CHAMBRE DES COMMUNES
HOUSE OF COMMONS
CANADA



L'EXAMEN EXHAUSTIF DES DÉPENSES

Rapport du Comité permanent des opérations gouvernementales et des prévisions budgétaires

Kelly McCauley, président

NOVEMBRE 2026
45e LÉGISLATURE, 1re SESSION

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 : www.noscommunes.ca

L'EXAMEN EXHAUSTIF DES DÉPENSES

Rapport du Comité permanent des opérations gouvernementales et des prévisions budgétaires

Le président
Kelly McCauley

NOVEMBRE 2026

45e LÉGISLATURE, 1re SESSION

AVIS AU LECTEUR

Rapports de comités présentés à la Chambre des communes

C'est en déposant un rapport à la Chambre des communes qu'un comité rend publiques ses conclusions et recommandations sur un sujet particulier. Les rapports de fond portant sur une question particulière contiennent un sommaire des témoignages entendus, les recommandations formulées par le comité et les motifs à l'appui de ces recommandations.

COMITÉ PERMANENT DES OPÉRATIONS GOUVERNEMENTALES ET DES PRÉVISIONS BUDGÉTAIRES

PRÉSIDENT

Kelly McCauley

VICE-PRESIDENTS

John-Paul Danko

Marie-Hélène Gaudreau

MEMBRES

Richard Bragdon

Sandra Cobena

Jessica Fancy

Vince Gasparro

Dan Mazier

Pauline Rochefort

Hon. Jenna Sudds

AUTRES DÉPUTÉS QUI ONT PARTICIPÉ

John Barlow

Luc Berthold

Kelly Block

Alexandre Boulerice

Frank Caputo

Kerry Diotte

Harb Gill

Jasraj Hallan

Tamara Jansen

Natilien Joseph

Mike Kelloway

Iqra Khalid

Stephanie Kusie
Linda Lapointe
Stéphane Lauzon
Philip Lawrence
Danielle Martin
Dominique O'Rourke
Tom Osborne
Jeremy Patzer
Blake Richards

GREFFIER DU COMITÉ

Marc-Olivier Girard

BIBLIOTHÈQUE DU PARLEMENT

Olivier Leblanc-Laurendeau, analyste
Ryan van den Berg, analyste

LE COMITÉ PERMANENT DES OPÉRATIONS GOUVERNEMENTALES ET DES PRÉVISIONS BUDGÉTAIRES

a l’honneur de présenter son

SEPTIÈME RAPPORT

Conformément au mandat que lui confère l’article 108(3)c) du Règlement, le Comité a étudié l'examen exhaustif des dépenses et a convenu de faire rapport de ce qui suit :

TABLE DES MATIÈRES

SOMMAIRE 1

LISTE DES RECOMMANDATIONS 3

EXAMEN EXHAUSTIF DES DÉPENSES 9

Introduction 9

Examen exhaustif des dépenses 11

Justification de l'examen des dépenses 11

Occasion de réaffecter les ressources et de réaliser des gains d'efficacité 11

Risques pour la fourniture des services et la capacité 12

Stratégie de réduction 13

Vue d'ensemble 13

Consultations 16

Capacité interne et externalisation 17

Exploitation de la technologie 18

Composition des effectifs et diversité 19

Effets sur les régions 20

Échange de renseignements et reddition de comptes 20

Incidences sur les services 22

Réductions par organisation 23

Anciens Combattants Canada 23

Emploi et Développement social Canada 24

Ministère de la Défense nationale 26

Services partagés Canada 26

Services publics et Approvisionnement Canada 27

Agriculture et Agroalimentaire Canada 28

Service correctionnel du Canada 31

Agence des services frontaliers du Canada 32
Bibliothèque et Archives Canada 33
Centre d'analyse des opérations et déclarations financières du Canada 35
Autres organisations 36
Recommandations 37

ANNEXE A : LISTE DES TÉMOINS 43

ANNEXE B : LISTE DES MÉMOIRES 47

DEMANDE DE RÉPONSE DU GOUVERNEMENT 49

OPINION DISSIDENTE DU PARTI CONSERVATEUR DU CANADA 51

SOMMAIRE

En juillet 2025, le ministre des Finances a demandé à la plupart des organisations fédérales de dégager des économies équivalant à 15 % de leurs budgets de 2025-2026 dans le cadre d'un examen exhaustif des dépenses (EED). Comme l'explique le budget de 2025, les organisations ont été invitées à identifier des activités qui « offraient peu de rendement, faisaient double emploi ou s'éloignaient du mandat fédéral de base ». Un objectif d'économies annuelles de 2 % a été appliqué à certaines organisations afin de protéger la sécurité ainsi que les contributions à l'innovation et à l'égalité des sexes et les programmes aux Autochtones mandatés par la loi tels que les soins de santé, les services à l'enfance et à la famille et les infrastructures communautaires essentielles. Pour réaliser ces économies, le gouvernement prévoit réduire ses effectifs d'environ 16 000 employés équivalents temps plein par rapport au niveau de mars 2025. Le présent rapport résume les témoignages entendus par le Comité permanent des opérations gouvernementales et des prévisions budgétaires de la Chambre des communes (le Comité) lors de son étude sur l'EED répartie sur sept réunions.

Le Comité a entendu les justifications du gouvernement quant à l'EED, notamment la manière dont les organismes centraux guident les organisations fédérales dans leur recherche d'économies. Il a également été informé de la manière dont le gouvernement avait mis en œuvre l'EED, en tenant compte de facteurs tels que le champ d'application des réductions, les consultations avec les parties prenantes, l'effet sur la capacité interne et la sous-traitance, l'utilisation de la technologie pour trouver des gains d'efficacité, les efforts déployés pour maintenir une fonction publique diverse, les effets sur les différentes régions, l'échange de renseignements, les pratiques de reddition de comptes et les répercussions sur certains services fédéraux. Ce rapport indique également comment certaines organisations fédérales mènent à bien ces économies. Les témoins ne partageaient pas toujours l'avis selon lequel la justification et l'approche du gouvernement servaient au mieux les intérêts des Canadiens et du gouvernement lui-même, et ils se sont montrés particulièrement préoccupés par les répercussions potentielles sur les services et l'efficacité du gouvernement.

LISTE DES RECOMMANDATIONS

À l'issue de leurs délibérations, les comités peuvent faire des recommandations à la Chambre des communes ou au gouvernement et les inclure dans leurs rapports. Les recommandations relatives à la présente étude se trouvent énumérées ci-après.

Recommandation 1

Que le Comité reconnaisse l'examen exhaustif des dépenses comme un exercice fondamental et nécessaire — conforme à l'approche adoptée par les gouvernements précédents successifs dans le cadre d'examens périodiques des dépenses — dont le but déclaré est d'évaluer si les programmes fédéraux s'inscrivent dans les mandats fédéraux de base ; s'ils font double emploi ou se chevauchent avec d'autres programmes fédéraux ou avec des responsabilités provinciales ou territoriales ; s'ils demeurent alignés sur les priorités actuelles du gouvernement ; et s'ils atteignent les résultats escomptés. De plus, le Comité encourage le gouvernement du Canada à s'efforcer d'optimiser les deniers publics dépensés au nom de la population canadienne. **37**

Recommandation 2

Que le gouvernement du Canada continue à poursuivre ses efforts en vue de ramener la fonction publique fédérale à une taille financièrement viable, tout en cherchant activement à réduire au minimum les départs involontaires et en privilégiant les mécanismes de départ volontaire dans la mesure où cela est possible sur le plan opérationnel. **37**

Recommandation 3

Que le gouvernement du Canada veille à ce que des renseignements opportuns, exacts et transparents concernant le réaménagement des effectifs et le processus d'examen exhaustif des dépenses soient communiqués aux employés touchés, aux syndicats et au public le plus tôt possible. **37**

Recommandation 4

Que le gouvernement du Canada, par l'entremise du processus de réaménagement des effectifs, veille à ce que les répercussions de la réduction des effectifs ne touchent pas de manière disproportionnée les employés non-cadres par rapport à ceux du niveau de la direction. **38**

Recommandation 5

Que le gouvernement du Canada, par le biais d'initiatives telles que l'Incitation à la retraite anticipée, veille à ce que les exigences opérationnelles actuelles et futures et la continuité des services aux Canadiens continuent d'être respectées. **38**

Recommandation 6

Que le gouvernement du Canada veille à ce que le processus d'examen exhaustif des dépenses cherche activement à préserver et à renforcer la capacité institutionnelle, afin que les connaissances et l'expertise organisationnelles essentielles ne soient pas perdues. **38**

Recommandation 7

Que le gouvernement du Canada, par l'entremise de l'examen exhaustif des dépenses, établisse et développe la capacité interne au sein de la fonction publique, en vue de réduire le recours aux experts-conseils externes en gestion, et que les contrats externes soient réservés aux cas où une expertise technique spécialisée est réellement requise et non disponible au sein de la fonction publique. **38**

Recommandation 8

Que le gouvernement du Canada continue à poursuivre la modernisation de la fonction publique et à progresser vers l'atteinte de l'équilibre du budget de fonctionnement, tout en protégeant la prestation des services essentiels de première ligne aux Canadiens. **38**

