



CHAMBRE DES COMMUNES  
HOUSE OF COMMONS  
CANADA

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

---

# Comité permanent de la défense nationale

TÉMOIGNAGES

**NUMÉRO 095**

Le mercredi 28 février 2024

---

Président : L'honorable John McKay





## Comité permanent de la défense nationale

Le mercredi 28 février 2024

• (1710)

[Traduction]

**Le président (L'hon. John McKay (Scarborough—Guildwood, Lib.)):** Il est 16 h 45. Nous sommes manifestement trois quarts d'heure en retard. Il doit y avoir un autre vote à la Chambre vers 18 heures si je ne m'abuse. La sonnerie va retentir dans 15 ou 20 minutes, dans ces eaux-là. Je prie donc le Comité de m'accorder une certaine marge de manœuvre par rapport à la sonnerie.

Serait-il acceptable pour le Comité de suspendre les travaux à 17 h 45, d'aller voter, puis de revenir ici? Sommes-nous d'accord pour procéder de la sorte?

**Des députés:** D'accord.

**Le président:** Il a été très difficile de faire venir les témoins. Ils doivent maintenant témoigner 45 minutes plus tard que prévu.

Madame Lambropoulos, allez-y.

**Mme Emmanuela Lambropoulos (Saint-Laurent, Lib.):** Serait-il acceptable pour tout le monde de voter dans la salle à partir de l'application afin de gagner du temps?

**Le président:** Eh bien, je ne crois pas que ce parti sera d'accord.

Nous pourrions gagner du temps, mais...

**M. Pat Kelly (Calgary Rocky Ridge, PCC):** Si je comprends bien ce que vous dites...

**Le président:** Ce que je propose en ce moment est de suspendre les travaux à 17 h 45. Les membres auraient ainsi le temps d'aller voter à 18 heures. Le vote devrait prendre 10 à 15 minutes. Au mieux, nous serions de retour ici à 18 h 25. Nous pourrions ensuite accomplir autant de travail que possible.

**M. Pat Kelly:** Essayez-vous d'obtenir à l'avance le consentement unanime pour poursuivre la séance après la sonnerie?

**Le président:** Eh bien, je préfère l'obtenir à l'avance, sinon c'est tout simplement le chaos, et je veux...

**M. Pat Kelly:** Non. Quand la sonnerie se fait entendre, vous devez demander et obtenir le consentement unanime de poursuivre les travaux pendant 15 minutes.

**Le président:** J'ai le consentement unanime...

**M. Pat Kelly:** Oui, c'est bon, allez-y. On s'occupera de cela le moment venu.

**Le président:** Le moment venu est à 17 h 45, d'accord?

**M. Pat Kelly:** Oui, s'il vous plaît.

**Le président:** Tout le monde est d'accord? Très bien.

Sur ce, je souhaite la bienvenue à Mme Carr, à Mme Winger et à Mme Henshaw.

Je sais que nous avons un greffier exceptionnel. Je suis convaincu qu'il vous a déjà expliqué le déroulement des travaux. Je crois que certaines parmi vous ont déjà témoigné devant un comité. Vous savez quoi faire. Vous avez cinq minutes.

Commençons par Mme Carr. Nous passerons ensuite à Mme Winger.

Merci.

**Mme Jennifer Carr (présidente, L'Institut professionnel de la fonction publique du Canada):** Merci, monsieur le président.

Bonjour à tous, ou plutôt bonsoir, vu l'heure qu'il est.

Je m'appelle Jennifer Carr et je suis fière d'assumer la présidence de l'Institut professionnel de la fonction publique du Canada.

Parmi les 75 000 membres que nous représentons, il y en a près de 7 000 qui travaillent au ministère de la Défense nationale.

Je suis fière d'être membre de l'équipe de la Défense depuis près de deux décennies, d'occuper un poste d'ingénieure en environnement et de contribuer à la préparation opérationnelle et à la sécurité de nos troupes.

Depuis de nombreuses années, l'Institut soulève, au nom de ses membres, des préoccupations par rapport à l'impartition. Dans l'ensemble du gouvernement, des décennies de dépenses incontrôlées en sous-traitance ont créé une armée d'experts-conseils, c'est-à-dire de gens qui ne sont pas embauchés au mérite, qui ne sont pas assujettis à des restrictions salariales ni à des règles d'embauche et qui n'ont pas de comptes à rendre aux Canadiens. Ils travaillent aux côtés des membres de la fonction publique, mais pas selon les mêmes règles.

Une analyse de l'Université Carleton a révélé que le gouvernement a dépensé plus de 22 milliards de dollars en sous-traitance en 2021-2022. Près du tiers de ce montant était pour le ministère de la Défense nationale. Une seule entreprise a reçu trois quarts de milliard de dollars. Le quatrième fournisseur en importance, Calian, a reçu un quart de milliard de dollars pour la prestation de services que des fonctionnaires auraient pu fournir.

Que signifient vraiment ces chiffres astronomiques? La sous-traitance nuit à l'optimisation des ressources et à la reddition de comptes en plus d'entraîner la perte de compétences et d'expertise inestimables.

Parlons d'abord du gaspillage des fonds publics. L'an dernier, nous avons demandé au ministère de la Défense nationale combien lui avait coûté la sous-traitance de tâches dont nos membres auraient pu se charger. Après avoir posé cette question à maintes reprises, nous avons finalement obtenu une réponse. La dirigeante principale des finances du ministère a dit que la somme était estimée à 5,1 milliards de dollars l'an dernier. C'est plus du double de ce que le ministère paie pour ses fonctionnaires.

Au total, 5,1 milliards de dollars ont été dépensés pour des postes à l'externe, comparativement à 2,3 milliards de dollars pour des postes à l'interne. On a depuis longtemps franchi le pas d'une fonction publique parallèle. Il s'agit maintenant d'un énorme vampire qui siphonne des milliards de dollars aux contribuables pour le compte d'entreprises privées.

Ensuite, il y a l'énorme perte du savoir institutionnel. Les compétences et l'expertise disparaissent de la fonction publique, ce qui accroît le recours continu à des entrepreneurs et qui a une incidence sur notre capacité opérationnelle et la sécurité de notre exécution.

J'aimerais que le Comité se penche sur l'effet que les entrepreneurs privés ont sur nos activités, sur la sécurité des travailleurs et sur notre sécurité nationale.

En tant que professionnels de la fonction publique et de membres de l'équipe de la Défense, nos membres sont extrêmement fiers de leur travail et des services qu'ils fournissent aux forces armées. On peut toujours compter sur eux pour faire passer la sécurité des membres des forces armées en premier — toujours.

Trop souvent, quand il est question de dotation, les gestionnaires préfèrent maintenant opter pour la facilité et sous-traiter le travail. Ce faisant, on jette par-dessus bord les règles de diversité et d'inclusion, on ne tient pas compte des exigences en matière de langues officielles et on attribue souvent des contrats à des entreprises dotées d'anciens employés du ministère. On favorise ainsi un environnement où il est plus important de connaître les bonnes personnes que d'avoir les bonnes connaissances.

Nous n'allons donc pas chercher de nouveaux talents et nous perdons le contact avec les jeunes professionnels. Nous ne parvenons pas à renouveler le personnel. Les échecs en matière de maintien en poste entraînent des échecs en matière de recrutement. C'est comme un serpent qui se mord la queue: nous avons un gouvernement qui crée ses propres pénuries de main-d'œuvre.

Les preuves sont claires. Des décennies de sous-traitance débrièdée se sont traduites par la hausse des coûts et une diminution des services. Il est toutefois possible d'agir. Nous avons des suggestions pour transformer la rhétorique politique en réel changement.

D'abord, il faut cesser de faciliter l'impartition plutôt que l'embauche. Appliquer des règles en matière de diversité et d'inclusion et des exigences linguistiques à la sous-traitance, tout comme on le fait pour les embauches à l'interne. Il faut réinvestir dans les ressources humaines. L'embauche doit être plus rapide, plus équitable et plus efficace.

Ensuite, assurons-nous de bien maintenir en poste notre personnel. Si nous commençons à payer les professionnels de la fonction publique au taux du marché, nous améliorerons le maintien en poste et économiserons des millions de dollars en contrats gonflés à des entreprises privées. Le gouvernement paie actuellement les taux du marché aux employés contractuels, ainsi que jusqu'à 30 % de

plus pour une entreprise, mais seulement s'ils ne travaillent pas pour la fonction publique fédérale.

• (1715)

Il faut que cela cesse. C'est insensé. Si nous égalons les taux du marché, nous pourrions rapatrier les employés de la fonction publique perdus au profit d'entrepreneurs privés.

Enfin, il faut rompre le cercle vicieux où le gouvernement crée ses propres pénuries de main-d'œuvre.

Chacun d'entre vous n'aura pas le droit de faire de lobbying pendant cinq ans quand vous quitterez la vie publique. Pourquoi ne pas mettre en place des règles semblables pour les employés qui quittent le ministère de la Défense nationale et qui sautent sur l'occasion d'occuper un poste à l'externe?

Je sais qu'il y a bien des personnes qui sont responsables d'une telle détérioration au fil du temps, mais au nom des employés de la fonction publique que nous représentons, j'exhorte le Comité à se concentrer sur les solutions. Aidez-nous à franchir la prochaine étape vers le changement de culture complet dont nous avons si désespérément besoin.

Merci. Je me ferai un plaisir de répondre à vos questions.

• (1720)

**Le président:** Madame Winger, vous avez la parole.

**Mme June Winger (présidente nationale, Union des employés de la Défense nationale):** Je vous remercie de me donner l'occasion de comparaître aujourd'hui. Je m'appelle June Winger. Je suis la présidente nationale de l'Union des employés de la Défense nationale.

Notre syndicat représente 20 000 travailleurs civils de la Défense. Nos membres veillent à ce que les opérations militaires soient prêtes au déploiement en tout temps et à ce que les militaires vivent et travaillent dans des endroits sûrs. Nos membres sont des experts qui travaillent dans les bases et dans les bureaux, dans les laboratoires, dans les entrepôts, dans les aéroports et dans les garages. Ils offrent des services de soutien afin que les militaires puissent servir avec agilité et qu'ils soient prêts au combat.

Je suis ici aujourd'hui pour discuter de la sous-traitance, car il s'agit d'un problème important au sein du ministère. Grâce à la révélation du scandale ArriveCAN, les Canadiens sont maintenant plus que jamais conscients du problème que pose la sous-traitance.

Nous avons constaté au fil des ans que, au lieu de procéder à la dotation, le ministère se fie de façon importante et croissante à des entrepreneurs privés et qu'il a recours à de multiples niveaux de sous-traitance pour accomplir son mandat, comme l'intervenante précédente l'a dit.

Notre syndicat en gère les conséquences tous les jours. Nous sommes aux prises avec le manque de personnel, avec le travail bâclé effectué par les entrepreneurs et avec les risques en matière de santé et de sécurité, non seulement pour nos employés, mais aussi pour les militaires. Je n'ai même pas encore parlé de l'explosion des coûts. Il semble y avoir d'innombrables exemples graves qui montrent que les contrats en cours ne donnent pas de bons résultats pour les Canadiens.

Tout d'abord, j'aimerais dire quelques mots sur la grève de nos travailleurs qui ne sont pas financés par le secteur public et qui dure depuis maintenant 45 jours. Même si ces membres fournissent des services de soutien essentiels à nos militaires et aux membres de leur famille, ils sont gérés comme des entrepreneurs externes.

Nous entendons constamment dire que la Défense nationale n'est pas responsable de ces travailleurs, et pourtant, 40 % du financement qui va aux Services de bien-être et moral des Forces canadiennes sont payés par la Défense nationale. On ne cesse de nous dire qu'ils ne sont pas des fonctionnaires, mais ce sont des fonctionnaires: ils relèvent simplement de l'annexe V plutôt que l'annexe I. Quand nous entamons des négociations, l'employeur ne cesse de dire qu'il ne peut rien faire sans l'approbation de la Défense nationale et du Conseil du Trésor. C'est insensé.

En fait, pendant les négociations de chacune des unités, le négociateur des Services de bien-être et moral des Forces canadiennes a dit aux employés que l'employeur n'avait pas les moyens de les payer correctement, et que la seule façon d'obtenir les fonds de la Défense nationale était de faire la grève. Nous en sommes donc au 45<sup>e</sup> jour de grève. Pendant que ces membres sont en grève, on a recours à des employés occasionnels: l'employeur embauche des gens pour faire le travail pendant que le gouvernement étudie un projet de loi antibrisseurs de grève, et nous savons maintenant que des militaires sont également affectés au travail des grévistes. Il est évident que cet arrangement avec les Services de bien-être et moral des Forces canadiennes n'a pas de sens et ne fonctionne pas.

Il est important de se rappeler que non seulement les conjoints des militaires représentent une partie importante de ces travailleurs, mais que l'objectif principal de leur travail est de fournir un soutien aux militaires et à leur famille, ce même soutien dont l'ombudsman Gregory Lick a parlé il y a quelques jours à peine devant le Comité: ces travailleurs sont nécessaires pour régler les problèmes de maintien en poste dans les Forces armées canadiennes.

