



CHAMBRE DES COMMUNES  
HOUSE OF COMMONS  
CANADA

## Comité permanent des comptes publics

---

PACP • NUMÉRO 080 • 1<sup>re</sup> SESSION • 42<sup>e</sup> LÉGISLATURE

---

TÉMOIGNAGES

**Le jeudi 23 novembre 2017**

**Président**

**L'honorable Kevin Sorenson**



## Comité permanent des comptes publics

Le jeudi 23 novembre 2017

● (0845)

[Traduction]

**Le président (L'hon. Kevin Sorenson (Battle River—Crowfoot, PCC)):** La séance est ouverte.

Bonjour à tous. Bienvenue à la 80<sup>e</sup> réunion du Comité permanent des comptes publics, en ce jeudi 23 novembre 2017.

Je tiens à rappeler à tout le monde que la réunion de ce matin est télévisée; veuillez donc mettre vos téléphones cellulaires en mode vibration, en sourdine ou peu importe. C'est utile, surtout lorsque les micros sont ouverts, alors n'oubliez pas de le faire.

Nous tenons aujourd'hui une séance d'information sur le Rapport de l'automne 2017 du vérificateur général du Canada.

Nous accueillons M. Michael Ferguson, le vérificateur général du Canada. Il est accompagné de ses directeurs principaux: Jean Goulet, Martin Dompierre, Casey Thomas et Carol McCalla.

J'invite le vérificateur général du Canada à faire son exposé, après quoi nous procéderons, comme d'habitude, à deux séries de questions de la part des membres du Comité.

Bonjour, monsieur, et bienvenue de nouveau parmi nous. Vous avez la parole.

[Français]

**M. Michael Ferguson (vérificateur général du Canada, Bureau du vérificateur général):** Monsieur le président, j'ai le plaisir de vous présenter les résultats de six audits de performance et de deux examens spéciaux qui ont été déposés mardi à la Chambre des communes.

Quand je considère globalement ces audits, ce qui ressort pour moi, encore une fois, c'est que les ministères n'envisagent pas du point de vue des citoyens les résultats des programmes et des services qu'ils livrent. Cela veut dire que je répète le même message audit après audit et année après année, parce que nous voyons que les ministères continuent d'être fixés sur leurs propres activités et oublient le point de vue des citoyens. Les audits livrés cette semaine ne font pas exception, comme nous allons le voir.

Voyons d'abord notre audit du système de paie Phénix. Nous avons examiné les mesures prises par Services publics et Approvisionnement Canada et d'autres ministères et organismes pour corriger les problèmes du système de paie, afin d'avoir un jour un système qui exigera moins d'efforts pour payer les employés du gouvernement et non pas plus.

[Traduction]

Nous avons constaté qu'un an et demi après le lancement du système de paie Phénix par le gouvernement fédéral, plus de 150 000 fonctionnaires attendaient qu'une demande liée à leur paie soit traitée. La valeur des erreurs non corrigées, ce qui comprend tant

les paiements en moins que les paiements en trop, s'élevait à environ un demi-milliard de dollars à la fin de juin 2017.

Nous avons observé que, depuis le lancement de Phénix, Services publics et Approvisionnement Canada n'a fait en grande partie que réagir aux problèmes de paie. À notre avis, il faudra des années pour normaliser le système de paie, et bien plus que les 540 millions de dollars annoncés jusqu'à présent par le gouvernement.

Dans une situation semblable au Queensland, en Australie, il a fallu 7 ans et 1,2 milliard de dollars pour régler la majorité des problèmes de paie.

[Français]

Le prochain audit dont je vais parler a examiné comment les centres d'appel de l'Agence du revenu du Canada répondaient aux questions des contribuables.

Globalement, nous avons constaté que les résultats, en lien avec le service à la clientèle, rapportés par l'Agence donnaient l'impression que le service rendu par les centres d'appel était meilleur qu'il ne l'est en réalité.

Par exemple, l'Agence rapporte que les agents des centres d'appel ou le système libre-service répondent à 90 % des appels des contribuables. Si le chiffre de l'Agence n'est pas faux d'un point de vue technique, il ne reflète toutefois pas l'expérience globale du contribuable. Il ne rend pas compte du fait que, en moyenne, le contribuable doit rappeler l'Agence environ quatre fois en l'espace d'une semaine avant de joindre un agent ou le système libre-service.

[Traduction]

Nous avons constaté que les chiffres rapportés par l'Agence ne tiennent pas compte des 29 millions d'appels qu'elle bloque au cours d'une année et qui représentent plus de la moitié du volume total des appels qu'elle reçoit. Ces appels aboutissent à une tonalité de ligne engagée ou à un message enregistré qui invite le contribuable à consulter le site Web de l'Agence ou à rappeler plus tard. Dans l'ensemble, nous avons constaté que seulement 36 % des appels étaient transférés à un agent ou au système libre-service.

Les tests que nous avons effectués et ceux faits par d'autres organismes ont également révélé que l'Agence du revenu du Canada donnait une réponse erronée à près de 30 % des questions des contribuables. Ce taux est beaucoup plus élevé que le taux d'erreur de 6,5 % estimé par l'Agence.

● (0850)

[Français]

Passons maintenant à notre audit de l'initiative de 257 millions de dollars, mené par Immigration, Réfugiés et Citoyenneté Canada, afin d'aider des réfugiés syriens à s'établir au Canada.

Dans l'ensemble, nous avons constaté que les besoins d'établissement de plus de 80 % des réfugiés syriens avaient été évalués.

[Traduction]

Deux observations importantes ressortent néanmoins de cet audit. Premièrement, Immigration, Réfugiés et Citoyenneté Canada a retardé d'au moins trois mois le transfert de 51 millions de dollars à ses fournisseurs de services. Ce retard a entraîné des réductions de services.

Deuxièmement, le ministère n'a pas recueilli tous les renseignements dont il a besoin pour vérifier si les réfugiés syriens s'intégraient à la société canadienne. Par exemple, le ministère ne sait pas quelle proportion d'enfants syriens d'âge scolaire sont inscrits à l'école.

[Français]

Dans un autre audit, nous avons examiné les programmes fournis par Santé Canada pour aider les Inuits et les Premières Nations à améliorer leur santé buccodentaire.

Dans l'ensemble, nous avons constaté que Santé Canada consacrait plus de 200 millions de dollars chaque année à des services dentaires médicalement nécessaires pour les Inuits et les Premières Nations. Le ministère sait que la santé buccodentaire des Inuits et des Premières Nations est nettement inférieure à celle du reste de la population canadienne, mais il ne sait pas dans quelle mesure son programme de prestations dentaires fait effet.

[Traduction]

Santé Canada sait que son initiative de prévention en santé buccodentaire, d'une valeur de 5 millions de dollars, a amélioré la santé buccodentaire de certains enfants autochtones. Les données du ministère indiquent cependant une diminution du nombre d'enfants inscrits en vertu de cette initiative ainsi que du nombre de services fournis. Comme il ne connaît pas les raisons de cette diminution, le ministère peut difficilement corriger la situation.

Dans notre audit du Service correctionnel du Canada, nous avons constaté que les programmes et services ne répondaient pas aux besoins de réadaptation des femmes détenues, et surtout de celles qui souffrent de troubles mentaux.

L'outil qu'utilise le Service correctionnel pour déterminer quelle cote de sécurité et quels programmes correctionnels assigner aux délinquantes a été conçu pour les hommes, et non pas pour les femmes. Cela signifie que certaines femmes ont été détenues à un niveau de sécurité plus élevé que nécessaire, et que certaines ont été inscrites à des programmes que le Service correctionnel n'a pu offrir avant que la majorité de ces détenues ne soient admissibles pour la première fois à la libération conditionnelle.

Lorsque la libération est retardée, les détenues ne peuvent bénéficier d'une réinsertion progressive dans la société, et il est plus dispendieux de les garder en prison.

[Français]

Nous avons constaté que les équipes de santé mentale de Service correctionnel Canada n'avaient pas le personnel nécessaire pour livrer les services dont les détenues avaient besoin. Nous avons aussi constaté que le Service correctionnel avait placé dans des cellules d'isolement des détenues qui risquaient de se faire mal ou de se suicider. Il n'est pas approprié de placer dans des cellules d'isolement des femmes souffrant de troubles mentaux graves, car elles n'y reçoivent pas le soutien clinique dont elles ont besoin.

Un autre de nos audits visait à déterminer dans quelle mesure le Collège militaire royal du Canada forme, à un coût raisonnable, des

élèves officiers pour qu'ils assument leur rôle de leaders dans les Forces armées canadiennes. Le Collège militaire royal du Canada est une université financée par le gouvernement fédéral.

Nous avons constaté que les programmes d'étude du collège sont de bonne qualité, mais que la formation d'un étudiant au Collège coûte environ deux fois plus cher que dans d'autres universités. La Défense nationale n'a pas été en mesure de montrer que les officiers formés au Collège sont plus efficaces dans leurs fonctions que ceux qui entrent dans les Forces armées canadiennes par un autre programme de recrutement.

● (0855)

[Traduction]

Nous avons également constaté que le Collège militaire royal du Canada n'enseignait pas adéquatement aux élèves-officiers le leadership ni la conduite qui était attendue des futurs officiers. Même si le collège est intervenu dans les cas de mauvaise conduite graves, le nombre d'incidents mettant en cause des élèves-officiers supérieurs montre que le collège ne les avait pas préparés à servir de modèles à leurs pairs.

À notre avis, le milieu d'apprentissage au collège n'appuie pas systématiquement l'instruction militaire et l'enseignement de comportements éthiques. Le collège doit se recentrer sur sa vocation d'établissement militaire pour former les leaders dont les Forces armées canadiennes ont besoin.

[Français]

Nos rapports de l'automne au Parlement comprennent aussi des copies des rapports d'examen spécial qui ont été présentés à Énergie atomique du Canada limitée et à la Commission de la capitale nationale depuis la sortie de nos rapports du printemps.

Dans l'ensemble, nous avons constaté qu'Énergie atomique du Canada limitée avait disposé des moyens et des méthodes nécessaires pour devenir un organisme gouvernemental exploité par un entrepreneur du secteur privé. La société a maintenant la tâche d'évaluer l'efficacité et l'efficience de ce nouveau modèle d'entreprise.

[Traduction]

Notre examen de la Commission de la capitale nationale a révélé que plus du quart des actifs de la Commission — dont certains ont une valeur historique — étaient dans un état passable, mauvais ou critique. Les ressources de la Commission, qui ont été autorisées dans son plan d'entreprise approuvé, sont insuffisantes pour restaurer et entretenir ces actifs. La Commission s'est engagée à analyser ses besoins en ressources et à élaborer des scénarios pour y parer.

J'espérais pouvoir parler d'un sujet autre que les résultats pour les citoyens. Je continue de rendre le même message, à savoir que le gouvernement ne comprend pas ses résultats du point de vue des citoyens. Je pense que notre message sur l'importance d'offrir des services axés sur les citoyens est entendu programme par programme, mais rien n'indique qu'il est repris à l'échelle du gouvernement.

[Français]

Quand nous entamons de nouveaux audits, nous notons encore l'absence du souci de bien comprendre ce que les Canadiennes et les Canadiens retirent des programmes gouvernementaux, qu'il s'agisse de réponses à leurs questions fiscales, de soutien en santé mentale pour les détenus, d'une meilleure santé buccodentaire pour les Inuits et les Premières Nations ou de l'étendue des difficultés qu'éprouve le gouvernement à payer ses employés.

[Traduction]

Il semble que notre message n'est pas entendu à l'échelle du gouvernement, et cela me préoccupe. Le gouvernement est censé être au service des citoyens. Pour y arriver, il faut un effort concerté du gouvernement dans son ensemble pour comprendre et mesurer l'expérience des citoyens — pas seulement un programme à la fois, mais pour tous les programmes et services.

[Français]

Je vous remercie, monsieur le président.

[Traduction]

Je suis prêt à répondre à vos questions.

**Le président:** Merci beaucoup, monsieur Ferguson, de votre audit et de votre témoignage ce matin.

Nous allons maintenant passer à la première série d'interventions de sept minutes, à commencer par M. Massé.

[Français]

**M. Rémi Massé (Avignon—La Mitis—Matane—Matapédia, Lib.):** Merci, monsieur le président.

Monsieur Ferguson, je vous remercie, ainsi que votre équipe, de l'ensemble du travail que vous réalisez tous les jours. Vos rapports sont basés sur des analyses objectives factuelles, dont le but est évidemment de veiller à ce que les fonds publics soient dépensés de façon correcte et qu'ils soient bien gérés.

Je vais focaliser mes questions davantage sur votre rapport concernant les problèmes liés au système Phénix. Ce rapport, comme les autres, me préoccupe. Je tiens à dire que mes pensées accompagnent l'ensemble des fonctionnaires touchés par les problèmes liés au système Phénix. Mes pensées accompagnent l'ensemble des fonctionnaires à Miramichi, à Matane, à Ottawa et ailleurs, qui travaillent sans relâche pour tenter de régler l'ensemble des problèmes.

Je suis persuadé que tous les députés à la Chambre des communes reçoivent, comme moi, des courriels et des appels de fonctionnaires qui ont des difficultés importantes liées à cette situation. Ils sont dans nos pensées.