Recommandation 9

Que le gouvernement du Canada cerne et mette en œuvre des possibilités de tirer parti de l'intelligence artificielle et des technologies numériques afin de rationaliser les opérations et d'améliorer l'efficacité dans l'ensemble de la fonction publique, tout en veillant à ce que des cadres de gouvernance et des mécanismes de surveillance solides soient en place pour garantir que cette mise en œuvre est menée de manière responsable, éthique et imputable. **38**

Recommandation 10

Que le gouvernement du Canada continue de respecter ses obligations en vertu de la *Loi sur l'équité en matière d'emploi* et de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique*, en veillant à ce que les principes et les exigences énoncés dans les deux lois soient entièrement respectés tout au long du processus de l'examen exhaustif des dépenses. **39**

Recommandation 11

Que le gouvernement du Canada, dans le cadre de l'examen exhaustif des dépenses, continue de cerner et de mettre en œuvre des stratégies visant à attirer, à maintenir en poste et à soutenir les jeunes au sein de la fonction publique fédérale. **39**

Recommandation 12

Que le gouvernement du Canada veille à ce que l'examen exhaustif des dépenses respecte les besoins uniques en matière de services dans les collectivités rurales et éloignées. **39**

Recommandation 13

Que le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada recueille et communique des données qui suivent où se produisent les réductions de l'examen exhaustif des dépenses au sein de la main-d'œuvre fédérale, y compris une ventilation par ministère et type de poste (cadres par rapport aux non-cadres), et que ces données soient communiquées au Comité sur une base annuelle. **39**

Recommandation 14

Que Bibliothèque et Archives Canada s'assure qu'aucune réorganisation interne ne compromette sa capacité à s'acquitter de ses obligations en vertu de la *Loi sur l'accès à l'information* et de la *Loi sur la protection des renseignements personnels*, et que l'organisation veille à ce que les fonctions de divulgation proactive ne soient pas réduites en conséquence. Bibliothèque et Archives Canada dispose de 120 jours pour répondre par écrit au Comité pour confirmer son engagement à cet effet. **39**

Recommandation 15

Que le Centre d'analyse des opérations et déclarations financières du Canada s'assure qu'aucune réorganisation interne ne compromette sa capacité à maintenir la production et la diffusion de renseignements financiers. Le Centre d'analyse des opérations et déclarations financières du Canada dispose de 60 jours pour répondre par écrit au Comité afin de confirmer son engagement à cet effet et pour partager un plan clair décrivant comment il assurera le maintien de ces fonctions. **39**

Recommandation 16

Que, compte tenu de l'engagement qu'il a pris envers les anciens combattants, le gouvernement du Canada réexamine les répercussions potentielles sur les services aux anciens combattants d'un non-renouvellement du financement au Bureau de services juridiques des pensions afin d'éviter tout nouveau retard dans la prestation des services auxquels les anciens combattants ont droit. **40**

Recommandation 17

Que le Service correctionnel du Canada continue de renforcer sa capacité à détecter et à prévenir l'introduction d'objets de contrebande dans les établissements pénitentiaires fédéraux en assurant le déploiement efficace d'équipes de détection de drogues et d'autres ressources de sécurité en fonction des besoins de sécurité des établissements, des exigences opérationnelles et des évaluations des risques. **40**

Recommandation 18

Que le gouvernement du Canada travaille avec l'industrie, les provinces et le milieu universitaire afin de mieux comprendre les impacts scientifiques et économiques de la fermeture des centres de recherche exploités par Agriculture et Agroalimentaire Canada. **40**

Recommandation 19

Que le gouvernement du Canada veille à ce que les réductions des dépenses – notamment les compressions touchant les employés de première ligne du Service correctionnel du Canada – n'aient pas d'impact significatif sur la sécurité publique et la réadaptation. **40**

Recommandation 20

Que le gouvernement déploie une stratégie numérique qui permettrait de réduire la dépendance aux grandes entreprises technologiques et aux services numériques américains, tout en développant des partenariats avec des entreprises canadiennes. **40**

Recommandation 21

Que le gouvernement développe une nouvelle stratégie en termes d'acquisition de services numériques pour faire éclore des services numériques avec des partenaires fiables de l'Union européenne. **41**

Recommandation 22

Que, tout en respectant les conventions collectives, le gouvernement entame un dialogue avec les syndicats du secteur public sur la portée des économies proposées dans la fonction publique et sur la perte d'expertise qui pourrait résulter de ces réductions. **41**

EXAMEN EXHAUSTIF DES DÉPENSES

INTRODUCTION

En juillet 2025, le ministre des Finances a demandé à la majorité des ministres fédéraux de dégager des économies équivalant à 15 % de leur base d'examen du Budget principal des dépenses 2025-2026 dans le cadre d'un examen exhaustif des dépenses (EED)[1]. Comme l'explique le budget de 2025, les organisations ont été invitées à repérer des activités qui « offraient peu de rendement, faisaient double emploi ou s'éloignaient du mandat fédéral de base ». On précise que :

> Pour réaliser ces économies, nous allons restructurer les activités, centraliser les services internes et optimiser les programmes afin de faire des gains d'efficacité. Un réaménagement des effectifs et l'attrition aideront aussi à ramener à une taille plus viable la fonction publique.

Certaines dépenses, comme les paiements de transfert législatifs versés à d'autres ordres de gouvernement et aux particuliers, ont été exemptées des réductions. Les organismes centraux ont également demandé que les propositions « n'entraîn[ent] pas de pressions sur l'intégrité », d'effets nuisibles sur les services aux Canadiens[2] ni d'effets négatifs sur les obligations légales du gouvernement, ou sur la santé, la sûreté, la sécurité nationale, la science fondamentale, la recherche ou les programmes destinés aux Autochtones. Certains organismes, comme les agents du Parlement, les organismes indépendants (par exemple, la Cour suprême du Canada) et les organismes financés par recouvrement des coûts (par exemple, les activités de surveillance du Centre d'analyse des opérations et déclarations financières du Canada), ont été exemptés de cet examen. D'autres organisations, dont le ministère de la Défense nationale (MDN), l'Agence des services frontaliers du Canada, la Gendarmerie royale du Canada, le Centre de la sécurité des télécommunications, le Service canadien du renseignement de sécurité, Femmes et Égalité des genres Canada, les conseils de recherche, Relations Couronne-Autochtones et Affaires du Nord Canada et Services aux Autochtones Canada ont reçu l'instruction de trouver 2 % d'économies.

---

1 Chaque année, les organismes fédéraux demandent au Parlement l'autorisation de dépenser par l'entremise du budget principal des dépenses. Le montant indiqué dans le budget principal des dépenses correspond aux dépenses prévues par chaque organisme au début de l'exercice financier.

2 Bill Matthews, secrétaire du Conseil du Trésor, a précisé que si un programme arrive à échéance ou n'est plus offert du fait de l'examen exhaustif des dépenses, la consigne de ne pas proposer de réductions susceptibles de nuire au niveau de service ne s'appliquait pas.

Comme l'a expliqué Bill Matthews, secrétaire du Conseil du Trésor, Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada (SCT), 106 organisations fédérales ont proposé des économies pour atteindre leurs cibles. Leurs ministres ont signé les propositions, et les trois organismes centraux (le SCT, le Bureau du Conseil privé et le ministère des Finances) ont vérifié si celles-ci répondaient à tous les critères requis. Le comité du Cabinet de la Transformation du gouvernement a étudié ces propositions et formulé des recommandations au premier ministre. Les compressions prévues pour chaque organisme ont été annoncées dans le budget de 2025.

Le budget explique que le gouvernement planifie économiser « 13 milliards de dollars par année d'ici 2028-2029, pour un total de 60 milliards de dollars sur cinq ans lorsqu'on y ajoute les autres économies réalisées et les revenus ». L'annexe 3 du budget de 2025 et les plans ministériels 2026-2027 présentent les économies prévues par organisation. Le budget indique que les 60 milliards de dollars d'économies totales prévues dans le cadre de l'EED représenteraient 4,9 % des dépenses directes de programmes prévues pour 2028-2029[3]. La Mise à jour économique du printemps de 2026 indiquait en outre que les charges de programmes directes devraient augmenter et passer « de 141,1 milliards de dollars en 2025-2026 à 157,2 milliards de dollars en 2030-2031 » et que « [c]ette croissance sera modérée par les économies progressives réalisées à compter de 2026-2027 dans le cadre de [l'EED][4] ».

Le budget de 2025 précise également que le gouvernement souhaite réduire la fonction publique à 330 000 équivalents temps plein (ETP) d'ici 2028-2029 afin de contribuer à l'atteinte de ces économies. Cela représenterait 16 000 ETP de moins qu'en mars 2025, et 38 000 de moins que lors du sommet atteint en mars 2024. Comme l'explique une page Web du SCT, le gouvernement a mis en place un programme volontaire et temporaire d'incitation à la retraite anticipée offert aux participants au régime de retraite de la fonction publique fédérale qui répondent aux critères d'admissibilité établis par le Conseil du Trésor. Les participants qui ont adhéré au régime le 31 décembre 2012 ou avant cette date doivent être âgés d'au moins 50 ans, tandis que ceux qui y ont adhéré le 1er janvier 2013 ou après cette date doivent avoir au moins 55 ans. Les deux groupes doivent avoir un minimum de deux années de service ouvrant droit à la pension et dix années de service

3 Les « dépenses de programme directes » comprennent les « autres charges » et les « autres paiements de transfert ». Les autres charges comprennent divers frais courants (par exemple, les salaires, l'entretien, les services publics, les fournitures) et les charges comptables (par exemple, l'amortissement des actifs). Les autres paiements de transfert comprennent divers versements directs à des particuliers, à des organisations et à d'autres ordres de gouvernement (par exemple, les aides au logement), mais excluent les « principaux transferts » (par exemple, la Sécurité de la vieillesse).