Ce qui se passe avec les Services de bien-être et moral des Forces canadiennes n'est que la pointe de l'iceberg. L'incroyable volume de sous-traitance que nous observons, les modifications non contrôlées aux contrats, les prolongations et l'explosion des coûts, le manque de surveillance et de contrôle de la qualité, les erreurs graves et les échecs complets associés à certains contrats ne semblent pas indiquer que la sous-traitance est utilisée comme prévu. Aux séances du Comité, nous avons entendu des fonctionnaires dire que la sous-traitance ne devrait être utilisée que comme une solution provisoire et pour la capacité de pointe, mais en réalité, ce n'est pas du tout ainsi que le ministère l'utilise.

**Le président:** [*Inaudible*]

• (1725)

**Mme June Winger:** Pas de problème.

Je veux simplement attirer votre attention sur le fait qu'en octobre 2018, le sous-ministre adjoint responsable de services d'examen a réalisé un audit de tous les contrats d'entretien des installations. Cet audit a permis de conclure que le ministère ne procédait pas à une analyse de l'optimisation des ressources en matière d'impartition. L'audit a donné lieu à des recommandations clés, y compris la réalisation d'une analyse coûts-avantages et la production de rapports sur les coûts et l'efficacité du travail de la fonction publique par rapport à celui du travail imparti. Il était clair que c'était nécessaire, et pourtant, cela n'a pas du tout été fait.

**Le président:** Merci, madame Winger.

Je ne veux pas être trop dur envers les témoins, surtout que nous avons abusé de leur temps, mais je dois malheureusement faire respecter le temps prévu.

Madame Kramp-Neuman, je vous en prie. Vous avez six minutes.

**Mme Shelby Kramp-Neuman (Hastings—Lennox and Addington, PCC):** Merci, monsieur le président.

Je remercie les témoins de leur présence ce soir, ainsi que de leur patience et de leur souplesse à l'égard de la Chambre et de son horaire.

Maintenant, entrons dans le vif du sujet. Je dirais que sous le gouvernement précédent, de 2007 à 2015, la Défense nationale a directement attribué un total de 70 contrats à fournisseur unique. Le gouvernement actuel en a attribué 6 838, soit presque 100 fois plus.

Madame Carr, vous avez parlé de préoccupations croissantes et de chiffres alarmants, de chiffres astronomiques. Pourriez-vous nous en dire plus sur la façon dont cette tendance vous préoccupe et nous expliquer pourquoi un gouvernement devrait soudainement recourir autant aux contrats à fournisseur unique?

**Mme Jennifer Carr:** J'aimerais dire que ce problème remonte à au moins deux décennies. J'ai commencé à travailler au ministère de la Défense en 2006, et nous nous sommes penchés sur cette question, alors il ne s'agit pas d'une question partisane. C'est devenu une dépendance excessive.

Voici le problème: quand il devient plus facile de demander à un entrepreneur de modifier son contrat pour fournir un service, cela devient la référence. Les gens cherchent à mettre en place des mesures provisoires pour obtenir les employés dont ils ont besoin pour faire le travail, sans avoir à passer par toutes les étapes.

Il est important que le Comité sache que le ministère de la Défense nationale compte deux organismes distincts. L'un d'eux est le Centre d'essais techniques, le Mer. Il appartient au gouvernement, mais sa gestion revient à un agent contractuel, c'est-à-dire à Weir Canada. Il y a aussi une société d'État figurant à l'annexe V appelée Construction de Défense Canada.

Nous avons vu ces organismes distincts, des organismes indépendants, prendre une part de plus en plus grande de nos emplois. Construction de Défense Canada a été fondée en 1951. Il ne devait servir qu'aux besoins de construction du ministère, mais il a depuis pris énormément d'ampleur, au point d'offrir des services environnementaux. C'était mon travail quand j'étais au ministère de la Défense.

Construction de défense Canada fait maintenant de la gestion de projets et de la gestion de contrats.

Quand ces emplois commencent à être sous-traités — et, encore une fois, cela se produit aussi dans tous les grands contrats —, on ajoute quelqu'un pour faire ce travail, et les modifications au contrat se succèdent, ce qui fait gonfler les coûts.

**Mme Shelby Kramp-Neuman:** Parfait.

Merci.

De plus, c'est de loin le ministère de la Défense nationale qui accorde le plus de contrats d'approvisionnement. Depuis 2016, le ministère a accordé 135 759 contrats de ce genre. De tous les autres ministères, Services publics et Approvisionnement Canada est probablement celui qui s'en approche le plus, à juste titre d'ailleurs, avec 53 425 contrats.

Madame Winger, vous avez laissé entendre qu'il y a d'innombrables exemples où les résultats ne sont pas bons. Pouvez-vous nous expliquer pourquoi le ministère de la Défense nationale insiste pour dépenser autant d'argent en services d'experts-conseils, même s'il obtient si peu en retour?

**Mme June Winger:** C'est une excellente question. Merci.

C'est vraiment curieux, n'est-ce pas? Il est presque impossible de comprendre pourquoi, car cela va à l'encontre de toute logique. Aucun d'entre nous ne générerait son ménage de cette façon, et pourtant, pour une raison ou une autre, la Défense nationale continue de le faire.

L'un des grands défis, c'est la très petite somme que contient l'enveloppe des traitements et des salaires. Il y a aussi un processus de dotation fort alambiqué et très long. Ces deux choses sont des obstacles quand on sait à quel point il est facile d'obtenir un excellent budget pour le fonctionnement et l'entretien, où il suffit d'y puiser l'argent pour conclure les contrats.

C'est devenu trop facile. Comme je l'ai dit, il y a eu cet audit par les services d'examen selon lequel le ministère est censé fournir cette analyse, mais elle n'est pas faite. Prenons l'exemple de Shearwater. L'autre jour, le ministère a décidé de faire l'entretien de trois hangars militaires et il a donné ce travail en sous-traitance. Quand nous lui avons demandé son analyse coûts-avantages, il ne savait pas de quoi nous parlions.

Nous avons décrit une analyse de rentabilisation. Les responsables n'en avaient aucune idée. Nous leur avons fourni une analyse de rentabilisation, et la direction nous a répondu que ce n'était pas de son ressort. Si ce n'est pas son travail, qui doit s'en occuper?

• (1730)

**Mme Shelby Kramp-Neuman:** Merci.

Vous avez aussi parlé de l'ombudsman, tout à l'heure.

Dans la même veine, l'ombudsman de l'approvisionnement a indiqué que, lors d'un examen des pratiques d'approvisionnement du ministère de la Défense nationale, 40 contrats de 2019 à 2022 ont été choisis au hasard. Fait alarmant, sur les 40 choisis, 2 n'ont pas pu faire l'objet d'une analyse de rendement parce que le ministère avait perdu les documents. De même, sur les 36 dossiers examinés, le ministère n'a pas été en mesure de fournir des formulaires d'évaluation individuelle pour 9 d'entre eux. Dans six des dossiers, il manquait l'évaluation de consensus.

Est-il courant, selon votre expérience, d'avoir des dossiers incomplets pour le quart des soumissions?

**Mme June Winger:** Nous nous trouvons dans une situation fort malheureuse. Les inspecteurs des contrats sont les membres que je représente, et ils viennent régulièrement me voir pour me dire qu'ils sont surchargés de travail et qu'ils manquent de personnel. Il est impossible de suivre le rythme de toutes les inspections ou de toute la surveillance qu'ils sont tenus de faire.

**Mme Shelby Kramp-Neuman:** Pour ce qui est des dossiers incomplets, madame Carr, pourriez-vous...?

**Mme Jennifer Carr:** Je ne peux que me fier à mon expérience.

Une partie de cette documentation vient de l'entrepreneur. Il n'y a personne pour obliger les entrepreneurs à fournir ces documents. Vous savez, afin de savoir comment ils ont dépensé leur argent. C'est une partie de la surveillance qui nous manque. C'est un manque de transparence et de surveillance de la part des entrepreneurs, qui sont essentiellement responsables de tous les aspects de ce qu'ils font.

**Mme Shelby Kramp-Neuman:** Excellent.

Merci.

**Le président:** Merci.

Monsieur Collins, vous avez six minutes.

**M. Chad Collins (Hamilton-Est—Stoney Creek, Lib.):** Merci, monsieur le président.

Je souhaite la bienvenue à la présidente et à la vice-présidente.

J'ai travaillé pendant de nombreuses années au niveau municipal et je rencontrais souvent les syndicats pour discuter des attentes de leurs membres en relation avec le travail qui leur appartient. Nous devions souvent passer par un processus de négociation collective et il était donc important pour moi de comprendre les limites qu'ils avaient en ce qui concerne le travail qui leur appartient et la latitude dont disposait la municipalité pour fournir des services privés ou contractuels.

Puis-je demander aux deux syndicats quelles sont leurs limites respectives concernant le travail qui appartient à leurs membres et le travail pour lequel le gouvernement bénéficie d'une certaine latitude relative à la sous-traitance? Je dirais que si nous construisons un pont dans le secteur municipal... Nous n'employons pas de personnes qui construisent des ponts. Nous comptons des ingénieurs dans notre personnel, mais ce ne sont pas des ingénieurs qui conçoivent des ponts. Par conséquent, étant donné la nature du travail que nous entreprenons, nous devrions sous-traiter presque tout le travail, à l'exception du travail de gestion de projet.

Cela dit, je me demande où se trouvent vos limites en ce qui concerne la latitude dont jouit le gouvernement pour sous-traiter naturellement une partie du travail tout en respectant les droits dont vous jouissez depuis des décennies avec vos syndicats respectifs.

**Mme Jennifer Carr:** Je vous remercie de votre question.

Je pense que les limites sont très claires pour moi. Nous n'avons pas d'experts qui construisent des avions. Nous n'avons pas de personnes qui conçoivent du matériel militaire. Il s'agit là certainement d'une tâche qui doit être confiée à des sous-traitants. Cependant, une fois que le matériel parvient à notre base et à notre formation, il est de notre devoir et de notre responsabilité de l'entretenir afin que nous puissions fournir une position de défense forte, sûre et engagée.

Je dois également préciser que l'aide à court terme dans le ministère de la Défense n'est jamais à court terme. Lorsque je parle du serpent qui se mord la queue et de la dépendance excessive, c'est parce que... À quel moment aurons-nous une analyse qui nous permettra de dire qu'il s'agit d'un besoin à long terme et que nous devrions inclure cette expertise à l'interne afin de remplir ce mandat et de ne pas être trop dépendants des sous-traitants?

• (1735)

**M. Chad Collins:** Avant de me tourner vers la présidente Winger, puis-je vous demander ce que vous entendez par « à court terme »?

**Mme Jennifer Carr:** L'expression « à court terme » représente un intervalle de deux ans.

**M. Chad Collins:** Madame la présidente Winger, je vous pose la même question.

**Mme June Winger:** Je dois dire que je suis d'accord avec Mme Carr.

Je pense qu'il y a certainement une occasion pour les entrepreneurs de travailler à la Défense nationale. Nous avons du travail spécialisé à très court terme qui requiert l'expertise d'un entrepreneur.

Lorsque j'étais employée au centre de lutte contre le terrorisme à la Défense nationale, nous travaillions constamment avec des sous-traitants, mais nous avions toujours notre personnel habituel. Lorsque le travail est prévisible et qu'on peut voir qu'il sera continu, pourquoi ne le ferions-nous pas au sein de la fonction publique? C'est une question de bon sens.

Il est difficile de répondre à une question aussi générale lorsque la réponse varie selon la situation.

**M. Chad Collins:** Bien sûr.

Lorsque je me suis lancé en politique, c'était au milieu des années 1990 et en pleine « révolution du bon sens » pour ceux qui vivaient en Ontario. Ce langage est de retour, mais c'est évidemment sous une forme différente et à un autre ordre de gouvernement. Si vous vous rappelez bien, la mentalité de l'époque était de tout privatiser: « Le secteur privé sait ce qui convient le mieux. » Bien entendu, cela a entraîné une grande perturbation au sein de la main-d'œuvre. Il y a eu toutes sortes de manifestations à Queen's Park à l'époque. Cela a mené à des problèmes de moral. Cette façon de penser au sujet des partenariats public-privé était une panacée et elle s'est étendue à d'autres ordres de gouvernement. Le gouvernement fédéral de l'époque l'a adoptée, de même que les municipalités. Cela a causé un tort considérable au moral des fonctionnaires et nous a également touchés sur le plan des coûts. Je pense que vous avez fait allusion à certains de ces problèmes aujourd'hui.

J'ai pris note de votre remarque sur les vérifications de l'optimisation des ressources que la plupart des organisations souhaiteraient effectuer avant de décider si elles vont s'établir dans le secteur privé. Il vaut mieux savoir que c'est moins cher et que le travail sera fait d'une manière conforme à toutes les politiques que vous avez en tant qu'organisation.

Pouvez-vous nous parler de certains des préjudices qui surviennent lorsque vous n'effectuez pas de vérifications de l'optimisation des ressources avant d'avoir recours à la sous-traitance, ainsi que de certains des problèmes de moral auxquels vos membres sont confrontés lorsque ces décisions sont prises sans explication?

**Mme Jennifer Carr:** Parlons du moral des fonctionnaires, car vous avez entendu mes chiffres. Vous avez une organisation dont presque 60 % des travaux sont gérés par des sous-traitants. Nous parlons du ministère de la Défense et de son mandat et il doit être en mesure de maintenir l'état de préparation opérationnelle et d'être prêt à tout moment. Je vais prendre l'exemple des services médicaux.

