mais fondamentalement, ce que nous avons constaté était qu'un certain nombre d'organisations mesuraient les activités. Selon elles, il y avait certaines choses qu'elles allaient faire, et vous pouvez en observer quelques-unes dans le rapport. Elles allaient mettre en place une nouvelle technologie d'inspection ou ces types de choses.

Les organisations évaluaient si on exerçait ces activités sans indiquer ensuite la façon dont celles-ci avaient un impact sur les résultats liés à la sécurité ou à l'accélération des déplacements et du commerce à la frontière.

M. Martin Dompierre (directeur principal, Bureau du vérificateur général du Canada): Chaque organisation a conçu des modèles logiques — je ne dis pas que rien n'existait —, mais ils n'ont pas été surveillés expressément. Comme il est indiqué, ils étaient davantage axés sur les résultats. Les indicateurs sont censés fournir des données intermédiaires ou à long terme. C'est ce que nous avons constaté.

Dans certains cas, on n'avait pas très bien conçu certains de ces indicateurs afin de montrer les avantages obtenus par ces initiatives.

M. Paul Lefebvre: Auriez-vous des exemples d'indicateurs de rendement que le ministère devrait élaborer pour mesurer les avantages liés à la sécurité de ces initiatives?

M. Martin Dompierre: Pas vraiment. Nous n'avons pas recommandé d'indicateurs particuliers à mettre en place, mais pour que l'organisation examine ses indicateurs existants, elle devait revoir certains d'entre eux.

Dans le rapport, nous mentionnons effectivement que, au début, on a conçu 126 indicateurs et modifié 57 d'entre eux au cours du processus.

Si vous examinez le rapport, au paragraphe 1.93, je crois, nous mentionnons que neuf de ces indicateurs étaient bien conçus dans le but de mesurer l'avantage. Nous n'avons pas fait de recommandation particulière concernant le type d'indicateurs. Nous avons laissé l'organisation décider elle-même.

M. Paul Lefebvre: En ce qui concerne les recommandations suivantes, élaborer « des indicateurs de rendement qui permettent de mesurer clairement les bienfaits pour la sécurité des initiatives dont ils sont responsables » — il s'agissait d'une recommandation du Vérificateur général — et « qu'ils mesurent avec exactitude et fiabilité les résultats obtenus au regard des données de référence et des cibles établies, et qu'ils présentent des rapports à cet égard, afin de pouvoir évaluer les bienfaits apportés par les initiatives en matière de sécurité », vous avez mentionné que le Bureau du vérificateur général du Canada et tous les ministères participaient au processus, monsieur Michaud. L'ASFC, la GRC, Transports Canada et Sécurité publique ont tous répondu dans les délais pour concevoir leur plan.

Je vois que la GRC a dit qu'elle terminerait le sien au plus tard en décembre 2016. Est-il terminé?

S.-comm. Gilles Michaud: Oui.

• (1605)

M. Paul Lefebvre: Sommes-nous en mesure d'obtenir une copie?

S.-comm. Gilles Michaud: Oui, je peux certainement vous en transmettre une. J'occupe depuis peu le poste de responsable de la Police fédérale et prends connaissance des mesures de rendement qui ont été conçues, alors je crois qu'il y a place à l'amélioration. Il est un peu difficile parfois d'être capable de mesurer les impacts au bout du compte.

M. Paul Lefebvre: Oui.

S.-comm. Gilles Michaud: Nous travaillons en ce sens. Je peux assurément vous communiquer notre modèle logique ainsi que le cadre de mesure du rendement que nous avons élaboré.

M. Paul Lefebvre: Merci.

La vice-présidente (Mme Alexandra Mendès): Veuillez vous assurer qu'il est dans les deux langues officielles.

[Français]

S.-comm. Gilles Michaud: Oui, certainement.

J'occupe ce poste depuis peu. J'ai pris connaissance des indicateurs de rendement et je n'en suis pas complètement satisfait. Il est assez difficile de prévoir leur portée réelle.

M. Paul Lefebvre: C'est bien.

Votre document est-il rédigé dans les deux langues officielles?

S.-comm. Gilles Michaud: Oui.

M. Paul Lefebvre: C'est excellent.

[Traduction]

Pour ce qui est de ce que nous avons demandé à Sécurité publique d'ici décembre 2017, où en est-on?

M. Malcolm Brown: Nous n'hésitons pas à prendre l'engagement de communiquer les résultats au Comité.

M. Paul Lefebvre: Parfait.

En ce qui concerne l'ASFC, c'est la même chose, n'est-ce pas, juin 2017?

M. John Ossowski: C'est exact.

M. Paul Lefebvre: Combien de temps me reste-t-il, madame la présidente?

La vice-présidente (Mme Alexandra Mendès): Vous avez encore deux minutes.

M. Paul Lefebvre: Merci.

[Français]

J'aimerais revenir sur le rapport du vérificateur général.

Monsieur Ferguson, vous faites allusion à Sécurité publique Canada et au rapport horizontal de 2014-2015. Vous dites que le ministère a brossé un tableau incomplet. En effet, on peut lire ceci dans vos remarques:

[...] Sécurité publique Canada avait brossé un tableau incomplet et inexact des progrès accomplis et des coûts engagés. De plus, même si le Rapport donnait des renseignements sur les réalisations accomplies chaque année, il ne présentait pas de vue d'ensemble des progrès réalisés.

Par exemple, en ce qui concerne l'initiative de déploiement d'une technologie visant à calculer le temps d'attente à la frontière, le Rapport indiquait que sept postes frontaliers avaient été équipés. Toutefois, il ne précisait pas que six de ces postes frontaliers avaient été équipés des années avant la publication du Plan d'action. En ce qui concerne l'initiative Shiprider, le Rapport ne précisait pas que le second grand engagement, qui visait à étendre les projets pilotes au sol, n'avait pas encore commencé et qu'il n'y avait aucun plan pour mettre ces projets pilotes en oeuvre. En ce qui concerne l'initiative Avantages accrus des programmes des négociants dignes de confiance, le Rapport indiquait que 83 nouveaux membres avaient adhéré au cours de l'exercice 2014-2015, mais il ne précisait pas que l'objectif à long terme était d'attirer 1 700 nouveaux membres.

Monsieur Ferguson, est-ce inexact ou incomplet? Jusqu'à quel point peut-on en être satisfait? Est-on en train d'induire le Parlement en erreur?

M. Michael Ferguson: Merci de la question.

Pendant l'audit, nous avons constaté certaines faiblesses dans les rapports publics. Il est difficile d'expliquer les raisons pour lesquelles la situation était telle. Nous avons cependant cerné ces faiblesses. Pour notre part, il était important d'indiquer ces problèmes aux députés et au Parlement, parce que ces rapports doivent être constitués d'informations complètes, précises et exactes, afin que les parlementaires comprennent les résultats d'un projet semblable.

La vice-présidente (Mme Alexandra Mendès): Merci beaucoup, monsieur Ferguson.

[Traduction]

Monsieur McColeman, vous avez sept minutes.

M. Phil McColeman (Brantford—Brant, PCC): Merci, madame la présidente.

Merci à tous nos témoins d'être ici.

En lisant le rapport du vérificateur général, je pense à vos postes dans la haute direction du gouvernement. J'ai été dans les affaires pendant de nombreuses années, de 25 à 30 ans. Si vous lisez un rapport comme celui-ci, il est assez cinglant à de nombreux égards, à mon avis. Quelle est votre réaction?

Je vous pose la question, parce que, habituellement, là d'où je viens, c'est exactement ce que croient nombre de Canadiens, notamment, qu'il y a une mauvaise utilisation des deniers publics. En tant que membres de la haute direction, quelle est votre opinion?

Je vais passer aux témoins, M. Ossowski d'abord.

• (1610)

M. John Ossowski: D'accord. Merci de la question.

Comme l'a noté le vérificateur général, notre attention portait initialement sur le fait de réaliser cette liste complexe de projets, alors c'est de notre faute si cela n'a pas été fait. Certainement, je peux vous dire, après avoir occupé mon poste seulement depuis quelques mois, qu'il y a une attention renouvelée sur l'utilisation de ces indicateurs de rendement et le désir de nous placer dans une meilleure position. Toutefois, comme l'a également dit le vérificateur général, les indicateurs de rendement sont parfois difficiles. Ce n'est pas toujours noir ou blanc.

Ce que j'essayais de laisser entendre dans mes remarques, c'est que certains de ces indicateurs nous avantagent, en nous aidant à mieux gérer les risques, et certains autres avantagent clairement les négociants ou les voyageurs avec qui nous travaillons dans le cadre de ces programmes. Nous avons certainement pris un engagement à cet égard. Nous aurons de meilleurs indicateurs en place d'ici juin 2017, et j'ai hâte de vous présenter ce matériel.