4 Gouvernement du Canada, *Un Canada fort pour tous : Mise à jour économique du printemps de 2026*, 28 avril 2026, p. 144.

dans la fonction publique. Les demandes sont soumises à l'approbation de l'administrateur général de l'organisation (ou son équivalent), qui doit confirmer que cette dernière a besoin de réduire ses effectifs, que les services aux Canadiens seront maintenus et que les exigences opérationnelles actuelles et futures continueront d'être satisfaites avant qu'une demande puisse être acceptée.

Conformément aux motions adoptées le 12 février 2026 et le 24 mars 2026, le Comité permanent des opérations gouvernementales et des prévisions budgétaires de la Chambre des communes (le Comité) a entrepris une étude sur les réductions du budget et des effectifs fédéraux dans le cadre de l'EED. Il a tenu sept réunions, au cours desquelles il a entendu 36 témoins représentant des ministères fédéraux, des syndicats de la fonction publique, des parties prenantes du secteur agricole et un universitaire. Il a également reçu cinq mémoires écrits. Le présent rapport fait état des témoignages entendus par le Comité en mars et avril 2026, et formule des recommandations au gouvernement.

EXAMEN EXHAUSTIF DES DÉPENSES

Justification de l'examen des dépenses

Occasion de réaffecter les ressources et de réaliser des gains d'efficacité

Nick Leswick, sous-ministre, et Thomas Larouche, directeur général, Budget et opérations gouvernementales, ministère des Finances, ont expliqué que la politique du gouvernement devrait tenir compte de la conjoncture économique et y répondre. Ils ont reconnu que les Canadiens subissent les effets de l'inflation et que les frais de la dette publique sont en hausse. Ils ont affirmé que, pour assurer la viabilité des finances à long terme, le gouvernement devrait éviter d'éroder l'assiette fiscale et contenir les dépenses.

Le ministère des Finances a expliqué que les organisations internationales recommandent l'amélioration continue de la gestion des finances publiques, et que le budget de 2025 prévoit des examens réguliers des dépenses. Il a également fait observer que la fonction publique fédérale avait augmenté de 40 % au cours de la dernière décennie, alors que la population canadienne avait augmenté de 16 % : ainsi, l'EED vise à ce que la fonction publique puisse s'acquitter de son mandat de manière viable. Le ministère des Finances a indiqué qu'il s'agissait d'un exercice approfondi comparativement aux examens des dépenses réalisés par les gouvernements précédents.

Le ministère des Finances a déclaré que l'EED ne réduira pas le déficit, mais qu'il représente une occasion de réaffecter certains programmes et services ailleurs. M. Matthews du SCT a donné plus de détails sur cette approche :

> Le gouvernement cherche à réduire ses dépenses dans certains domaines afin d'investir davantage ailleurs. Nous savons tous que le gouvernement a annoncé des investissements très importants dans la défense nationale; les dépenses gouvernementales vont donc augmenter. Cette augmentation est en partie possible grâce à des réductions dans d'autres domaines. Il s'agit vraiment d'un exercice de redéfinition des priorités visant à trouver les programmes qui ne fonctionnent pas bien ou qui ne fonctionnent pas comme on le souhaite et à déterminer quels gains d'efficacité peuvent être réalisés.

Le ministère des Finances a informé le Comité qu'entre 55 % et 58 % des économies proposées visent à moderniser les activités et à trouver des gains d'efficience en utilisant les ressources existantes, tandis que les autres visent à réaffecter les dépenses des programmes les moins performants vers ceux qui obtiennent de meilleurs résultats. Il a ajouté que ces économies sont réinvesties dans des initiatives gouvernementales qui procurent un rendement économique ou social.

Le ministère des Finances a expliqué que les ministères savent qu'ils peuvent réaffecter des fonds, mais qu'ils se sentent contraints d'y procéder lorsque les gouvernements annoncent des allocations à des programmes précis. Il a déclaré que le leadership du Cabinet dans le cadre d'un exercice pangouvernemental offre l'occasion de proposer des réductions et que l'EED montre que les gouvernements sont capables de réaffecter les ressources. Pour sa part, Michael Hammond, dirigeant principal des finances, Services publics et Approvisionnement Canada (SPAC), a indiqué que son ministère réaffecte son budget chaque année. Cependant, l'EED a permis de donner la priorité à certaines activités et de réduire, voire de supprimer, celles qui étaient moins prioritaires.

Risques pour la fourniture des services et la capacité

Sharon DeSousa, présidente nationale, Alliance de la fonction publique du Canada (AFPC), a dit ne pas croire que l'EED était un exercice de réaffectation, le qualifiant plutôt d'exercice de compressions arbitraires. L'AFPC a déclaré que le gouvernement n'a pas de « preuve évidente que les services peuvent être maintenus avec moins de ressources » et qu'il coupe ces services ou externalise le travail. L'AFPC et Sean O'Reilly, président, Institut professionnel de la fonction publique du Canada (IPFPC), ont soutenu que la réduction des services publics a des répercussions qui, à long terme, coûteront plus cher aux contribuables; selon eux, cette approche ralentit la prestation des services publics, réduit la capacité administrative et l'expertise, bloque les progrès relatifs aux obligations ministérielles et juridiques, et augmente le risque, de sorte que certains coûts se

répercutent plus tard. L'AFPC a fait valoir que « [c]haque dollar investi dans les services publics fédéraux génère un rendement pouvant atteindre 1,28 $ pour l'économie canadienne et 1,22 $ pour stimuler notre [produit intérieur brut] ». Dans le même ordre d'idées, l'IPFPC a qualifié la croissance de la fonction publique d'investissement, sans lequel le Canada ne serait pas bien préparé à faire face aux crises, comme les pandémies.

Louis Côté, professeur, comparaissant à titre personnel, a expliqué qu'en Occident, de nombreux gouvernements, dont le gouvernement fédéral du Canada, ont adopté des pratiques de « nouvelle gestion publique ». Il s'agit d'une approche néolibérale de la gestion bureaucratique qui s'inspire des pratiques du secteur privé. Tout en reconnaissant que la nouvelle gestion publique comporte des avantages, M. Côté a mis en garde contre ses dangers inhérents : des politiques non basées sur la pratique, une perte d'expertise dans le secteur public, une dépendance de l'État vis-à-vis le marché, et une augmentation des coûts. Il a souligné que ces pratiques n'avaient pas permis aux gouvernements de réduire l'endettement; les réformes ne peuvent pas se faire sans coûts, et les crises financières ont forcé les gouvernements à « investir de façon colossale pour stabiliser les marchés financiers et soutenir les secteurs stratégiques ». Ainsi, il a recommandé aux gouvernements de ne faire que les compressions qui ne minent pas leurs capacités à défendre leur souveraineté, à soutenir le développement socioéconomique du pays et à offrir des services publics de qualité, à la fois aux citoyens et aux entreprises.

M. Côté a mis en évidence deux séries de coupes budgétaires dans la fonction publique québécoise qui ont « réduit [sa] capacité d'action et désorganisé les services publics ». De même, il a dit que les coupes budgétaires fédérales des années 1990 ont fait peser les responsabilités sur les provinces, ce qui a entraîné des problèmes dans les domaines de l'éducation et des services sociaux. Au lieu de cela, il a déclaré qu'« [i]l est plus exigeant, mais plus judicieux d'assurer une revue continue des programmes, de poursuivre l'amélioration des modes de gestion et, au besoin, d'augmenter les revenus de l'État ». Il a précisé que les gouvernements doivent effectuer des investissements intelligents, respectueux du budget et générateurs de rendement.

Stratégie de réduction

Vue d'ensemble

Le SCT a expliqué qu'il avait été demandé aux organisations fédérales de « commencer plus lentement en 2026-2027 [en proposant des réductions de] 7,5 % [de leur financement de base], pour ensuite passer à 10 % l'année suivante et à 15 % la troisième année ». Le ministère des Finances a expliqué que l'EED n'était pas un exercice généralisé puisque les cibles d'économies varient d'une organisation à l'autre. Il a également déclaré

que l'on s'attendait des ministères qu'ils tiennent compte du rendement du capital investi lorsqu'ils réfléchissent aux coupes à effectuer; l'accent mis par l'EED sur le maintien des programmes les plus efficients et les plus performants aurait contribué à préserver les programmes générant des retombées sociales ou économiques.