Nos forces armées doivent avoir accès à des soins médicaux. Toutefois, ces soins ont été sous-traités à long terme à Calian. Les services dont dépendent nos membres sont moins transparents. Ils paient la valeur marchande aux sous-traitants, ainsi que des frais généraux à Calian, ce qui fait que nos employés se sentent moins valorisés.

Nous avons parlé de la pandémie. Pendant la pandémie, nos membres n'ont reçu aucune prime de risque. Les provinces et les territoires ont versé des primes de risque aux travailleurs de première ligne. Toutefois, Calian a accordé de nombreuses primes pour travailler pour le ministère de la Défense nationale pendant la pandémie ainsi que des primes pour travailler pendant Noël et d'autres jours fériés. En ce qui concerne le moral, l'employeur dit essentiellement qu'il accorde plus d'importance à un sous-traitant qu'à vous en tant que fonctionnaire, ce qui a des effets néfastes. C'est le cas dans tous les domaines de la recherche, de l'ingénierie et des technologies de l'information. Le meilleur exemple est celui de Calian.

**M. Chad Collins:** Merci.

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

[Français]

Madame Normandin, vous avez la parole pour six minutes.

**Mme Christine Normandin (Saint-Jean, BQ):** Je remercie l'ensemble des témoins de leur présence aujourd'hui. Je leur en suis très reconnaissante.

Madame Winger, je ne peux faire autrement que de sauter sur l'occasion que vous nous avez donnée de parler des travailleurs des fonds non publics. J'aimerais entendre l'opinion des autres témoins à ce sujet.

À la base militaire de Saint-Jean, l'endroit d'où je viens, les kinésologues gagnent parfois la moitié du salaire de celui qu'ils gagneraient dans le réseau public, au Québec par exemple. Cela crée un manque d'effectifs de 48 % chez les kinésologues, et ce sont eux qui forment les recrues.

On observe la même chose dans les magasins Canex. Les conditions salariales sont vraiment très précaires. En outre, on n'offre pas d'emplois à temps plein dans le but d'éviter d'avoir à donner des avantages sociaux aux gens qui y travaillent.

J'aimerais que vous nous parliez du fait que cela crée justement une pénurie de main-d'œuvre à l'interne, comme vous en avez parlé, madame Carr, ce qui peut mener, à long terme, à devoir recourir à de la sous-traitance.

Même si, dans le cas présent, ce n'est pas de la sous-traitance, la situation actuelle, c'est-à-dire le fait de ne pas reconnaître ces employés comme des fonctionnaires, nous mène-t-elle vers cela?

J'aimerais que vous répondiez toutes les deux à la question.

[Traduction]

**Mme Jennifer Carr:** De ce point de vue, les membres de l'équipe de la Défense sont très fiers du travail qu'ils font. Ils connaissent leur mission et savent qu'un militaire de l'autre côté compte sur eux.

• (1740)

**Le président:** Je suis désolé. Je m'excuse, madame Carr.

**Mme Jennifer Carr:** Je suis désolée. Une sonnerie retentit.

**Le président:** Lorsque la sonnerie retentit, je dois techniquement suspendre la réunion, sauf s'il y a consentement unanime pour ne pas le faire.

**Mme Jennifer Carr:** D'accord.

**Le président:** Il est 17 h 40.

Voulez-vous 15 minutes? Est-ce juste? Nous suspendrons la réunion à 17 h 55.

Merci. Veuillez poursuivre.

**Mme Jennifer Carr:** Je peux continuer, merci.

J'ai perdu mon rythme. Au ministère de la Défense, nous devons toujours changer de cap très rapidement.

Je pense que nous pouvons rétablir le moral des fonctionnaires, mais, pour ce faire, il faut examiner sérieusement les pratiques de dotation. Qu'est-ce qui est le plus important pour le ministère? S'agit-il d'avoir un personnel stable, sûr et valorisé pour le travail qu'il accomplit ou s'agit-il de pouvoir facilement recruter quelqu'un, c'est-à-dire d'avoir un copain et de lui offrir du travail parce que nous avons un contrat qui nous permet de l'embaucher sur-le-champ.

Je pense que nous devons nous pencher sérieusement sur le moral des employés de la Défense nationale. Nous sommes essentiellement dirigés par des sous-traitants; 60 % de notre travail est sous-traité.

[Français]

**Mme Christine Normandin:** Madame Winger, voulez-vous ajouter quelque chose?

[Traduction]

**Mme June Winger:** C'est tout à fait scandaleux ce qui se passe avec les instructeurs de conditionnement physique dans l'armée. Ils gagnent 62 % de moins que les instructeurs de conditionnement physique de l'annexe I. C'est tout simplement bizarre. Cela leur cause des problèmes de moral très difficiles. Ils ont du mal à maintenir leur moral et à se sentir bien dans leur peau.

Je pourrais également m'inspirer de l'exemple de Mme Carr concernant le personnel de Calian. Il y a des employés de Calian qui font le même travail que mes membres. Ils le font depuis si longtemps qu'ils sont bien mieux payés que les fonctionnaires et ils travaillent côte à côte. C'est un problème de taille pour ces personnes. Lorsque le ministère essaie de se débarrasser du contrat, il ne peut pas attirer d'employés parce que les salaires sont tellement inférieurs à la valeur marchande.

Ces personnes travaillent à la Défense nationale depuis 20 ou 30 ans. Elles sont considérées comme des employés. Elles viennent aux barbecues organisés pendant la semaine de la fonction publique. Elles participent aux événements. D'ailleurs, elles assistent à certains des événements sportifs organisés sur les bases pour lesquels les fonctionnaires doivent prendre des congés. Les sous-traitants sont là à leur place.

[Français]

**Mme Christine Normandin:** Merci beaucoup.

Je sais que les travailleurs du ministère de la Défense nationale ont planché sur le dossier du travail qui est donné en sous-traitance dans les cuisines, par exemple. À la base de Saint-Jean, c'est un problème. La raison évoquée au départ pour recourir à de la sous-

traitance, en plus des fonctionnaires, était qu'on voulait pouvoir répondre aux besoins lors des périodes de pointe. On disait que le secteur privé était plus flexible.

Or, au fil des années et avec les études qui ont été faites, on constate qu'il n'y a pas réellement de périodes de pointe et que ces postes pourraient être pourvus par des fonctionnaires.

L'analyse de la constance des besoins a-t-elle été faite par l'employeur?

De plus, quelle est la réponse de l'employeur lorsque vous lui présentez les chiffres que vous avez et qui montrent que ces postes pourraient être pourvus par des fonctionnaires, question d'éviter aussi d'avoir deux catégories d'employés au même endroit, ce qui peut causer de la jalousie?

[Traduction]

**Mme June Winger:** Nous savons sans l'ombre d'un doute que tout le travail effectué dans les cuisines pourrait être effectué par des fonctionnaires. En réalité, c'est le cas sur de nombreuses bases. Il y a de la mauvaise gestion et de la mauvaise planification qui empêchent cela de se produire. Ensuite, ils dépendent de groupes. Construction de Défense Canada a récemment essayé de se faire attribuer la sous-traitance du travail des cuisiniers dans les bases. Il s'est répandu.

Ce travail est prévisible. Tout le monde peut déterminer ce qu'il sera. Il n'y a aucune raison pour qu'il y ait un jour un afflux imprévisible dans une cuisine. Ce travail peut et doit certainement être effectué par des fonctionnaires.

[Français]

**Mme Christine Normandin:** Merci beaucoup.

Je vais poser une brève question.

Mme Kramp-Neuman a abordé la question des contrats de gré à gré.

J'aimerais savoir si vous connaissez le pourcentage de contrats de gré à gré octroyés, ainsi que les raisons pour lesquelles on octroie ces contrats de gré à gré. Des raisons vous sont-elles données?

À votre avis, est-ce qu'on utilise trop l'argument de la sécurité nationale pour justifier l'octroi de contrats de gré à gré?

[Traduction]

**Mme Jennifer Carr:** C'est très intéressant, car je pensais que le contraire serait vrai. Étant donné la sécurité requise à la Défense nationale, je pense que vous voudriez avoir autant d'employés internes que possible et que vous compteriez sur les professionnels de la fonction publique pour combler ces emplois.

Une fois que le travail est confié à un sous-traitant, nous n'avons plus de contrôle. Les sous-traitants ne sont pas liés par les valeurs et l'éthique. Ils ne sont pas liés par des règles internes d'administration financière. Dans tous ces domaines, un fonctionnaire peut être plus fiable pour la sécurité nationale.

Par ailleurs, leur dépendance excessive à la sous-traitance signifie que nous perdons les connaissances et les compétences institutionnelles nécessaires pour faire le travail nous-mêmes. C'est pour quoi ils disent: « Oh, nous ne pouvons pas le faire. » Vous pouvez certainement le faire. Il faut juste de la volonté. Il faut que les gens écoutent le président de mon équipe de consultation, qui s'assoit à la table jour après jour pour dire que ce travail pourrait être fait par des fonctionnaires.

• (1745)

[Français]

**Mme Christine Normandin:** Merci beaucoup.

[Traduction]

**Le président:** Merci, madame Normandin.

Madame Mathyssen, vous disposez de six minutes.

**Mme Lindsay Mathyssen (London—Fanshawe, NPD):** Merci beaucoup.

Merci d'être ici aujourd'hui.

Madame Carr, pouvez-vous présenter au Comité les rapports *Programmé pour l'échec, Partie 1 : Le coût réel de la sous-traitance* et *Deuxième partie : Sous-traitance et équité entre les sexes*?

Avez-vous d'autres rapports ou résumés qui, selon vous, pourraient être utiles pour l'étude?

**Mme Jennifer Carr:** Pour les membres du Comité, comme je l'ai dit, l'Institut professionnel étudie la sous-traitance depuis longtemps, à savoir depuis plus d'une décennie. C'est un honneur pour moi de présenter ces rapports. Je n'en ai pas d'autres.

Nous envisagerons de réaliser à l'avenir une enquête concertée avec le ministère de la Défense nationale.

**Mme Lindsay Mathyssen:** Madame Winger, pouvez-vous présenter au Comité le rapport *Exposez les coûts*? Avez-vous d'autres rapports qui pourraient être utiles pour l'étude?

**Mme June Winger:** Je peux certainement vous présenter le rapport *Exposez les coûts*. Je pense que nous pouvons préparer quelque chose d'autre afin qu'il soit mis à jour. Le rapport de notre comité sur la sous-traitance date de 2020, nous avons donc quelques mises à jour que nous pouvons faire.

**Le président:** Par curiosité, les deux rapports sont-ils bilingues?

**Mme June Winger:** Oui.

**Le président:** D'accord, excellent. Merci.

**Mme Lindsay Mathyssen:** C'est la fonction publique — bien sûr.

**Des voix:** Oh, oh!

**Le président:** Il ne faut pas présumer.

**Mme Lindsay Mathyssen:** Madame Winger, je sais que vous n'avez pas eu l'occasion de parler beaucoup au cours de votre introduction, car le président aime bien couper la parole aux gens, mais pourriez-vous nous en dire plus sur le contrat avec Logistik Unicorn et l'expérience du ministère de la Défense nationale avec cette société?

**Mme June Winger:** Bien sûr. Nous avons rencontré quelques difficultés avec Logistik. L'entreprise a récemment décroché un énorme contrat avec la Défense nationale. Il s'agit d'un contrat de 3,7 milliards de dollars sur les 20 prochaines années, qui entraînera

l'élimination de 177 magasins de vêtements militaires. Le nombre de magasins passera de 240 à 63, ce qui est considérable. Nous ne savons pas très bien comment le ministère de la Défense nationale veillera à ce que le sous-traitant fournisse les services qu'il est censé fournir, et nous constatons déjà des problèmes à cet égard. Nous craignons déjà que les coûts montent en flèche à ce stade précoce. Il y a déjà eu des problèmes avec le contrat précédent que la Défense nationale a octroyé à Logistik; pourtant, malgré cela, l'entreprise a obtenu ce contrat de 20 ans, ce qui lui permet de s'implanter considérablement sans grande motivation pour augmenter ses services ou du moins respecter les modalités réelles du contrat.

La fin de semaine dernière, j'ai assisté à une réunion avec des membres, et j'ai récemment appris qu'il avait fallu cinq mois à Logistik pour régler un problème qui a entraîné le rappel de 300 paires de pantalons en raison d'un problème d'étiquetage. Le magasin militaire a essayé de corriger la situation, mais il n'y est pas parvenu. Il n'a cessé de soulever le problème jusqu'à ce qu'il doive finalement se rendre à Ottawa pour corriger la situation, ce qui a nécessité des interventions répétées de la direction à Ottawa pour forcer l'entreprise à corriger sa propre erreur.

**Mme Lindsay Mathyssen:** Avons-nous la moindre idée de ce que cela coûterait?

**Mme June Winger:** Il est pratiquement impossible de faire le suivi des coûts. Le ministère n'est pas franc avec nous sur les coûts et, chaque fois que nous essayons d'en faire le suivi, nous n'obtenons aucune rétroaction.

**Mme Lindsay Mathyssen:** C'est lié au contrôle et au suivi des coûts par le sous-ministre adjoint.

**Mme June Winger:** Absolument.

**Mme Lindsay Mathyssen:** D'accord.

J'ai également entendu parler d'un problème avec Toure Cleaning Services. Pourriez-vous nous parler de ce contrat, s'il vous plaît?