M. Phil McColeman: Est-ce que je peux intervenir ici? Avant que nous passions à autre chose, je veux vous poser une question précise concernant la première question. Je veux creuser davantage la question de l'initiative du guichet unique.

Le rapport dit ce qui suit: En mars 2016, près de 80 millions de dollars avaient été déboursés pour le guichet unique, qui existait depuis un an. Toutefois, nous avons constaté qu'il était utilisé pour faire dédouaner moins de 1 % des marchandises importées au Canada.

Pouvez-vous expliquer la raison pour laquelle le fait de dépenser de 80 millions de dollars sur un programme pour obtenir ce type de résultats est acceptable?

M. John Ossowski: Merci de poser la question. Je dirais seulement, comme je l'ai dit dans ma déclaration préliminaire, que nous avons rencontré le Comité consultatif sur les activités commerciales à la frontière pour ce qui est d'une stratégie d'adoption.

Seulement pour faciliter la compréhension du Comité, l'industrie avait demandé l'initiative. Cette dernière voulait nous aider à simplifier le processus. Elle élimine 200 documents papier que les entreprises pourraient soumettre.

Actuellement, nous intégrons toujours un autre ministère fédéral et certains programmes, alors nous en sommes en quelque sorte à mi-chemin de l'initiative. Je suis convaincu que, avec la stratégie que nous avons élaborée, nous allons être dans une bonne position d'ici le printemps ou l'été 2018.

M. Phil McColeman: Sur quoi a-t-on dépensé les 80 millions de dollars?

M. John Ossowski: La somme a servi à des systèmes de TI afin de tous les lier ensemble.

M. Phil McColeman: D'accord.

Monsieur Brown, peut-être aimeriez-vous être le prochain à prendre la parole.

M. Malcolm Brown: Certainement. J'en serais heureux.

Je ne vais pas essayer de mettre des mots dans la bouche du vérificateur général, mais je crois qu'il importe de souligner deux ou trois choses. La première, c'est que nous devons travailler sur des indicateurs de rendement. Le rapport a aussi indiqué que la grande majorité des initiatives qui font partie du plan d'action Par-delà la frontière sont achevées ou sur le point de l'être. Certaines d'entre elles ont été retardées. Alors je crois que, en réalité, la question porte moins sur le fait que l'argent a été ou non gaspillé, mais davantage sur la façon de montrer l'impact au chapitre des projets qui ne sont pas terminés et ce type de choses. Je crois que nous avons encore du pain sur la planche.

Il y a peu de temps, nous avons une conversation sur des exemples qui ont été utilisés dans le rapport, concernant la réorientation des activités à la suite des projets terminés — ce qui a été fait, comme mon collègue John l'a décrit, à la demande de l'industrie — pour démontrer la façon dont cette évolution a eu un impact sur le fardeau de la paperasserie des expéditeurs. Dans le contexte de l'évaluation des menaces, démontrons l'impact que ce projet peut avoir eu sur l'efficacité du ciblage. Je crois que nous devons penser très différemment de la façon dont nous pensions par le passé en tant que fonctionnaires prêts à démontrer l'impact, particulièrement des initiatives interministérielles. En ce qui concerne les personnes qui se trouvent dans un seul ministère ou davantage confinées, je crois que c'est moins problématique. Toutefois, je pense que vous verrez des efforts importants déployés par les ministères au cours des 12 prochains mois pour faire un meilleur travail au moyen de conseils, en s'appuyant sur le travail du vérificateur général dans l'intention de combler cette lacune et d'expliquer non seulement si un projet est terminé, à la demande du gouvernement à ce moment-là, mais aussi de montrer son impact. C'est le défi qui se pose.

Nous comptons très bien les commentaires; nous comptons encore mieux les résultats. Nous ne comptons pas ni ne décrivons très bien les résultats ultimes. Un résultat ultime important aux yeux des fonctionnaires peut ne pas l'être pour des parlementaires. Alors je crois, franchement, qu'on engagera un dialogue.

Je pense que nous avons entamé un nouveau dialogue avec le comité des comptes publics sur ce que vous verrez au cours des 12 prochains mois parce que je suis certain que vous aurez de la rétroaction et direz, non, nous aimerions que vous amélioriez cet aspect ou un autre. Je crois donc que c'est un travail en cours.

La deuxième chose que je voudrais souligner encore une fois est qu'il ne s'agissait pas de 80 millions de dollars, par exemple, qui ont été gaspillés. Les projets ont été conçus et sont terminés, et maintenant, c'est la phase d'intégration. Il existe peut-être des lacunes qu'il faudra combler pour une meilleure qualité-prix, et c'est sur ces lacunes que nous devons travailler.

•(1615)

M. Phil McColeman: D'accord. Dans ce cas, j'ai une question complémentaire à vous poser. Selon le vérificateur général, il y a un manque de coordination en ce qui concerne l'information relative à l'établissement des coûts: les coûts des projets ne sont pas établis correctement et ne font pas l'objet d'un examen minutieux. D'après vous, ces 685 millions de dollars — presque 700 millions de dollars — ont-ils été dépensés sans aucun gaspillage? Croyez-vous que ce montant d'argent — plutôt important pour la plupart des gens — a été dépensé aussi efficacement que possible?

M. Malcolm Brown: À nouveau, je ne veux pas parler à la place du vérificateur général.

Monsieur le vérificateur général, corrigez-moi si je me trompe. Effectivement, au sein de chaque ministère, les coûts ont été établis séparément pour chaque initiative, pour chaque projet. Je crois que cela est clair pour tous. Selon moi, le problème tient à la forme des rapports concernant l'ensemble de l'initiative, aux rapports des 17 ou 18 ministères. À ce chapitre, nous avons été négligents, et nous allons devoir travailler là-dessus.

Je crois que si on examinait chaque initiative, on constaterait que les projets ont été exécutés efficacement. Est-ce qu'on pourrait apporter des améliorations? Oui, j'en suis absolument certain. Aucune entreprise humaine n'est jamais parfaite, et il y a toujours moyen d'améliorer les choses.

Je crois que notre problème avec l'établissement des coûts tenait au fait — c'est une des réalités de l'initiative horizontale — que les lignes directrices ont été, essentiellement, fournies par le Secrétariat du Conseil du Trésor. Nous travaillions à partir de cela. Le Secrétariat du Conseil du Trésor et nous-mêmes — ainsi que le Bureau du Conseil privé, pour être honnête — devons nous améliorer. En outre, toute personne dans le domaine de la sécurité publique travaillant sur une autre initiative transversale comme l'initiative Par-delà la frontière devra préciser les objectifs ainsi que les mesures à prendre pour les atteindre. Ainsi, il y aura quelque chose de tangible si on s'aperçoit que les exigences en matière d'information ne sont pas comblées, comme les parlementaires ainsi que le vérificateur général l'ont déterminé. À mon avis, c'est le genre de choses que nous devons faire.

La vice-présidente (Mme Alexandra Mendès): Merci beaucoup, monsieur Brown.

Monsieur Christopherson, vous avez sept minutes.

M. David Christopherson (Hamilton-Centre, NPD): Merci beaucoup, madame la présidente.

Merci à nos invités.

Monsieur Brown, à propos de votre témoignage, veuillez garder à l'esprit le fait que je vais revenir là où vous vous êtes arrêté à la fin de mes commentaires.

M. Malcolm Brown: D'accord.

M. David Christopherson: Ce que je veux faire... on pourrait dire que nous nous acharnons là-dessus, et c'est exactement ce que nous faisons. Au sujet des données, des données fournies et de la justesse de l'analyse, nous avons dit, il y a quelques mois, à la demande ou sous la direction du vérificateur général, que le Comité allait prioriser cet aspect, et que dans l'avenir, nous allions y consacrer du temps pour traiter spécifiquement de cela. Il s'avère justement que la question dont nous devons traiter concerne tout cela. Je vais expliquer l'affaire, parce que je crois que nous devons la mettre en relief. Laissez-moi commencer par dire que ce que j'entends ici m'encourage un peu. Mais nous allons y venir dans une minute.

Le premier message à la page 5 du rapport du vérificateur général est le paragraphe 1.15, soit:

Dans l'ensemble, nous avons constaté que les ministères et organismes n'avaient pas élaboré d'indicateurs de rendement pour évaluer si les initiatives avaient permis de renforcer la sécurité et d'accélérer la circulation légitime des marchandises et des personnes à la frontière.

Plus loin, on continue d'insister fortement sur ce point, à la page 14, au paragraphe 1.55. Je cite:

Nous avons constaté que l'Agence n'avait pas élaboré d'indicateurs de rendement pour évaluer comment l'initiative du guichet unique aidait les négociants.

À la page 6, au paragraphe 1.24, il est écrit ceci:

Nous avons cependant constaté que, même s'ils avaient accompli la plupart des engagements relatifs à la sécurité énoncés dans le Plan d'action, les ministères et organismes n'avaient pas adopté d'indicateurs de rendement pour évaluer les bienfaits pour la sécurité de 17 des 19 initiatives.