Pour mettre les choses en contexte, j'aimerais dire que le système précédent datait de 40 ans. D'ailleurs, votre prédécesseur avait souligné, en 2010, ce qui suit dans un de ses rapports. Je vais le dire en anglais, parce la citation est en anglais:

[Traduction]

Une panne aurait de multiples et graves conséquences. Dans le pire des cas, le gouvernement ne pourrait plus exercer ses activités et servir les Canadiens.

[Français]

Il était donc clair qu'il fallait passer à un nouveau système.

Sept ans plus tard, nous sommes ici pour constater l'ampleur du système. Nous nous entendons sur le fait que ce système n'est pas simple. Il y a plus de 300 000 fonctionnaires dans la fonction publique fédérale, un peu plus de 100 ministères et 105 conventions collectives. Le système de paie doit traiter 9 millions de transactions par année. L'ensemble de ces transactions amène des sommes d'environ 20 milliards de dollars par année. C'est donc un système particulièrement important.

Le gouvernement du Canada a sélectionné le système PeopleSoft de la compagnie IBM. Ma question est très simple.

Admettons qu'une baguette magique nous permette de solutionner aujourd'hui l'ensemble des 494 000 problème en attente. Les analyses que vous avez faites, les rapports et l'ensemble des discussions que vous avez tenues sur le sujet avec l'ensemble des fonctionnaires permettraient-ils au système de fonctionner? Est-ce qu'il est possible de faire des transactions? Est-ce que les transactions de paie pourraient fonctionner si l'ensemble des problèmes disparaissait aujourd'hui?

• (0900)

**M. Michael Ferguson:** En fait, telle n'est pas la situation. Évidemment, il y a beaucoup de problèmes. Comme vous l'avez mentionné, nous pouvons examiner ces problèmes d'un point de vue global, mais il y a aussi des problèmes très spécifiques liés à chaque personne touchée par la situation.

Bien sûr, maintenant, il y a encore des problèmes, mais le système n'est pas en mesure de traiter toutes les requêtes de paie de façon appropriée, même aujourd'hui. Comme nous l'avons indiqué dans notre audit, les problèmes ont continué à s'aggraver pendant des mois, jusqu'à la fin de notre audit, en juin 2017.

Même après plusieurs mois de ce nouveau système et après tout le travail qui a été effectué pour tenter de régler les problèmes, le système n'est pas en mesure de traiter différentes requêtes de paie de façon appropriée.

**M. Rémi Massé:** Dans le rapport, au paragraphe 1.54, vous dites:

[...] le Ministère a restreint l'accès des utilisateurs au système pendant le calcul de la paie. Ainsi, les conseillers en rémunération ne pouvaient pas accéder à certaines parties de Phénix pendant environ 5 jours durant chaque cycle de paie de 10 jours ouvrables.

J'aimerais vous entendre à cet égard. Si je comprends bien, on veut embaucher des centaines de fonctionnaires supplémentaires pour traiter l'ensemble des problèmes et venir à bout de l'ensemble des lacunes et des difficultés avec toutes sortes de contournements.

J'aimerais que vous puissiez clarifier la situation. Est-ce encore le cas aujourd'hui? Le système de paie ne peut-il pas être utilisé 50 % du temps?

[Traduction]

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

[Français]

**M. Jean Goulet (directeur principal, Bureau du vérificateur général):** Je vous remercie de votre question.

L'information que l'on donne dans le rapport fait état de la situation au 30 juin dernier. Le ministère nous a informés que cette situation s'améliorait. Par contre, vous comprendrez que nous n'avons pu vérifier si c'était effectivement le cas.

Vous parlez de régler le problème de façon contournée. Pour faire face à cette situation, le ministère a développé une approche où, pendant ces cinq jours, les fonctionnaires pouvaient entrer l'information dans des chiffriers Excel et, lorsque la partie du système en question revenait en ligne, ces chiffriers étaient téléchargés vers le serveur du système. Par contre, ce processus comportait également sa part d'erreur. Il semblerait y avoir une amélioration, mais nous n'avons pu le vérifier.

[Traduction]

**Le président:** Très brièvement, je vous prie, monsieur Massé.

[Français]

**M. Rémi Massé:** Je ne sais pas si je peux vous poser cette question, monsieur Ferguson, mais quelle est la solution? De quelle façon devrions-nous aborder le problème?

● (0905)

**M. Michael Ferguson:** C'est très difficile de régler tous ces problèmes. Je pense qu'il faut suivre certaines étapes. Premièrement, il s'agirait d'avoir une bonne structure de gouvernance, afin de s'assurer que les plans sont respectés. Il serait important d'avoir un plan complet avec tous les projets nécessaires pour régler ces problèmes. Il serait important de mettre l'accent d'abord sur la fonction qui fait en sorte que les employés reçoivent le bon montant au bon moment. Ensuite, il serait important d'ajouter des façons de rendre le système efficace.

Je pense aussi que, globalement, ce sont les étapes qui doivent être complétées.

[Traduction]

**Le président:** Merci beaucoup, monsieur Ferguson.

[Français]

Monsieur Deltell, vous disposez de sept minutes.

**M. Gérard Deltell (Louis-Saint-Laurent, PCC):** Merci beaucoup, monsieur le président. Je vous félicite pour votre français, qui ne cesse de s'améliorer. Vous avez un exemple devant vous, M. Ferguson, qui est un modèle dans ce domaine. Je vous en remercie et je vous salue.

Messieurs, mesdames, soyez les bienvenus à votre Chambre des communes.

Tout d'abord, je veux me faire l'écho de ce que mon collègue M. Massé a dit tout à l'heure au sujet du système Phénix. Nos pensées accompagnent d'abord et avant tout ces dizaines de milliers de travailleurs canadiens qui attendent, de façon malheureuse, d'être payés convenablement. Comme tout le monde, dans ma circonscription, il y a des employés fédéraux, mais un peu moins que d'employés provinciaux — vous comprendrez que je suis de la région de Québec. Il y a deux semaines, au déjeuner, dans un restaurant de Val-Bélair, j'ai rencontré une dame qui m'a raconté sa tragédie personnelle, les yeux pleins d'eau. C'est à ces gens-là que nous pensons aujourd'hui, et je présume que vous et votre équipe y avez aussi pensé tout au long de la rédaction de ce document.

Monsieur le président, dès les premiers paragraphes de son rapport, M. Ferguson exprime très bien que c'est un système vieux de 40 ans qu'il fallait mettre à jour et que cela a pris sept ans avant d'en arriver là où nous sommes aujourd'hui.

Évidemment, lancer un tel système ne se fait pas sans créer des préoccupations. C'est pour cela que, à deux reprises en 2015, sous l'ancien gouvernement, les décideurs ont suspendu l'application du programme, estimant qu'il n'était pas suffisamment prêt.

L'histoire étant ce qu'elle est, le 24 février 2016, le gouvernement actuel a appuyé sur le bouton pour mettre en marche le système Phénix, avec le cortège de tragédies que l'on connaît. Il a été relancé au mois d'avril, tout allait bien et tout était beau, mais finalement, cela a été un drame.

Monsieur le vérificateur général, je vais citer le point 1.86 de votre rapport, lequel est assez cinglant:

Nous avons constaté qu'au cours des 16 mois qui ont suivi le début des problèmes de paye [...], aucune structure globale de gouvernance et de surveillance des efforts déployés n'avait été établie [...] Services publics et Approvisionnement Canada n'a pas collaboré avec les ministères [...] aucune structure de gouvernance

n'avait été établie pour déterminer les comités et groupes de travail nécessaires et définir leurs rôles et responsabilités afin de donner une orientation claire ou de coordonner leurs travaux.

Bref, on s'est mis la tête dans le sable. On n'a pas fait face à la réalité et on a travaillé en vase clos plutôt que main dans la main.

Monsieur Ferguson, comment expliquez-vous un tel laxisme?

**M. Michael Ferguson:** Encore une fois, c'est difficile pour moi d'expliquer pourquoi cela s'est produit, mais c'est ce que nous avons trouvé lors de notre audit.

D'abord, Services publics et Approvisionnement Canada a considéré qu'il y avait un problème concernant 82 000 employés et a dit qu'il allait régler ces problèmes en octobre 2016.

Ensuite, le ministère n'était pas conscient du fait que ces problèmes étaient plus graves qu'il ne le pensait au début. Cela a pris du temps avant que le ministère et le Secrétariat du Conseil du Trésor constatent qu'il était nécessaire de mettre en place une structure de gouvernance. Ce n'est qu'à la fin de notre période d'audit que ces deux organisations ont commencé à mettre en place la structure nécessaire. Il est très important d'avoir une telle structure et d'avoir à la même table le ministère, le Secrétariat et les ministères touchés directement par ces problèmes, afin de déterminer la façon de régler ces problèmes.

● (0910)

[Traduction]

**M. Gérard Deltell:** Eh bien, c'est la grande question, monsieur le président.

Pendant 16 longs mois, il n'y avait aucune coordination. Tout le monde s'employait à régler le problème sans se parler. Dans un cas comme celui-ci, nous avons besoin de leadership. En l'occurrence, il faut quelqu'un pour prendre les décisions. L'éducation doit venir d'en haut, et non d'en bas. Malheureusement, on n'a pas remédié à la situation, et il a fallu 16 mois pour régler ce grave problème. C'est une honte.

Monsieur le président, au paragraphe 1.87, le vérificateur général parle d'une autre situation concernant le Queensland Health Group, en Australie. Au bout de quatre mois seulement, les Australiens ont reconnu les problèmes liés au système, puis ils les ont réglés. Comment cela se fait-il?

**M. Michael Ferguson:** Je vais répondre en premier, et je céderai ensuite la parole à M. Goulet afin qu'il vous donne d'autres précisions.

La différence, c'est que les autorités sanitaires au Queensland, en Australie, ont déterminé très rapidement qu'elles avaient un problème. Elles ont établi l'ampleur du problème et elles ont constaté qu'il fallait déployer de sérieux efforts pour en venir à bout.

Comme nous le disons dans le rapport, elles ont ensuite travaillé sur le dossier pendant huit ans, et c'est le temps qu'il leur a fallu pour maîtriser la plupart de ces problèmes.

Je vais demander à M. Goulet de fournir plus de détails.

**M. Jean Goulet:** Merci beaucoup.

La situation au Queensland est, malheureusement, un peu différente parce qu'elle ne mettait en cause qu'un ministère au lieu de 101; il était donc plus facile d'établir un seul centre de responsabilité au sein du ministère. Ce qui est vraiment différent dans ce cas particulier, c'est que les dirigeants ont décidé de s'adresser aux fonctionnaires, c'est-à-dire aux travailleurs de la santé, pour leur expliquer très régulièrement ce qui se passait. Ils ont élaboré un plan très structuré non seulement pour essayer de stabiliser la situation, mais aussi pour agir très rapidement afin de s'assurer que les employés étaient payés à temps et avec exactitude.

Par ailleurs, ils ont établi des kiosques dans divers hôpitaux; ainsi, les employés pouvaient se présenter là-bas pour démontrer qu'ils n'avaient pas reçu le bon montant, auquel cas un chèque pouvait leur être remis.

Il y a donc des différences fondamentales. La situation au Queensland n'était pas d'une ampleur aussi considérable que celle que nous connaissons ici, et c'est ce qui en a probablement facilité la compréhension. On parle de 78 000 employés, d'un ministère et de 20 000 règles. En tout cas, il leur a quand même fallu tout ce temps.

Je tiens également à préciser qu'ils ont stabilisé la situation assez rapidement, mais il leur a fallu sept ans pour en arriver à réaliser aujourd'hui les gains d'efficacité qu'ils avaient prévus au départ.

**Le président:** Merci beaucoup.

Nous allons devoir y revenir. Notre temps est écoulé.

Nous passons maintenant à M. Christopherson; vous avez sept minutes.

**M. David Christopherson (Hamilton-Centre, NPD):** Merci, monsieur le président.

Merci, monsieur Ferguson, et merci à tout votre personnel.

Par où commencer?

Pour la toute première fois, après avoir parlé à quelques-uns de mes collègues, je crois qu'on souhaite beaucoup tenir une séance sur chacun de ces sujets. Premièrement, il n'y a que six chapitres. Deuxièmement, notre comité est incroyablement efficace lorsqu'il le veut, et nous parvenons à accomplir beaucoup de travail. Chacun de ces audits porte non seulement sur un problème ponctuel, mais sur un aspect important des services gouvernementaux offerts aux citoyens. J'espère, chers collègues, que nous trouverons le moyen d'organiser une séance publique sur chacun de ces chapitres.

Monsieur le président, comme nous sommes saisis d'un rapport global, j'aimerais dire quelques mots, avec votre permission, sur le message général que le vérificateur général nous transmet aujourd'hui.

Monsieur Ferguson, vous avez commencé et terminé votre exposé par la même idée. Dans le jargon du métier de vérificateur, il s'agit de propos assez durs. Je veux simplement prendre un instant pour souligner ce message, après quoi je vous poserai quelques questions.

Encore une fois, chers collègues, nous avons une obligation. C'est ici que les choses se décident et, malgré tout le bon travail accompli par le vérificateur général, si nous ne sommes pas en mesure d'instaurer des changements au sein du gouvernement, ces efforts s'avèreront inutiles. Il est vraiment important que nous fassions bien les choses non seulement à petite échelle, mais aussi à grande échelle.

Le vérificateur général nous dit que, lorsqu'il considère globalement ces audits, ce qui ressort pour lui encore une fois, c'est que les ministères n'envisagent pas du point de vue des citoyens les résultats de leurs programmes et services.