**Mme June Winger:** C'est une histoire qui creève un peu le cœur. Si vous vous rappelez bien, il y a quelques années, à Petawawa, les nettoyeurs de GDI ont fait la grève pendant quatre mois. Ils ont finalement obtenu un contrat, mais lorsque le contrat a été réexaminé, GDI n'a pas été le soumissionnaire retenu.

En fin de compte, trois contrats ont été octroyés et une entreprise du nom de Toure en a obtenu deux. Tout se passait plutôt bien. Il s'agissait de deux contrats de cinq ans pour un montant de près de 8,5 millions de dollars. Cependant, en janvier de l'année dernière, l'employeur a cessé de payer ses employés à temps et correctement. Selon leur convention collective, les employés devaient être payés par transfert électronique de fonds, mais ils recevaient des chèques — ils étaient payés à un autre employé, puis déposés sur leur compte. C'était complètement fou. Les employés n'étaient pas en mesure d'obtenir du matériel de nettoyage, car leurs fournitures de nettoyage étaient écartées par les fournisseurs, qui n'accordaient plus de crédit. Ils ne pouvaient même pas utiliser les véhicules de l'entreprise, qui étaient pris dans des garages pour lesquels l'entreprise ne payait pas sa facture, si bien qu'ils ont dû louer des véhicules. C'était un véritable cauchemar.

La situation a atteint un point critique pendant la période de Noël. L'entreprise a tout simplement cessé de payer les employés. Une membre m'a téléphoné pour me dire qu'elle était grand-mère et qu'elle avait eu l'intention de recevoir sa famille pour Noël, mais qu'elle n'avait pas les moyens de faire l'épicerie.

• (1750)

**Mme Lindsay Mathysen:** Il y a évidemment des répercussions directes sur ces employés. Quelles sont les conséquences pour les membres des Forces armées canadiennes?

**Mme June Winger:** Ils ont été privés de services de nettoyage pendant environ trois semaines.

**Mme Lindsay Mathysen:** Pouvez-vous préciser ce que vous entendez par « services de nettoyage »?

**Mme June Winger:** Leurs salles de bains n'étaient pas nettoyées. Les bureaux n'étaient pas nettoyés. Aucune des salles à manger et des salles de séjour... Aucune de ces aires n'était entretenue. La situation ne faisait qu'empirer.

Le troisième sous-traitant sur la base auquel le troisième contrat a été octroyé a pu prendre la relève, mais il s'agit de 80 membres et il a 20 employés qui sont déjà employés à temps plein pour fournir d'autres services de nettoyage et dont les responsabilités sont maintenant élargies de sorte à faire le travail d'une centaine de personnes. Beaucoup de ces aires ne pouvaient pas être nettoyées parce qu'il fallait des cotes de sécurité que ces employés n'avaient tout simplement pas pour y accéder. Les lieux sont restés sans rien; pourtant, on a demandé à nouveau aux membres de faire le travail en plus de ce qu'ils sont normalement censés faire.

**Le président:** Merci, madame Mathysen.

Voilà ce qui termine notre première série de questions. Il nous reste 17 minutes et 38 secondes avant le prochain vote. J'avais l'intention de donner la parole à M. Kelly et M. Fillmore. Après cela, il nous restera sept minutes avant le vote.

Je pars du principe que nous sommes prêts à voter avec l'application au lieu de retourner à la Chambre pour voter, du moins je l'espère. En cas d'indication contraire, n'hésitez pas à m'en faire part.

**Mme Cheryl Gallant:** Il est chanceux qu'il pleuve à verse.

**Le président:** Si je peux poser ces deux questions, nous pourrions ensuite suspendre la séance à ce moment-là et peut-être terminer la réunion.

Je vais céder la parole à M. Kelly et ensuite M. Fillmore, qui est une orthographe étrange pour « Fisher ».

Sur ce, monsieur Kelly, vous disposez de cinq minutes.

**M. Pat Kelly:** Merci.

Madame Winger, vous avez mentionné expressément GC Strategies dans votre déclaration préliminaire — le scandale persistant concernant l'application ArriveCAN et l'attribution de ce contrat.

Savez-vous que GC Strategies, la même entreprise qui est impliquée dans le scandale d'ArriveCAN, est également un important sous-traitant du ministère de la Défense?

**Mme June Winger:** Je ne le savais pas, mais cela ne me surprend pas du tout non plus.

**M. Pat Kelly:** Je me demande si une de nos témoins... Par exemple, une simple recherche sur Gouvernement ouvert peut révéler certaines de ces informations. Il y a des informations publiques à ce sujet.

Dans le cas de GC Strategies par exemple, le numéro de contrat W7683-22-R017 représente un contrat qui a été attribué à un fournisseur unique. Il est indiqué qu'il s'agissait d'un contrat de

38 000 \$. Nous ne savons pas ce qui a été fait. Quelqu'un sait-il quelque chose à propos de ce contrat particulier?

Un autre contrat est d'une valeur de 99 553 \$ et est daté du 31 juillet 2020. Un autre contrat avec GC Strategies est d'une valeur de 2 148 650,70 \$. Il est daté du 22 janvier 2019 et est pour des « services professionnels non précisés ailleurs ». Il est indiqué qu'il a été attribué de façon concurrentielle. Je n'ai aucune idée des compétences particulières requises pour ce contrat.

L'une de nos témoins a-t-elle des informations sur ces contrats particuliers...?

• (1755)

**Mme Jennifer Carr:** Je n'en ai pas connaissance pour l'instant. Nous pouvons certainement nous renseigner sur ces contrats, surtout parce qu'ils indiquent qu'ils sont pour des services professionnels. C'est quelque chose que nous avons toujours examiné du point de vue de la sous-traitance. Il s'agit de services d'ingénierie ou de travaux informatiques, ce qui représente du travail qui pourrait être effectué par nos membres.

Nous pouvons jeter un coup d'œil et voir ce que nous pouvons trouver, mais les services professionnels sont quelque chose...

**M. Pat Kelly:** CG Strategies n'est pas le seul sous-traitant. Vous l'avez dit dans votre déclaration préliminaire. Nous savons qu'il s'agit d'un sous-traitant controversé en raison du dépassement de coûts — et dépassement n'est même pas le mot juste — qui s'est produit avec l'application ArriveCAN.

McKinsey est un autre sous-traitant dont nous avons parlé au Comité.

Connaissez-vous la portée et l'étendue des contrats octroyés à McKinsey par le gouvernement?

**Mme Jennifer Carr:** Non.

**M. Pat Kelly:** Par exemple, il y a un contrat de 3 millions de dollars qui date du 4 novembre, un contrat de 1 533 766 \$ qui date du 25 avril 2022 et un autre de 935 000 \$ qui date du 25 mars.

Pouvez-vous nous parler des problèmes de transparence? Nous voyons ces contrats. Nous ne savons pas à quoi ils servent.

Avez-vous un commentaire à faire?

**Mme Jennifer Carr:** En ce qui concerne la transparence, nous voulons évidemment nous assurer que les contribuables en aient pour leur argent. Il faudrait que nous les examinions. Cependant, GC Strategies et McKinsey n'apparaissent pas vraiment beaucoup sur notre radar. Il y a d'autres acteurs très importants, comme Callian, Telus et d'autres, qui prennent des sommes considérables au gouvernement.

Nous devons veiller à ce que tous les contrats attribués au nom du gouvernement le soient de manière transparente et responsable afin que les contribuables en aient pour leur argent.

**M. Pat Kelly:** En effet.

Vous avez parlé de « travail bâclé » et je crois que vous, madame Winger, avez parlé de l'« échec total » de certains contrats. Je ne suis pas sûr de ce que vous vouliez dire. Pouvez-vous nous donner des exemples de certains des contrats de services d'experts-conseils dont le coût a grimpé en flèche sous le gouvernement actuel, comme l'a montré Mme Kramp-Neuman dans ses questions?

**Mme June Winger:** Je suppose que c'est là le problème, n'est-ce pas? Nous essayons de repérer tous ces contrats, mais il est pratiquement impossible d'en faire le suivi parce qu'ils ne sont tout simplement pas suivis. La surveillance n'existe tout simplement pas. C'est donc presque impossible pour nous. Je ne peux même pas vraiment vous donner une réponse acceptable sur ce type de contrats, car mes membres s'occupent de ce qu'ils voient réellement, du travail concret qui est effectué au ministère et dont je peux parler davantage. Toutefois, en ce qui concerne ces autres contrats ou même la plupart des contrats, nous présentons des demandes d'accès à l'information à n'en plus finir à la Défense nationale et nous recevons très peu d'information en retour. Lorsque des documents nous sont fournis bien plus tard, ils sont tous caviardés. Il est pratiquement impossible de comprendre ce qui est écrit. Lorsque nous demandons l'information au ministère, nous n'obtenons pas grand-chose.

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

**M. Pat Kelly:** On en est déjà à cinq minutes?

**Le président:** Je sais, et c'était tellement fascinant de poser à ces personnes des questions auxquelles elles ne pouvaient pas répondre.

Monsieur Fisher, vous avez la parole pendant cinq minutes.

**M. Darren Fisher (Dartmouth—Cole Harbour, Lib.):** Merci beaucoup, monsieur le président.

Je remercie les témoins.

Encore une fois, comme l'a dit Mme Kramp-Neuman, je vous remercie de votre patience. Les choses qui se passent à la Chambre se répercutent sur le Comité.

Je représente la circonscription de Dartmouth—Cole Harbour en Nouvelle-Écosse, où l'on trouve de vastes groupes de membres des Forces armées canadiennes et d'employés du ministère de la Défense nationale. Certains de ces employés m'ont fait part de leurs préoccupations concernant la sous-traitance. D'ailleurs, ils ont fait écho à certaines des choses que vous avez dites, madame Carr.

Que ce soit à Recherche et développement pour la défense Canada ou dans l'une de nos bases — et M. Fillmore représente une de ces bases lui aussi —, nous disposons d'une grande expertise à l'interne. Je pense que nous sommes tous d'accord pour dire que, dans la mesure du possible, il faut investir dans notre personnel pour continuer à développer cette expertise dont vous avez parlé, tant dans les Forces armées canadiennes qu'au ministère de la Défense nationale.

Madame Carr, vous avez abordé certaines recommandations en particulier, mais vous ne disposiez que de cinq minutes. Il est toujours utile de faire consigner les choses une ou deux fois au sein de ce comité lorsque nous étudions des questions comme celle-ci. Quelles sont vos recommandations ou vos suggestions au gouvernement lorsqu'il envisage des contrats, des services de consultation et d'autres services professionnels, d'autant plus que tous les ministères procèdent actuellement à des exercices de réorientation des dépenses? Je vais vous laisser l'essentiel de mon temps de parole.

• (1800)

**Mme Jennifer Carr:** Je vous remercie d'avoir mentionné Recherche et développement pour la défense Canada — l'organe de recherche — parce qu'il se passe quelque chose de très préoccupant pour nos membres. Nous représentons les chercheurs.

Le gouvernement a commencé à s'appuyer sur des subventions pour la recherche en matière de défense. On retire l'argent aux chercheurs pour en faire des espèces de gestionnaires de contrats au lieu de ceux qui effectuent les recherches importantes pour le compte du ministère de la Défense nationale. Non seulement nous ne possédons pas la propriété intellectuelle des recherches qu'ils ont effectuées avec l'argent des contribuables, mais en plus, s'ils trouvent quelque chose d'important — je vais dire un gadget, puisque je ne suis pas une scientifique —, il faut le leur racheter. De surcroît, ils peuvent vendre leur idée à un autre gouvernement. Je ne pense pas que ce soit dans l'intérêt de notre sécurité nationale.

Lorsqu'il s'agit de sous-traitance et d'optimisation des ressources, ce qui me préoccupe le plus en tant que professionnelle, c'est la perte de savoir organisationnel. On ne saurait trop insister sur ce point. Une fois que l'on commence à externaliser et à envoyer cette expertise à l'externe, on ne peut plus la ramener. Il n'y a personne pour superviser le contrat d'ingénierie et témoigner que quelque chose ne va pas, parce qu'on ne fait rien de tout cela. C'est très simple, mais il faut de la volonté. Il faut ramener l'expertise à l'interne. Il faut faire un effort concerté pour se demander « S'agit-il de postes à long terme et d'intérêts à long terme? » et pour rétablir ces postes.

Vous avez parlé de relocalisation et expliqué que la GRC fait toujours les choses à l'interne alors que le ministère de la Défense nationale les laisse à l'externe. On a dit que ce serait trop coûteux ou trop difficile. Je ne pense pas que ce soit le cas. En fait, je pense qu'un service fourni à l'interne serait meilleur. Nos membres seraient mieux servis, car ils auraient affaire à des personnes qui comprennent leur réalité quotidienne.

En réalité, un fonctionnaire fédéral est fier de ce qu'il fait. Il va chercher la source d'un problème et proposer des solutions. Quant à lui, un contractant proposera toujours une solution qui repose sur lui, perpétuant ainsi le cycle.