À la page 8, le paragraphe 1.30 se lit comme suit:

Cependant, nous avons constaté que, bien que le Ministère ait mis au point des indicateurs de rendement pour l'échange d'information, il n'avait pas présenté de résultats prouvant que l'échange de données avait amélioré la prise de décisions en matière d'immigration ainsi qu'à la frontière.

Je pourrais continuer encore et encore, mais je ne vais pas le faire. Je crois avoir fait valoir mon argument. J'aimerais toutefois revenir à cet extrait du paragraphe 1.55. Je me répète, vous vous en souvenez, il commence comme ceci:

Nous avons constaté que l'Agence [...]

— soit l'Agence des services frontaliers du Canada —

[...] n'avait pas élaboré d'indicateurs de rendement pour évaluer comment l'initiative du guichet unique aidait les négociants. Elle mesurait plutôt les réalisations de l'initiative, par exemple le nombre de programmes ministériels dans le cadre duquel le guichet unique était utilisé et le nombre de formulaires qui étaient désormais soumis électroniquement, et elle présentait des rapports à cet égard. Vu que l'Agence ne mesurait pas l'utilisation faite par les négociants du guichet unique, elle n'a pas pu démontrer que cette initiative donnait les résultats attendus [...]

Maintenant, pour ce qui est des témoignages des représentants de l'ASFC, j'aime bien ce que M. Ossowski a dit, en particulier ceci :

Nous sommes d'accord, et nous prenons déjà des mesures.

C'est quelque chose qu'on entend souvent.

En juin dernier, nous avons entrepris un examen des principaux indicateurs de rendement qui soutiennent les dix initiatives dirigées par l'Agence. Ceci comprend l'examen de leurs résultats et de leurs répercussions, ainsi que l'examen, la révision et l'élaboration d'indicateurs [...]

J'ai tout particulièrement aimé ceci :

Parmi ceux-ci, se trouvent des indicateurs pour mesurer l'impact de NEXUS pour accélérer les déplacements des participants, ce qui est, bien sûr, un des objectifs clés du programme.

En plein dans le mille. Pendant une séance à huis clos avec le vérificateur général, nous avons examiné un autre rapport détaillé concernant certaines de nos approches macro. L'un des gros problèmes était le fait que les choses étaient mesurées quantitativement, et on ne savait pas si cela faisait une différence au bout du compte. Je suis donc satisfait de ce que vous avez dit. C'est très bien.

Du côté de la sécurité publique — je m'adresse au sous-ministre Brown —, j'ai été très encouragé par ce que vous avez dit, monsieur. Je crois que vous avez compris. J'ai particulièrement aimé ce que vous avez dit à propos d'une collaboration continue avec notre Comité. Nous rédigeons beaucoup de rapports liés à votre domaine de responsabilité. Le fait que vous compreniez que les choses sont en train de changer sensiblement et que nous devons les examiner, et que nous pourrions tous nous améliorer... c'est quelque chose que j'ai vraiment aimé. J'espère que... eh bien, je sais que vous êtes sincère, et nous aurons l'occasion de nous en assurer.

Pour terminer, je veux dire la même chose à la GRC. Je suis satisfait du rapport.

Mais seulement voilà... Je sais que j'ai probablement épuisé mon temps de parole, comme je le fais parfois, mais vous aurez deux ou trois minutes pour pouvoir intervenir et réagir à mon prochain tour. J'aimerais que chacun d'entre vous s'exprime honnêtement et rapidement sur ce qu'il pense de l'importance de ces changements. J'ai aimé ce que M. Brown avait à dire, alors il pourra passer en dernier afin que les autres ne copient pas ce qu'il dit. Je crois qu'il a tout dit ce qu'il avait à dire d'un coup. Je ne suis pas sûr que ce soit le cas pour les autres personnes qui sont venues témoigner. Mais peu à peu, si nous faisons cela assez souvent, assez rigoureusement et avec assez de sérieux, il y aura des changements.

À propos de l'ampleur des changements dont vous êtes témoin — vous devez produire des rapports sur les indicateurs et mener des analyses de rendement, et tout le reste —, dites-moi comment nous pouvons nous diriger vers le meilleur des mondes, parce que nous allons tous faire les choses différemment.

• (1620)

M. John Ossowski: Je vais commencer. Merci de la question.

Comme mon collègue l'a dit, nous estimons que le rapport du vérificateur général nous est utile. Ce n'est pas facile de travailler sur des indicateurs de rendement. Dans les faits, je crois que nous allons

finir, probablement, avec une multitude d'indicateurs pour chaque programme donné. Par exemple, avec NEXUS, il ne s'agit pas de calculer le temps précis avant qu'une personne soit traitée dans la ligne d'inspection primaire. Ce qui compte, c'est la longueur — si elle est courte — de la file d'attente et dans quelle mesure vous êtes satisfait de l'ensemble du programme, c'est-à-dire les inscriptions et les renouvellements.

Je crois que nous devons examiner cela d'une façon fluide, et cela prendra un peu de temps. Je suis heureux de vous annoncer que nous avons mis sur pied une unité de réalisation des avantages pour suivre la situation de près et l'examiner de façon fluide. Il ne faut pas oublier, toutefois, qu'il y a aussi des avantages pour nous dans la façon dont nous gérons le risque; c'est également un élément important de l'équation, puisque c'est un résultat qui représente une valeur pécuniaire pour les Canadiens.

M. David Christopherson: Excellent. Merci.

La vice-présidente (Mme Alexandra Mendès): Il vous reste une minute.

M. David Christopherson: Parfait.

Passons au prochain: pourquoi pas vous, monsieur le sous-commissaire?

S.-comm. Gilles Michaud: Comme je l'ai mentionné dans ma déclaration préliminaire, cet exercice nous a fourni beaucoup de renseignements à propos des attentes des Canadiens relativement à la reddition de comptes et à la transparence, en ce qui concerne la façon dont l'argent investi dans ces projets particuliers est dépensé. Donc, quand vous nous demandez quels changements il y aura pour nous avec cette approche, je dirais qu'il s'agit de l'adopter et de l'appliquer à l'ensemble des programmes de services de police fédérale.

Également, on ne se restreint pas à cela; on retient des leçons de cette expérience et on les applique systématiquement.

• (1625)

M. David Christopherson: Très bien. Merci.

Combien de temps me reste-t-il?

La vice-présidente (Mme Alexandra Mendès): Il vous reste 30 secondes.

M. David Christopherson: Vous savez quoi? Je crois que M. Brown va avoir besoin de plus de 30 secondes, alors je vais lui laisser un peu de temps pour cogiter, et je vais revenir à lui à mon prochain tour.

Merci beaucoup à tous.

La vice-présidente (Mme Alexandra Mendès): Merci, monsieur Christopherson.

Madame Shanahan, vous avez sept minutes.

Mme Brenda Shanahan (Châteauguay—Lacolle, Lib.): Merci, madame la présidente.

Je remercie tous les témoins d'être venus ici aujourd'hui. Ce qui m'a frappée, pendant que je consultais les documents, c'est la taille plutôt impressionnante de cette initiative. Je me demande combien d'autres secteurs du gouvernement mettraient en oeuvre une initiative d'une si grande portée, où on essaie de changer horizontalement quelque chose de fondamental dans autant d'organisations.

Donc, je comprends que ce n'est pas facile. Tout le monde travaille en vase clos, puis on essaie de faire quelque chose horizontalement. Cette affaire d'établissement des coûts doit être réglée. Je ne sais pas qui pourrait m'en parler, mais j'aimerais en entendre un peu plus à ce sujet.

Je suis aussi préoccupée par les indicateurs de rendement. Peut-être que je pourrais m'expliquer en prenant l'exemple de l'initiative du guichet unique en particulier et en adressant ma question à l'Agence des services frontaliers du Canada. En passant, ma circonscription est celle de Châteauguay—Lacolle, et, il y a un poste frontalier plutôt important à Lacolle. Dans le cadre de mon travail, je vois beaucoup d'exportateurs de légumes. Quand les camions sont coincés de l'autre côté de la frontière, la laitue se met à pourrir, et cela nuit au commerce.

J'aimerais que vous m'en disiez plus sur votre processus de consultation, vu les problèmes avec lesquels nous avons dû composer dans la dernière année. Les choses ont commencé à bouger dans une certaine mesure, mais je crois que cela aiderait l'élaboration des indicateurs de rendement si le processus de consultation était amélioré.

Monsieur Bolduc.

M. Martin Bolduc (vice-président, Direction générale des programmes, Agence des services frontaliers du Canada): Merci de la question.