Toujours selon le vérificateur général, beaucoup de ministères sont passés maîtres dans l'art de mesurer les progrès réalisés à l'interne. Ils suivent des étapes dans le cadre de leur processus et ils en mesurent les résultats, puis ils annoncent qu'ils s'en tirent très bien ou très mal, mais au bout du compte, quels services les Canadiens reçoivent-ils au juste?

Le vérificateur général affirme — et je poursuis ma lecture — qu'il répète le même message, audit après audit et année après année, parce qu'on voit que les ministères continuent d'être fixés sur leurs propres activités et qu'ils oublient le point de vue des citoyens. Je viens d'en donner un exemple. Les audits publiés cette semaine ne font pas exception.

Ensuite, le vérificateur général finit par dire: « J'espérais pouvoir parler d'un sujet autre que les résultats pour les citoyens. Je continue de rendre le même message, à savoir que le gouvernement ne comprend pas ses résultats du point de vue des citoyens. »

Ce sont là des paroles sévères venant de la part d'un vérificateur.

Il ajoute: « Je pense que notre message sur l'importance d'offrir des services axés sur les citoyens est entendu programme par programme, mais rien n'indique qu'il est repris à l'échelle du gouvernement. »

Fait intéressant, d'après mon expérience, c'est normalement l'inverse qui se produit. Les hauts fonctionnaires disent: « Oui, nous comprenons. Nous en sommes conscients. Nous allons nous pencher là-dessus. » Puis ils s'en vont, et rien de concret ne semble être accompli au sein des ministères. Ce que nous observons maintenant, c'est que certains des ministères prennent parfois des mesures, mais il n'y a aucun leadership à grande échelle.

Je vais passer au dernier point, et je poserai ensuite une question, monsieur le président.

Le vérificateur général conclut en disant ceci:

Il semble que notre message n'est pas entendu à l'échelle du gouvernement, et cela me préoccupe. Le gouvernement est censé être au service des citoyens. Pour y arriver, il faut un effort concerté du gouvernement dans son ensemble pour comprendre et mesurer l'expérience des citoyens — pas seulement un programme à la fois, mais pour tous les programmes et services.

Encore une fois, si le gouvernement — et cela comprend tous les parlementaires — ne répond pas aux besoins des Canadiens sur le plan des services, alors les citoyens sont en droit de penser que l'argent des impôts est gaspillé — et nous voulons justement éliminer tout gaspillage.

J'en viens donc à ma question, monsieur le vérificateur général. Je commence à vieillir et je ne sais pas quelle expression on utilise de nos jours — faire un remue-ménages, sortir des sentiers battus, ou peu importe. De toute évidence, les mesures que nous prenons ne fonctionnent pas. Que pouvons-nous faire d'extraordinaire? Y a-t-il des mesures que nous pouvons prendre pour vraiment pousser les limites de ce que notre comité peut faire en collaboration avec vous?

Cette situation ne peut plus durer. Je siège ici depuis 14 ans. Je ne veux pas passer 14 autres années à entendre le vérificateur général répéter chaque fois les mêmes choses, sans que rien ne change.

•(0915)

Nous sommes des agents de changement. Que pouvons-nous faire, monsieur Ferguson? Poussiez-nous à agir. Cherchons à dépasser nos limites. Comment pouvons-nous vous aider à transformer le gouvernement afin qu'il réponde aux besoins de ses citoyens? Comment nous y prendre?

**M. Michael Ferguson:** Je vais d'abord parler d'un sujet que vous venez d'évoquer et j'aborderai peut-être ensuite une autre question.

Le Comité a maintenant convoqué, pour la deuxième fois, les représentants d'un ministère, après environ un an ou un an et demi, afin qu'ils viennent parler d'un audit effectué auparavant. Je crois que cela envoie un bon message dans l'ensemble du système, à savoir que le Comité tient sérieusement à ce que les ministères règlent les problèmes que nous observons. C'est ce que le Comité a déjà entrepris de faire, et je l'encourage à continuer dans cette voie. Selon moi, c'est un message important pour l'appareil gouvernemental.

En ce qui concerne le message que j'ai livré aujourd'hui, voici en partie là où je veux en venir. Lorsque nous menons un audit, relevons des problèmes et formulons des recommandations, le ministère concerné prend l'engagement de s'en occuper; il se peut fort bien que les fonctionnaires s'attellent à la tâche, mais nous ne saurons pas vraiment s'ils y ont donné suite ni dans quelle mesure ils ont obtenu de bons résultats tant que nous n'aurons pas fait un suivi. En tout cas, ils pourraient très bien avoir réglé les problèmes.

Ce qui m'inquiète toutefois... Je vais prendre l'exemple de l'audit sur les centres d'appels de l'Agence du revenu du Canada. Le message général à retenir dans cet audit ne diffère pas trop de celui que nous avons livré il y a quelques années dans le cas des anciens combattants qui essaient d'avoir accès à des services de santé mentale. Ce qui me préoccupe quand je parle des résultats à l'échelle du gouvernement, c'est qu'on dirait presque que les ministères ne s'intéressent qu'aux audits les concernant. Ils devraient également examiner les audits que nous effectuons en ce qui a trait à d'autres ministères et programmes afin de comprendre ce qu'ils doivent faire dans le cadre de leurs programmes pour se trouver en bonne posture. Ainsi, quand vient le temps pour moi de vérifier leurs programmes, je peux dire: « Oui, ils mettent en oeuvre ce programme et ils semblent essayer de le comprendre du point de vue des citoyens. »

À mon avis, il est très important que les ministères tirent des leçons à partir des audits menés auprès des autres. Le Comité pourrait peut-être envisager, entre autres, de produire une sorte de rapport sommaire global de certains des problèmes communs qui ressortent de divers rapports, ainsi qu'un bilan des leçons que les ministères devraient en tirer. Quels sont les thèmes récurrents? Les ministères devraient y accorder plus d'attention.

Ensuite, si notre audit de suivi montre qu'ils n'ont pas réglé les problèmes, le Comité sera en mesure de leur dire: « Écoutez, nous vous avons même fourni une feuille de route qui met en évidence les leçons à tirer des audits réalisés auprès d'autres ministères. »

Manifestement, ils ne prennent pas d'eux-mêmes cette initiative; ils auraient donc besoin d'un peu d'aide. C'est peut-être un rôle que le Comité pourrait jouer.

•(0920)

**Le président:** Merci beaucoup. Ce sont de très bonnes suggestions.

Passons maintenant à M. Arya; vous avez sept minutes.

**M. Chandra Arya (Nepean, Lib.):** Merci, monsieur le président. Merci, monsieur Ferguson, d'être ici avec votre équipe.

Ils sont des milliers et des milliers d'employés dévoués de la fonction publique à avoir constaté des irrégularités dans leur paye, irrégularités dont ils ne sont pas responsables. C'est absolument inacceptable.

Vous avez dit qu'il en coûtera plus de 540 millions de dollars pour résoudre ce problème. C'est un poids énorme. C'est un gaspillage considérable des deniers publics. À qui la faute?

**M. Michael Ferguson:** L'audit que nous avons fait sur le système de paye Phénix ne portait pas du tout sur les décisions relatives à la mise en place de ce système. L'audit a examiné ce que les ministères ont fait pour résoudre le problème.

Nous avons un deuxième audit en cours et celui-là fait un retour en arrière afin d'examiner ce qui a mené à la mise en oeuvre du système Phénix. Notre rapport sera déposé au printemps.

**M. Chandra Arya:** Espérons que ce rapport nous expliquera de façon précise qui est responsable du gâchis dans lequel nous nous trouvons aujourd'hui.

**M. Michael Ferguson:** Je crois que nous allons être en mesure de cerner l'information qui était disponible en cours de route et dont il aurait fallu tenir compte, et de jauger dans quelle mesure cette information a été prise en compte pour la prise de décisions. Je ne sais pas encore jusqu'à quel point nous serons capables d'aller chercher plus de précisions à ce sujet. Il faudra attendre de voir les conclusions de l'audit.

**M. Chandra Arya:** Vous êtes entouré de fonctionnaires brillants et hautement qualifiés. Ils sont très talentueux. D'après ce que vous avez constaté, les hautes directions ont-elles cherché à mobiliser et à consulter leurs employés afin de trouver une solution à ce problème?

**M. Michael Ferguson:** Je dirais que beaucoup de ministères et d'organismes ont tenté de régler les problèmes qui leur étaient spécifiques. Je crois que nous avons vu que ces problèmes ont donné lieu à un remue-ménages des plus inventifs. C'est surtout vrai en ce qui concerne les ministères individuels, puisque ce sont eux qui ont dû composer avec la fine mécanique sous-jacente aux problèmes signalés. Je crois que bon nombre d'entre eux ont essayé de trouver des solutions, ce qui est très bien. L'accent a été surtout mis sur la nécessité de payer les gens et de les payer à temps.

Il se peut très bien que toutes les solutions qui ont été mises de l'avant soient des choses qui sont à l'extérieur du système, des choses qu'il faudra éventuellement systématiser et intégrer au système proprement dit.

**M. Chandra Arya:** L'un des aspects sous-jacents qui transpirent de tout ce processus, c'est le rôle des consultants externes. Un expert-conseil est allé voir un ministre pour lui vendre une solution en faisant miroiter la possibilité d'un système de paye intégré et d'économies considérables. Puis, le processus a démarré. À chaque étape, de la conception de l'idée de départ à sa mise en oeuvre, en passant par la résolution des problèmes occasionnés par la mise en oeuvre, puis la nécessité de revenir en arrière et de dire...

Durant tout ce processus, il semble que le gouvernement ne s'est fié qu'à des consultants externes plutôt que de se fier à ses fonctionnaires, ces fonctionnaires qui sont tout aussi talentueux que les consultants, voire plus talentueux qu'eux et mieux informés. La différence avec les fonctionnaires, c'est que la notion de profit est absente de l'équation.

Diriez-vous que le gouvernement s'est trop fié à des consultants externes?



• (0925)

**M. Michael Ferguson:** L'examen de cet aspect n'était pas l'objectif de l'audit. Le deuxième audit s'intéressera de plus près à certaines de ces questions.

Cependant, je crois que c'est une bonne question pour le ministère. Dans quelles circonstances les responsables ont-ils décidé de faire appel à des consultants externes? Je comprends que nous ne pouvons pas nous attendre à ce que toute l'expertise soit dans la fonction publique fédérale et que, de temps à autre, il faut faire appel à des consultants externes. Les ministères doivent également s'assurer de bien prendre la mesure de tout ce savoir-faire et de tous ces conseils, et de n'y recourir que lorsqu'ils en ont besoin.

Je ne peux pas vous décrire les raisons précises qui les ont poussés à aller chercher des consultants externes.

**M. Chandra Arya:** Vous avez dit qu'il se peut que nous n'ayons pas, à l'interne, le savoir-faire voulu. Je peux comprendre qu'il en soit ainsi sur le plan technologique. Cependant, lorsqu'il s'agit de choses comme la conception de paramètres... Je crois que vous avez dit que l'un des paramètres de conception était que tout nouvel employé devait être intégré au système le jour même de son embauche. Parlez aux spécialistes des ressources humaines de grandes organisations comptant des milliers et des milliers d'employés et ils vous diront que les choses ne se passent pas toujours de cette façon. Ce type de détail de conception ne peut venir que d'un spécialiste des TI. Les gens des RH n'auraient pas demandé cela.

Quoi qu'il en soit, il est important de souligner que 1 200 conseillers en rémunération ont été supprimés en cours de route. Leur élimination a commencé au début de 2015, au moment de l'embauche du personnel à Miramichi. Croyez-vous que la suppression de ces postes de conseillers en rémunération — avec l'intention de faire des économies afin de tenter d'équilibrer le budget — a pu contribuer au problème que nous avons aujourd'hui?

**M. Michael Ferguson:** À ce sujet, ce que je peux dire sans me tromper, c'est que, pour faire face à ces problèmes, le gouvernement a été obligé de réembaucher ces conseillers, voire d'en embaucher plus qu'avant. Ce qui est arrivé, c'est que l'on a éliminé 1 200 postes de conseiller en rémunération dans les différents ministères et que l'on en a embauché 550, si je ne m'abuse, au Centre des services de paye de Miramichi. Or, depuis ce temps-là, les ministères ont dû réembaucher un certain nombre de conseillers, ce qui fait que leur nombre total est maintenant supérieur à leur nombre d'origine de 1 200.

**M. Chandra Arya:** C'est précisément ce que je veux souligner.

Le problème c'est que l'on ait eu l'intention de remercier les conseillers en rémunération avant même que le système ne soit stabilisé, et c'est ce qui a causé le problème que nous avons maintenant. Il nous a donc fallu réembaucher ces personnes pour nous aider à régler le problème.

**M. Michael Ferguson:** Assurément, avec le recul, on peut voir qu'une partie de la solution a été de rappeler les conseillers en rémunération et d'en embaucher encore plus. Avec le recul, on peut dire que cela a fait partie de la solution.

Encore une fois, je ne peux pas vous dire exactement ce qui a été à l'origine de ce changement et de cette réduction des effectifs, parce que nous n'avons pas encore examiné cette question. Cela ne faisait pas partie de cet audit.