En ce qui concerne la réduction des effectifs, le taux de réduction ciblé pour l'effectif des cadres supérieurs est de 12 %, ce qui est plus élevé que le taux pour les autres employés. Francis Trudel, dirigeant principal associé des ressources humaines, SCT, a expliqué qu'il

> y a peu de place pour l'improvisation [...]. En effet, à l'intérieur même des conventions collectives, l'employeur et les syndicats ont négocié la façon de faire. Ça s'appelle le réaménagement des effectifs.
>
> Les employés qui le veulent ont la possibilité d'explorer des perspectives en matière de continuité d'emploi au sein de la fonction publique, et ce, dans d'autres postes qui ne seraient pas abolis. Les employés peuvent donc choisir cette avenue. Ils peuvent aussi choisir de quitter leur emploi. Dans ce cas, des mesures de transition permettent de le faire.

Dans le cadre de ce processus, le gouvernement doit envoyer des lettres informant les membres du personnel qu'ils pourraient être concernés par des mesures de réaménagement des effectifs. Il doit également offrir divers programmes aux employés concernés qui choisissent le départ volontaire. L'AFPC a fait remarquer que ces options avaient été négociées avec les syndicats après les réductions des effectifs des années 1990. Le SCT a ajouté que les employés ont accès aux ombudsmans de leur ministère et au programme d'aide aux employés qui les aident à se retrouver dans le processus de réaménagement des effectifs. En revanche, selon l'IPFPC, financer le programme d'incitation à la retraite anticipée avec les surplus des caisses de retraite revient à demander aux travailleurs de « financer leur propre licenciement ».

D'autres témoins ont estimé qu'il aurait fallu adopter une approche plus ciblée et que les organisations fédérales auraient dû privilégier d'autres domaines pour les compressions budgétaires. L'IPFPC a soutenu que ces réductions « marquent une rupture nette par rapport aux réaménagements des effectifs du passé », car elles « risquent de supprimer des compétences essentielles à grande échelle et de bouleverser les capacités de la fonction publique pendant des années ». L'IPFPC et l'AFPC ont fait valoir que le gouvernement aurait pu réduire ses dépenses consacrées au personnel externe ou aux locaux en revenant sur sa politique de retour au bureau quatre jours par semaine.

M. Matthews du SCT a expliqué que

> [l]a gestion de l'information est essentielle à cet égard. Chaque fois qu'une personne change de poste, elle doit accompagner celle qui la remplacera; la mettre au courant des dossiers. Nous disposons de nombreux outils pour conserver les dossiers, etc. Tout gestionnaire qui envisage une réduction des effectifs doit trouver le juste équilibre entre la capacité d'exécuter le programme, ce qui nécessite des connaissances institutionnelles, et ce que vous avez soulevé au sujet des jeunes. Il revient au gestionnaire, en fait, d'atteindre cet équilibre dans le cadre de ce programme.

Toufic El-Daher, président national, Syndicat des employé-e-s des Anciens combattants, et Gregory Harlow, président, Association des juristes de justice, ont déclaré qu'avec les augmentations prévues des dépenses de défense, il fallait s'attendre à une hausse de la demande de services destinés aux anciens combattants. Ils ont fait valoir que les coupes budgétaires dans les services destinés aux anciens combattants pourraient être contre-productives.

Daryl Fransoo, président du conseil d'administration, Western Canadian Wheat Growers Association, a dit qu'il était « regrettable » qu'on ait demandé à Agriculture et Agroalimentaire Canada (AAC) de dégager les mêmes économies que d'autres ministères, puisque ce ministère subit une plus grande augmentation des coûts que les autres ministères et puisque l'agriculture est « l'un des piliers de l'économie canadienne ». Darcy Pawlik, directeur exécutif, Western Canadian Wheat Growers Association, a convenu avec un membre que les dépenses engagées par AAC au cours des cinq dernières années dans le domaine du conseil en gestion, de l'aide aux pays à faible revenu et de la modernisation des infrastructures auraient été mieux investies dans les infrastructures de recherche. Tout en reconnaissant qu'il n'avait pas accès aux dossiers d'AAC, Darren Steinley, vice-président, Saskatchewan Association of Rural Municipalities, a indiqué qu'il aurait préféré que les coupes touchent la direction plutôt que les agents de terrain.

La Saskatchewan Association of Rural Municipalities et Jocelyn Velestuk, présidente du conseil d'administration, Saskatchewan Wheat Development Commission, ont fait valoir que les stations de recherche d'AAC permettent aux producteurs et aux Canadiens de gagner de l'argent. La Saskatchewan Association of Rural Municipalities a cité une étude qui a révélé que « pour chaque dollar investi dans la sélection du blé par les commissions des producteurs et la Western Grains Research Foundation, ceux-ci en retiraient plus de 30 $ de bénéfices ». De même, l'AFPC a indiqué que les coupes dans les effectifs de l'Agence du revenu du Canada (ARC) étaient contre-intuitives, puisque ces employés collectent les revenus du gouvernement. Cependant, selon le Plan ministériel de l'ARC, les réductions d'effectifs sont liées à des programmes qui ne sont plus actifs, comme la Remise canadienne sur le carbone. Le budget principal des dépenses de 2026-2027 démontre que,

malgré l'EED, les dépenses opérationnelles de l'ARC connaîtront en fait une légère augmentation au cours de l'année à venir.

Consultations

Plusieurs témoins ont parlé au Comité de l'approche du gouvernement en matière de consultations pour l'EED. Le SCT a déclaré ceci :

> Les syndicats ont été informés au début. Ils n'ont pas été consultés sur l'élaboration des propositions. Les propositions qui sont approuvées par le ministre et que nous recevons sont évidemment des renseignements confidentiels du Cabinet. [Les syndicats] ont obtenu des détails sur les groupes visés, le nombre de personnes touchées et le calendrier, ce qui leur a permis de remplir leur rôle de soutien auprès des employés. Ils [...] sont informés régulièrement de ces réductions et de l'incidence sur leurs membres.

M. Trudel du SCT a ajouté que :

> [C]omme nous l'avons fait lorsque nous avons procédé à des réductions d'effectifs dans le passé, [nous avons] mis en place une structure de gouvernance qui inclut les syndicats. Je vais vous présenter cela en deux volets.
>
> Il y a les présidents des syndicats … qui travaillent à l'échelle nationale, planifient avec nous et veillent à ce que nous respections tout ce qui est prévu dans les conventions collectives. Nous échangeons le plus de renseignements possible avec eux.
>
> Il y a un autre aspect à cela, à savoir les syndicats locaux qui sont présents dans chaque ministère. Nous encourageons les sous-ministres à collaborer avec leurs syndicats locaux pour discuter des questions liées à la réduction des effectifs.

Plusieurs témoins ont néanmoins déclaré que les syndicats n'avaient pas été consultés de manière significative ni informés de certaines réductions avant qu'elles ne soient mises en œuvre. Dans son mémoire, M. Côté a écrit qu'une bonne gouvernance exige du gouvernement qu'il « engag[e] la société civile dans des dialogues susceptibles de dégager des cibles aptes à créer le maximum de valeur publique ». Dans la même veine, l'AFPC a fait valoir que les exercices de planification stratégique gagnent à s'appuyer sur une étroite collaboration avec les travailleurs et les syndicats pour élaborer une stratégie de dotation en personnel. Elle a affirmé que les organisations assujetties à l'EED « n'ont eu que 35 jours ouvrables, environ, pour présenter leurs propositions, un délai bien insuffisant pour effectuer les recherches, les consultations ou les évaluations nécessaires ». L'IPFPC a dit qu'il avait contacté le Conseil du Trésor et les ministères pour discuter des moyens de réaliser des économies, mais que ces discussions n'avaient jamais eu lieu. Frédérick Lebeau, président national, Syndicat des agents correctionnels du Canada (SACC), a expliqué que ce

n'est qu'en janvier 2026 que le Service correctionnel du Canada (SCC) a informé le syndicat de la manière dont il comptait mettre en œuvre ses compressions budgétaires.

Diverses parties prenantes du secteur agricole ont déclaré au Comité que la consultation des fonctionnaires, des agriculteurs et des organisations agricoles avait été insuffisante. Lori Oatway, chercheuse scientifique, Innovations céréalières de l'Ouest, a soutenu que les fermetures rapides avec préavis minimal n'ont pas donné assez de temps au secteur agricole pour mettre en place des solutions de remplacement. Selon la Saskatchewan Wheat Development Commission, puisque les producteurs investissent dans ces programmes publics, les agriculteurs devraient participer aux prises de décisions.

Capacité interne et externalisation

Plusieurs témoins ont fait part au Comité des stratégies mises en place par les organisations pour préserver leurs capacités et leur expertise internes, ainsi que de leur dépendance au personnel externe. Le SCT a indiqué qu'il existe plusieurs outils de gestion de l'information qui contribuent à préserver le savoir institutionnel en cas de réduction des effectifs, tels que ceux qui permettent de conserver les dossiers. Le Ministère a également indiqué que les dépenses en consultants avaient diminué par rapport aux années précédentes, et que l'engagement pris dans le cadre du budget de 2025 visant à réduire le recours aux consultants permet un meilleur contrôle de cette question.