C'est vrai, oui, Lacolle est un poste frontalier assez grand et important. En ce qui concerne la stratégie que nous avons mise au point pour favoriser l'adoption du guichet unique par les négociants, nous rencontrons le comité consultatif à la frontière deux fois par année, habituellement au printemps et à l'automne. Au cours de notre dernière réunion, nous avons demandé aux membres de nous conseiller du mieux qu'ils le pouvaient sur des façons de rendre le guichet unique attirant. Avec le guichet unique, nous nous sommes en quelque sorte inspirés du film *Jusqu'au bout du rêve*: construisez-le et ils viendront.

Eh bien, les choses ne fonctionnent pas de cette façon. Nous pensions avoir mis au point quelque chose de très pratique pour les négociants, sauf que si nous ne sommes pas en mesure de leur fournir un incitatif ou de leur montrer les avantages, on se retrouve avec une adhésion très faible. La discussion a permis de générer beaucoup d'intérêt de la part des négociants. Au bout du compte, la communauté commerciale pourra nous envoyer par voie électronique tous les documents, permis et certificats requis, ce qui permettra à l'ASFC de communiquer avec les ministères concernés par les biens en question. Ainsi, il sera plus facile de vérifier les marchandises et de faciliter et d'accélérer leur passage à la frontière.

Vous avez raison en ce qui concerne les marchandises périssables: plus elles passent de temps à la frontière, plus cela retarde le moment où elles arrivent à l'entrepôt principal, d'où elles seront acheminées dans les épiceries. Nous gardons cela à l'esprit, tout comme le besoin de modifier l'approche. Habituellement, nous avons l'habitude, au gouvernement, de dire à l'industrie: « Voici ce dont vous avez besoin. » Eh bien, nous sommes en train de changer cela, et nous demandons à l'industrie de nous dire ce dont elle a besoin.

Mme Brenda Shanahan: Si je peux me permettre, je crois que c'est là la clé. Il faut qu'il y ait plus de consultations. Si on peut renforcer ce point, peut-être dans les étapes futures du Plan d'action, je crois que cela nous sera très utile. Je voulais aussi vous poser une question à propos des coûts totaux estimés que les négociants — et les entreprises elles-mêmes — auront également à déboursier pour les investissements en TI. Avez-vous établi les coûts pour cela?

• (1630)

M. Martin Bolduc: Cela varie d'une entreprise à une autre. Tout dépend des modifications qu'une entreprise doit apporter à sa TI. Je dirais que la plupart des gros importateurs sont en mesure de communiquer avec nous. D'ailleurs, quand nous avons rencontré les

membres pour la dernière fois, ils nous ont dit qu'au bout du compte, après le coût de l'investissement en TI, ils seraient en mesure de réaliser des économies, parce qu'il faut moins de ressources humaines... pour s'occuper de certificats et de permis et de copies papier. Le passage de ces marchandises à la frontière sera aussi plus rapide.

Mme Brenda Shanahan: Donc, il y a une espèce d'analyse coûts-bénéfices qui a été réalisée.

M. Martin Bolduc: En général, les entreprises n'acceptent que les investissements rentables.

Mme Brenda Shanahan: C'est vrai: dans le cas contraire, elles n'adoptent pas l'initiative. Est-ce que quelqu'un pourrait répondre à ma question sur l'établissement des coûts?

Monsieur Brown.

M. Malcolm Brown: Pour vous aider, je dirais de vous adresser à la direction du Secrétariat du Conseil du Trésor, qui, je crois, sera ici mardi.

La vice-présidente (Mme Alexandra Mendès): Mercredi, plutôt.

M. David Christopherson: [*Inaudible*]

M. Malcolm Brown: Oui, oups.

Sérieusement, voilà l'une des difficultés dans la gestion de ce genre d'approches. Vous avez demandé s'il y avait d'autres exemples, mais il n'y en a aucun d'aussi important qui nous vienne à l'esprit. Dans les faits, c'était la première fois que nous avons essayé de mettre en oeuvre quelque chose regroupant un si grand nombre de ministères, et, pour être honnête, certains d'entre nous y ont participé, et nous avons pris beaucoup de temps simplement à parler avec les gens... Prenez l'initiative du guichet unique, par exemple. C'était effarant de voir le grand nombre d'acteurs qui avaient un rôle à jouer. Le rôle du Secrétariat du Conseil du Trésor est d'établir les normes ou les lignes directrices, quelque chose d'essentiel pour nous. Il participe à nos débats sur la façon dont on peut correctement produire des rapports à la fois horizontaux et verticaux. Ce n'est pas simple, ce sera difficile, et je crois que nous allons commettre des erreurs. Nous allons nous améliorer, mais je ne crois pas que nous allons arriver à un résultat parfait à notre premier essai.

Mme Brenda Shanahan: Merci beaucoup.

La vice-présidente (Mme Alexandra Mendès): Merci beaucoup.

Nous allons suspendre la séance deux minutes, le temps de régler des problèmes techniques. Nous serons de retour sous peu.

• (1630)

_____ (Pause) _____

• (1635)

[*Français*]

La vice-présidente (Mme Alexandra Mendès): Toutes mes excuses.

Nous reprenons le tour de cinq minutes.

Monsieur Jeneroux, vous avez la parole.

[*Traduction*]

M. Matt Jeneroux (Edmonton Riverbend, PCC): Merci, madame la présidente.

Je vous remercie tous d'être ici aujourd'hui.

Nous savons qu'il y a à présent des agents de la GRC à bord des navires de la Garde côtière, de nouveaux appareils de détection dans les aéroports ainsi que d'importants programmes de mise en commun de l'information, mais à partir de ce que le vérificateur général a dit, il semble que nous ne savons pas du tout si tout cela fonctionne. J'aimerais examiner cela en fonction de notre relation — toujours changeante — avec nos homologues américains. Cette question s'adresse à tous.

Savez-vous si les États-Unis ont établi des indicateurs de rendement? Est-ce que leurs résultats sont satisfaisants à cet égard? Lorsque c'est le cas, serait-il possible d'en tirer parti?

Avant que vous me répondiez, j'aimerais que nous remontions à l'époque où tout cela a commencé. Selon un article du *National Post* de 2011, qui avait comme source l'un de nos hauts fonctionnaires, les « fonctionnaires canadiens se disent rassurés du fait que la mise en oeuvre du Plan d'action sera faite depuis la Maison-Blanche. » Cela veut-il dire qu'on s'attend à ce que les Américains établissent un grand nombre des objectifs, et que nous allons y réagir? Avez-vous une idée des raisons pour lesquelles on a dit cela?

M. Malcolm Brown: Laissez-moi commencer par une réponse générale.

Je crois, et je viens de le confirmer auprès de Jill, que les États-Unis n'ont pas d'outils ou de mécanismes horizontaux similaires aux nôtres pour la reddition de comptes. L'évaluation de chaque élément devrait se faire de façon isolée, et je ne pense pas que cela a été fait, du moins d'après ce que j'en sais, mais je vais laisser mes collègues continuer plus en détail.

M. John Ossowski: Malheureusement, je ne suis au courant de rien qui soit équivalent du côté des douanes ou de la protection frontalière.

M. Matt Jeneroux: Plus précisément, si nous établissions les indicateurs de rendement comme le vérificateur général l'a recommandé, y aurait-il des conséquences pour nos homologues américains dont nous devrions être au courant?

Encore une fois, la question est ouverte à tous. Quelqu'un y a-t-il réfléchi?

M. John Ossowski: Comme je l'ai dit plus tôt, nos partenaires aux États-Unis et nous avons d'abord axé nos efforts sur le lancement des projets et leur alignement. Il y a évidemment d'importantes différences dans nos procédures législatives ainsi que dans l'ensemble de nos cadres législatifs, et cela suppose d'aligner des choses très différentes.

Un bon exemple serait le prédédouanement. Juste avant Noël, les Américains ont adopté à l'unanimité des mesures législatives sur le prédédouanement. De notre côté, la Chambre étudie encore la question. Nous prenons en quelque sorte une approche séquentielle sur les questions plus importantes à traiter relativement au cadre, mais cela ne s'applique pas nécessairement au niveau très précis des indicateurs de rendement.

M. Matt Jeneroux: Est-ce qu'on a de nouveaux renseignements là-dessus? Je crois que le vérificateur général a mentionné un protocole d'entente entre les États-Unis et nous, et un autre avec l'Union européenne. Êtes-vous au courant de l'évolution de la situation relativement à cela? D'après ce que je comprends, il ne semble pas y avoir d'obstacles sur le plan financier. Il semble que d'importantes sommes d'argent ont été accordées pour ce programme, et elles n'ont pas encore été utilisées. Cependant, on dirait que c'est le protocole d'entente qui empêche les États-Unis de

poursuivre la mise en oeuvre du programme. Quel est l'état de la situation par rapport à cela?