**M. Darren Fisher:** Je donnerai ma dernière minute à M. Collins, s'il a une courte question à poser.

**M. Chad Collins:** Très rapidement, madame la présidente Carr, vous avez évoqué une question qui a toujours été ma bête noire. Quand quelqu'un prend sa retraite, on assiste pratiquement à un système de copinage bureaucratique. On dirait un épisode de *Seinfeld*. Quelqu'un part à la retraite, et on lui organise une grande fête pour souligner ses 30 années de service. Puis, deux semaines plus tard, ce nouveau retraité est de retour au travail à titre contractuel.

Vous l'avez souligné, mais vous n'avez pas formulé de recommandation sur ce qu'il faudrait envisager pour mettre en place des règles qui empêcheraient ce genre de choses de se produire. Je considère qu'il s'agit d'un enjeu de moral. Cette situation empêche les personnes au sein de l'organisation de poser leur candidature pour le poste laissé vacant par l'employé qui part à la retraite.

Pouvez-vous nous orienter pour savoir comment aborder ce problème et pour formuler des recommandations visant à améliorer le système?

**Mme Jennifer Carr:** Encore une fois, c'est très complexe, mais il faut voir à quel point il est facile d'embaucher quelqu'un.

Je suggérerais au Comité de s'adresser à Construction de Défense Canada ou au Centre d'essais techniques (Mer) pour leur demander comment ils recrutent leur personnel. Ce qui se passe, c'est qu'ils connaissent quelqu'un qui est engagé dans le cadre d'un contrat du Centre d'essais techniques (Mer) pour effectuer le travail.

Il y a des règles d'embauche, alors faites en sorte que les contractants soient soumis aux mêmes règles. Veillez à ce qu'ils soient tenus de respecter la diversité et l'équité, les exigences linguistiques et les habilitations de sécurité. Veillez à ce qu'ils ne puissent pas simplement monter à bord aux conditions du marché.

Je représente des professionnels. Un médecin ne devrait pas être obligé de passer par Calian pour obtenir les conditions du marché, de sorte que le gouvernement paie ensuite 30 % de plus à une entreprise. Payez vos professionnels selon les conditions du marché. Faites qu'il ne soit pas plus simple pour eux d'être embauchés par un contractant selon les mêmes compétences et payez-les correctement.

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

Vous avez pris cinq minutes et 10 secondes. Je ne pense pas que nous devrions passer à la prochaine série de questions avec Mme Normandin et Mme Mathysen, à moins qu'elles ne soient désireuses de le faire.

Je pense que nous devrions suspendre la séance.

Si vous êtes à l'aise avec deux minutes et demie, c'est ce que nous ferons.

Vous disposez de deux minutes et demie, madame Normandin.

• (1805)

[Français]

**Mme Christine Normandin:** Merci beaucoup.

Madame Carr, plusieurs choses me semblent paradoxales. J'aimerais savoir ce que vous pourriez m'en dire.

D'une part, lorsqu'il a été question de compressions dans la défense nationale, nous avons entendu le ministre dire qu'on allait procéder à des coupes dans les services professionnels et la sous-traitance.

On peut alors se demander si on a les ressources à l'interne pour faire le travail qu'on va retirer aux compagnies privées.

D'autre part, sous les libéraux, il semble y avoir eu à la fois une augmentation des contrats en sous-traitance et une augmentation de la taille de la fonction publique.

Beaucoup d'éléments me semblent paradoxaux. Peut-être pourriez-vous m'éclairer au moyen d'un commentaire pour me dire ce qui se passe depuis quelques années.

[Traduction]

**Mme Jennifer Carr:** Je n'ai pas examiné les chiffres. Quand vous parlez d'augmentation dans la fonction publique, je pense que c'est surtout au niveau de la direction, c'est-à-dire aux niveaux supérieurs, pas aux niveaux opérationnels. Or, c'est là que l'on constate encore une dépendance à l'égard de la sous-traitance pour effectuer le travail, mais, pour ce qui est d'une augmentation dans la fonction publique fédérale, il faut se pencher sur la source des augmentations, et cela nous inquiète.

[Français]

**Mme Christine Normandin:** Je poursuis dans la même veine quant à la capacité des fonctionnaires à effectuer le travail souvent exécuté en sous-traitance.

Je sais que vous en avez déjà parlé, mais j'aimerais quand même que vous nous fournissiez plus de détails.

Lorsque du travail est exécuté en sous-traitance, des raisons sont-elles fournies quant à la capacité ou à l'incapacité des fonctionnaires à effectuer le travail?

Cela devrait-il être systématiquement fait?

Est-ce une question que l'on pose et pour laquelle personne n'a de réponse?

[Traduction]

**Mme Jennifer Carr:** Le ministère de la Défense nationale et la plupart des ministères fédéraux n'ont pas investi dans les ressources humaines, de sorte que l'on confie l'embauche à des ingénieurs ou à des travailleurs des TI, qui sont déjà surchargés de travail et qui doivent s'en remettre aux mécanismes de dotation. Il faut faire en sorte qu'il soit plus facile d'embaucher plus rapidement et plus efficacement, ce qui est impossible lorsqu'on est déjà surchargé de travail.

Je suis tout à fait certaine que les emplois de travailleurs de la santé chez Calian pourraient être occupés par des professionnels de la fonction publique, pour peu qu'on les paie correctement et qu'on déploie les efforts nécessaires pour que les embauches aient lieu.

**Le président:** Merci, madame Normandin.

Sur ce, je dois suspendre la séance.

Chers collègues, je pense que nous pouvons revenir assez rapidement. Nous allons commencer par Mme Mathysen, pour deux minutes et demie, ce qui mettra fin à cette série de questions, et je propose de passer à une troisième série de questions et de voir où nous en serons à ce moment-là. Nous avons encore environ une heure à notre disposition.

Sur ce, la séance est suspendue jusqu'après le vote.

• (1805)

(Pause)

• (1825)

**Le président:** Chers collègues, plus tôt nous commencerons, plus tôt nous terminerons. Nous sommes de retour.

Nous avons le reste de cette série de questions à terminer.

Nous allons commencer par Mme Mathysen, qui sera suivie de Mme Gallant et de M. Fillmore. Cela mettra fin à cette série de questions, puis il y a des intervenants pour le troisième tour, mais vous me direz quel groupe de personnes vous voulez entendre.

Sur ce, madame Mathysen, vous avez deux minutes et demie.

**Mme Lindsay Mathysen:** Merci, monsieur le président.

Cette question s'adresse peut-être aux deux groupes.

Madame Winger, vous avez parlé des services d'examen du sous-ministre adjoint et de l'horrible manque de transparence qui vous a empêchée de suivre la trace de l'argent. Vous avez toutes les deux parlé de l'analyse de l'optimisation des ressources que vous ne pouvez pas faire ni trouver.

Fait intéressant, j'ai interrogé le sous-ministre à ce sujet à notre comité, et il nous a assuré qu'il avait mis en place des processus pour créer une analyse de rentabilisation claire pour chaque décision d'impartition.

Avez-vous vu des analyses de rentabilisation depuis 2018?

**Mme Jennifer Carr:** Les processus auxquels il fait peut-être référence, ce sont les plus récentes lignes directrices du Conseil du Trésor sur les services contractuels. J'ai exprimé très clairement notre position à ce sujet. Il semble que ce soit un obstacle à surmonter avant de pouvoir sous-traiter. Ces lignes directrices ne mettent aucune surveillance entre les mains des ministères. On ne dit pas quand et comment il faut vérifier. On ne parle que des étapes et des processus.

À mon avis, il doit y avoir des règles claires et de la surveillance. Il faut voir si le travail peut être fait par un fonctionnaire et ne pas chercher la façon la plus simple d'embaucher quelqu'un ou de passer un contrat. Une certaine surveillance devrait être exercée pour conclure: « Non, nous ne croyons pas que cela devrait être fait à l'externe. »

Je remets en question le fait que ce soit tout bonnement plus simple, et il faut y mettre fin.

**Mme June Winger:** Je ne crois pas vraiment que cela se fasse. Si je me fie à l'exemple que je vous ai donné plus tôt, on ne le fait tout simplement pas et les gestionnaires ne considèrent pas que c'est leur rôle. Cela pourrait peut-être se faire à un niveau beaucoup plus élevé, mais on ne serait alors pas en mesure d'appliquer les connaissances pertinentes pour rendre une décision équitable.

Il arrive très fréquemment que les gestionnaires nous disent qu'ils préfèrent travailler avec des fonctionnaires. Ils savent que le travail va se faire plus rapidement, qu'il va se faire mieux et à moindre coût. C'est une simple question de processus budgétaire qui ne leur permet pas de le faire. À cause de ce processus budgétaire avec lequel ils estiment ne pas avoir l'enveloppe salariale nécessaire, en plus d'être coincés avec leur budget de fonctionnement et d'entretien — qui est plus élevé, comme on en a parlé plus tôt —, ils se retrouvent dans la position où ils n'ont d'autre choix que de sous-traiter le travail. L'analyse n'est tout simplement pas effectuée, car ils estiment que c'est la seule option.

**Mme Jennifer Carr:** Puis-je ajouter quelque chose, car je pense qu'il est très important que le Comité le sache?

Le ministère a des procédures qui lui permettent de convertir un budget de fonctionnement et d'entretien en enveloppe salariale, mais il ne le fait tout simplement pas. Il n'actionne pas les mécanismes pour dire qu'il va convertir une somme d'argent du budget de fonctionnement et d'entretien qui est consacrée à des contractants en suivant le processus qui lui permet d'en faire des enveloppes salariales.

Encore une fois, quand j'entends dire que c'est plus simple parce qu'il s'agit du budget de fonctionnement et d'entretien, des mécanismes existent pour ramener le travail à l'interne.

• (1830)

**Mme Lindsay Mathysen:** Et c'est à cause de la question des ressources humaines?

**Mme Jennifer Carr:** Oui.

**Le président:** Merci, madame Mathysen.

La parole est à Mme Gallant.

**Mme Cheryl Gallant (Renfrew—Nipissing—Pembroke, PCC):** J'aimerais revenir un instant à la recherche.

En ce qui concerne la sous-traitance de la recherche, le contractant traite-t-il également avec des scientifiques d'autres pays? Y a-t-il une coopération avec les scientifiques étrangers?

**Mme Jennifer Carr:** C'est fait de façon indépendante.

À l'heure actuelle, les deux principaux contractants du programme IDEeS sont Calian et Telus.

Ce n'est pas au ministère de leur dire ce qu'ils doivent faire ni comment ils doivent utiliser les subventions. Il n'y a ni surveillance, ni transparence, ni reddition de comptes, alors je ne peux pas répondre avec certitude.

**Mme Cheryl Gallant:** On a vu que le laboratoire de niveau 4 de Winnipeg fait appel à des scientifiques du laboratoire de Wuhan, qui comporte une vaste composante axée sur la défense. Vous me dites donc que la même chose pourrait se produire avec nos recherches en matière de défense. Nos recherches comportent un risque pour la sécurité nationale.

Deuxièmement, Brookfield se charge des réinstallations. Êtes-vous en train de me dire qu'auparavant, la Défense nationale était en mesure de s'occuper de la réinstallation du personnel?

**Mme Jennifer Carr:** Oui, c'était le cas il y a longtemps.

**Mme Cheryl Gallant:** Brookfield a été victime d'une cyberattaque massive. On ne connaît même pas le niveau d'intrusion à ce stade-ci, mais, ce qui est plus grave encore, hormis la rançon, c'est que les pirates pourraient scruter les données et essayer de se connecter à notre système de défense. Voilà donc maintenant un autre problème de sécurité.

En ce qui concerne Construction de Défense Canada, j'étais à la base de Petawawa il n'y a pas si longtemps et j'ai vu des affiches indiquant « Dexterra » apposées sur les résidences vides dans lesquelles les soldats sont censés vivre. J'ai fait des recherches sur Dexterra. Il s'agit d'une autre entreprise contractante qui embauche elle-même d'autres contractants. On n'économise donc pas d'argent, mais c'est en quelque sorte plus facile.

Jusqu'en 2015, il y avait 70 contrats en sous-traitance, et ce chiffre a bondi de 100 % pour atteindre 7 000. Qu'est-ce qui a fait qu'il était plus facile à ce moment-là, à la fin de 2015, d'avoir tous ces contrats au lieu de confier le travail aux fonctionnaires du ministère de la Défense nationale?

**Mme Jennifer Carr:** C'est une question complexe.

Je pourrais dire que c'est comme une conversation téléphonique: lorsque quelqu'un commence à faire quelque chose et que cela devient acceptable, d'autres commencent à le faire. Encore une fois, je pense que les pratiques d'embauche et le changement qui en a découlé en vertu de la Loi sur l'emploi dans la fonction publique, et le fait de confier aux ministères et aux gestionnaires la responsabilité de l'embauche, ont contribué grandement à la dépendance excessive à l'égard des contrats.

**Mme Cheryl Gallant:** D'accord.

Un professionnel de la santé m'a dit qu'il avait été approché par Calian. Cependant, il a entendu parler de Calian et de la façon dont Calian a travaillé avec Brookfield, puis a réduit tous les salaires, de sorte que la personne en question est réticente à passer par Calian.

Y a-t-il une façon pour un professionnel de la santé de travailler pour le ministère de la Défense nationale — ou sur une base, d'ailleurs — sans passer par un intermédiaire? Existe-t-il encore un processus d'embauche directe?