Avec le recul, on peut dire que s'ils avaient toujours eu ces conseillers en rémunération au moment de la mise en oeuvre, ils auraient pu essayer de régler le problème sur-le-champ. Or, les

ministères ont dû faire revenir ces personnes pour essayer de régler le problème. En fait, ils en ont embauché plus qu'il n'y en avait avant.

**Le président:** Merci beaucoup, monsieur Ferguson.

Nous allons maintenant passer à M. Nuttall. Nous sommes rendus à la deuxième série de questions, alors vous avez cinq minutes.

**M. Alexander Nuttall (Barrie—Springwater—Oro-Medonte, PCC):** Merci.

Je remercie le vérificateur général de nous fournir ces rapports. Ils sont assurément de formidables occasions d'apprendre pour les gouvernements, pas seulement pour le gouvernement fédéral, mais bien pour tous les gouvernements du pays.

J'aimerais commencer en prenant le relais du M. Christopherson et en passant directement à l'audit sur l'ARC, l'Agence du revenu du Canada.

Selon moi, le message qu'il faut retenir à la lecture de chaque rapport individuel, c'est qu'en ce qui concerne Phénix, nous laissons tomber nos propres employés. Pour un certain nombre d'autres aspects, comme en ce qui concerne l'ARC, nous laissons tomber les citoyens du Canada. En général, on dirait bien que le service axé sur le client ne fait pas partie de la mentalité ou de la culture du gouvernement du Canada.

Dans le cas particulier de l'ARC, il semble que la façon de rapporter les activités au vérificateur général est problématique — qu'il s'agisse de comparer des pommes avec des pommes, dans le sens du nombre de personnes par rapport au volume des appels. Comme vous l'avez souligné, il y a ce problème des appels bloqués. Il y a aussi un problème concernant le type de renseignements donnés aux clients, qui sont les contribuables canadiens, et l'exactitude de cette information. C'est 30 % des renseignements donnés aux citoyens qui sont erronés.

Ce sont des problèmes de taille qui plombent l'ARC et qui s'ajoutent aux autres problèmes majeurs dont nous avons été mis au courant récemment, mais qui ne font pas partie du rapport. Nous sommes tout de même en mesure de dégager un thème concernant ce qui est en train de se passer à l'ARC. De toute évidence, il faudra un travail de grande envergure pour redresser la situation.

Aux fins d'illustration, faisons une comparaison avec le secteur privé. Si vous appelez une entreprise du secteur privé pour savoir ce que vous lui devez — prenons l'exemple d'une entreprise de télécommunications, puisque les entreprises de ce domaine sont de grosses organisations — ou pour connaître les paramètres selon lesquels vous devez effectuer vos paiements, l'entreprise n'aura pas de difficulté à répondre à vos questions. Elle sera rapidement en mesure de vous dire combien vous lui devez et pourquoi vous lui devez ce montant. C'est quelque chose qui se fait de façon courante. Vous n'aurez pas à téléphoner huit fois avant d'avoir votre réponse. On vous répondra sur-le-champ.

Ce qui nous amène au problème que je voulais soulever. Je réfléchissais à notre conversation d'hier soir. Nous avons eu la possibilité de vous parler de cela à quelques occasions. On a constaté que les employés de l'agence n'ont pas la formation nécessaire pour répondre aux questions des citoyens et qu'ils évitent par conséquent d'y répondre. En outre, il semble que le fait de communiquer des renseignements aux citoyens les rend nerveux. Le problème est-il particulier à l'ARC, ou est-ce la mauvaise gestion et la bureaucratie qui atteindraient tout à coup des sommets inégalés?

• (0930)

**M. Michael Ferguson:** La première chose que j'aimerais dire à ce sujet — et nous en parlons dans le rapport — c'est que nous avons fait 250 appels anonymes aux centres d'appels. Dans 100 % des cas, les agents ont été très attentifs à la question qu'on leur posait. Ils se sont montrés très courtois et ils ont fait leur travail avec le plus grand sérieux. Nous n'avons perçu aucune nervosité de leur part, ni quoi que ce soit de semblable.

Cependant, je pense qu'il est évident qu'il y a un problème de formation. Dans 30 % des cas, les réponses données à nos questions, pourtant d'ordre général, étaient erronées. Il ne s'agissait pas de questions précises concernant des problèmes précis de contribuables, mais bien de questions d'ordre général.

L'Agence du revenu du Canada a un mécanisme d'assurance qualité qu'elle utilise afin d'évaluer l'exactitude des réponses données aux appelants. Je crois que ce mécanisme est utilisé pour chacun des employés de leur centre d'appels à raison d'une fois par semestre. L'agence essaie de faire le suivi de la qualité de son service, mais je crois que sa façon de procéder ne lui permet pas d'atteindre le degré d'exactitude recherché. Ce que l'agence fait n'est pas assez objectif. C'est pour cette raison qu'elle sous-estime le nombre d'erreurs commises. Cette sous-estimation l'amène à la conclusion que seulement 3 % de ses agents ont besoin d'une formation additionnelle, alors que nos résultats semblent montrer qu'ils sont plus nombreux que cela à nécessiter cette formation.

**M. Alexander Nuttall:** Lorsque vous sondez divers ministères afin de repérer non pas des irrégularités, mais des erreurs, vous n'allez pas trouver cette prévalence de 30 %, du moins, pas dans des circonstances normales. Que ce soit sur le plan financier ou autre, le taux de contingence sera de 5 ou 6 %. Le pourcentage de l'agence est complètement hors-norme.

• (0935)

**M. Michael Ferguson:** Oui, un taux d'erreurs de 30 % est assurément inacceptable. Je serais même prêt à dire que, dans le monde où nous vivons, un taux d'erreurs de 6 ou 7 % — comme l'ARC l'a évalué — serait quand même trop élevé. Bien entendu, il s'agit là de mon opinion bien personnelle. Il se peut bien que l'ARC ne soit pas du même avis que moi à cet égard. Quoi qu'il en soit, il ne fait aucun doute qu'un taux d'erreurs de 30 % est trop élevé.

**Le président:** Monsieur Ferguson, en ce qui concerne le taux d'erreurs de 30 % pour les appels, les fonctionnaires de l'ARC vous ont-ils déjà dit qu'ils ne connaissaient pas la réponse à la question que vous leur posiez?

[Français]

**M. Martin Dompierre (directeur principal, Bureau du vérificateur général):** Je vous remercie, monsieur le président.

[Traduction]

Dans certains cas, notre appel a été transféré à quelqu'un d'autre. Je me souviens qu'une question a été relayée en amont parce que l'agent de première ligne ne pouvait pas y répondre. Lorsque c'est arrivé, nous avons dit merci à l'agent et mis fin à l'appel. Nous avons pris cela comme une bonne réponse.

**Le président:** Le fait qu'un agent ne connaisse pas la réponse n'entrait pas dans le 30 % d'erreurs, mais bien dans les 70 % restants. Est-ce exact?

**M. Martin Dompierre:** Oui, c'est exact.

**Le président:** Merci beaucoup.

Madame Shanahan, nous vous écoutons.

**Mme Brenda Shanahan (Châteauguay—Lacolle, Lib.):** Merci, monsieur le président, et merci encore au vérificateur général et à son équipe.

Lorsque vous préparez le calendrier de vérification — et vous pourriez peut-être nous parler un peu de votre façon de procéder à cet égard —, il y a un certain nombre de priorités, mais il y a aussi une certaine marge de manoeuvre. Vous êtes néanmoins en mesure de voir les thèmes principaux de chaque série de rapports. C'est ma quatrième ronde, et j'en suis bien consciente.

Lorsque vous parlez de ces rapports, nous prenons la mesure du rendement des différents ministères. Nous regardons si les contribuables en ont pour leur argent. Pour ce faire, je me fie à un certain nombre de mesures. Bien entendu, je tiens compte du coût des programmes, mais aussi de choses comme la sécurité publique et la santé des citoyens, un thème auquel vous avez déjà fait référence dans le passé, mais aussi en tant que vérificateur général.

Nous voyons cela dans les programmes de santé bucco-dentaire pour les Premières Nations, lorsque nous nous penchons sur la santé de nos citoyens les plus vulnérables. Un autre thème qui émerge et qui ne manque pas de surprendre — car je pense que nous avons toujours tiré une grande fierté de la qualité de notre fonction publique et des services que le gouvernement prodigue aux citoyens —, c'est que la qualité semble être devenue problématique. C'est ce que je constate.

Le système Phénix est une préoccupation de taille pour nous, et nous allons avoir l'occasion de regarder cela de très près d'ici quelque temps. Lorsqu'il est question des centres d'appels de l'Agence du revenu du Canada, on pourrait avoir l'impression qu'ils répondent à vos questions alors que ce n'est pas du tout le cas. Même lorsque nous faisons quelque chose d'urgent comme de sortir l'argent des organismes d'aide à l'établissement pour les réfugiés syriens, nous avons eu de la difficulté à acheminer l'argent jusqu'aux intervenants sur le terrain. Il y a aussi des problèmes en ce qui concerne nos populations vulnérables, les délinquantes dans les établissements correctionnels, sans parler du simple problème de qualité qui plombe notre façon de former nos futurs agents.

Lorsque vous faites ces examens, vous formulez des recommandations. Est-il déjà arrivé que des organismes ou des ministères aient de la difficulté à accepter vos recommandations? Quelle sorte de réponse vous a-t-on donnée dans ces cas-là? Pouvez-vous nous dire un mot sur ce qui arrivera aux futurs plans d'action?

**M. Michael Ferguson:** Merci, monsieur le président.

Monsieur le président, j'aurais probablement dû demander à la députée de présenter une vue d'ensemble de tous les audits, car je pense qu'elle vient de résumer les enjeux que nous observons mieux que je l'ai fait moi-même au cours de ma déclaration préliminaire.

Au cours d'un audit, nous échangeons beaucoup de renseignements avec les ministères. Je crois que j'utiliserai peut-être comme exemple l'audit que nous avons mené relativement aux programmes de santé bucco-dentaire pour les Premières Nations et les Inuits. Nous avons discuté longuement avec le ministère de la nature du programme et de ce qu'il est censé accomplir. Je trouve que le programme mettait beaucoup l'accent sur le paiement des services, et nous avions le sentiment qu'il devrait mettre plutôt l'accent sur son objectif général d'amélioration de la santé bucco-dentaire de la population. Les responsables du programme devaient se soucier davantage de ses résultats globaux que du traitement quotidien des transactions.

Voilà un exemple du nombre d'échanges que nous avons avec le ministère pour tenter de bien cerner les enjeux. De nombreux efforts sont investis dans ces conversations et dans la formulation des recommandations. Selon moi, c'est la raison pour laquelle l'on constate dans presque tous les cas que les ministères approuvent nos recommandations.

Toutefois, l'élaboration d'un plan d'action réel visant à résoudre les problèmes fait partie du travail qui survient après l'audit. Votre Comité joue un rôle très important en contribuant à poser des questions au ministère à propos de son plan d'action et de la façon dont vous saurez qu'il a été mis en œuvre. Notre pouvoir a ses limites et, ensuite, nous avons besoin de l'aide de votre Comité pour veiller à ce que ces plans d'action soient réels et robustes et qu'ils puissent être mis en place de façon réaliste.

● (0940)

**Mme Brenda Shanahan:** Merci, monsieur le vérificateur général.

**Le président:** Merci beaucoup.

Votre temps de parole est écoulé. Nous allons maintenant céder de nouveau la parole à M. Nuttall.

**M. Alexander Nuttall:** Merci, monsieur le président.

Je tiens à remercier mon collègue, M. Deltell, de me permettre de poursuivre mes interrogations à cet égard.

En ce qui concerne les questions qui figurent dans les tableaux du rapport sur l'ARC, vous avez mentionné que la réponse appropriée consistait à s'en remettre à quelqu'un d'autre, tout comme M. Dompierre l'a fait. J'approuve cette réponse. La dernière chose que le gouvernement souhaite, c'est que des renseignements incorrects soient transmis au demandeur. Il est acceptable de dire qu'on ne connaît pas la réponse à la question et que l'on obtiendra l'information appropriée ou consultera la personne en mesure de nous fournir l'information appropriée. Je comprends cela entièrement.

Quel était le taux de bonnes réponses obtenues après la première tentative? Si ma déclaration de revenus a donné lieu à l'établissement d'une nouvelle cotisation et que je dois de l'argent à l'ARC, quand devrais-je m'attendre à ce que des mesures de recouvrement soient amorcées si je m'oppose à la nouvelle cotisation?

**M. Michael Ferguson:** Je vais commencer à répondre à la question, puis je demanderai à M. Dompierre de vous communiquer les détails.

Souvenez-vous que, comme il l'a mentionné, nous posions une question et que, si l'agent disait qu'elle allait devoir transférer l'appel à quelqu'un d'autre, nous mettions alors un terme à l'appel. Nous n'allions pas plus loin pour savoir si nous obtiendrions la bonne réponse en parlant à la deuxième personne. Nous présumions que ce serait le cas, parce que nous allions parler à une personne plus compétente.

En ce qui concerne le pourcentage de bonnes réponses de 70 %, je précise que, dans ces cas, nous avons considéré avoir reçu une bonne réponse, parce que les agents nous avaient renvoyés à quelqu'un d'autre. Nous n'avons pas mentionné cela dans le rapport, et je ne suis pas sûr que nous disposions de cette information.

**M. Martin Dompierre:** Nous disposons de cette information, mais elle n'est pas en ma possession en ce moment. Je pourrais m'informer pour savoir si nous pourrions vous fournir l'information.