• (1640)

M. John Ossowski: Parlez-vous du prédédouanement ou du passage à la frontière?

M. Matt Jeneroux: Oui.

M. John Ossowski: En ce qui concerne le prédédouanement, nous avons commencé avec quelques projets pilotes que nous avons mis en oeuvre seulement pour tester nos hypothèses concernant les détails du fonctionnement opérationnel. Maintenant, nous attendons que le cadre législatif général soit établi, puisque, comme vous le savez, nous avons une entente réciproque en ce qui concerne les pouvoirs de nos agents, et il faut que cela respecte les constitutions respectives de chacun des deux pays. C'est pourquoi nous attendons un cadre législatif pour la mise en oeuvre complète.

Peut-être que vous aimeriez ajouter quelque chose, Martin.

M. Malcolm Brown: Je crois que ce que vous avez dit à propos des ententes avec l'Union européenne concerne le Programme du dossier passager, lequel s'appuie sur l'Initiative d'information interactive préalable sur les voyageurs. Il s'agit d'une initiative différente. Nos collègues pourront vous parler de l'état de ces négociations.

M. Martin Bolduc: Nous avons négocié, avec l'Union européenne, une nouvelle entente pour le Programme du dossier passager. Certains membres ont porté l'affaire devant les tribunaux, et nous attendons encore la décision pour savoir si l'entente respecte les lois relatives au respect de la vie privée en vigueur dans l'Union européenne.

M. Matt Jeneroux: Je crois qu'il me reste 10 secondes, madame la présidente. Je vais céder mon temps.

La vice-présidente (Mme Alexandra Mendès): D'accord. Merci beaucoup.

M. Chen a la parole pour les cinq prochaines minutes. Merci.

M. Shaun Chen (Scarborough-Nord, Lib.): Merci beaucoup.

Avant tout, je tiens à remercier les ministères, les organismes et le vérificateur général d'être venus témoigner devant notre comité aujourd'hui. Je tiens en particulier à les remercier du travail qu'ils accomplissent au nom des Canadiens, dans le but de servir les Canadiens et de s'assurer que les frontières de notre pays sont bien protégées.

Je crois que la plus grande réussite que nous pouvons tirer de l'initiative Par-delà la frontière a été mise en relief par l'un des témoins d'aujourd'hui, soit le fait que nous travaillons vraiment à construire et à renforcer la coopération entre le Canada et les États-Unis. Il est extrêmement important pour nous de continuer à renforcer cette coopération afin de poursuivre le travail accompli par nos deux pays et de veiller à ce que la communication soit toujours ouverte entre nous. Nous devons faire tomber les barrières grâce au dialogue et à la coopération; il est dans notre intérêt commun de travailler en étroite collaboration, que ce soit au chapitre de notre sécurité ou de notre prospérité économique commune.

Dans le rapport du vérificateur général, on mentionnait un certain nombre de domaines qui doivent être améliorés. À la lumière de nos discussions d'aujourd'hui, je veux souligner avec force comment j'ai interprété les commentaires que le vérificateur général a faits aujourd'hui. Il a dit explicitement que nous ne sommes pas en mesure de décrire comment la sécurité s'est améliorée. Cela ne revient pas à dire que la sécurité ne se porte pas mieux. Le vérificateur général a dit qu'il n'y a pas d'indicateurs de rendement fiables. Cela ne revient pas à dire qu'il n'y a pas au moins quelques-uns qui mesurent adéquatement le rendement.

J'aimerais reprendre ce que ma collègue, Mme Shanahan, a dit à propos de la coopération transversale entre les ministères et les organismes. Il me semble qu'on mène des processus de consultation et qu'on élabore des indicateurs de rendement, et ce qui me préoccupe grandement, c'est qu'il n'y a pas de stratégie globale adoptant une vue d'ensemble. À ce qu'il me semble, les indicateurs de rendement ont été conçus dans le but stratégique d'améliorer la façon dont nos entreprises peuvent mener leurs activités d'un côté et de l'autre de la frontière, en facilitant le passage des voyageurs le long du 49^e parallèle.

Ma question s'adresse aux ministères et aux organismes. Avez-vous l'impression d'être forcés de travailler de façon isolée? Croyez-vous qu'il y a un meilleur moyen? Je sais que nous allons recevoir les représentants du Secrétariat du Conseil du Trésor au cours des prochaines semaines. Pouvez-vous nous parler des obstacles avec lesquels vous devez composer relativement aux relations qui devraient être établies afin de nous permettre, tous, de veiller à ce que les objectifs soient atteints? La question s'adresse à vous tous.

• (1645)

M. Malcolm Brown: Je vais me lancer. Selon moi, vous posez une question très fondamentale. Nous fonctionnons selon le modèle de Westminster, où les ministres doivent rendre des comptes à la Chambre — ce qui est approprié —, et où les administrateurs des comptes sont comptables aux parlementaires concernant le fonctionnement de chaque ministère. Cette initiative horizontale fonctionne selon un mode transversal, et il faut donc concilier ces deux façons de faire. Selon moi, c'est quelque chose de très compliqué. Je crois que si vous demandez à quiconque autour de la table présentement, il ou elle dirait que nous nous améliorons constamment pour ce qui est du travail horizontal. De nos jours, il n'y a pratiquement plus de questions qui n'ont pas au moins un certain degré de... Si votre travail rejoint celui d'une autre personne, vous ne pouvez plus en faire abstraction à présent. Vous devez trouver une façon de travailler en collaboration.

En ce qui concerne, par exemple, le travail du vérificateur général ou le fait d'informer les Canadiens à propos de ce genre de choses, je crois qu'il y a encore de gros obstacles, et ce rapport soulève certaines des lacunes existantes. Je ne crois pas qu'il y ait un manque de volonté, mais nous allons devoir nous munir des capacités et des outils qui nous permettront de travailler efficacement. Si je peux m'exprimer ainsi, c'est comme voir la façon dont on prépare les saucisses. Ce n'est pas toujours plaisant.

La vice-présidente (Mme Alexandra Mendès): Il vous reste 10 secondes.

Merci.

D'accord. Monsieur Hoback, vous avez cinq minutes. Merci.

M. Randy Hoback (Prince Albert, PCC): Merci.

Monsieur Chen, je crois que vous avez souligné, à juste titre, qu'il est impossible de savoir si un programme est efficace ou non sans

indicateurs. On ne le sait tout simplement pas; on a aucune réponse, d'où ma première question.

Quels indicateurs avez-vous utilisés pour la prise de décisions dans ce contexte? Si vous n'aviez pas de modèles appropriés en place, comment saviez-vous qu'une décision de gestion devait être prise ou pas? Qu'avez-vous fait?

M. Malcolm Brown: Je peux essayer de répondre.

Si ce que vous demandez vraiment est la raison pour laquelle ces initiatives ont été choisies, il s'agit du résultat d'une négociation entre le Canada et les États-Unis, entre les plus hauts échelons des deux gouvernements. Pour être honnête, nous avons écouté les intervenants et avons mené un grand nombre de consultations à l'époque afin de savoir ce que les intervenants et le secteur privé avaient à dire, en ce qui concerne le genre de choses que nous aimerions voir...

M. Randy Hoback: Donc, les intervenants sont satisfaits de ce qui se passe jusqu'ici? Ils participent au processus de mise en oeuvre pour quelques...

M. Malcolm Brown: Je crois qu'un bon exemple serait celui de John, le guichet unique. C'est une bonne idée, en théorie. C'était quelque chose qu'ils voulaient. La mise en oeuvre a eu lieu, mais les gens ne l'ont pas adopté. Pourquoi? Je crois que nos amis de l'ASFC l'ont expliqué.

Je crois que, dans d'autres cas, le système fonctionne, et la difficulté est de montrer comment c'est plus efficace. D'après les interactions que nous avons eues avec la plupart des intervenants, il n'y a aucun doute qu'ils sont satisfaits du plan d'action Par-delà la frontière qui a été élaboré. Ils sont satisfaits du fait que l'entente a été conclue et que le plan d'action a été mis en oeuvre.

M. Randy Hoback: Il est juste de dire que les intervenants sont satisfaits de la direction globale des choses. Le vérificateur général a signalé quelques problèmes au chapitre de la valeur, cela ne fait aucun doute. Après examen, l'une de mes préoccupations, d'emblée, est qu'on estime que 1,1 milliard de dollars sera dépensé, mais il n'y a actuellement que 585 millions de dollars qui ont été dépensés. Est-ce parce que vous avez eu plus de temps pour mettre en oeuvre le programme, ou est-ce que vous n'aviez pas vraiment une idée de l'argent dont vous alliez avoir besoin et avez donné un chiffre au hasard pour démarrer les choses?

M. Malcolm Brown: De façon générale, c'est le délai avant la mise en oeuvre. L'établissement des coûts pour ce genre de choses est bien fait, et il faut passer par le processus du Conseil du Trésor, etc. Vous pouvez demander à nos collègues...