**Mme Jennifer Carr:** Bien sûr qu'il y en a un, mais il faut commencer à payer ces personnes selon les conditions du marché, à reconnaître leurs services professionnels et à les traiter comme des professionnels.

Pourquoi ils vont chez Calian... Je viens de parler de la pandémie et du gouvernement qui avait des travailleurs de première ligne et qui refusait de leur verser une prime liée à la pandémie. C'est un exemple de manque de respect. Ajoutez à cela le système de paie Phénix. Je regrette, mais les infirmières, les médecins et les autres doivent recevoir leur paie à temps et correctement. En traitant avec une agence pour faire le même travail, on est mieux payé et on est payé à temps et correctement à tout coup. Les heures supplémentaires sont payées sur le prochain chèque de paie. C'est de plus en plus attrayant.

Par ailleurs, je dirais que Calian recrute activement des travailleurs mécontents ou démoralisés dans les bases, parce qu'elle obtient ensuite 30 % de frais généraux supplémentaires du gouvernement en contrepartie de rien du tout.

**Mme Cheryl Gallant:** C'est exactement le contraire, car ils préféreraient que le gouvernement signe leurs chèques de paie plutôt que de laisser Calian en avoir une part. Le système coûte plus cher à cause de ces contrats. On perd la mémoire institutionnelle, c'est un risque pour la sécurité nationale et sur le plan des emplois, surtout par l'entremise des travailleurs de la défense, on fournit des emplois aux conjointes et aux conjoints des membres des forces armées. C'est l'un des principaux inconvénients du recrutement: les conjoints sont laissés pour compte.

Tous ces éléments vont à l'encontre de l'augmentation massive de 100 % de la sous-traitance. Pourquoi fait-on les choses ainsi?

• (1835)

**Le président:** Merci, madame Gallant. Vous avez largement dépassé votre temps de parole.

Monsieur Fillmore, vous avez la parole.

**M. Andy Fillmore (Halifax, Lib.):** Merci beaucoup, monsieur le président.

**Le président:** Vous arrivez à point, monsieur Fillmore.

**M. Andy Fillmore:** Oui, c'est la livraison juste à temps. Il a fallu que je m'absente pour essayer de calmer ma toux.

**Des voix:** Oh, oh!

**M. Andy Fillmore:** Vous allez devoir faire preuve d'indulgence à l'égard de ma voix.

Merci beaucoup à vous tous de votre travail et du temps que vous nous consacrez aujourd'hui.

Au cours des neuf dernières années où j'ai occupé ce poste, j'ai rencontré régulièrement vos collègues de l'Institut professionnel de la fonction publique du Canada et de l'Alliance de la Fonction publique du Canada au sujet de nombreux enjeux, mais le plus souvent au sujet de la sous-traitance. La situation a atteint un point critique en 2018, je crois, parce que certains nettoyeurs de la BFC Greenwood allaient perdre leur emploi. On a mené une intervention très réussie là-bas. On a pu conserver ces emplois et annuler le contrat proposé. Ce fut une très bonne issue pour toutes les personnes concernées.

Tout cela faisait partie de la gestion des retombées du plan d'action pour la réduction du déficit qui a été mis en place en 2012 par

l'ancien gouvernement conservateur. Je crois que 11 000 emplois ont été touchés, dont 2 300 au ministère de la Défense nationale. Bien sûr, il y a eu la perte d'une grande partie du savoir institutionnel, ce qui a mené à la nécessité de recourir à l'externalisation à certains égards. Je ne veux pas faire planer l'histoire sur tout ce qui nous intéresse, mais c'est en partie la raison pour laquelle nous en sommes là.

Une chose que je veux comprendre, madame Carr, c'est s'il est vrai que certains services doivent être sous-traités. Au début de votre intervention, vous avez mentionné le gros montant de 5,1 milliards de dollars, je crois, et je veux m'assurer que ce montant n'inclut pas certains éléments indispensables.

Pouvez-vous nous en parler?

**Mme Jennifer Carr:** Encore une fois, il est difficile pour nous de dire ce qui est nécessaire ou non si nous n'avons pas fait la planification préalable. Notre syndicat a dit très clairement qu'il faut d'abord penser à faire les choses à l'interne. On fait appel à des préposés et à des membres de l'Union des employés de la Défense nationale.

Parlons d'un rapport récent de Deloitte. Le ministère de la Défense nationale a confié à Deloitte une étude sur les services immobiliers et les services d'ingénierie des grandes bases. Ô surprise, ce rapport recommande de faire appel à des contractants. C'est le travail de mes membres. D'ailleurs, lorsqu'un membre a sonné l'alarme au sujet de certains éléments qui figuraient dans ce rapport, on l'a retiré du dossier.

Si ce sont des contractants qui dirigent le ministère, je me demande vraiment si je réussirai un jour à convaincre le ministère que la fonction publique est nécessaire. Il faut s'assurer que les contribuables en ont pour leur argent et que les contractants partagent nos valeurs et notre sens de l'éthique, qu'ils font partie de l'équipe de la Défense et qu'ils cherchent des solutions, et non des façons de remplir les poches de leurs entreprises.

**M. Andy Fillmore:** Certains de vos membres et des membres de l'Alliance de la Fonction publique du Canada m'ont dit que les économies espérées ne se concrétisent pas. Si le but de l'externalisation consiste à économiser sur les pensions et peut-être de payer un salaire horaire moins élevé, au bout du compte, avec la majoration pour payer les entreprises, on ne récupère pas vraiment d'argent. Qu'en pensez-vous du point de vue de l'optimisation des ressources?

**Mme Jennifer Carr:** Encore une fois, je remets en question le fait que ce soit moins coûteux. En tenant compte du fait qu'on est disposé à payer les conditions du marché à tout membre qui peut travailler en sous-traitance, ce à quoi l'on ajoute une majoration de 30 %, où est l'avantage pour les contribuables? Comme je l'ai dit, on a perdu les connaissances institutionnelles et la capacité à l'interne. Maintenant, on dit au fonctionnaire qui occupe le poste: « Vous ne valez rien, surtout pas les conditions du marché. On préfère payer un contractant. »

C'est un cercle vicieux qui se perpétue, parce qu'alors, des employés mécontents vont quitter le navire pour aller travailler pour un contractant, comme Construction de Défense Canada et Centre d'essais techniques (Mer), et être payés à leur juste valeur.

**M. Andy Fillmore:** Pensez-vous qu'une partie de la solution à ce problème consiste à recycler certaines des compétences que nous avons perdues?

• (1840)

**Mme Jennifer Carr:** Je le pense à cent pour cent. À l'Institut, on a un avis bien tranché quant au moment où la passation de marchés devrait avoir lieu. Comme l'a dit Mme Winger, c'est lorsqu'il y a un besoin à court terme, une capacité d'appoint qu'il est impossible de gérer ou pour laquelle on ne dispose pas des compétences nécessaires.

Avec ces contrats pour la défense, on s'en remet uniquement au contractant pour ces compétences. On ne dit pas: « Nous voulons bénéficier de vos compétences, mais nous voulons aussi que vous enseigniez aux fonctionnaires fédéraux comment les acquérir et comment perfectionner les compétences des employés pour que la situation soit temporaire. » Là où je travaillais, un contractant a occupé le même bureau pendant 15 ans, parce qu'il offrait une compétence spécialisée. Or, la fonction publique ne peut pas être spécialisée si on ne forme pas les employés et si on ne les aide pas à acquérir cette compétence à l'interne.

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

**M. Andy Fillmore:** Merci beaucoup.

**Le président:** Voilà qui met fin à notre deuxième tour.

Nous entamons maintenant le troisième tour. J'ai Mme Kramp-Neuman, Mme Lambropoulos, Mme Normandin, Mme Mathysen, M. Kelly et M. Collins. S'il y a un changement à cet égard, dites-le moi.

Madame Kramp-Neuman, vous disposez de cinq minutes.

**Mme Shelby Kramp-Neuman:** Merci.

Parlons du maintien en poste et du recrutement. Ce n'est un secret pour personne que nos forces armées sont réduites, ce qui n'est pas sans conséquence. Tout le monde sait que le recrutement a atteint un creux historique et qu'il se trouve à un niveau critique.

En ce qui concerne le maintien en poste et le recrutement, pouvez-vous nous dire combien de travaux ont été confiés à des civils en raison d'une pénurie de personnel militaire? Par ailleurs, une carrière au sein des FAC étant peut-être moins attrayante qu'elle ne l'était autrefois, l'une ou l'autre d'entre vous pourrait-elle nous en dire plus à ce sujet?

**Mme Jennifer Carr:** C'est une question complexe. Les forces armées s'occupent depuis longtemps de tâches élargies — changements climatiques, catastrophes environnementales, et toutes ces autres choses qui ne font pas partie normalement de leur préparation opérationnelle ou de la défense du pays. Je crois que le ministère a déclaré qu'il n'avait plus la capacité de le faire. Je ne...

**Mme Shelby Kramp-Neuman:** Si vous le permettez, je vais vous donner des indications plus claires sur ce que je cherche à savoir. Le travail est-il sous-traité à des civils en raison de la pénurie de personnel que nous connaissons actuellement?

**Mme Jennifer Carr:** Vous avez utilisé le mot « civils ». Parlez-vous des employés de la fonction publique?

**Mme Shelby Kramp-Neuman:** Oui.

**Mme Jennifer Carr:** Je ne le crois pas. Je ne pense pas que le travail est sous-traité.

**Mme Shelby Kramp-Neuman:** D'accord.

Nous allons passer à la prochaine question.

Compte tenu du nombre considérable de contrats attribués par le MDN et du nombre limité d'employés responsables de l'approvi-

sionnement, pensez-vous qu'il serait juste de dire que les agents d'approvisionnement sont moins en mesure de s'occuper des contrats opérationnels comme ceux du matériel parce qu'ils s'occupent d'un si grand nombre de contrats de service?

Pour vous donner une autre piste de réflexion... Le MDN peut-il mieux rationaliser ses stratégies d'approvisionnement afin de concentrer l'argent, les heures de travail et les autres ressources sur les choses et les services qui profitent directement aux membres de nos forces armées plutôt que sur les contrats de service?

**Mme Jennifer Carr:** Le processus d'approvisionnement est lourd, mais il y a une raison à cela. C'est pour assurer la transparence, pour que des mécanismes de contrôle soient en place. Dans le cadre de ce processus, lorsqu'il y a des ajouts au contrat, ils ne font pas nécessairement l'objet de la même rigueur et de la même surveillance.

Non, je ne pense pas que le problème se situe du côté du processus d'approvisionnement.

**Mme Shelby Kramp-Neuman:** Madame Winger, avez-vous remarqué une amélioration ou entendu l'un de vos membres témoigner de l'amélioration de la culture au sein du MDN?

**Mme June Winger:** En ce qui concerne l'amélioration de la culture au sein du MDN, non, nous n'avons pas vu beaucoup de changements, pour être tout à fait franche, lorsqu'il est question de la culture professionnelle. Est-ce là où vous voulez en venir?

C'est un défi permanent. Je sais que le ministère de la Défense nationale fait beaucoup d'efforts dans ce sens, mais nous n'en voyons pas les résultats — à notre niveau, en tout cas.

• (1845)

**Mme Shelby Kramp-Neuman:** Merci.

On a beaucoup parlé de la transparence et de son importance. À votre avis, devrait-il y avoir plus de transparence dans le processus actuel de passation des marchés pour mieux définir l'objet des contrats de service afin que les contribuables canadiens comprennent mieux où va leur argent? C'est bien beau de parler de transparence, mais comment pouvons-nous ensuite en faire la preuve?

**Mme Jennifer Carr:** Il est clair qu'il faut plus de transparence. Nous parlons de ces services professionnels. Tout ce qu'on dit, c'est « services professionnels ». Nous ne pouvons pas consulter les données et dire qu'il s'agit d'ingénieurs ou de travailleurs des TI. Nous devons faire preuve d'un peu plus de transparence, en particulier lorsque nous mentionnons quelque chose d'aussi large que les « services professionnels ».

**Mme Shelby Kramp-Neuman:** Quelles mesures pensez-vous pouvoir prendre pour rehausser la confiance à cet égard?

**Mme Eva Henshaw (vice-présidente, L'Institut professionnel de la fonction publique du Canada):** J'aimerais attirer votre attention sur le site Web de divulgation proactive. Il y a des années, sur le site Web de divulgation proactive, nous pouvions également consulter une offre présentée sur [achatsetventes.gc.ca](http://achatsetventes.gc.ca). Nous pouvions voir la description des travaux et tous les détails. Ce n'est plus possible de le faire sur le site Web de divulgation proactive.

Cette seule amélioration...

**Le président:** Merci, madame Kramp-Neuman.

C'est au tour de Mme Lambropoulos, pour cinq minutes, s'il vous plaît.

**Mme Emmanuella Lambropoulos:** Je remercie nos témoins d'être ici pour répondre à d'autres questions aujourd'hui.

Pardonnez-moi. La réunion a été longue. Je vais poser des questions auxquelles on n'a pas encore répondu, je crois, mais il est possible qu'il y ait des chevauchements.

Madame Winger, vous avez mentionné que les services d'examen ont effectué la vérification récemment. Savez-vous quand elle a été réalisée? Vous avez dit ne pas avoir constaté de changement depuis.

Je m'interroge simplement sur la date à laquelle cela a été fait.