Le SCT a expliqué que de nombreux ministères avaient prévu de réduire leurs dépenses en consultants dans le cadre de l'EED. Pour sa part, Cliff Groen, sous-ministre délégué principal et chef de l'exploitation pour Service Canada, a expliqué qu'Emploi et Développement social Canada (EDSC) confie du travail à des sous-traitants lorsqu'une certaine expertise est requise. Dans de telles situations, EDSC a indiqué que le contrat exige « un transfert des compétences et des connaissances vers la fonction publique ». Le Ministère a également expliqué que dans le cadre de l'EED, il réduit sa dépendance à la sous-traitance. M. Côté a fait remarquer que le recours à des consultants est parfois nécessaire, mais qu'il est important de trouver un juste équilibre.

En revanche, l'AFPC et l'IPFPC ont prévenu que les coupes budgétaires imposées par l'EED réduiraient les capacités et l'expertise internes, mettant ainsi en péril la santé et la sécurité des Canadiens ainsi que la capacité du gouvernement à gérer ses programmes. M. Côté a averti que les gouvernements devaient mettre en œuvre les mesures de départ volontaire sans pour autant se priver de l'expertise de la fonction publique. Dans un mémoire, l'IPFPC soutenait que les coupures retardent la détection des problèmes, repoussent les activités d'entretien et confient des travaux à des employés contractuels qui ont moins intérêt à avoir un bon rendement, avec pour résultat des pertes

d'efficacités. L'IPFPC, la Saskatchewan Association of Rural Municipalities et Innovations céréalières de l'Ouest ont expliqué qu'une fois l'expertise perdue, il est difficile de la retrouver. En effet, il faut du temps et un soutien pour acquérir des connaissances, des compétences, nouer des relations et instaurer la confiance, et – dans le domaine de la recherche – pour remettre sur pied des projets à long terme et reconstituer des ensembles de données.

L'IPFPC a salué la nouvelle annoncée par Annie Boudreau, contrôleure générale du Canada, SCT, selon laquelle le gouvernement avait réduit les dépenses pour les services de conseillers en gestion et les services informatiques. Cependant, l'IPFPC a indiqué que ses membres étaient disposés à assumer les tâches actuellement confiées à d'autres employés contractuels et que le gouvernement n'était pas disposé à développer les compétences en interne. Il a de plus soutenu que les « entreprises privées [...] facturent jusqu'à 26 % de plus que le personnel équivalent de la fonction publique », ce qui s'avère inefficace à long terme. L'AFPC a avancé que l'EED constituait une occasion de réduire les dépenses liées à la sous-traitance, pour laquelle le gouvernement prévoit de dépenser 26 milliards de dollars en 2025-2026. M. Matthews du SCT a expliqué que :

> Les coûts relatifs aux consultants diminuent. Il y a une différence entre les coûts liés aux consultants et ceux liés aux sous-traitants. Dans les comptes publics, ces dépenses sont regroupées…
>
> La majeure partie des coûts associés à la passation de marchés touche l'ingénierie et l'architecture. Il faut établir une distinction entre ces éléments, par exemple entre les infirmières pour les Premières Nations et les services de conseillers en gestion. Les services des conseillers en gestion ne représentent qu'une très petite partie [des 26 milliards de dollars liées à la sous-traitance].
>
> …
>
> Je sais que lors d'exercices précédents, des ministères ont à l'occasion eu recours à des consultants dans le cadre de leur [EED], mais j'ignore si cela s'est fait cette fois-ci.

Mme Boudreau a ajouté : « Ensemble, les services de conseillers en gestion et les services informatiques représentent environ 14 % des [dépenses liées aux] services professionnels. Cela correspond à une diminution d'environ 10 % par rapport aux comptes publics de l'année dernière. »

Exploitation de la technologie

De nombreux témoins ont évoqué la stratégie du gouvernement consistant à recourir à la technologie pour améliorer l'efficacité et, dans certains cas, réduire le recours au personnel. Comme l'a expliqué SPAC, le fait que l'EED coïncide avec le développement

de diverses technologies permet d'expliquer pourquoi les ministères ont réalisé des économies qui n'avaient pas été identifiées lors des précédents examens des dépenses. SPAC, EDSC et Scott Davis, sous-ministre adjoint, dirigeant principal des finances, Services partagés Canada (SPC), ont présenté plusieurs outils d'intelligence artificielle (IA) déployés à l'échelle du gouvernement ou dans des ministères spécifiques, qui, selon eux, permettraient d'améliorer l'efficacité et la prestation des services. Il s'agit notamment d'outils personnalisés développés en interne, tels que le robot conversationnel CANChat de SPC, ainsi que d'outils commerciaux, tels que Copilot de Microsoft. Dans une réponse à une question d'un membre du Comité, SPC a indiqué qu'il avait accordé 3,2 milliards de dollars en contrats en 2024-2025, dont un peu plus d'un quart ont été accordés à des entités américaines.

L'IPFPC s'est dit préoccupé par le fait que le remplacement des humains par des robots conversationnels basés sur l'IA dans les services de première ligne pourrait nuire à la qualité du service, notamment en donnant de mauvais conseils et en frustrant les utilisateurs moins à l'aise avec la technologie. Le syndicat a également suggéré que les économies de temps réalisées avec l'IA sont exagérées, car vérifier l'exactitude des résultats prend aussi du temps. L'AFPC a parlé du système de paye Phénix et du logiciel de gestion des prestations Cúram, deux solutions externalisées mises en place à la suite des coupes budgétaires dans la fonction publique qui ont causé des dommages et qui, en raison de leur échec, ont coûté encore plus d'argent à réparer.

M. Lebeau et Daniel MacKinnon, deuxième vice-président national, SACC, ont soutenu que SCC s'appuie sur la technologie pour contrôler l'entrée de drogues, d'armes et d'autres objets interdits dans les prisons, laissant ainsi les agents correctionnels mal équipés pour lutter contre le crime organisé. Ils ont indiqué que plusieurs des changements prévus par le SCC impliquaient des réductions d'effectifs au profit de technologies telles que les drones. Toutefois, ils ont également indiqué que la technologie du SCC devient rapidement obsolète, car elle ne parvient pas à suivre le rythme des méthodes utilisées pour les activités criminelles.

Composition des effectifs et diversité

Le ministère des Finances a indiqué que les organisations ont reçu la directive d'utiliser l'analyse comparative entre les sexes plus (ACS+) pour l'EED. Le SCT a expliqué que la *Loi sur l'équité en matière d'emploi* et la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* protègent quatre « groupes désignés » dans la fonction publique – les femmes, les Autochtones,

les personnes racisées et les personnes handicapées – lors de réduction des effectifs[5]. Ces lois exigent des organisations fédérales qu'elles présentent un rapport sur la diversité de la fonction publique et leur permettent d'intégrer des critères de diversité dans les processus de maintien en poste découlant de l'EED.

Le SCT a déclaré que les examens des dépenses passés ont mis en lumière l'importance de retenir les jeunes dans la fonction publique. Il a identifié plusieurs facteurs qui pourraient protéger les jeunes des réductions des effectifs : l'incitation à la retraite anticipée, les réductions proportionnellement plus importantes des postes de cadres par rapport à ceux des employés et l'attrait grandissant des options de départ volontaire pour les travailleurs plus expérimentés à la recherche de « quelque chose de différent ».

Effets sur les régions

Le SCT et le ministère des Finances ont indiqué que les décisions concernant les coupures ont été prises sans adopter une perspective rurale distincte. Cependant, le SCT a déclaré que les ministères ont eu pour consigne de ne pas proposer des réductions qui auraient une incidence sur les services, et que toute incidence sur les services en milieu rural aurait été prise en compte dans le cadre de ce critère. Le ministère des Finances a indiqué que les perspectives rurales ont probablement été prises en compte dans le cadre d'une ACS+. La Saskatchewan Association of Rural Municipalities et la Western Canadian Wheat Growers Association, quant à elles, ont suggéré que les compressions dans le secteur agricole touchent de manière disproportionnée l'économie rurale.

Le SCT a expliqué que de nombreuses organisations avaient repéré des économies à réaliser dans des domaines tels que les services ministériels, qui sont généralement surreprésentés dans la région de la capitale nationale par rapport à d'autres régions. Kiran Hanspal, sous-ministre adjointe, Direction générale des ressources humaines, SPAC, a précisé que les effectifs de son ministère se répartissaient à 60 % dans la région de la capitale nationale et à 40 % dans les autres régions. Toutefois, 86 % des réductions d'effectifs de SPAC concernaient la région de la capitale nationale, les autres régions n'enregistrant en moyenne que moins de 10 ETP supprimés. La Saskatchewan Association of Rural Municipalities a indiqué qu'à la suite des précédentes vagues de licenciements à AAC, davantage d'employés ont été réembauchés dans l'Est du Canada, mais pas dans l'Ouest, ce qui a laissé l'Ouest en situation de pénurie de personnel, même si cette série de suppressions d'emplois sont réparties de manière égale entre les régions.

5 La *Loi sur l'équité en matière d'emploi* désigne les « minorités visibles », mais ce terme a été largement critiqué.

Échange de renseignements et reddition de comptes

Le SCT a indiqué que les politiques en vigueur favorisent la reddition de comptes quant aux décisions prises dans le cadre de l'EED : la *Politique sur les services et le numérique* du SCT exige la reddition de comptes sur les niveaux de service, les rapports sur les résultats des ministères rendent compte des progrès accomplis par les organisations dans la réalisation de leurs objectifs, et le processus de risque et de conformité du SCT permet de suivre les performances des organisations par rapport aux résultats clés. Les comités parlementaires peuvent également assurer une surveillance à cet égard, notamment en surveillant les niveaux de service.