M. Randy Hoback: Mais il s'agit de la première fois où vous avez mis en oeuvre une initiative transversale, alors je peux comprendre qu'il y ait un écart. Je ne m'attendrais pas à ce qu'on soit au dollar près, mais...

M. Malcolm Brown: Nous en sommes assez près. Le retard dans la mise en oeuvre d'aspects qui ne relèvent pas d'un ministère particulier, même par rapport à l'initiative globale à cause de questions comme... Mon collègue a mentionné le prédédouanement. Cet aspect a été retardé en partie à cause de problèmes compliqués concernant le travail des agents dans les deux pays, par exemple, et des besoins législatifs connexes.

M. Randy Hoback: Le problème concerne les lois, et une fois qu'elles sont adoptées, vous pourrez continuer.

Serait-il juste de dire que les résultats pour les États-Unis par rapport à ce projet sont égaux aux résultats du Canada et correspondent à nos objectifs finaux?

M. Malcolm Brown: Je ne veux pas avancer d'hypothèses en ce qui les concerne.

M. Randy Hoback: Quand vous vous penchez sur ces modèles présentement et que vous les mettez en oeuvre afin de vérifier l'efficacité des programmes que vous offrez actuellement, le faites-vous d'une façon qui vous permet de prendre ces décisions de gestion? Est-ce qu'on fait les choses d'une façon telle que le vérificateur général est à l'aise avec vos activités? Est-ce le même principe, ou est-ce que les choses sont différentes?

M. Malcolm Brown: Je vais répondre pour moi-même.

Nous prenons des décisions de gestion tout le temps. Tout renseignement supplémentaire qui peut nous éclairer afin de prendre une meilleure décision, une meilleure...

M. Randy Hoback: Mais si vous dépensez un tas d'argent pour créer un modèle qui ne satisfait qu'un seul groupe, vous n'allez pas nécessairement utiliser ces données pour autre chose. Comment est-ce efficace sur le plan des coûts?

M. Malcolm Brown: Tout dépend de l'importance du projet.

C'est une très bonne question. Ce matin, justement, nous avons discuté de la limite entre des dizaines — je parle uniquement pour moi-même ici — d'indicateurs individuels dont la mise au point exige du temps et de l'argent par rapport à un ou deux indicateurs transversaux. Toutefois, dans ce cas, le problème en est un de causalité, parce que toutes ces choses sont censées renforcer la sécurité. Comment peut-on mesurer la sécurité? Il faut donc approfondir la question légèrement.

Au cours de l'année, vous pourrez voir le résultat de notre travail collectif, avec tous les autres ministères. Vous pourrez alors nous dire dans quelle mesure nous avons raté la cible. Et j'imagine que le vérificateur général fera de même.

• (1650)

M. Randy Hoback: M. Christopherson et moi-même venons tout juste d'avoir une conversation entre nous à propos des cartes NEXUS. Quand la file d'attente est longue, j'adore avoir ma carte NEXUS, mais ce n'est pas quelque chose que je peux quantifier pour vous; je ne peux pas vous le dire. Par ailleurs, quand la file d'attente est courte, je n'en vois pas nécessairement l'avantage. Selon moi, c'est la même chose pour les postes frontaliers. Quand il y a une longue file d'attente, et que vous avez une carte NEXUS et que vous pouvez passer à côté pour éviter trois heures d'attente, on peut voir l'avantage, mais comment est-ce qu'on quantifie cela? Comment peut-on décrire cela sous forme de chiffre qui exprime une valeur? Comment est-ce que je peux vous dire que cette heure et demie que j'ai de plus pour voyager au lieu d'attendre à la frontière m'a permis d'économiser 100 000 \$? À nouveau, ce n'est pas quelque chose que je peux faire, puisque je ne peux pas le calculer. Je comprends bien vos problèmes pour ce qui est de mettre ce modèle en oeuvre.

Vous avez passé six ans avec ces moyens de communication et ces technologies. Comment pouvez-vous savoir si la technologie que vous utilisez présentement est encore d'actualité, si elle est la meilleure à votre disposition? Cela fait déjà six ans, et il y a eu beaucoup de changements. Comment gardez-vous les choses à jour, comment continuez-vous de l'améliorer?

M. John Ossowski: Des technologies individuelles sont en place depuis un certain temps; elles sont viables, et c'est pourquoi nous les utilisons. Il y en a d'autres qui sont plus récentes. Certains des éléments biométriques sur la carte NEXUS, par exemple, sont plus récents. Nous tentons d'adopter une approche uniforme avec cela et de nous harmoniser avec les États-Unis, puisque nous utilisons tous

les deux la même technologie, donc c'est très clair et c'est uniforme. Rien ne m'a indiqué qu'il y avait un problème avec la technologie. De toute évidence, il y aura des mises à jour avec le temps. Ces technologies comportent toujours un cycle de vie, et nous en tenons compte dans le plan. Je n'ai entendu aucune préoccupation à propos de quoi que ce soit qui ne serait pas à la hauteur.

La vice-présidente (Mme Alexandra Mendès): Monsieur Arya, vous avez cinq minutes.

M. Chandra Arya (Nepean, Lib.): Merci, madame la présidente.

Monsieur Brown, en répondant à une question, vous avez dit qu'elle ne concernait pas des fonds gaspillés. Dans notre Comité, nous avons vu des représentants de Services partagés Canada. Je suis certain que nous allons entendre parler du système Phénix, un projet assez gros, et nous verrons combien d'argent a été gaspillé pour ce système.

Vous avez mentionné que certains des facteurs qui avaient retardé les dépenses vont au-delà du mandat d'un ministère. Toutefois, l'initiative sur les entrées et les sorties qui devait se terminer d'ici juin 2014 n'a pas été mise en oeuvre. Vous avez dépensé 53 millions de dollars pour cela, et le vérificateur général dit que l'initiative ne pourra pas être mise en oeuvre sans que la loi ne soit modifiée. Cela ne dépasse certainement pas le mandat. Ça se situe quelque part au sein du gouvernement ou du ministère.

Où en sommes-nous à cet égard?

M. Malcolm Brown: Je vais répondre très brièvement, puis je vais laisser la parole à mes collègues qui sont responsables de l'initiative. La mesure législative a été présentée. Certains de ses éléments ont été mis en oeuvre. Ce n'est pas terminé, mais des éléments ont été mis en oeuvre. Beaucoup de travail a été fait, et on peut le démontrer.

M. John Ossowski: Cela dure depuis un certain temps en ce qui concerne les ressortissants étrangers et les résidents permanents. Nous avons dû attendre pour passer à la prochaine étape qui consiste à intégrer tous les voyageurs dans le système, parce que nous avions besoin d'une loi habilitante. Il y a eu un changement de gouvernement pendant ce temps également, donc cela prend du temps.

• (1655)

M. Chandra Arya: Quand pensez-vous avoir terminé?

M. John Ossowski: Il faut que le projet de loi soit adopté, donc nous sommes actuellement en pause et nous attendons que le projet de loi final soit approuvé par le gouvernement, puis...

M. Malcolm Brown: Cela revient aux parlementaires.

M. Chandra Arya: En ce qui concerne l'initiative des voyageurs dignes de confiance de l'Agence des services frontaliers, le vérificateur général dit qu'elle a été lancée en août 2015, mais qu'elle a rapidement été retirée parce qu'elle créait d'importants problèmes. Vous avez dépensé 31 des 50 millions de dollars accordés pour cette initiative.

Pouvez-vous faire le point sur la situation?

M. John Ossowski: Nous attendons actuellement que le service des douanes et de la protection des frontières des États-Unis procède à une mise à niveau des systèmes, ce qui favorisera l'harmonisation du système.

M. Chandra Arya: Tant que le service ne l'aura pas fait, nos investissements ne donneront aucun résultat.

M. John Ossowski: C'est juste.

M. Chandra Arya: Encore une fois, en ce qui concerne NEXUS, est-ce que les derniers changements apportés à l'administration des États-Unis et leurs décrets-lois ont eu une quelconque incidence sur le programme?

M. John Ossowski: Comme vous l'avez vu dans le rapport à ce sujet, il y a eu certains problèmes, mais actuellement la situation est très dynamique pour ce qui est du petit sous-groupe visé par le décret-loi. Nous allons observer le déroulement de la cause devant les différents tribunaux et voir quelle en sera l'issue, mais de notre point de vue, le statu quo est maintenu du côté du Canada.

M. Chandra Arya: Votre agence et la GRC, et de nombreux autres organismes, exigent une étroite collaboration avec vos homologues américains.

M. John Ossowski: Oui.

M. Chandra Arya: Avez-vous remarqué un changement au cours des deux ou trois derniers mois?

M. Martin Bolduc: Nous travaillons quotidiennement avec nos collègues du SDPF des États-Unis et nous n'avons observé aucun changement. Ils sont encore engagés, et nous avons le but commun de protéger la frontière.