**Mme June Winger:** Oui. La vérification des services d'examen a été réalisée ou du moins un rapport a été remis en octobre 2018. La Défense nationale a accepté les recommandations.

Je pense que l'analyse était censée commencer en 2020. Nous en sommes maintenant à quatre ans.

**Mme Emmanuella Lambropoulos:** Lorsque vous avez soulevé cette question récemment, je suppose, avec le chef du service avec lequel vous travailliez... Je ne sais pas exactement quel était le contexte. Lorsque vous l'avez soulevée, on ne semblait pas savoir de quelle vérification vous parliez.

Diriez-vous qu'il existe des problèmes de communication entre les différents paliers et que cela pourrait entraver les progrès?

**Mme June Winger:** Absolument.

À presque toutes les réunions patronales-syndicales auxquelles assistent nos membres — et il y en a beaucoup dans tout le ministère —, ils examinent les services contractuels. Ils demandent une copie de l'analyse de rentabilisation qui a été présentée. La plupart du temps, on nous dit qu'il n'y a pas d'analyse de rentabilisation.

**Mme Emmanuella Lambropoulos:** Merci.

Vous avez parlé de certains des défis auxquels l'Union des employés de la Défense nationale doit faire face, notamment les salaires peu élevés pour ses membres, la démotivation et les nombreux cas où l'on a recours à la sous-traitance au lieu de donner du travail aux membres.

Vous étiez la vice-présidente de l'organisation. Aujourd'hui, vous en êtes la présidente. Pouvez-vous me dire depuis combien de temps vous êtes avec le syndicat?

**Mme June Winger:** Je suis membre du syndicat depuis la fin des années 1990.

**Mme Emmanuella Lambropoulos:** D'accord, alors vous avez tout un parcours.

Pourriez-vous nous dire si, depuis que vous êtes là, les choses ont empiré, si elles se sont améliorées ou si elles ont fluctué? Qu'est-ce qui s'est amélioré, le cas échéant? Évidemment, vous avez beaucoup parlé de ce qui ne s'est pas amélioré, mais y a-t-il eu des améliorations?

D'après vous, qu'est-ce qui fait que les difficultés s'aggravent, si elles s'aggravent?

**Le président:** Vous avez deux minutes.

**Mme June Winger:** J'ai deux minutes. Je vais essayer de faire vite. Je viens de l'Alberta et je parle lentement.

Je pense qu'il y a eu certaines améliorations. Je pense que le syndicat entretient avec la Défense nationale des relations plus étroites que jamais. Même si nous ne sommes pas toujours d'accord, nous

sommes certainement en mesure d'avoir des discussions et de nous écouter mutuellement. Je crois que c'est très utile.

Nous avons dû faire face à de nombreux défis au fil des ans. Il est certain que les licenciements de 2012, dont il a été question plus tôt, n'ont pas beaucoup contribué à améliorer la situation. Nous ne nous en sommes toujours pas remis. Franchement, à mon avis, c'est en grande partie à cause d'eux que nous avons aujourd'hui des contrats de sous-traitance.

Lorsque les licenciements de 2012 ont eu lieu, on nous a dit qu'on couperait des programmes. Ce n'est pas arrivé. Je travaille dans le domaine de la recherche pour la défense lorsque je n'occupe pas ce poste. Je sais très bien comment ces programmes sont construits. Les gens veulent les conserver. C'est l'œuvre de leur vie. Ils ne veulent pas les perdre. Ils veulent continuer à les suivre. Nous continuons à pousser, à faire plus avec moins, toujours moins. C'est ainsi qu'on en arrive à faire appel aux entrepreneurs et à nous laisser dans cette situation.

L'ETS n'a pas été augmentée pour permettre de faire le travail. Nous versons plutôt des sommes phénoménales à ces entrepreneurs au lieu de faire effectuer le travail dans la fonction publique et de conserver les connaissances institutionnelles dont nous parlons.

• (1850)

**Mme Emmanuella Lambropoulos:** La situation a-t-elle empiré sur le plan de la passation de marchés? Y a-t-il plus de contrats que jamais auparavant, ou la situation reste-t-elle à peu près inchangée?

Selon vous, quand cette hausse a-t-elle commencé?

**Mme June Winger:** La passation de marchés a indéniablement augmenté, et je pense que c'est principalement le résultat à long terme de ces réductions. Nous ne nous en sommes jamais remis.

**Mme Emmanuella Lambropoulos:** Merci.

**Le président:** Merci, madame Lambropoulos.

[Français]

Madame Normandin, vous avez la parole pour deux minutes et demie.

**Mme Christine Normandin:** Merci beaucoup.

J'aimerais entendre des commentaires généraux sur la dualité qui existe entre la fonction publique et le secteur privé.

On pourrait parfois avoir l'impression que, de votre côté on fait la promotion de la fonction publique parce que c'est la fonction publique et que le travail effectué par le secteur privé est systématiquement mauvais.

Or j'aimerais donner contre-exemple, soit celui du Collège militaire royal de Saint-Jean, qui se trouve dans ma région.

C'est un organisme à but non lucratif qui est responsable de la gestion du site du Collège depuis plusieurs années. Il a acquis une belle expertise. Les employés sont bien traités. Le service est bien rendu. Cela fonctionne bien et le ministère de la Défense en a pour son argent.

Contrairement à ce que l'on pourrait penser, il ne s'agit pas vraiment d'une dualité entre la fonction publique et le secteur privé, mais bien d'un problème général de transparence, de reddition de comptes et d'impossibilité d'obtenir l'information du secteur privé quant au nombre de plaintes qu'il reçoit, à la façon dont il traite les employés et à la qualité des services rendus.

J'aimerais donc obtenir des commentaires généraux sur la question.

[Traduction]

**Mme Jennifer Carr:** Je dirai que ce n'est ni bon ni mauvais et que je ne peux pas tout mettre dans le même panier.

Je dirais cependant qu'un fonctionnaire est en mesure d'effectuer le travail lorsqu'on le lui demande. Avec les entrepreneurs, on doit modifier un contrat. Ils ne vont pas effectuer des tâches non mentionnées dans leur contrat. Par exemple, si vous avez un contrat pour l'entretien des roses et des plantes et que vous voulez qu'un arbre soit coupé, mais que l'entrepreneur ne l'a pas fait, vous devez modifier le contrat, alors qu'un ouvrier jardinier...

Je suis désolée, madame Winger. Je connais ce rôle. On ne peut pas simplement leur demander d'aller le faire.

Oui, c'est une question de transparence et de responsabilité. Il y a aussi le niveau de service. Si j'ai besoin de faire faire quelque chose maintenant, je ne peux pas attendre que le contrat soit modifié. Cela concerne certaines des relations entrepreneur-employeur que nous entretenons avec les entrepreneurs.

Ils s'assoient en fait aux bureaux des employés. Ils reçoivent des ordres ou des directives de la part de fonctionnaires, et ce n'est pas censé se produire. C'est contre la politique, mais cela se produit quand même parce qu'ils essaient de faire fonctionner les choses.

[Français]

**Le président:** Merci, madame Normandin.

[Traduction]

Il vous reste deux minutes et demie, madame Mathysen.

**Mme Lindsay Mathysen:** Vous avez toutes les deux parlé de Construction de Défense Canada aujourd'hui. Pouvez-vous nous parler des problèmes que vous avez constatés dans les relations personnelles entre CDC et les autorités contractantes sur la base, et de leur incidence sur l'état de préparation militaire?

**Mme Jennifer Carr:** Voulez-vous commencer?

**Mme June Winger:** Certainement.

CDC est vraiment intégrée à la Défense nationale. Tout le monde considère ses effectifs comme des employés parmi tant d'autres.

Le problème, c'est que les employés de CDC ont pleinement accès aux bases, et qu'ils se promènent donc à la recherche de travail. Ils cherchent du travail. Ils déterminent le travail qui est requis. Ils se rendent au bureau des opérations immobilières, expliquent ce qu'ils ont remarqué, puis présentent une offre pour la réalisation des travaux et pour obtenir le contrat. C'est la chose la plus bizarre que vous ayez jamais entendue.

On entend parler de gens qui font du porte-à-porte ici et qui proposent de réparer des garages, et il s'avère toujours qu'il s'agit d'une entreprise douteuse. Cela me fait beaucoup penser à cette situation.

• (1855)

**Mme Lindsay Mathysen:** Aucun de ces contrats n'est... On ne les recherche pas. Ils ne font que les offrir, et ils sont pris en compte.

**Mme Jennifer Carr:** C'est certain.

Encore une fois, je pourrais parler de ma propre expérience lorsque je travaillais à la BFC Cold Lake. Nous utilisons CDC

comme agence de recrutement; si nous avons besoin d'un nouvel employé, il nous suffisait de demander à CDC de remplir ce contrat.

Ce n'est pas son rôle. CDC a des lettres patentes qui concernent la construction. Ses employés ne doivent pas devenir des agents de l'environnement. Ils ne sont pas censés devenir du personnel administratif, mais ils sont utilisés de cette manière. Ils ne diront pas non, parce que c'est de l'argent dans leurs poches et du travail pour qu'ils continuent... parce qu'on dépend trop d'eux.

**Mme Lindsay Mathysen:** Mme Winger nous a parlé aujourd'hui du traitement réservé aux travailleurs des fonds non publics, et je tiens à manifester ma solidarité, bien sûr, à l'égard de ces travailleurs. Ils sont en grève depuis 45 jours, si je ne m'abuse. Sur ce, j'aimerais donner avis de la motion suivante:

Que, étant donné que 40 % des travailleurs des Services de bien-être et moral des Forces canadiennes (SBMFC) sont membres d'une famille de militaire;

étant donné que le traitement des familles de militaires est une question de sécurité nationale; étant donné que les travailleurs des SBMFC de Kingston, de Petawawa, d'Ottawa, de Valcartier, de Montréal Saint-Jean et de Bagotville ont voté à 94 % pour un mandat de grève afin d'obtenir des salaires justes, une échelle salariale équitable et de bons emplois sûrs;

étant donné que ces travailleurs sont en grève depuis le 15 janvier et que l'employeur a refusé de revenir à la table de négociation avec une offre équitable;

et étant donné que les SBMFC ont choisi d'investir dans une main-d'œuvre de remplacement, des agents de sécurité privés et des consultants en négociation tiers au lieu de proposer une offre équitable,

par conséquent, le Comité exprime sa solidarité avec les travailleurs des Fonds non publics de l'UEDN qui sont en grève et demande à l'employeur de négocier de bonne foi.

**Le président:** L'avis a été donné, et nous allons poursuivre, si vous le voulez bien.

Monsieur Kelly, vous disposez de cinq minutes.

**M. Pat Kelly:** Merci.

Je voudrais revenir sur quelques points pour m'assurer que les réponses sont clairement consignées au compte rendu.

Lorsque Mme Gallant a parlé des risques pour la sécurité nationale qui vont de pair avec la recherche internationale en particulier — et elle a parlé de quelques autres éléments — je vous ai vu toutes les trois hocher vigoureusement la tête, mais un hochement de tête n'est pas pris en compte dans le témoignage.

Je demanderais à chacune d'entre vous de prendre quelques secondes pour nous dire, aux fins du compte rendu, si vous êtes d'accord avec Mme Gallant au sujet des préoccupations qu'elle a soulevées.

**Mme Jennifer Carr:** Je tiens à préciser que chaque fois que nous faisons appel à un entrepreneur alors que nous pourrions faire appel à un fonctionnaire fédéral, cela représente un risque pour la sécurité nationale. Nous ne contrôlons pas les informations. Les informations sont détenues par des tiers et sont exposées à un risque.

**M. Pat Kelly:** Merci.

Madame Winger.

**Mme June Winger:** À la lumière de ce qui vient d'être dit, je ne peux pas être d'accord sur le fait que tous les entrepreneurs internationaux pourraient finir par représenter un risque. Nous travaillons beaucoup avec des entreprises internationales.

**M. Pat Kelly:** Je ne pense pas qu'elle ait parlé de tous les entrepreneurs, et moi non plus. La recherche internationale et la coopération avec les entrepreneurs constituent plutôt un risque potentiel.

**Mme June Winger:** Cela pourrait être un risque.

**M. Pat Kelly:** Très bien. Merci.

Mme Kramp-Neuman a parlé de la sous-traitance comme d'un expédient face à la crise du recrutement et du maintien en poste qui a réduit la capacité des Forces armées canadiennes.

Le 7 décembre dernier, le sous-ministre a déclaré: « [...] je dois également souligner que nous nous trouvons dans un environnement où les effectifs militaires sont réduits. Nous demandons déjà aux civils, dans la mesure du possible, de prendre en charge une partie de ce travail [...] »

Je veux m'assurer que c'est bien clair dans le témoignage. Lorsqu'il a parlé de « civils », pensiez-vous que cela signifiait que les entrepreneurs se voyaient confier ce travail supplémentaire, ou que le nombre de civils n'avait pas augmenté...?

**Mme Jennifer Carr:** Oui, cela peut être pris hors contexte.

La devise « une seule équipe de la Défense » signifie que, chaque fois que nous avons besoin que tout le monde se mobilise, les civils viendront nous aider. Je ne peux pas dire, sans connaître le contexte dans lequel cela a été dit, si on se sert de ces emplois.