**M. Alexander Nuttall:** J'aimerais assurer un suivi par rapport à ces tableaux — qui se passent vraiment d'explication — dont l'un renferme la question suivante: « Quand l'Agence commencera-t-elle

à facturer des intérêts sur le montant de ma cotisation initiale de 2015? ». Cette question a des répercussions financières directes sur la personne qui la pose. Le taux de réponses inexactes s'élevait à 84 %, ce qui veut dire que l'agent a donné la bonne réponse — soit la date du 2 mai — ou qu'il a transféré l'appel à quelqu'un d'autre dans 16 % des cas. Le demandeur a donc reçu une réponse inexacte dans 84 % des cas, et cette réponse a des répercussions financières sur lui.

Qu'advient-il lorsque l'Agence commence à facturer des intérêts à la personne, disons, avant la date qu'on lui a mentionnée au téléphone? Comment le savons-nous? Vous avez pris ces notes, et vous les avez consignées dans ce rapport parce qu'il s'agissait d'un audit, mais, lorsque madame ou monsieur Untel appelle et obtient une réponse pour ensuite se voir facturer des intérêts prématurément, comment peut-il contester cela? Comment compose-t-il avec le gouvernement?

**M. Michael Ferguson:** Je vais répondre à la question, et je demanderais à M. Dompierre de me corriger si j'ai tort à ce sujet.

Si une personne n'effectue pas son paiement à temps, il est très probable que l'ARC lui facturera des intérêts.

Ensuite, je suppose que, si la personne souhaite soulever la question auprès de l'ARC, elle devra franchir de nouveau les étapes du système afin de communiquer encore une fois avec l'ARC, et elle devra tenter de dire: « Attendez une minute. Vous m'avez dit que je devais effectuer le paiement à cette date et je l'ai fait. Or, vous me facturez maintenant des intérêts ». Ces personnes seront forcées de franchir de nouveau les étapes du système — un système qui leur a peut-être déjà causé de la frustration la première fois — simplement pour être en mesure d'obtenir une réponse à leur question originale. J'ignore comment cette situation finira par être réglée. Ce n'était pas le but de la question, mais la personne sera de nouveau obligée de soulever la question auprès de l'ARC.

● (0945)

**M. Alexander Nuttall:** Je sais que ce n'était pas nécessairement l'objectif direct du rapport, mais avons-nous observé des situations où le gouvernement fédéral a communiqué des renseignements incorrects et où il a, par la suite, modifié un montant dû en fonction de l'information transmise initialement, ou n'avons-nous pas atteint ce stade?

**M. Michael Ferguson:** Non, nous n'avons pas pu atteindre ce stade parce que, je le répète, nous ne posions pas des questions propres aux contribuables. Pour obtenir ce genre de détails, il aurait fallu que nous passions en revue le fichier concernant les contribuables. Nous avons seulement posé des questions générales.

**M. Alexander Nuttall:** Merci infiniment.

**Le président:** Merci, monsieur Nuttall. Il vous reste 10 secondes, mais je vais les utiliser.

Lorsque les agents de l'ARC vous fournissaient des renseignements incorrects, leur avez-vous déjà demandé si vous pourriez obtenir cette réponse par écrit? Des électeurs m'ont dit — et cela nous est probablement arrivé aussi — que lorsqu'ils finissaient par joindre l'ARC par téléphone, après avoir essayé de nombreux appels bloqués, et pour obtenir les renseignements désirés, tout ce dont il bénéficiait était leur parole contre celle de quelqu'un d'autre, parce qu'il s'agissait d'un échange téléphonique.

Demanderiez-vous un jour si vous pouvez recevoir la réponse par écrit ou par courrier électronique?

**M. Martin Dompierre:** Monsieur le président, nous n'avons pas présenté ce genre de demandes particulières. Nous tentions de garder les échanges anonymes en attendant de recevoir une bonne ou une mauvaise réponse. Si la réponse était bonne, nous remercions l'agent; dans le cas contraire, nous interrompons la conversation à ce moment-là...

**Le président:** Je suppose que c'était logique. Vous ne pouviez pas demander simplement aux agents d'envoyer leur réponse à l'adresse électronique du vérificateur général du Canada. Ils auraient pu s'apercevoir de quelque chose.

Allez-y, monsieur Ferguson.

**M. Michael Ferguson:** Bien entendu, comme vous pouvez le constater, nous avons documenté toutes les réponses que nous avons reçues dans le cadre des procédures de notre audit. Nous n'avons pas pris cette mesure — comme vous le dites, cela aurait été un peu bizarre —, mais nous avons documenté toutes les réponses reçues.

**Le président:** Fort bien. Merci.

Nous allons maintenant céder de nouveau la parole à M. Lefebvre. Vous avez cinq minutes.

**M. Paul Lefebvre (Sudbury, Lib.):** Merci, monsieur le président.

J'aimerais continuer d'aborder la question soulevée par M. Christopherson en ce qui concerne les observations que vous avez formulées, monsieur Ferguson, au début et à la fin de votre déclaration. Voici les observations en question:

Cela veut dire que je répète le même message audit après audit et année après année, parce que nous voyons que les ministères continuent d'être fixés sur leurs propres activités et oublient le point de vue des citoyens. Les audits livrés cette semaine ne font pas exception, comme nous allons le voir.

M. Christopherson vous a demandé, avec respect, ce que nous pouvons faire de plus pour améliorer ou modifier la façon dont le gouvernement offre ses services. D'après ce que je peux voir, la plupart du temps, notre fonction publique se soucie d'exécuter un programme en temps voulu et dans les limites de son budget — essentiellement de l'exécuter et d'obtenir des résultats —, et le point de vue du citoyen n'est pas pris en considération.

Je me demande si vous pensez que ce serait une bonne idée d'inviter le greffier du Conseil privé à comparaître devant le Comité afin de discuter de la façon dont nous pouvons modifier l'orientation des ministères ou leur ajouter une orientation, ainsi que de faire en sorte que le greffier du Conseil privé transmette cette orientation à tous les sous-ministres.

**M. Michael Ferguson:** Je vais laisser le Comité déterminer s'il devrait faire comparaître le greffier. Toutefois, ce qui m'encourage assurément, c'est le fait que le Comité aimerait tenter de faire comprendre aux ministères et à l'appareil gouvernemental l'importance de cet aspect.

Cette idée vient juste de me traverser l'esprit, mais je pense que nous pourrions peut-être procéder à un genre d'examen des Rapports ministériels sur le rendement afin d'y déceler tout indicateur ayant trait aux services offerts aux citoyens. Vous pourriez alors constater que certains de ces indicateurs peuvent paraître satisfaisants, du moins en surface, mais que d'autres ne révèlent vraiment pas grand-chose à propos du service. Vous pourriez souhaiter entreprendre un examen de ce genre.

Je viens probablement de créer une énorme quantité de travail pour vos analystes.

• (0950)

**M. Paul Lefebvre:** C'est formidable, et ça ne pose pas de problème, parce que j'envisage le niveau macro en ce moment. Nous

aurons le temps d'examiner tous vos rapports un par un, et nous passerons en revue chacun d'entre eux, du moins je l'espère.

Cela m'amène à ma deuxième question.

D'après ce que j'ai pu observer au cours de mes dernières années sur la Colline du Parlement, chaque fois qu'un programme de transformation est prévu ou qu'on tente de transformer quelque chose — nous l'avons vu dans le cas de Services partagés et, maintenant, dans le cas du projet Phénix, qui, nous le reconnaissons tous, sont de grands projets —, il semble impossible ou très difficile d'obtenir le résultat escompté. Il est préoccupant de constater que, projet après projet et transformation après transformation, soit nous dépassons les budgets, soit nous ne respectons pas l'échéance, soit nous n'obtenons pas les résultats escomptés ou soit les résultats ne ressemblent pas du tout à ce que nous avions imaginé, pour diverses raisons.

À quels changements internes devrions-nous procéder? Si, lorsque nous tentons de transformer ou de modifier quelque chose que nous avons fait dans le passé, nous continuons de procéder de la même façon, d'après ce que je vois, nous obtiendrons simplement les mêmes résultats.

Comment pouvez-vous conseiller notre fonction publique et les sous-ministres? Lorsqu'ils entreprennent un nouveau projet visant à transformer ou modifier quelque chose, quelles mesures supplémentaires peuvent-ils prendre? Que faut-il faire?

**M. Michael Ferguson:** Je ferais probablement quelques suggestions.

D'une part, lorsqu'un projet est approuvé initialement — que l'on parle d'un système de paie, de Services partagés ou de quoi que ce soit d'autre —, il est peu probable qu'au moment de la conception de l'idée ou de l'acceptation du projet, le responsable du projet soit en mesure de prévoir avec précision les coûts du projet, sa date d'achèvement et son incidence finale en matière d'économies potentielles. Je dirais qu'il est extrêmement rare, au moment de la conception de ces projets très complexes, que quelqu'un soit en mesure de dire qu'ils coûteront tel ou tel montant, qu'ils seront achevés à telle ou telle date et qu'ils vous permettront de réaliser telle ou telle économie.

Ces paramètres doivent être actualisés tout au long du projet, en fonction de ce que l'on apprend au cours du projet. Il faudra que l'on comprenne que le projet commence à paraître plus complexe qu'on l'imaginait au début et que, par conséquent, ses coûts seront peut-être plus élevés et que sa date d'achèvement sera peut-être reportée davantage.

Les aspects suivants devront être pris en considération, à savoir que nous ne pourrions peut-être pas accomplir tout ce que nous pensions être en mesure d'accomplir en premier lieu ou que nous pourrions peut-être l'accomplir, mais que le projet ne nous permettra pas de réaliser toutes les économies anticipées.

Tous ces paramètres devront être actualisés au cours du projet. Je pense que, trop souvent, les projets continuent d'être mesurés en fonction de chiffres qui ont été établis au tout début du projet. Je pense que c'est l'une des choses que l'on doit comprendre à propos de ces types de projets.

D'autre part, je dirais qu'il ne faut jamais sous-estimer l'importance d'avoir une bonne structure de gouvernance pour gérer les projets complexes. Il ne faut pas que toutes les responsabilités soient confiées à l'équipe ou aux personnes responsables de l'exécution du projet. Il faut qu'une surveillance soit exercée par des gens qui ne sont pas chargés de l'exécution du projet. Il faut que des experts indépendants puissent conseiller les personnes responsables de la surveillance. Il pourrait s'agir de vérificateurs internes ou d'évaluateurs externes, mais ces personnes devraient relever des gens responsables de la surveillance, et non des personnes chargées de l'exécution du projet.

Je ne dis pas que c'est ce qui s'est produit dans l'un ou l'autre de ces cas. Je soutiens simplement que, d'un point de vue conceptuel, ce sont les genres de mesures qui s'imposent, à mon avis.

**M. Paul Lefebvre:** Alors, corrigez-moi si j'ai tort. La structure de gouvernance que vous venez de proposer n'existe pas en ce moment dans la fonction publique.

**M. Michael Ferguson:** Non, je ne soutiens pas qu'elle n'existe pas; je dis que, d'un point de vue conceptuel, des mécanismes de ce genre doivent être mis en place. Il faudrait que nous étudions chaque projet afin de déterminer s'il a été géré de cette façon ou d'une autre façon.

• (0955)

**Le président:** Merci beaucoup. Nous avons dépassé de deux minutes le temps qui nous était imparti.

Nous allons maintenant passer à M. Christopherson.

**M. David Christopherson:** Merveilleux. Cette discussion est excellente. Merci.

J'ai aperçu cela dans le hall d'entrée. Je savais que ces choses existaient, mais je n'avais pas vraiment... Cela provient du Bureau de l'ombudsman des contribuables et porte le slogan « Équité : Un droit, pas un privilège ».

Premièrement, votre bureau interagit-il avec le Bureau de l'ombudsman des contribuables? Dans l'affirmative, de quoi s'agit-il?

**M. Martin Dompierre:** Nous les consultons. Au fond, lorsque nous décidons d'entreprendre un audit, nous les consultons d'abord pour recueillir de l'information. Ce serait...

**M. David Christopherson:** Pourriez-vous nous parler un peu des commentaires que vous avez reçus lorsque vous vous êtes entretenus avec eux?

**M. Martin Dompierre:** Ils nous ont parlé des préoccupations entourant les centres d'appels. Ils ont leur propre mécanisme de traitement des plaintes des citoyens. Je vous dirais que les centres d'appels figuraient parmi les cinq principales préoccupations des contribuables.

**M. David Christopherson:** D'accord. Est-ce qu'ils vous ont dit ce qu'ils faisaient pour y remédier?

**M. Martin Dompierre:** Ils ont dit qu'ils donnaient suite à ces plaintes, mais...

**M. David Christopherson:** Je peux vous dire ce qu'ils ont fait — ils n'ont rien fait. C'est indiqué dans leur rapport.

Je soulève cette question, car je trouve qu'elle est très à propos. Nous nous penchons non seulement sur les résultats, mais aussi sur la surveillance. A-t-on exercé une surveillance adéquate? Dans la négative...

M. Ferguson vient d'y faire allusion. On parle ici de 2,3 millions de dollars de l'argent des contribuables qui ont été affectés au Bureau de l'ombudsman des contribuables, qui relève uniquement du ministre du Revenu national.