S.-comm. Gilles Michaud: C'est la même chose de notre côté. Il n'y a aucun changement.

M. Chandra Arya: Croyez-vous qu'il y aura des changements ou êtes-vous en train d'établir des plans d'urgence?

M. John Ossowski: Non. Pour nous, les affaires continuent.

S.-comm. Gilles Michaud: Non.

M. Chandra Arya: C'est bien.

La vice-présidente (Mme Alexandra Mendès): Il vous reste une minute.

M. Chandra Arya: Dans l'ensemble, monsieur Brown, le vérificateur général a dit que les ministères et les organismes faisaient face à des difficultés en mettant sur pied un certain nombre d'initiatives et qu'ils ne pouvaient pas démontrer qu'ils avaient amélioré la sécurité à la frontière canadienne. Quand croyez-vous que toutes ces initiatives seront complètement mises en oeuvre? Quand serez-vous en mesure de nous dire: « Regardez. Nous avons atteint notre objectif »?

M. Malcolm Brown: Puisque certaines de ces décisions ne relèvent assurément pas de ma responsabilité, et que certaines d'entre elles sont législatives, je n'émettrai aucune hypothèse quant au moment où le Parlement traitera les dispositions législatives concernant les entrées et les sorties ou les dispositions législatives relatives au précontrôle, par exemple.

L'objectif des fonctionnaires est de faire en sorte que l'initiative soit terminée d'ici 2016-2017. C'est à ce moment-là que l'initiative est censée se terminer. Quant au fait de démontrer aux Canadiens les répercussions et les résultats de manière plus efficace, j'espère que nous pourrions vous montrer les progrès accomplis lorsque nous présenterons notre cadre de mesure du rendement révisé.

M. Chandra Arya: Vous avez parlé deux fois du Parlement et du projet de loi. C'est le seul aspect qui concerne 70 millions de la somme de 1,1 milliard de dollars. Y a-t-il eu autre chose qui a été touché par le fait que le projet de loi n'a pas été adopté?

M. Malcolm Brown: Je dirais qu'il y a les négociations avec les États-Unis. Il y en a peut-être d'autres éléments. Je n'ai pas de liste exhaustive.

M. Chandra Arya: Merci.

La vice-présidente (Mme Alexandra Mendès): Merci beaucoup. Monsieur Christopherson, la parole est encore à vous.

M. David Christopherson: Parfait. Merci, madame la présidente.

Pour reprendre où j'en étais, je vais revenir à M. Brown, mais j'aimerais d'abord formuler un petit commentaire.

Je sais qu'il y a des gens du Conseil du Trésor parmi nous aujourd'hui. Ils savent que mercredi ne sera pas une bonne journée pour eux. Ce sera intéressant de voir comment les choses évolueront, parce que de simples réponses ne suffiront pas. Nous exigeons des réponses très détaillées à ces questions, puisqu'un bon nombre d'entre elles les concernent directement.

J'aimerais également dire que j'apprécie vraiment ce que nous entendons. Je vais laisser M. Brown avoir le dernier mot, parce que j'ai vraiment aimé ce qu'il a dit au sujet de la mobilisation et de son aspect continu.

L'idée du « une fois et c'est terminé » est quelque chose que nous avons vu de nombreuses fois ici. Les gens croient que, dans la mesure où ils peuvent passer l'audience publique, ils sont hors de danger, ils se disent — qu'ils ont comparu une fois et que c'est terminé —, qu'ils n'auront plus jamais à s'en soucier. Nous avons mis en place des mesures pour nous assurer qu'il ne soit pas si facile de le faire dorénavant, et les gens commencent à comprendre cela.

Nous devons évoquer la possibilité que tout le monde a soudain eu une révélation et décide de venir dire les choses que nous voulons entendre; il nous incomberait alors de demander au vérificateur général de revenir en arrière ou d'établir nos propres exigences à l'égard des réponses pour voir comment ils s'en sortent, pour nous assurer qu'il ne s'agit pas seulement de paroles creuses, et pour séparer le bon grain de l'ivraie: ceux qui ne font que parler et qui n'apportent aucun changement réel.

C'est du sérieux. Le Comité n'ira nulle part avant la prochaine élection. Nous allons continuer de nous pencher sur cette question de données et nous assurer qu'elles sont recueillies adéquatement, qu'elles sont à jour et qu'elles sont analysées d'une manière qui permet en fait d'améliorer les choses. Nous ne lâcherons pas prise, à l'avenir, nous serons comme un chien avec un os.

Cela dit, monsieur Brown, je vous donne la possibilité de conclure mon intervention.

● (1700)

M. Malcolm Brown: C'est beaucoup demander, monsieur.

En peu de mots, l'avenir nous le dira. Ensuite, je pense que l'intérêt d'un dialogue réside dans le fait que même si je crois que le vérificateur général sera enchanté si nous réussissons complètement la première fois, je ne pense pas qu'il attend cela de nous. Je pense que nous nous attendons tous à recevoir une visite du BVG dans les années à venir à cet égard. Je crois que nulle ne se berce d'illusions.

Je crois qu'au moins trois d'entre nous — et je ne vais pas parler pour les autres ministères qui ne sont pas représentés ici — sont dans le cycle des convocations, et nous sommes tout à fait conscients que nous devons nous attendre à revenir ici pour parler de ce genre de choses.

Il est en poste depuis moins longtemps que moi. Je fais ce travail depuis huit ou neuf mois, et vous, depuis deux ou trois mois seulement, c'est cela?

M. Michael Ferguson: Oui.

M. Malcolm Brown: Je crois que nous nous attendons à revenir ici parler de ces choses, ou du moins nous le comprenons parfaitement.

J'estime également que nous sommes persuadés que vous trouverez des lacunes. Je réfléchis à la mesure des résultats depuis longtemps. Ce n'est vraiment pas évident. Une bonne partie du processus consiste à le mettre en marche, puis à l'essayer et à l'améliorer au fil du temps. Je crois qu'il s'agissait d'un effort. Les relations horizontales étaient inhabituelles. Il y a eu des difficultés. Le vérificateur général les a relevées, et nous avons beaucoup à faire pour améliorer les choses.

M. David Christopherson: Très bien. Merci.

Merci, monsieur le président.

La vice-présidente (Mme Alexandra Mendès): Merci beaucoup.

Monsieur Maloney, vous avez cinq minutes.

Monsieur James Maloney (Etobicoke—Lakeshore, Lib.): Merci, madame la présidente.

Monsieur Brown, pour reprendre le point que vous avez soulevé au sujet du cycle des convocations, je ne participe aux travaux du Comité que depuis un peu plus d'une heure. Je ne connais pas beaucoup la question, mais je suis intrigué par certaines choses que j'ai entendues aujourd'hui, donc je vous prie de m'excuser si certaines de mes questions sont trop élémentaires.

J'aimerais poser quelques questions au sujet du programme des négociants dignes de confiance. Je connais le programme NEXUS, mais j'aimerais savoir précisément de quelle façon fonctionne le programme des négociants dignes de confiance. Tout d'abord, le programme est-il appliqué par les entreprises ou par l'industrie? Supposons que je possède une entreprise de camionnage au Mississauga et que je fais le transport de marchandises de l'autre côté de la frontière régulièrement, un jour je peux transporter des machins et, le jour suivant, transporter quelque chose de complètement différent; les critères d'approbation et de participation au programme sont-ils déterminés en fonction de ma crédibilité ou y a-t-il d'autres mesures concernant les produits que je peux transporter à l'occasion?

M. Martin Bolduc: Si je puis me permettre, merci d'avoir posé la question.

Il s'agit d'assurer la sécurité de tous les partenaires de la chaîne commerciale; l'importateur, l'entreprise de camionnage et le conducteur dans la cabine. Lorsque tout cela a été vérifié, vous pouvez accéder à la voie accélérée. Lorsque nous faisons allusion à un conducteur membre du programme EXPRES, c'est l'équivalent, si vous voulez, de notre programme NEXUS. Nous avons approuvé la personne. C'est l'ensemble de la chaîne si vous voulez.

M. James Maloney: Donc cela tient à la cargaison de même qu'à l'organisation.

M. Martin Bolduc: L'importateur.

M. James Maloney: D'accord.

M. Martin Bolduc: Pas nécessairement à la cargaison.

M. James Maloney: D'accord, mais est-ce que le transporteur doit également faire partie du programme...

M. Martin Bolduc: Oui.

M. James Maloney: ... au même titre que le responsable de la cargaison?

M. Martin Bolduc: Oui, exactement.

M. James Maloney: D'accord.

Dans ce cas, faut-il avoir l'approbation correspondante du côté des États-Unis? Bon nombre de ces entreprises de camionnage utilisent cet exemple. Elles ramassent la cargaison et l'apportent aux États-

Unis, et pour que ce soit plus rentable, elles essaient de ramasser une charge de l'autre côté pour le retour.