• (1900)

**M. Pat Kelly:** D'accord.

Je pense que sa question était la suivante: « Observez-vous un transfert de travail des membres des FAC vers les employés civils du MDN ou les entrepreneurs? »

Pensez-vous que le travail pourrait être confié aux entrepreneurs, ou vous ne le savez pas?

**Mme Jennifer Carr:** Je ne saurais le dire.

**M. Pat Kelly:** D'accord.

**Mme June Winger:** Nous avons toujours travaillé en collaboration avec les membres des FAC. C'est une grande partie de notre travail. Il y a une possibilité lorsqu'il y a moins de militaires disponibles. Il est possible que le travail soit sous-traité lorsqu'il n'y a tout simplement pas assez de personnes pour l'accomplir.

**M. Pat Kelly:** En réponse à une question posée plus tôt — je ne me souviens plus de laquelle, mais je veux m'assurer que j'ai bien compris —, on a dit que c'était Deloitte qui avait obtenu un contrat de consultation pour la question suivante: « Devrait-il y avoir plus de contrats de consultation? » Ils ont en fait affirmé que ce serait une bonne chose.

Est-ce Deloitte qui a fait cela pour les FAC?

**Mme June Winger:** Oui.

**M. Pat Kelly:** D'accord. Nous avons entendu parler d'autres entrepreneurs à qui l'on a demandé la même chose. Je pense que McKinsey a reçu la même mission. La réponse a été similaire.

Avez-vous d'autres commentaires à formuler sur ce type de dépenses de la part de l'État et sur la question de savoir si ce type de dépenses permet d'optimiser la valeur des services?

**Mme June Winger:** Il s'agit certainement d'un cas où on laisse le renard surveiller le poulailler. Il est ridicule de demander ce genre de chose à ce groupe. Je pense que leur rapport illustre parfaitement la raison pour laquelle ils recommandent de sous-traiter tout ce travail.

Cependant, lorsque nous avons examiné les données brutes du ministère qui nous ont été communiquées, nous avons constaté qu'il manquait des renseignements essentiels dans le rapport. Seuls les éléments qui correspondaient à leur discours et permettaient de tirer la conclusion qu'ils souhaitaient — à savoir un appui à la sous-traitance — étaient inclus dans le rapport, alors que nous avons vu toutes sortes de données qui n'y figuraient pas.

**M. Pat Kelly:** Le gouvernement actuel est en train de réduire le budget de la défense de 1 milliard de dollars.

Pensez-vous qu'il y a 1 milliard de dollars...? À quoi serviront ces réductions? Qui sera touché par ces réductions? Craignez-vous que vos propres membres soient menacés, étant donné que le gouvernement a annoncé une réduction budgétaire de 1 milliard de dollars pour le ministère?

**Le président:** Veuillez répondre très brièvement, s'il vous plaît.

**Mme Jennifer Carr:** Oui, tout à fait. Nous posons des questions pour savoir qui et où. Nous avons tiré les leçons du dernier plan d'action pour la réduction du déficit et nous voulons nous assurer que les services opérationnels seront maintenus. Le ministère n'est pas venu à la table avec ces emplois pour que nous puissions faire une analyse.

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

Je voudrais simplement demander un éclaircissement. Lorsque le sous-ministre dit que tout le monde doit se mobiliser, fait-il référence aux employés civils, aux entrepreneurs civils, ou aux deux?

**Mme Jennifer Carr:** Je ne peux pas le dire sans connaître la situation. Je peux dire que si nous avons une pénurie à la base ou si nous avons un incident et que l'on appelait tout le monde à se mobiliser, cela signifierait que moi, en tant qu'agente de l'environnement, je pourrais aider à remplir les tablettes, ou à faire d'autres choses. J'ai besoin de plus de contexte sur ce à quoi il est fait référence pour pouvoir vous le dire.

Il est évident que le ministère ne devrait pas ordonner aux entrepreneurs de faire des choses qui ne sont pas prévues dans leur contrat. Cela arrive, et ils les traitent comme des employés.

**Le président:** D'accord, merci.

Monsieur Collins, vous avez les cinq dernières minutes.

**M. Chad Collins:** Merci, monsieur le président.

Nous n'avons pas beaucoup parlé de griefs ce soir. Vous avez des conventions collectives qui contiennent des dispositions, je suppose, qui traitent de certaines des questions que vous avez soulevées. Puis-je vous demander de nous parler des tendances relatives aux griefs en rapport avec les dispositions relatives à la sous-traitance?

**Mme Jennifer Carr:** La dotation en personnel relève du pouvoir du gouvernement et ne fait pas partie de notre contrat. Il est certain que nous nous asseyons à la table patronale-syndicale pour tenter d'en discuter, mais le ministère affirme qu'il s'agit de sa prérogative.

**M. Chad Collins:** Même lorsque vous avez des problèmes sur le lieu de travail, comme vous l'avez décrit, concernant des personnes au bureau, certaines des...

**Mme Jennifer Carr:** En ce qui concerne la démotivation, l'interaction, oui.

**M. Chad Collins:** D'accord.

Madame Winger, en est-il de même de votre côté?

**Mme June Winger:** Oui. Nous n'avons pas été en mesure d'obtenir les mêmes dispositions de sous-traitance que celles que l'Institut a pu obtenir, tout simplement parce que le gouvernement n'était pas intéressé. Au moment où nous avons entamé les négociations, je pense qu'il a compris le défi que cela représentait. Nous n'avons même pas la possibilité de déposer un grief à ce sujet. Cependant, c'est une question qui fait toujours l'objet d'une discussion lors de nos réunions syndicales-patronales.

• (1905)

**M. Chad Collins:** En ce qui concerne les contrats qui sont attribués, l'un des problèmes qui m'a toujours dérangé est que nous sommes liés par un processus de passation de marchés qui dit que l'offre la plus basse est souvent retenue et que ceux qui répondent aux spécifications obtiennent le contrat. On en a pour son argent, dit le vieil adage. Cependant, nous avons constaté que, sur la scène municipale, sur une certaine période, certains frais facturés par la suite faisaient augmenter la valeur du contrat. Je sais que vous avez fait des études — peut-être avec les deux syndicats — pour montrer que c'est un problème croissant. Je pense que ce n'est pas propre au fédéral. C'est quelque chose qui, je pense, se produit au sein des trois ordres de gouvernement. Le secteur privé cherche des moyens d'augmenter la valeur du contrat, d'augmenter la valeur sur le plan des revenus qui lui reviennent pour les services ou les produits qu'il fournit.

Avez-vous des recommandations qui pourraient aider le Comité à traiter de cette question? Il semble que ce soit un sujet de préoccupation pour les deux syndicats.

**Mme Jennifer Carr:** L'une des solutions consiste à internaliser autant que possible. Nous n'avons pas besoin d'ajouter d'autres contrats si nous disposons des services internes.

En particulier lorsqu'il s'agit de contrats, les grandes entreprises examinent les contrats et recherchent les lacunes. Elles cherchent ce que vous n'avez pas mis dans le contrat. Elles savent, lorsqu'elles soumettent leur offre, que vous n'avez pas précisé tel ou tel élément, et elles iront chercher ces frais supplémentaires. C'est connu. Elles ont des gens qui passent au peigne fin les contrats gouvernementaux pour trouver ces failles.

**Mme June Winger:** Oui, je suis tout à fait d'accord. Je pense qu'il s'agit là d'un problème important.

Je pense à Goose Bay, par exemple. La base est gérée par un entrepreneur, Serco. Il y a constamment des ajouts. On pense que le contrat est bien ficelé, mais on découvre qu'il y a des coûts supplémentaires qui s'ajoutent les uns aux autres. On a fini par devoir aller

au tribunal pour le déneigement et on a perdu. On doit maintenant payer des frais supplémentaires pour l'entrepreneur.

**M. Chad Collins:** D'accord.

Vous avez parlé de la comparaison entre des pommes et des oranges en ce qui concerne les normes auxquelles le secteur privé est soumis. Ensuite, je pense que vous avez parlé de l'équité, de la diversité et de l'inclusion par rapport à vos membres. Pouvez-vous nous en dire plus sur ce que vous aimeriez voir écrit dans le libellé des contrats, alors qu'il a été décidé que ces services seraient offerts par le secteur privé?

**Mme Jennifer Carr:** Oui, à 100 %. Je pense que si nous devons faire appel à des entrepreneurs, ils doivent respecter les mêmes règles. Je pense que les exigences linguistiques... Vous savez, l'un des plus grands obstacles pour certains de nos professionnels... ou de nos employés est la langue. S'ils ne peuvent pas trouver quelqu'un, ils embaucheront un entrepreneur qui n'est pas bilingue. Cela revient donc à dire: « Je vais vous permettre d'avoir un travailleur qui ne peut pas travailler dans les deux langues s'il fait de la sous-traitance. »

Il faut donc appliquer les mêmes règles. En fait, donnez au fonctionnaire un taux correspondant à la juste valeur du marché. Si vous êtes prêt à payer un entrepreneur 10 \$ de plus l'heure, vous devriez être en mesure de payer le même montant au travailleur de la fonction publique. C'est essentiel. Vous devez appliquer les mêmes règles de responsabilité et de transparence aux contrats.

**M. Chad Collins:** Allez-y, madame Winger.

**Mme June Winger:** Vous m'avez enlevé les mots de la bouche. Je pense que c'est parfaitement résumé. Pour les contrats avec des entreprises autochtones, lorsque les entreprises étaient censées avoir un certain nombre d'employés autochtones — et c'était aux nouvelles cette semaine — on a découvert que ce n'était même pas contrôlé et qu'il n'y avait pas de surveillance. Franchement, je peux penser à des contrats à la Défense nationale pour lesquels cette règle n'est pas respectée.

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

Voilà qui met fin à notre rencontre. Je tiens à vous remercier de votre souplesse et de votre patience à notre égard. Je remercie également mes collègues pour la souplesse dont ils ont fait preuve afin d'optimiser le temps qui nous était imparti, compte tenu des votes qui nous attendaient.

La séance est levée.





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

---

### PERMISSION DU PRÉSIDENT

---

Les délibérations de la Chambre des communes et de ses comités sont mises à la disposition du public pour mieux le renseigner. La Chambre conserve néanmoins son privilège parlementaire de contrôler la publication et la diffusion des délibérations et elle possède tous les droits d'auteur sur celles-ci.

Il est permis de reproduire les délibérations de la Chambre et de ses comités, en tout ou en partie, sur n'importe quel support, pourvu que la reproduction soit exacte et qu'elle ne soit pas présentée comme version officielle. Il n'est toutefois pas permis de reproduire, de distribuer ou d'utiliser les délibérations à des fins commerciales visant la réalisation d'un profit financier. Toute reproduction ou utilisation non permise ou non formellement autorisée peut être considérée comme une violation du droit d'auteur aux termes de la Loi sur le droit d'auteur. Une autorisation formelle peut être obtenue sur présentation d'une demande écrite au Bureau du Président de la Chambre des communes.

La reproduction conforme à la présente permission ne constitue pas une publication sous l'autorité de la Chambre. Le privilège absolu qui s'applique aux délibérations de la Chambre ne s'étend pas aux reproductions permises. Lorsqu'une reproduction comprend des mémoires présentés à un comité de la Chambre, il peut être nécessaire d'obtenir de leurs auteurs l'autorisation de les reproduire, conformément à la Loi sur le droit d'auteur.

La présente permission ne porte pas atteinte aux privilèges, pouvoirs, immunités et droits de la Chambre et de ses comités. Il est entendu que cette permission ne touche pas l'interdiction de contester ou de mettre en cause les délibérations de la Chambre devant les tribunaux ou autrement. La Chambre conserve le droit et le privilège de déclarer l'utilisateur coupable d'outrage au Parlement lorsque la reproduction ou l'utilisation n'est pas conforme à la présente permission.

---

Aussi disponible sur le site Web de la Chambre des communes à l'adresse suivante :  
<https://www.noscommunes.ca>

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

---

### SPEAKER'S PERMISSION

---

The proceedings of the House of Commons and its committees are hereby made available to provide greater public access. The parliamentary privilege of the House of Commons to control the publication and broadcast of the proceedings of the House of Commons and its committees is nonetheless reserved. All copyrights therein are also reserved.

Reproduction of the proceedings of the House of Commons and its committees, in whole or in part and in any medium, is hereby permitted provided that the reproduction is accurate and is not presented as official. This permission does not extend to reproduction, distribution or use for commercial purpose of financial gain. Reproduction or use outside this permission or without authorization may be treated as copyright infringement in accordance with the Copyright Act. Authorization may be obtained on written application to the Office of the Speaker of the House of Commons.

Reproduction in accordance with this permission does not constitute publication under the authority of the House of Commons. The absolute privilege that applies to the proceedings of the House of Commons does not extend to these permitted reproductions. Where a reproduction includes briefs to a committee of the House of Commons, authorization for reproduction may be required from the authors in accordance with the Copyright Act.

Nothing in this permission abrogates or derogates from the privileges, powers, immunities and rights of the House of Commons and its committees. For greater certainty, this permission does not affect the prohibition against impeaching or questioning the proceedings of the House of Commons in courts or otherwise. The House of Commons retains the right and privilege to find users in contempt of Parliament if a reproduction or use is not in accordance with this permission.

---

Also available on the House of Commons website at the following address: <https://www.ourcommons.ca>