Sachez que c'est un document intéressant, chers collègues. Par exemple, on peut y lire que: « Notre rôle n'est pas celui d'un défenseur, ni des contribuables, ni de l'ARC », et pourtant, sous la rubrique « Qui nous servons », on peut lire: « Nous sommes au service des contribuables ».

Il s'agit d'une magnifique brochure, soit dit en passant — en papier glacé et avec de très belles photos. On a passé beaucoup de temps à préparer ce beau produit.

Quoi qu'il en soit, à la page 23, il est question de ces 2,3 millions de dollars, mais le principal problème qui a été relevé par le vérificateur était l'incapacité des Canadiens à communiquer avec l'ARC. Les contribuables ne sont même pas capables d'entrer en contact avec l'Agence — et voilà à quoi ont servi ces 2,3 millions de dollars. Sous la rubrique « Communiquer avec l'ARC par l'entremise des lignes de demandes de renseignements généraux », on peut lire:

Au cours des dernières années, notre Bureau a reçu de nombreuses plaintes de la part de contribuables et de représentants qui affirmaient qu'il était très difficile de joindre les lignes de demandes de renseignements généraux de l'ARC. Une plainte souvent exprimée par les contribuables était que les lignes étaient occupées, peu importe le moment de la journée, ce qui les obligeait à effectuer des appels multiples.

C'est très précis. Qu'ont-ils fait pour remédier à la situation?

Étant donné l'annonce de financement pour améliorer l'accès téléphonique et les initiatives en cours à l'ARC, notre Bureau ne mènera pas d'examen pour le moment,

— mais soyez rassurés —

... nous continuerons de surveiller cet enjeu.

Par conséquent, la somme de 2,3 millions de dollars a été consacrée à la surveillance, et au bout du compte, c'est le vérificateur général qui nous a signalé le problème.

Normalement, nous ne nous engageons pas dans cette voie, mais j'aimerais discuter avec mes collègues de la façon d'aborder cette question. Le Bureau de l'ombudsman existe pour aider les Canadiens à régler ce type de problèmes, et d'après ce que je peux voir, il a échoué dans son mandat. Dans le cadre de notre étude, et c'est peut-être une façon de résoudre le problème, nous pourrions demander au ministre — de qui relève l'ombudsman — de revoir son mandat ou d'y apporter des modifications.

Ce bureau nous coûte 2,3 millions de dollars, et lorsqu'il y a un enjeu de cette importance, c'est tout ce qu'il a à dire. Le ministre a dit: « Tout va bien, parce que nous augmentons le budget », alors l'ombudsman a répondu: « Parfait. Dans ce cas, le problème est réglé. » Ce n'est pas ce qu'on peut appeler de la surveillance.

L'ombudsman des contribuables va vite savoir que nous n'allons pas en rester là.

Je vais m'arrêter ici pour l'instant. En fait, c'était plus une déclaration qu'autre chose, mais c'est une situation qui me frustre beaucoup. Si vous pouvez y répondre, j'en serais ravi, sinon, au moins je me serai vidé le cœur.

**Le président:** En fait, nous n'avons plus de temps, mais nous avons apprécié votre diatribe.

**M. David Christopherson:** Si je ne suis pas utile, au moins, je suis divertissant.

•(1000)

**Le président:** Très bien.

Je vais maintenant céder la parole à M. Deltell. Vous disposez de cinq minutes.

**M. Gérard Deltell:** Merci, monsieur le président.

Je vais faire de mon mieux, après l'éloquente envolée de mon collègue du NPD.

[Français]

**M. Gérard Deltell:** J'aimerais aborder la question des réfugiés syriens.

Vous avez concentré votre enquête sur les mesures mises en oeuvre et sur les résultats qu'elles ont donné, à savoir si nous avons été capables d'accueillir comme il se doit les réfugiés en très grand nombre, en 2015, en 2016 et récemment. À la lecture de votre rapport, nous constatons que vos mesures d'évaluation — je ne vous en fais pas porter le blâme — restent assez floues. Il n'y a pas d'indicateur précis qui nous permette de savoir si c'est un succès ou un échec. C'est très difficile de mesurer l'intégration des migrants ou le succès de leur arrivée.

Il y a deux choses à considérer: le portrait général et le portrait au Québec. Concernant le portrait au Québec, nous comprenons que l'immigration relève essentiellement de cette province, en raison d'une entente conclue il y a une trentaine d'années entre les deux gouvernements. Nous comprenons également qu'il est difficile pour vous d'avoir accès à ces informations.

Que doit faire le gouvernement canadien pour pouvoir mesurer plus adéquatement la qualité de l'accueil des migrants ici, au Canada?

**M. Michael Ferguson:** J'aimerais d'abord préciser que c'est à Immigration, Réfugiés et Citoyenneté Canada de déterminer dans quelle mesure les réfugiés syriens ont réussi à s'intégrer au Canada. C'est l'une de ses responsabilités. Nous avons observé que les mesures existantes n'étaient liées qu'à des activités relevant du gouvernement fédéral, par exemple pour déterminer si les besoins des réfugiés ont été évalués afin de pouvoir établir quels services sont nécessaires à leur intégration et s'ils ont commencé à apprendre l'une des deux langues officielles du Canada. Bref, il s'agit uniquement d'activités qui se situent à l'échelle fédérale.

Il est aussi très important, afin de comprendre la façon dont ces réfugiés s'établissent au Canada, de connaître également les services offerts à l'échelle provinciale.

Par exemple, les enfants des réfugiés syriens sont-ils inscrits à l'école? Ont-ils accès aux services nécessaires qui relèvent du système de santé ou à d'autres services qui sont de compétence provinciale?

Le ministère a déterminé que de telles mesures étaient importantes, mais il n'a pas obtenu l'information nécessaire pour évaluer l'intégration des réfugiés à l'échelle provinciale. Il serait très important, je crois, que le ministère dispose d'informations de ce genre afin d'être en mesure de respecter ses responsabilités, qui impliquent une bonne compréhension de l'intégration des réfugiés au Canada.

[Traduction]

**Le président:** Merci beaucoup, monsieur Deltell.

Nous allons maintenant revenir à M. Chen.

**M. Shaun Chen (Scarborough-Nord, Lib.):** Merci beaucoup. Tout d'abord, je tiens à remercier le vérificateur général et son équipe pour leur travail remarquable et cette série de rapports.

J'aimerais revenir sur les préoccupations qui ont été exprimées par mes collègues autour de la table, particulièrement M. Christopherson. Dans sa déclaration, le vérificateur général a indiqué qu'année après année, audit après audit, on constate que les ministères continuent de se concentrer sur leurs propres activités plutôt que sur les intérêts des citoyens.

Nous avons parlé aujourd'hui des préoccupations des citoyens, de leur expérience, du service qui leur est offert. J'aimerais prendre un moment pour d'abord déconstruire cette terminologie, car je crois qu'il est très important que nous sachions clairement qui nous servons. Pour moi, ce sont les Canadiens, dans le sens le plus général et le plus inclusif possible, qu'on parle de la santé buccodentaire des enfants des Premières Nations et des collectivités autochtones, des réfugiés syriens qui ont été accueillis dans leur nouveau pays, des délinquants autochtones qui ne bénéficient pas de programmes adaptés à leur culture ou des détenues en général qui doivent suivre des programmes correctionnels conçus pour les hommes et non pour les femmes. À mon sens, il faut que ce soit clair que nous visons tous les Canadiens et nous devons être en mesure d'offrir les types de services et de programmes qui répondent à leurs besoins.

Cela dit, je vais principalement m'attarder au rapport sur les problèmes liés au système de paye Phénix.

La pièce 1.2 du rapport du vérificateur général est un graphique du nombre de fonctionnaires ayant des demandes d'intervention de paye en attente dans 46 ministères et organismes. Le graphique montre clairement que sur 2 ans, il y avait 15 000 fonctionnaires ayant des demandes d'intervention de paye en attente dans les ministères et organismes desservis par le Centre des services de paye de Miramichi. Ce nombre est passé à 35 000 en janvier 2016, lorsque Phénix a été lancé, puis il y a eu une explosion du nombre de demandes d'intervention jusqu'en juin 2017, où le nombre s'élevait à 150 000.

Si je regarde ce graphique, je comprends d'emblée que ce sont les employés qui travaillent dans ces 46 ministères et organismes. Cependant, en lisant le rapport, je constate qu'on n'a pas pris en compte les demandes d'intervention de paye en attente de tous les ministères au cours de ces deux années, car certains d'entre eux n'avaient pas mis en oeuvre ces systèmes.

J'aimerais donc que le vérificateur général me dise ce que cela signifie. À première vue, cela représente une importante et inquiétante augmentation du nombre de cas. Or, en lisant le rapport, il semble que cette augmentation puisse être attribuée aux ministères qui n'avaient pas recours au Centre des services de paye de Miramichi ou au système de paye Phénix durant la période visée.

J'aimerais donc avoir l'avis du vérificateur général là-dessus.

•(1005)

**M. Michael Ferguson:** Je vais tout d'abord essayer de vous l'expliquer, puis je demanderai ensuite à M. Goulet de vous donner plus de détails.

Le graphique en question ne porte que sur les 46 ministères; c'est un portrait des ministères qui étaient desservis par le Centre des services de paye de Miramichi. Chose certaine, à la fin de la deuxième vague, tout avait été transféré et tout ce qui s'est passé par la suite a été réalisé dans le cadre du nouveau système de paye, mais évidemment, il y a eu une période de transition pour qu'on puisse traiter toutes les demandes d'intervention de paye des employés des 46 ministères au Centre des services de paye de Miramichi. Il a fallu un certain temps avant qu'on enlève les conseillers en rémunération et qu'on commence à offrir les services à Miramichi.

Je ne sais pas quand exactement — et peut-être que M. Goulet pourrait vous donner plus de précisions là-dessus — ces services ont été transférés au Centre des services de paye, à quel rythme ces 46 ministères ont transféré leurs dossiers, ni à quel moment tout le processus a été achevé.

Je vais demander à M. Goulet de vous donner plus de précisions à ce sujet.

**M. Jean Goulet:** Le transfert des dossiers des employés des 46 ministères à Miramichi s'est déroulé en 3 phases, à partir de 2012 jusqu'à la mise en oeuvre de Phénix. Comme on peut le voir sur le graphique, avec les employés qui ont été transférés à Miramichi, il y a eu une augmentation du nombre de demandes d'intervention de paye en attente.

En centralisant les opérations, l'intention initiale du ministère était de faire diminuer le nombre de demandes, mais ce n'est pas ce qu'on a constaté. Au final, lorsque Phénix a été mis en oeuvre, le ministère s'attendait à ce qu'il y ait une amélioration importante de l'efficacité, qui permettrait aux employés de Miramichi de traiter l'arriéré des dossiers transférés par les ministères à Miramichi. De toute évidence, ce n'est pas ce qui s'est produit. Au contraire, on a plutôt assisté à une augmentation du nombre de demandes en attente, car Phénix n'a visiblement pas donné les résultats escomptés.

•(1010)

**Le président:** Je vous remercie, messieurs Goulet et Chen.

Je vais maintenant céder la parole à M. Nuttall puis à Mme Mendès.

**M. Alexander Nuttall:** Merci, monsieur le président.

J'aimerais revenir à l'audit sur l'ARC. Après avoir conclu que le taux de réponses inexactes des agents oscillait autour de 30 %, votre rapport fait aussi mention de l'évaluation interne de l'Agence, notamment en ce qui concerne le taux d'erreurs — que ce soit leur 6 % ou votre 30 % — ou le nombre d'appels, parce qu'elle ne tient pas compte des appels bloqués ou des appels où on n'a pas réussi à joindre un agent.

Vous avez recommandé de la formation. Vous avez aussi recommandé un meilleur suivi des activités de l'ARC. Quel échéancier recommanderiez-vous pour assurer le suivi au sein de l'Agence? Pour passer d'un taux d'inexactitude de 30 % à un taux plus acceptable, quelle serait une échéance raisonnable? Que devrait-on exiger à l'ARC?

**M. Michael Ferguson:** L'Agence doit régler ces problèmes très rapidement. Je vous encouragerais donc à imposer un échéancier assez serré. Un taux de réponses erronées de 30 % à des questions fiscales de contribuables est inacceptable.

L'ARC doit établir son propre système de contrôle de la qualité à l'interne. Elle doit pouvoir mesurer le taux d'erreur et ne pas attendre après nous ou quelqu'un d'autre.

L'Agence évalue l'exactitude des renseignements fournis, mais encore une fois, le processus qu'elle utilise n'est pas indépendant. Par exemple, elle effectue des appels anonymes auprès des agents en leur posant des questions semblables à celles que nous leur avons posées. Cependant, lorsque les agents reçoivent l'appel, ils peuvent voir sur leur afficheur que l'appel provient de l'interne et qu'il vise à évaluer leur rendement. Lorsque les agents transmettent l'appel à un agent d'un échelon supérieur, c'est considéré comme une bonne réponse. Par conséquent, s'ils savent qu'ils sont évalués, ils auront davantage tendance à dire qu'ils ne connaissent pas la réponse plutôt qu'à essayer de la trouver.

L'ARC doit donc trouver un moyen de mesurer avec justesse le taux d'erreur. Elle doit offrir davantage de formation sur place; elle doit démontrer très rapidement une amélioration de ce taux d'erreur.

**M. Alexander Nuttall:** Où se situe le problème, selon vous? Est-ce un problème à tous les niveaux? Est-ce une question de formation, que ce soit par rapport au contrôle de la qualité ou aux agents qui répondent aux clients?