Je présume qu'il existe un processus semblable du côté américain.

• (1705)

M. Martin Bolduc: Exactement.

M. James Maloney: D'accord, ils doivent donc savoir que des deux côtés...

M. Martin Bolduc: À titre d'exemple, en ce qui concerne les camions qui transportent des pièces d'auto en passant par la frontière à Windsor, les mêmes pièces peuvent traverser la frontière sept fois entre les deux pays.

M. James Maloney: D'accord.

Donc sur le plan des critères d'évaluation, le risque est faible. Quelle est la définition d'un risque faible?

M. Martin Bolduc: Un risque faible est une personne de bonne réputation, qui n'a aucun antécédent d'infraction liée à la frontière, rien à dé...

M. James Maloney: Dénigrer.

[Français]

M. Martin Bolduc: Merci. Il y a des mots en anglais plus difficiles à dire que d'autres.

[Traduction]

Désolé.

Le président suppléant (M. James Maloney): Ce n'est pas grave.

M. Martin Bolduc: Donc s'il n'y a aucun renseignement défavorable, l'approbation est donnée.

M. James Maloney: Est-ce que les conducteurs des sociétés prises isolément, par exemple, doivent recevoir une approbation préalable en plus de celle de l'entreprise elle-même?

M. Martin Bolduc: Oui.

M. James Maloney: D'accord.

Je vois dans les notes d'information des observations préliminaires qu'un certain nombre de voies seront ouvertes. Je présume que les voies correspondantes du côté des États-Unis, à Fort Erie, par exemple, seront prêtes au même moment.

M. Martin Bolduc: Je n'ai pas les chiffres concernant les voies du côté américain. C'est quelque chose que je pourrais fournir au comité, au besoin.

M. James Maloney: D'accord.

Y a-t-il un scénario dans lequel une voie d'entrée du Canada vers les États-Unis serait accessible, mais pas au retour par la même frontière?

M. Martin Bolduc: Encore une fois, je vais devoir vérifier.

Si j'utilise l'exemple des voies réservées à NEXUS, elles sont habituellement accessibles des deux côtés. C'est l'avantage d'être un membre du programme NEXUS.

M. James Maloney: D'accord.

Je crois qu'il ne me reste plus beaucoup de temps.

La vice-présidente (Mme Alexandra Mendès): Il vous reste 30 secondes.

M. James Maloney: En ce qui concerne le processus d'approbation, avez-vous reçu de la rétroaction des gens qui en font déjà partie pour savoir à quel point le programme est efficace selon eux?

M. Martin Bolduc: Non, pas précisément pour le programme EXPRES. J'ai entendu beaucoup de commentaires positifs au sujet du programme NEXUS. Encore une fois, l'application est...

M. James Maloney: De ma part également. J'aimerais que cela figure dans le compte rendu.

Des voix: Oh, oh!

M. Martin Bolduc: D'accord.

C'est un programme conjoint. L'ASFC procède à sa propre évaluation. Le SDPF des États-Unis procède à une évaluation distincte. Si les deux organisations donnent le feu vert, vous êtes donc jugé comme étant digne de confiance et vous devenez membre du programme. Le programme EXPRES fonctionne un peu de la même manière.

M. James Maloney: Merci.

La vice-présidente (Mme Alexandra Mendès): Merci beaucoup. Monsieur McColeman, vous avez cinq minutes.

M. Phil McColeman: Pour revenir à l'exemple du guichet unique, il est indiqué dans le rapport que vous avez accepté la recommandation du vérificateur général, et que certaines mesures seront prises à l'avenir. Voilà sur quoi porteront mes questions.

Dans quelle mesure l'ASFC modifie-t-elle son processus de consultation pour s'assurer que le programme des négociants dignes de confiance répondra aux besoins opérationnels des intervenants?

M. John Ossowski: Comme je l'ai dit plus tôt, et comme l'a dit mon collègue également je crois, nous les rencontrons deux fois par année. Lors de la plus récente rencontre, en novembre, nous avons convenu d'une stratégie d'adoption.

Nous en sommes encore à l'intégration de nos partenaires et de nos programmes fédéraux pour nous assurer que le système est complet. Plusieurs d'entre eux sont soumis à un processus de certification puis ils sont intégrés dans leurs systèmes afin que nous puissions nous parler. Nous allons surveiller cela de très près et, comme je l'ai dit dans mes commentaires, je crois que l'adoption sera complète, ou presque complète, au printemps de 2018.

M. Phil McColeman: Quels seront les coûts d'investissement dans les TI pour une entreprise?

M. John Ossowski: Je n'ai pas cette information.

M. Phil McColeman: Vous ne savez donc pas quel montant devra investir une entreprise pour faire partie du programme?

M. John Ossowski: Avez-vous quelque chose d'autre à...

M. Martin Bolduc: Si je puis me permettre... encore une fois, ce sera difficile d'obtenir des chiffres précis. J'ai répondu à une question semblable. Cela dépend de l'infrastructure de TI des entreprises, mais selon la rétroaction que nous avons obtenue, les possibilités d'économies pour elles donnent un sens à l'investissement de leur point de vue.

Je suis à l'ASFC depuis 28 ans, je peux vous dire qu'il y a une tonne de documents. L'Agence considère qu'il est très avantageux de tirer profit de l'infrastructure de TI plutôt que de gérer les documents, de même que d'accélérer le traitement des cargaisons à la frontière.

M. Phil McColeman: Il me semble si j'étais un entrepreneur, j'évaluerais quels ont été les coûts et si cela en valait la peine. Si vous

voulez établir vos normes de rendement en fonction du caractère favorable de l'entreprise, si je peux utiliser cette expression, vous voudrez peut-être creuser davantage et déterminer le type d'investissement que les utilisateurs du programme à petite, moyenne et grande échelle doivent faire à l'avenir.

Je me suis dit, comme l'a dit M. Christopherson, que je voulais vous demander lors d'une autre visite de quelle manière l'augmentation du pourcentage est passée de 1 % d'utilisation aujourd'hui — si c'est bien le chiffre qui est approprié aujourd'hui puisqu'il a peut-être augmenté depuis la rédaction du rapport — à un plus grand pourcentage en raison des travaux du vérificateur général.

À cet égard, je tiens à faire valoir qu'en guise de suivi, j'aimerais connaître vos normes de rendement, voir ce que vous avez élaboré. Le vérificateur général vous a clairement indiqué que ces choses devaient être élaborées. À mesure que vous poursuivrez vos travaux, j'aimerais avoir de la rétroaction, soit par votre entremise, madame la présidente, et recevoir le rapport des témoins d'aujourd'hui, ou de les inviter à revenir présenter le rapport, pour voir les résultats à l'avenir. En réalité, notre travail en tant que Comité, selon moi, et je crois que c'est l'opinion de beaucoup de membres autour de la table, consiste à faire preuve de diligence raisonnable dans notre travail et à nous assurer que lorsque le vérificateur général vous donne ce genre de recommandations, elles sont mises en place et qu'elles changent le comportement organisationnel ou le comportement culturel au sein de votre organisation, dans le but de mieux servir les Canadiens. À mon avis, c'est là notre mandat.

Je vais m'arrêter ici, madame la présidente, et céder mon temps à un autre député.

• (1710)

La vice-présidente (Mme Alexandra Mendès): Merci. Je pense que c'est tout. Y a-t-il quelqu'un d'autre qui veut...

Mme Brenda Shanahan: Nous n'avons aucun représentant de Transports Canada avec nous.

La vice-présidente (Mme Alexandra Mendès): Ils seront ici mercredi.

Mme Brenda Shanahan: D'accord.

La vice-présidente: Si je puis me permettre, j'aimerais tous vous remercier de votre présence aujourd'hui.

[Français]

Je crois que nous sommes tous d'accord. Il est clairement ressorti de nos conversations, dans la foulée du rapport produit l'automne dernier par le vérificateur général, que les services offerts aux Canadiens étaient notre plus importante préoccupation. Un jour, en effet, on nous jugera sur la base de ce que nous aurons livré en tant qu'élus. C'est donc dans cette perspective que nous aimerions vous revoir en vue de déterminer quels progrès ont été faits.

Je vous remercie d'offrir de nous soumettre toute cette documentation. Cela nous permettra de poursuivre notre travail de vérification.

[Traduction]

Merci beaucoup, nous nous reverrons mercredi.

La séance est levée.

Publié en conformité de l'autorité
du Président de la Chambre des communes

PERMISSION DU PRÉSIDENT

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.

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 du Parlement du Canada à l'adresse suivante : <http://www.parl.gc.ca>

Published under the authority of the Speaker of
the House of Commons

SPEAKER'S PERMISSION

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 Parliament of Canada Web Site at the following address: <http://www.parl.gc.ca>