Plusieurs témoins ont fait valoir qu'il n'y avait pas suffisamment de renseignements pour formuler des recommandations éclairées concernant ces coupes budgétaires. L'AFPC a soutenu que si « le gouvernement du premier ministre Carney n'est pas prêt à dire honnêtement quels programmes et services seront touchés par ces compressions, nous ne devrions pas voir cet exercice comme un examen des dépenses, mais plutôt comme des compressions irréfléchies ». Pour sa part, M. Matthews du SCT a affirmé ce qui suit :

> Voici les critères que nous avons demandé aux ministères de respecter: s'agit-il d'un mandat fédéral de base? Y a-t-il un chevauchement ou un double emploi avec d'autres programmes ou responsabilités des provinces? Y a-t-il un décalage avec les priorités gouvernementales? Les programmes donnent-ils les résultats escomptés?
>
> Nous leur avons également demandé de s'assurer qu'il n'y a pas d'incidence sur la prestation des services, la santé, la sécurité ou les obligations juridiques.

M. Matthews a ajouté que « [l]e budget de 2025 contenait une annexe de 40 pages sur les économies prévues, et [que] des détails supplémentaires seront fournis dans les plans ministériels des organisation ».

L'AFPC a aussi dit qu'il était difficile de comprendre pourquoi l'ASFC procédait à des réductions d'effectifs alors même qu'elle s'était engagée à recruter jusqu'à 1 000 agents des services frontaliers. Le SCT a souligné que l'ASFC était parmi les organisations avec une plus basse cible de réductions de 2 % :

> Le gouvernement augmente le nombre d'agents des services frontaliers ainsi que le nombre d'agents de la [Gendarmerie royale du Canada]; ces effectifs sont donc en hausse. Les compressions que ces deux ministères doivent effectuer ne concernent pas le personnel de première ligne, mais plutôt les services administratifs.

La Western Canadian Wheat Growers Association a déclaré qu'il manquait de transparence au niveau fédéral pour déterminer quelles sont les priorités de dépenses d'AAC, ce qui rend difficile la formulation de recommandations visant à améliorer l'efficacité. Le SACC a

souligné qu'il était difficile de travailler avec le SCC pour trouver le bon équilibre quant aux réductions requises par l'EED, car les syndicats ne connaissant toujours pas « les résultats de l'action du SCC dans certains dossiers ».

L'IPFPC a soutenu que le SCT ne fournit pas suffisamment d'orientations sur les réductions et qu'un « traitement inégalitaire risquerait de violer les conventions collectives et la protection des droits de la personne ». Le SCT a décrit certaines des mesures prises par le gouvernement pour aider les fonctionnaires à naviguer l'EED :

> Les conventions collectives prévoient des procédures convenues pour informer et accompagner les employés syndiqués tout au long du processus, y compris en ce qui concerne leurs droits sur le plan financier. Il est évident que c'est une période très difficile pour certains fonctionnaires, et les aider à traverser cette épreuve, afin qu'ils comprennent leurs droits et leurs options d'indemnisation possibles, relève des [ressources humaines]. À ma connaissance, presque tous les ministères ont un ombudsman auquel les gens peuvent s'adresser pour discuter. Il y a ensuite le [P]rogramme d'aide aux employés, accessible à ceux qui en ont besoin, qui est offert dans l'ensemble de l'organisation.
>
> La mesure la plus importante que les ministères peuvent prendre est de communiquer autant que possible avec leur personnel. La majorité des ministères ont organisé des assemblées publiques, tant avec les cadres qu'avec l'ensemble des employés, pour veiller à ce qu'ils soient aussi informés que possible des défis auxquels le ministère est confronté.

L'IPFPC a également fait valoir que les interprétations des dispositions de l'EED par le Centre des services de paye de SPAC risquent d'enfreindre les conventions collectives, de causer une collecte d'informations fastidieuse et d'être corrigées trop tardivement. Il ajoute que les employés ont peu d'informations sur le programme d'incitation à la retraite anticipée et qu'il existe une certaine confusion quant à la manière dont ce programme semble contourner les dispositions de départ volontaire négociées dans les conventions collectives.

Incidences sur les services

Plusieurs témoins ont fait valoir que, malgré les efforts déployés pour atténuer les coupes dans les services, certains d'entre eux – notamment ceux qu'ils qualifiaient de services essentiels – faisaient l'objet de réductions. L'AFPC et l'IPFPC ont fait valoir que l'EED avait entraîné une baisse des niveaux de service. L'AFPC a soutenu que les coupes dans les services concernent les plus vulnérables. Le ministère des Finances a reconnu qu'aucun exercice de réaffectation de ce genre n'était « sans conséquence : des programmes sont supprimés et les parties prenantes et employés associés à ces programmes sont touchés ».

Le SCT a expliqué comme il aidait les ministères à minimiser l'incidence sur les services :

> [L]'un des critères que les ministères devaient respecter en préparant leurs propositions, et que nous devions employer pour les contester, concernait l'incidence sur les services. On a demandé aux ministères et aux organismes centraux d'être à l'affût de toute proposition susceptible d'entraîner une réduction des services offerts aux Canadiens, notamment dans les régions rurales. C'était l'un des critères qu'il fallait respecter, sinon la proposition était écartée.
>
> J'établirais une distinction... Évidemment, si un programme arrive à échéance ou n'est plus offert, il disparaîtra. Cela dit, nous avons dit très clairement aux ministères que nous ne voulions pas que les niveaux de services diminuent.

Les répercussions sur les services de certaines organisations fédérales sont abordées dans la section suivante.

Réductions par organisation

Anciens Combattants Canada

Anciens combattants Canada (ACC) a déterminé que des économies de 110,0 millions de dollars pourraient être réalisées d'ici 2028-2029 selon la comptabilité de trésorerie, rendues possibles en réduisant le remboursement du cannabis médical pour les vétérans[6]. Le budget de 2025 explique que cette épargne « sera progressive, se réalisant au fil du temps à mesure que les paiements des prestations seront versés à un taux inférieur à celui en vigueur actuellement ». Le Syndicat des employé-e-s des Anciens combattants (SEAC) a reconnu que les seules réductions budgétaires découlant de l'EED touchant les programmes d'ACC concernent le remboursement du cannabis. Le syndicat a indiqué qu'en coupant le budget de ce programme, AAC évitait les réductions d'effectifs pour 2026-2027.

Le Comité a toutefois également appris qu'ACC n'avait pas renouvelé le financement temporaire du Bureau de services juridiques des pensions, un service d'aide juridique gratuit et impartial au sein d'ACC destiné à aider les anciens combattants à contester les décisions relatives à leurs prestations. La décision de ne pas prolonger le financement n'a pas été prise dans le cadre de l'EED; il était déjà prévu que ce financement

6 La comptabilité de trésorerie inscrit les dépenses quand elles sont payées, tandis que la comptabilité d'exercice comptabilise les dépenses lorsque les biens et services sont reçus, sans égard au moment où ils sont payés. Le Syndicat des employé-e-s des Anciens combattants a précisé que, sur la base d'un ajustement comptable actuariel du taux réduit des prestations liées au cannabis médical sur une période de 30 ans, Anciens combattants Canada a identifié des économies, selon la méthode de la comptabilité d'exercice, de 1,0 milliard de dollars d'ici 2028–2029.

temporaire de trois ans prenne fin en mars 2026. L'Association des juristes de justice (AJJ) a cependant souligné que « cette décision financière a été prise dans le contexte de l'examen des dépenses ». Le SEAC a indiqué que la décision de ne pas prolonger ce financement avait conduit le Bureau de services juridiques des pensions à licencier 96 employés, dont 24 avocats, soit 44 % de ses effectifs. Le syndicat a fait valoir que la décision de ne pas prolonger le financement constituait une réduction des services, bien qu'ACC ait déclaré en janvier 2026 que les réductions d'effectifs découlant de l'EED n'auraient aucune incidence sur les services.

Le SEAC a expliqué qu'ACC n'a pas demandé les 9,5 millions de dollars nécessaires à la prolongation de ces contrats, car la sous-ministre de l'époque ne voyait pas de « justification solide » pour demander cette prolongation. Le SEAC et l'AJJ ont expliqué que le programme affichait un taux de réussite de 89 % parmi les anciens combattants ayant fait appel d'une décision initiale leur refusant des prestations. Le SEAC a estimé que l'arriéré actuel de 27 000 dossiers du Bureau de services juridiques des pensions et les délais d'attente de deux à trois ans passeraient, d'ici la fin de l'année 2026-2027, à 52 000 dossiers et à des délais d'attente de trois à cinq ans. Ces syndicats ont expliqué que l'allongement des délais d'attente peut aggraver les problèmes de santé physique et mentale des anciens combattants, limiter la période de rétroactivité des prestations d'invalidité et mettre les anciens combattants et leurs familles dans une situation de précarité financière. L'AJJ a également averti que, dans certaines régions, les anciens combattants risquaient de ne plus pouvoir consulter un avocat en personne. Le SEAC a déclaré que les 96 employés temporaires avaient permis d'augmenter la productivité du Bureau de services juridiques des pensions de 65 %, estimant que leur départ entraînerait un épuisement professionnel chez le personnel restant.