**M. Michael Ferguson:** Je pense qu'il y a trois problèmes. Tout d'abord, il y a les gens qui répondent aux questions; ils doivent être en mesure de le faire. Encore une fois, dans le cadre de notre audit, nous avons constaté que dans certains cas, les agents eux-mêmes doivent vérifier à plusieurs endroits pour trouver la réponse. Par conséquent, ils doivent avoir les outils et la formation nécessaires pour pouvoir répondre aux questions.

Le ministère affirme qu'il faut mettre en place de meilleures technologies pour être en mesure de répondre à un plus grand nombre d'appels, alors il faudrait voir à quel point cela entre dans l'équation.

Je pense qu'il faut aussi remonter au début du processus. L'ARC doit examiner son site Web. Selon les données recueillies par l'Agence, 40 % des appelants avaient d'abord tenté de se renseigner sur leur site Web, mais n'avaient pas pu trouver rapidement les réponses à la majorité de leurs questions. C'est donc la raison de leur appel. L'ARC doit donc fournir des renseignements clairs et facilement accessibles sur son site Web. Cela permettrait de diminuer le volume d'appels et assurerait une plus grande uniformisation dans les réponses également.

•(1015)

**M. Alexander Nuttall:** Cela dit, lorsqu'on travaille dans le domaine de la fiscalité et qu'on nous demande à quel moment les intérêts seront facturés sur le montant de la cotisation, il me semble que c'est une question assez facile. Je trouve cela plutôt étonnant qu'on puisse ne pas trouver la réponse. Comment expliquer qu'il n'y ait pas de formation sur place pour ces agents? Il me semble que c'est la base.

Quand j'étais banquier, lorsqu'une personne m'appelait pour me demander à quel moment les intérêts commençaient à s'accumuler, je connaissais la réponse chaque fois. Évidemment, le taux d'intérêt pouvait varier d'un contrat à l'autre, mais je savais ce que je faisais. Comment cela se fait-il que ces agents ne sachent pas comment faire leur travail? Pourquoi ne sommes-nous pas en mesure d'avoir une réponse uniforme pour les Canadiens?

**M. Michael Ferguson:** Je pense que c'est ce qui est particulièrement inquiétant dans nos résultats. Nous ne posons pas des questions très complexes où il fallait chercher bien loin dans la Loi de l'impôt sur le revenu pour obtenir l'information. C'était des questions d'ordre assez général pour lesquelles on se serait attendu à un taux d'exactitude élevé. Je ne peux pas vous en dire beaucoup plus, sinon que nous avons été très préoccupés par les résultats que nous avons obtenus dans le cadre de cet audit.

**Le président:** Merci beaucoup.

Je cède maintenant la parole à Mme Mendès.

[Français]

**Mme Alexandra Mendès (Brossard—Saint-Lambert, Lib.):** Merci beaucoup, monsieur le président.

Je vous remercie, ainsi que toute votre équipe, d'être ici avec nous aujourd'hui monsieur Ferguson,

Je vais reprendre là où M. Deltell a laissé, à savoir le sujet de l'accueil des réfugiés syriens. J'aimerais vous dire, ainsi qu'à tous les députés, que la vérificatrice du Québec vient tout juste de présenter son rapport aujourd'hui. Il contient tout un chapitre sur l'accueil des réfugiés et des immigrants. Je vous renvoie à ce rapport, qui n'est pas reluisant en ce qui touche les services offerts par le gouvernement du Québec, pour ce qui est du suivi qu'il a effectué en matière d'accueil et d'intégration. Or cela relève de sa responsabilité. Déjà là, on sonne une alerte importante, du fait que le gouvernement fédéral n'arrive pas à recevoir l'information nécessaire pour vérifier où en sont les nouveaux arrivants au Canada quant à leur intégration et à leur établissement.

Cela dit, le Québec étant l'exception, dans les autres provinces, comment se fait cette collecte de données qui permettra d'estimer si nous atteignons ou non nos objectifs d'accueil, d'établissement et d'intégration?

J'ai déjà soulevé la question à propos d'un autre sujet. Les sondages d'opinion du client, dans ce cas-ci de la personne qui reçoit les services, sont relativement faciles à effectuer, parce que nous savons où se trouvent ces personnes, du moins au cours des deux premières années. Serait-il possible de recommander au ministère d'en faire une pratique continue et de mener des sondages pour savoir si elles ont effectivement reçu des soins de santé, de l'éducation ou de l'aide à la recherche d'emploi? Tout cela fait partie des services offerts. Pourrait-on étudier cette possibilité et serait-il souhaitable de recueillir ces données?

**M. Michael Ferguson:** Cet audit nous a permis d'établir qu'il est effectivement important que le ministère ait accès à cette information, afin d'évaluer l'intégration de ces réfugiés.

Je crois qu'il existe différentes façons de le faire. On peut s'entendre avec les gouvernements provinciaux pour obtenir ce genre d'information, mais le sondage auprès des réfugiés dont vous parlez est aussi une possibilité.

À mon avis, ce serait important que le ministère de vérifie s'il est possible d'effectuer un tel sondage auprès des réfugiés.

**Mme Alexandra Mendès:** Je reviens à la collecte de données qui, comme nous l'avons vérifié auprès de vous, est un problème continu au sein de nos ministères.

Êtes-vous en mesure de juger, en supposant que ces sondages soient menés, si le ministère est actuellement capable d'effectuer cette collecte de données et d'évaluer celles-ci?

• (1020)

**M. Michael Ferguson:** Il y a toujours des aspects particuliers au processus d'administration d'un sondage, par exemple, le désir ou non des gens à y participer. Il y a aussi des questions de renseignements personnels et d'autres éléments comme cela. Je crois que, dans l'ensemble, c'est une bonne idée, mais le ministère doit expliquer, si c'est possible, pourquoi il choisit de mener ce genre de sondage. Je crois que c'est une question appropriée à poser au ministère.

**Mme Alexandra Mendès:** Il s'agit non seulement de mener le sondage, mais, après, il faut vraiment pouvoir étudier les données et en évaluer les résultats, parce que, finalement, c'est souvent ce qu'on retrouve à la suite de pareille vérification.

**M. Michael Ferguson:** Bien sûr.

**Mme Alexandra Mendès:** Encore une fois, je reviens à votre message principal. C'est très bien de pouvoir évaluer sur le plan strictement numérique si le service est rendu ou pas, mais en matière de qualité, on n'est pas capable de recueillir cette évaluation auprès des citoyens. Souvent, on n'est même pas capable de prouver qu'on est en train de respecter la mission principale d'un gouvernement, qui est de servir ses citoyens.

Bon, je vais m'arrêter ici.

[Traduction]

Voulez-vous poursuivre?

**Le président:** Nous pourrions y revenir. Votre temps est écoulé.

Je cède maintenant la parole à M. Deltell.

**M. Gérard Deltell:** Monsieur le président, je vais poursuivre sur le même sujet.

[Français]

Je veux parler de la question des Syriens. Au chapitre 3.35, vous faites une évaluation des réfugiés qui sont parrainés par le gouvernement et de ceux qui sont parrainés par l'accueil privé, appelons le comme cela. Je vous cite:

Le Ministère a déterminé que les réfugiés syriens parrainés par le secteur privé connaissaient mieux l'anglais ou le français que ceux parrainés par le gouvernement (82 % des réfugiés parrainés par le secteur privé connaissaient un peu d'anglais ou de français à leur arrivée, contre 16 % des réfugiés parrainés par le gouvernement).

À première vue, je vous dirais qu'on comprend cela d'une certaine façon, parce que ceux qui sont parrainés par le privé sont déjà identifiés par des instances privées. Est-ce ce qui explique que la différence soit aussi forte? C'est quand même quatre fois plus d'habileté à parler une langue officielle du Canada.

**M. Michael Ferguson:** Oui, c'était plus souvent le cas des réfugiés parrainés par le secteur privé, parce qu'il y avait un lien entre ces personnes et celles qui les attendaient au Canada. Peut-être s'agissait-il de membres de la famille ou de quelque chose du genre. Si c'est un membre de la famille qui parraine un réfugié, cela peut expliquer pourquoi ce dernier a une certaine compétence dans l'une ou l'autre des langues officielles du Canada. Oui, il y avait des différences en ce qui concerne cette catégorie de personnes qui étaient parrainées par le secteur privé.



[Traduction]

**M. Gérard Deltell:** Devant ce constat, peut-on affirmer qu'il est préférable d'avoir plus de réfugiés parrainés par le secteur privé que par le gouvernement, étant donné qu'ils savent exactement où aller? Les répondants privés au Canada ont choisi ces réfugiés et ont accepté de leur apporter un soutien, alors il est plus facile pour eux de s'intégrer au pays que s'ils étaient parrainés par le gouvernement.

**M. Michael Ferguson:** Je ne peux pas vous dire avec précision quelle est la meilleure option. Le ministère serait mieux placé pour répondre à cette question. Au bout du compte, il faut évaluer la capacité des répondants privés de parrainer des réfugiés et déterminer si cette capacité est suffisante. Je pense que le ministère devra vous expliquer comment il s'y prend pour déterminer le nombre de réfugiés qui seront parrainés par le secteur privé ou par le gouvernement.

[Français]

**M. Gérard Deltell:** Cela me conduit à une autre question, monsieur le vérificateur.

Il est quand même important de savoir si on accueille plus ou moins de réfugiés parrainés par le privé ou de réfugiés parrainés par le gouvernement. À ma connaissance, dans votre rapport, outre la question linguistique, il n'y a pas d'analyse à ce sujet, c'est-à-dire la capacité de travailler des réfugiés et la capacité des enfants d'aller à l'école. Je sais que, pour ce qui est du Québec, c'est une autre paire de manches, et que cela relève peut-être aussi des provinces, mais est-ce qu'il serait bon d'analyser le résultat de l'intégration des réfugiés privés comparativement à celui des réfugiés gouvernementaux?

• (1025)

**M. Michael Ferguson:** C'est la responsabilité du ministère de comprendre l'intégration de ces réfugiés. Si les gens du ministère ont les données afin d'effectuer une telle analyse, je crois qu'ils pourraient aussi effectuer une autre analyse plus précise sur des sous-populations. Avec ce type de données, peut-être que ce serait une bonne idée d'évaluer le niveau d'intégration selon les différents types de réfugiés.

**M. Gérard Deltell:** Si je me fie au seul élément que vous avez analysé précisément sous cet angle, il est évident qu'on devrait mettre davantage l'accent sur le parrainage privé que sur le parrainage gouvernemental si on veut faciliter l'intégration des réfugiés. En effet, 82 % des réfugiés parrainés par le secteur privé connaissent une des deux langues officielles, contre 16 % des réfugiés parrainés par le gouvernement.

**M. Michael Ferguson:** Il s'agit, là encore, d'une question qui s'adresse au ministère. Comme je l'ai mentionné, il y a des différences entre les réfugiés parrainés par le secteur privé et ceux qui le sont par le gouvernement. Compte tenu de ces différences, il revient au ministère d'évaluer toutes ces activités.

[Traduction]

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

Nous revenons à Mme Shanahan.

**Mme Brenda Shanahan:** Merci beaucoup, monsieur le président.

Je remercie le vérificateur général et son équipe.

J'aimerais passer à certains des autres rapports. Dans cette première réunion, je crois qu'il est important que nous ayons une idée des problèmes qui existent et de leur ampleur. Les rapports 4 et 5 sont les deux rapports dont je veux parler.

Concernant les problèmes de santé buccodentaire des Premières Nations, vous avez dit que — et la collecte et l'évaluation des données constituent un thème prédominant dans nos travaux — le ministère n'était pas en mesure de vous dire pourquoi le nombre d'enfants inscrits avait diminué. Il y a eu certains gains sur le plan de la prévention des maladies buccodentaires chez les enfants, mais le nombre d'enfants inscrits au programme et le nombre de services fournis en vertu de l'initiative ont diminué par rapport aux années précédentes, et Santé Canada ignore pourquoi. J'aimerais que vous ou un membre de votre équipe nous en parliez.

J'aimerais aussi parler du rapport 5. S'il est une question sur laquelle une analyse comparative entre les sexes pourrait être menée, c'est certainement l'exemple parfait, et j'aimerais savoir comment nous pouvons utiliser l'ACS+ pour mieux accomplir les objectifs dans lesquels nous investissons.

**M. Michael Ferguson:** Je vais à demander à Mme Thomas de répondre à la question sur l'initiative en santé buccodentaire pour les enfants.

Pour ce qui est de l'analyse comparative entre les sexes, nous n'avons pas examiné cette question dans le cadre de notre audit sur les détenues, mais lorsque Mme Thomas aura répondu à votre question, je demanderai à Mme McCalla de parler des problèmes sexospécifiques que nous avons relevés dans le cadre de l'audit.

**Mme Casey Thomas (directrice principale, Bureau du vérificateur général):** Très bien. Merci, monsieur le président.

En ce qui a trait à l'initiative en santé buccodentaire pour les enfants, le programme est axé sur la prévention. Il y a deux éléments qu'il est important d'examiner: les enfants inscrits et les services fournis.