Le SEAC a reconnu que le budget de 2025 prévoit 184,9 millions de dollars sur quatre ans pour stabiliser et moderniser la prestation des services. Il s'est fait dire par la sous-ministre par intérim d'ACC que les 184,9 millions de dollars avaient été réservés pour les prestations d'invalidité, mais que ce montant ne pouvait pas servir au Bureau de services juridiques des pensions. L'AJJ a déclaré ne pas avoir été consultée avant la décision de ne pas renouveler le financement du Bureau; le syndicat n'a eu connaissance de ce problème qu'après avoir été mis au courant par un membre dont le contrat n'était pas renouvelé.

Le SEAC a rappelé au Comité que le mandat d'ACC est directement lié à la cinquième priorité de la lettre de mandat du gouvernement, soit « assurer la sécurité de la population canadienne par des mesures qui renforceront les Forces armées canadiennes, notre frontière et nos services de police ». À ce titre, a-t-il fait valoir, ACC aurait dû être exempté de l'EED, tout comme l'ont été le MDN et la Gendarmerie royale du Canada.

Emploi et Développement social Canada

EDSC a indiqué qu'il réduisait son budget de 780,5 millions de dollars. Pour réduire les coûts administratifs, il doit « consolider les fonctions de gestion et de soutien administratif, réduire le recours aux consultants externes et limiter les déplacements et la participation aux conférences ». Il « simplifi[e] » également la prestation des programmes, notamment en fusionnant le Service jeunesse Canada et le Programme de soutien à l'apprentissage des étudiants.

En outre, EDSC prévoit réduire ses effectifs de 5 313 employés et 98 cadres d'ici 2028-2029. Toutefois, le Ministère a noté que ces chiffres tiennent compte de la suppression de 3 391 postes prévue pour 2025-2026 dans le cadre des réductions déjà planifiées. Il prévoit supprimer 931 postes d'employés et 39 postes de cadres, le reste des réductions devant être réalisé par l'attrition et les départs à la retraite anticipés. EDSC a expliqué que, pour réduire les répercussions sur les services, les effectifs du Ministère sont réduits de 4,9 % à l'administration centrale et de seulement 0,7 % dans les régions où sont dispensés les services.

EDSC a indiqué que ces réductions du personnel de direction correspondent à 12 % de l'effectif dirigeant, une proportion plus élevée qu'au niveau des employés. Les cadres subalternes de la fonction publique perçoivent un salaire d'environ 150 000 dollars et peuvent prétendre à une rémunération à risque d'environ 18 000 dollars (calculée en pourcentage du salaire de base)[7]. La rémunération à risque fait partie de la rémunération globale des cadres, mais le Ministère a expliqué que cette partie est « basée sur le rendement et la réalisation des objectifs de rendement ». Par ailleurs, EDSC a expliqué que les cadres sont admissibles à un boni s'ils atteignent la note la plus élevée dans leur évaluation de rendement. Dans une réponse écrite, EDSC a indiqué avoir versé environ 554 000 dollars de bonis et 14,8 millions de dollars de rémunération à risque aux cadres au cours de l'exercice 2024-2025.

L'AFPC a soutenu que l'EED ralentirait le versement des prestations en raison des réductions d'effectifs à EDSC et des obstacles potentiels liés aux nouvelles technologies de versement des prestations. EDSC a dit communiquer avec environ 250 000 Canadiens par semaine au sujet des produits et services fédéraux. Il a reconnu l'existence de problèmes dans la prestation des services, notamment des retards, mais a déclaré que le Ministère parvenait à respecter « la grande majorité » des normes de service. EDSC a également fait remarquer qu'il a « des stratégies de gestion du changement très ciblées » pour aider le personnel et les clients à s'adapter à la transition numérique et

7 Le Secrétariat du Conseil du Trésor indique que le pourcentage de la rémunération de base varie en fonction de l'échelon du poste de cadre, allant de 12 % à 20 %.

qu'il respecte les normes fédérales en matière de protection des renseignements personnels et de sécurité. Conscient que les outils numériques ne sont pas accessibles ou ne conviennent pas à tous les Canadiens, EDSC a expliqué qu'il veillait à ce que 96 % de la population réside à moins de 50 kilomètres d'un bureau de Service Canada.

Ministère de la Défense nationale

Jonathan Moor, dirigeant principal des finances, MDN, a dit que le Ministère avait reçu pour consigne d'économiser 460 millions de dollars, soit 2 % des subventions et contributions de son budget principal des dépenses pour 2025-2026. Ces économies comprennent

> le retrait de certains parcs de matériel arrivant à la fin de leur durée de vie utile; la rationalisation du portefeuille de biens immobiliers, en procédant à la cession de propriétés sous-utilisées et excédentaires; l'élargissement du recours aux contrats de rendement énergétique dans l'ensemble de nos infrastructures, à la fois pour accroître l'efficacité énergétique et réduire les gaz à effet de serre; et enfin, la modernisation de nos processus opérationnels internes et de notre gouvernance afin de réduire le fardeau administratif et de corriger les inefficacités.

Le budget du MDN augmente néanmoins afin d'atteindre l'objectif de l'OTAN consistant à consacrer 2 % du PIB à la défense; il a précisé que les dépenses avaient augmenté de 12,3 milliards de dollars, soit 35 %, par rapport à l'année précédente. Ainsi, l'EED n'entraîne pas de suppressions d'emplois; tout le personnel concerné par les mesures susmentionnées est réaffecté à des tâches jugées prioritaires. Le MDN a donné l'exemple de la modernisation des services numériques, qui permet d'économiser 65 millions de dollars et de réaffecter 650 employés à d'autres tâches.

Le MDN a ajouté que, pendant la transition de la Garde côtière canadienne (GCC) du ministère des Pêches et des Océans au MDN, elle doit trouver des économies, mais ses propositions ne sont pas encore finalisées. Le MDN travaille avec la GCC pour explorer les possibilités de réaliser des économies « grâce à une meilleure harmonisation de leurs projets et de leurs acquisitions, ainsi qu'au partage de leurs infrastructures et de leurs services logistiques, d'entreposage et techniques spécialisés ». Le MDN a précisé que huit navires de défense côtière de la classe Kingston sont retirés, un résultat directement lié à l'EED, en même temps que l'augmentation du financement de nouvelles capacités, comme les destroyers de la classe Fleuves et rivières. Il a expliqué que l'âge d'une flotte entraînait une augmentation de ses coûts d'entretien et de maintenance, laissant entendre que les nouvelles acquisitions permettaient d'accélérer le calendrier de retrait.

Services partagés Canada

SPC a informé le Comité qu'il avait identifié des économies de 318,5 millions de dollars. Il a résumé l'approche comme suit :

> SPC uniformise les plateformes et réoriente l'offre de logiciels d'entreprise afin de répondre aux besoins actuels, supprime les lignes téléphoniques fixes non essentielles dans les immeubles gouvernementaux et déploie des téléphones logiciels économiques pour l'ensemble des employés.
>
> Le ministère poursuit l'examen et la consolidation des contrats afin de réduire le dédoublement, d'améliorer les prix et de mieux harmoniser les dépenses avec les besoins de l'organisation. Tout ceci en renforçant les capacités internes afin de réduire la dépendance à l'égard des consultants et des entrepreneurs externes pour les opérations courantes. Des efforts visant à simplifier l'empreinte infonuagique du gouvernement en regroupant plus de 287 environnements infonuagiques dans le nuage d'entreprise de SPC sont en cours. Nous poursuivons également la consolidation des centres de données en réduisant les 190 centres de données vieillissants.

SPC a expliqué que le financement qui lui était accordé est resté relativement stable depuis l'exercice 2016-2017 et que l'organisation avait sans cesse mis en œuvre des mesures de gain d'efficacité pour faire face aux pressions inflationnistes. Il a également ajouté qu'il comptait sur des contrats externes pour accélérer la transition et abandonner ses systèmes vieillissants.

Services publics et Approvisionnement Canada

SPAC a informé le Comité qu'il avait identifié des économies annuelles de 190,8 millions de dollars d'ici 2028-2029. Il a résumé son approche de la façon suivante :

> Le ministère évalue les programmes et les services qu'il fournit à l'ensemble du gouvernement, dans le but de réduire les coûts opérationnels permanents et d'améliorer l'efficacité de la prestation. Le ministère s'efforce également d'accroître l'efficacité du Fonds renouvelable des Services immobiliers en se concentrant sur ses mandats de base, en modernisant ses opérations et en éliminant les fonctions qui font double emploi.
>
> En date du 31 mars 2026, l'Office des normes générales du Canada a mis fin à ses activités d'élaboration de normes, puisque ce service facultatif sera maintenant assuré par d'autres organismes d'élaboration de normes accrédités qui exercent leurs activités au Canada.
>
> Il y aura une réduction du financement accordé aux projets pilotes et d'innovation de Laboratoires Canada.