Pour ce qui est des enfants inscrits, il semble que le nombre d'inscriptions diminue et qu'on n'atteint pas les objectifs. Parallèlement, le nombre de services fournis, comme les scellants et les traitements au fluorure, semble diminuer également. Lorsque nous avons demandé au ministère pourquoi c'était le cas, il a dit qu'il pensait que c'était lié à un problème de collecte ou d'analyse de données, et il n'était pas en mesure de nous fournir d'autres raisons expliquant cette diminution. Il est en train d'élaborer une stratégie relative aux données, mais au moment où nous avons effectué l'audit, elle n'avait pas encore été mise en place.

**Mme Brenda Shanahan:** A-t-il changé ses méthodes de collecte de données? Pourquoi le ministère n'est-il pas capable d'expliquer la différence?

**Mme Casey Thomas:** De notre côté, nous avons examiné une période précise. Il ne semblait pas y avoir eu de changements quant à la façon de traiter ou de gérer les données. Le ministère n'avait pas évalué lui-même les raisons expliquant les diminutions.

• (1030)

**Mme Brenda Shanahan:** Nous pourrions poser des questions aux représentants du ministère à cet égard lorsqu'ils comparaitront devant nous.

Merci beaucoup.

**Mme Carol McCalla (directrice principale, Bureau du vérificateur général):** Pour ce qui est de notre audit sur les délinquantes, nous avons essayé de voir dans quelle mesure le Service correctionnel du Canada répondait à leurs besoins particuliers.

Puisque le gouvernement a fermé la prison des femmes de Kingston il y a 25 ans, nous avons essayé de voir dans quelle mesure le Service correctionnel du Canada offrait maintenant des programmes et des services qui répondent aux besoins particuliers des femmes, comme le lui oblige la loi.

Essentiellement, nous avons constaté que le Service correctionnel du Canada n'avait pas encore créé d'outil de détermination de la cote de sécurité conçu pour les délinquantes. Il utilise toujours celui qu'il a mis au point pour les délinquants il y a 25 ans. De plus, il utilise cet outil pour déterminer les besoins en réadaptation, ce qui pose problème parce que l'outil n'avait pas été conçu à cette fin. Ce qui nous apparaît plus préoccupant encore, c'est qu'il a conçu un outil pour déterminer quel type de programme conviendrait aux délinquantes, mais qu'il ne l'a pas encore utilisé.

Nous avons constaté qu'il avait élaboré des programmes correctionnels spécialement conçus pour les délinquantes et pour les délinquantes autochtones. Le problème, c'est qu'il n'a pas été en mesure de leur offrir avant qu'elles deviennent admissibles à leur première libération conditionnelle. Par conséquent, des délinquantes sont restées en détention après la date à laquelle elles devaient être libérées à une libération conditionnelle et ont donc purgé le plus gros de leur peine en détention plutôt que dans la communauté, ce qui aurait été plus efficace pour leur réinsertion à long terme.

Dans le Service correctionnel, la plupart des délinquantes purgent des peines de courte durée, ce qui signifie qu'elles deviennent admissibles à une libération conditionnelle dans l'année suivant leur admission. Néanmoins, le SCC n'est pas en mesure d'exécuter les programmes avant. Nous avons recommandé qu'il améliore la prestation des programmes correctionnels aux délinquantes.

Enfin, nous avons examiné la prestation des services de santé mentale, car une grande partie des délinquantes présentent des troubles de santé mentale. Nous avons constaté que les plans de traitement n'étaient pas établis en temps opportun. On ne faisait pas de suivi systématique sur la prestation des services de santé mentale aux délinquantes. Les ressources dont le SCC disait avoir besoin quant aux places en hôpital psychiatrique et aux psychologues étaient nettement insuffisantes.

Nous nous sommes penchés sur le nombre de femmes placées en isolement et sur les femmes souffrant de maladie mentale qui avaient été placées en isolement, ce que nous avons trouvé problématique.

**Le président:** Merci. Je vous remercie tous.

J'ai une question à ce sujet. J'ai demandé à notre analyste de trouver la définition d'isolement. Je sais ce qu'isolement signifie, mais la définition officielle du Service correctionnel est la suivante: « séparation d'un détenu pour l'empêcher d'entretenir des rapports avec d'autres détenus, lorsqu'elle satisfait aux exigences particulières prévues dans la loi, autrement qu'en application d'une décision disciplinaire ».

Vous avez fait toute une constatation. Vous avez constaté que le SCC plaçait dans des cellules d'isolement des délinquantes présentant un risque d'automutilation ou de suicide, et vous dites plus loin qu'il n'est pas convenable de placer des délinquantes atteintes d'une maladie mentale grave en isolement. Cependant, selon la définition du SCC, lorsque la séparation d'un détenu satisfait aux exigences particulières prévues dans la loi et s'il y a un risque d'automutilation ou de suicide, je peux comprendre pourquoi on choisit de protéger les autres gens qui sont dans le système correctionnel également.

Vous dites ensuite quelque chose qui est assez problématique — ce n'est pas que vous le dites —, soit qu'il n'y a pas de soutien clinique.

Je ne vois pas de problème à ce qu'on protège les femmes et les hommes d'eux mêmes ou d'autres personnes en les plaçant en isolement, mais pourquoi cela voudrait dire qu'ils n'obtiendraient pas de soutien clinique?

**M. Michael Ferguson:** Monsieur le président, c'est parce que le système n'est pas conçu pour fournir ce soutien.

Le problème, ce n'est pas nécessairement qu'il doit trouver un moyen d'aider les femmes et de les empêcher de s'infliger des mutilations ou de se suicider; il doit bien sûr trouver un moyen de le faire, mais il faut que ce soit d'une façon qui convient du point de vue de la santé mentale plutôt que de celui des services correctionnels.

Il utilise le seul outil dont il dispose, ou le principal outil dont il dispose, et il s'agit des cellules d'isolement, dans lesquelles sont placées ces femmes. Ces femmes n'ont pas accès au soutien en santé mentale ni à l'environnement clinique auquel a accès une personne isolée dans un hôpital psychiatrique, par exemple.

Il y a des gens qui ne sont pas dans le système correctionnel, des gens qui vivent dans un établissement de santé mentale, qui risquent également de se suicider ou de s'automutiler. Ils doivent être placés dans un milieu dans lequel ils peuvent être surveillés pour qu'on s'assure qu'ils ne s'automutilent pas. Or, ces établissements ont tout le soutien clinique qu'il faut pour essayer de gérer la situation, tandis que dans le système correctionnel, ce n'est pas toujours le cas. Dans le système, on peut placer la personne dans une cellule d'isolement, mais on n'a pas toujours tous les autres volets de soutien dont la personne a besoin pour traverser cette période où elle présente un risque d'automutilation ou de suicide.

●(1035)

**Le président:** C'est un grand problème. Nous croyons comprendre que le Service correctionnel du Canada a recours à des spécialistes, mais la majorité des gens ne sont pas des psychologues ou des psychiatres qui peuvent s'occuper de ces personnes. Ce sont de très bons agents correctionnels, mais la seule pensée qu'ils puissent les placer en isolement... Cela équivaut presque à les enfermer et à jeter la clé.

Dites-moi que ce n'est pas ce qui se produit, s'il vous plaît. Est-il possible de les sortir de la cellule d'isolement et de faire en sorte qu'elles obtiennent l'aide en santé mentale dont elles ont besoin?

**M. Michael Ferguson:** Non, les choses ne vont pas aussi loin que vous le décrivez. La rangée de cellules d'isolement est utilisée pour les femmes atteintes d'une maladie mentale grave qui présentent un risque d'automutilation. Même dans cet environnement, la personne sort de la cellule deux heures par jour, je crois, de sorte qu'elle n'est pas simplement enfermée dans la cellule; elle peut en sortir.

De plus, on essaie de restreindre le nombre de jours d'isolement dans ces cellules. Les choses sont surveillées de ce point de vue.

Le problème fondamental, c'est que de plus en plus, les personnes à qui ils ont affaire sont des gens atteints de ce type de maladie mentale grave, et c'est un très grand problème dans l'ensemble des services correctionnels, et pas uniquement dans les services fédéraux. C'est un problème dans les provinces également. On demande à ces établissements de s'occuper de personnes qui ont de graves problèmes de santé mentale, mais ce sont des établissements correctionnels, des établissements dont l'objectif est d'éloigner certaines personnes du reste de la population pendant un certain temps. Ils se retrouvent avec bon nombre de ces cas, et n'ont pas toujours la capacité de les aider.

Nous n'avons pas encore mené d'audit sur toute la question de la santé mentale dans les services correctionnels. Je crois qu'il nous faut la mettre sur notre liste. C'est une question très importante dans le monde des services correctionnels.

**Le président:** Merci beaucoup.

Allez-y, monsieur Christopherson.

**M. David Christopherson:** Merci, monsieur le président.

Je vous remercie d'avoir mis l'accent sur cette question. C'est un élément très important, et j'aimerais prendre la parole un moment.

J'ai un peu d'expérience à cet égard. Lorsque j'étais au conseil régional, j'ai présidé un groupe de travail sur les personnes ayant des troubles psychiatriques, comme on le disait à l'époque. Le problème, c'était que des gens ayant des problèmes de santé mentale étaient dans la rue et entraient dans un cycle lorsqu'on demandait à la police d'intervenir.

Il ne faut pas oublier que c'est une question de santé mentale. On demande aux policiers d'intervenir, mais ils ne savent pas quoi faire et souvent, ils envoient la personne à l'hôpital. Le système hospitalier est peut-être capable de stabiliser la personne pendant un certain temps, mais elle retournera ensuite dans la rue. Si elle souffre de maladie mentale, elle se conduira encore mal. Je ne sais pas si c'est la bonne façon de le dire, mais il y aura encore des problèmes. C'est un cycle.

Quelques années plus tard, je me retrouve à la table du cabinet en tant que ministre responsable des services correctionnels provinciaux, puis voilà, toutes les études que j'examine indiquent la même chose.

J'ai bien essayé, mais je n'ai absolument rien changé. J'aimerais dire que je l'ai fait, mais ce n'est pas le cas. Nous voici maintenant aujourd'hui, deux décennies et demie plus tard, à faire face au même problème. Encore une fois, c'est un cycle: la police intervient, elle envoie les gens dans le système de santé mentale, et ils finissent par se retrouver dans le système de justice pénale, et cela ne devrait pas être le cas. Ce ne sont pas des criminels. Ils ont des problèmes de santé mentale, mais nous n'avons pas de système qui nous permet de faire face à cette situation.

Personnellement, j'ai vu cette situation à l'échelle locale, à l'échelle provinciale, et je la vois maintenant à l'échelle fédérale. Vous venez de terminer, monsieur le vérificateur général, en parlant de l'idée de mener un examen général important sur la question. Je vous supplie de le faire.

D'après mon expérience, peu importe ce que de bonnes personnes essaient de faire, nous ne sommes pas capables de changer la situation. De plus en plus de gens ont des problèmes de santé mentale. Les choses ne feront qu'empirer à cet égard. Il nous faut une forte intervention qui changera la donne, et cela doit venir de vous et de votre bureau.

Pour ce que cela vaut, je veux vous soutenir le plus possible dans l'examen de l'ensemble du système. Nous avons besoin d'une révision en profondeur et je vous remercie, monsieur le président, d'avoir mis l'accent là-dessus. C'est une question essentielle, peu importe à qui l'on parle dans la société. Nous avons une occasion unique de participer, du moins, au changement de donne, si nous le pouvons.

S'il vous plaît, allons de l'avant. Autrement, le cycle se poursuivra, et nous ne répondrons pas aux besoins de nos citoyens.

Merci.

• (1040)

**Le président:** Merci beaucoup.

Je crois que ce que les membres du Comité peuvent retirer de la séance d'aujourd'hui, durant laquelle nous avons eu un très bon aperçu de l'audit que le vérificateur général du Canada vient de publier, c'est qu'un certain nombre d'études en découleront. Pour les Canadiens qui nous regardent peut-être, il y a les problèmes liés au système de paye Phénix; les centres d'appels à l'ARC; les services d'établissement pour les réfugiés syriens; les programmes de santé buccodentaire pour les Premières Nations et les Inuits; la préparation des détenues à la mise en liberté; le Collège militaire royal du Canada; la Commission de la capitale nationale; et Énergie atomique du Canada limitée. Je crois que le Comité souhaite... ferons-nous une étude sur chacun de ces sujets? Ce que j'entends, c'est qu'il nous faudra le faire. Nous vous le demanderons de façon plus officielle.

Nous avons tous des histoires que des gens de nos circonscriptions nous ont racontées concernant bon nombre de ces chapitres. J'ai posé la question aux membres du personnel de mon bureau de circonscription, et généralement, dans une circonscription rurale, entre environ 65 et 70 % de ce que nous faisons dans ce bureau de circonscription est lié à l'immigration. Ma collaboratrice m'a dit que cet automne, elle avait autant de dossiers sur Phénix.

Le pénitencier de Drumheller se trouve dans ma circonscription. C'est là pour la plupart. Je les félicite de s'être adressés aux députés. Chacun d'entre vous a des histoires à nous raconter à propos de gens qui craignent de faire des paiements, par exemple.

La semaine prochaine, notre comité examinera les problèmes liés au système de paye Phénix plus attentivement, et à partir de là, nous examinerons tous ces chapitres.

Vous nous avez aidés aujourd'hui. Vous nous avez aidés avec l'audit. Nous sommes impatients de vous entendre lorsque nous étudierons ces chapitres.

Merci beaucoup.

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.

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 : <http://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: <http://www.ourcommons.ca>