> SPAC examine également ses processus internes afin de réduire les exigences administratives, rationaliser sa structure de gestion et améliorer son efficacité.
>
> De plus, SPAC réduit les dépenses liées aux services professionnels et aux déplacements, et mise sur l'utilisation d'agents conversationnels intégrant l'intelligence artificielle et d'outils en libre-service afin d'améliorer la prestation des services.

SPAC a déclaré qu'il allait réduire ses ETP de 1 793 d'ici 2028-2029. Ces réductions touchent moins les domaines prioritaires du Ministère, tels que les salaires et le traitement des salaires. Le Ministère a également précisé que ces réductions concernaient davantage les cadres que les employés. Dans une communication écrite, le Ministère a indiqué que ses réductions d'effectifs pourraient coûter jusqu'à 139,1 millions de dollars sur trois ans, mais qu'il s'agissait du « scénario du coût le plus élevé » (c'est-à-dire si toutes les réductions étaient effectuées par le biais du réaménagement des effectifs plutôt que par des départs volontaires).

SPAC a assuré aux membres du Comité qu'il « adoptait une approche très prudente et méthodique dans la mise en œuvre de ces mesures afin de garantir la continuité des services et d'éviter toute détérioration de la [prestation de services] ». Au sujet de la dissolution de l'Office des normes générales du Canada, SPAC a expliqué que cet organisme était chargé d'environ 70 normes. Il travaille actuellement avec les organismes responsables de ces normes et détermine lequel des autres organismes de normalisation pourrait être désigné pour en assumer la responsabilité.

L'IPFPC a fait valoir que le Centre des services de paye de SPAC ne dispose pas de capacités suffisantes pour gérer la flambée des dossiers de paye complexes causés par l'EED et que le système de paye Phénix a du mal à traiter ces transactions de paye complexes. SPAC a reconnu la charge supplémentaire liée au traitement des payes, mais a précisé qu'il avait reçu des fonds supplémentaires et réaffecté d'autres ressources à cette fin afin de garantir le bon fonctionnement de ces opérations.

Agriculture et Agroalimentaire Canada

Le budget de 2025 indique que pour réaliser des économies de 154,7 millions, AAC

> réorientera ses programmes, ses recherches scientifiques et ses dépenses opérationnelles afin de mieux axer ses activités sur les priorités du gouvernement […]. AAC mettra fin progressivement à certains programmes en dehors de son mandat principal, comme le Programme Solutions agricoles pour le climat – Laboratoires vivants. […]
>
> AAC réduira également certaines activités scientifiques lorsqu'une approche rationalisée peut être adoptée, ou lorsque la capacité existe ailleurs […].

> De plus, AAC améliorera l'efficacité opérationnelle en optimisant les services internes pour aligner les ressources avec les priorités ministérielles, en rationalisant le soutien administratif et en réduisant les couches de gestion, en faisant progresser la technologie et l'automatisation pour réduire le travail manuel chronophage et en diminuant la dépendance aux entrepreneurs externes.

Le Comité a été informé de la fermeture de huit sites de recherche par AAC et de la suppression de 665 postes. Plusieurs témoins et mémoires ont expliqué en quoi les installations de recherche agricole contribuent au développement de cultures de renommée mondiale et aident les producteurs à gérer les risques et à maintenir la viabilité de leurs exploitations[8]. Selon eux, ces travaux de recherche favorisent également la mise en place de produits et de pratiques efficaces, productifs, durables, résilients et adaptés au contexte régional, notamment grâce au transfert de connaissances vers les producteurs. La Western Canadian Wheat Growers Association a soutenu que ces réductions démontrent que « rien n'indique qu'il existe une stratégie claire fondée sur une consultation sérieuse ou assortie d'un plan précis pour l'avenir ».

La Saskatchewan Wheat Development Commission a décrit les répercussions de l'EED sur la recherche fondamentale de sélection :

> Bien que le [ministre de l'Agriculture et de l'Agroalimentaire] et d'autres responsables aient souligné qu'il n'y avait pas eu de réduction de la capacité de sélection, aucun poste de chercheur en sélection n'ayant été supprimé, cela ne tient pas compte du fait que les coupes budgétaires auront un impact sur l'ensemble intégré d'agronomes, de phytopathologistes et de personnel de soutien qui permettent aux programmes de sélection de fonctionner. Même si certains sélectionneurs peuvent être maintenus en poste ou mutés, la capacité qui permet aux programmes de sélection de fonctionner efficacement est en train d'être démantelée. […] La fermeture des sites de Lacombe, d'Indian Head, de Scott et de Portage la Prairie réduit considérablement la diversité environnementale et la capacité d'essai qui permettent de vérifier si les améliorations génétiques apportent réellement une valeur ajoutée aux agriculteurs.

La Saskatchewan Association of Rural Municipalities a expliqué que les centres de recherche travaillent ensemble pour valider les recherches, et que des groupes de recherche dirigés par des producteurs partagent les locaux des stations fédérales pour optimiser leur efficacité. Innovations céréalières de l'Ouest a également expliqué que le secteur privé et les universités ne peuvent pas combler ce vide, car ils ne se consacrent pas à des travaux à long terme et précompétitifs sans retombées commerciales immédiates.

8 Voir Saskatchewan Association of Rural Municipalities, Saskatchewan Wheat Development Commission, Western Canadian Wheat Growers Association, Innovations céréalières de l'Ouest et Western Applied Research Corporation.

Innovations céréalières de l'Ouest a prédit que les conséquences de ces fermetures ne seraient pas immédiatement perceptibles, mais que les concurrents mettraient au point des variétés plus performantes, et que « [l]orsque ces répercussions deviendront indéniables, la capacité nécessaire pour y faire face aura déjà été démantelée ». L'organisme a souligné que les sites fermés « sont extrêmement difficiles, voire impossibles » à remplacer, et que les autres options sont à la fois plus coûteuses et nécessitent des fonds supplémentaires. La Saskatchewan Association of Rural Municipalities a convenu avec un membre que ces compressions auront des répercussions sur les agriculteurs.

La Western Canadian Wheat Growers Association a indiqué que si les politiques fédérales ne soutiennent pas l'agriculture, ce secteur pourrait ne plus paraître suffisamment rentable pour attirer la prochaine génération d'agriculteurs. Elle a ajouté que les coupes budgétaires dans ce secteur se poursuivent depuis plus d'une décennie, ce qui réduit la capacité à produire de nouvelles variétés de cultures. Elle a affirmé que ces réductions s'inscrivent dans un contexte marqué par des problèmes liés à la main-d'œuvre, des goulets d'étranglement au niveau des infrastructures, des droits de douane, des processus réglementaires et de mise en œuvre lents et imprévisibles, ainsi que des efforts de modernisation lents et inefficaces dans le secteur agricole. La Saskatchewan Association of Rural Municipalities, la Saskatchewan Wheat Development Commission et la Western Canadian Wheat Growers Association ont ajouté que la disponibilité et les prix des engrais – dont les producteurs ne peuvent se passer s'ils veulent réaliser des bénéfices – sont en hausse en raison des événements géopolitiques.

La Saskatchewan Association of Rural Municipalities, la Western Canadian Wheat Growers Association et Innovations céréalières de l'Ouest ont recommandé de suspendre ou de revenir sur les coupes budgétaires visant les centres de recherche agricole. Dans la même lignée, la Western Applied Research Corporation a recommandé de soutenir le maintien et la protection de la Ferme expérimentale de Scott en tant que terres consacrées à la recherche agricole. La Western Canadian Wheat Growers Association a également recommandé que le gouvernement fournisse aux parties prenantes de meilleures informations sur ses activités et ses priorités, qu'il définisse une « stratégie nationale en matière d'innovation agricole axée sur la productivité, la compétitivité et la valeur ajoutée » et qu'il « amélior[e] la mise en œuvre au sein des principales institutions en intégrant dans leurs mandats des obligations en matière de délais, de résultats et de compétitivité ».

La Saskatchewan Wheat Development Commission a recommandé au gouvernement de « collaborer avec ses partenaires des organismes de financement pour remédier à ces déficits de capacités et limiter l'impact négatif potentiellement important sur les

producteurs et le secteur agricole ». Elle a de plus recommandé qu'AAC travaille avec les organismes de financement et les partenaires pour élaborer une stratégie à long terme pour ses programmes de recherche et de sélection publiques en dehors des consultations sur le prochain cadre politique, et qu'il consulte les partenaires avant de se débarrasser d'actifs.

Innovations céréalières de l'Ouest a également recommandé

> d'envisager d'autres critères d'évaluation, délais et exigences de transition pour les programmes dont les cycles de développement sont longs, en particulier dans le domaine de la recherche; d'exiger une évaluation exhaustive tenant compte des coûts de remplacement, des coûts de renonciation et des effets économiques à long terme – et non seulement des économies opérationnelles directes; de mettre en place des mesures de protection formelles nécessitant l'identification et la préservation obligatoire des ressources de recherche irremplaçables; d'imposer une planification collaborative de la transition impliquant les communautés de parties prenantes concernées, avec des processus et des jalons transparents, une surveillance indépendante et la reddition de comptes quant aux engagements pris[9].

Service correctionnel du Canada

Le SACC a déclaré que le SCC effectue des compressions de 132,2 millions de dollars et supprime environ 400 postes chez les membres du syndicat, dont plus de 100 ETP d'agents correctionnels. Le syndicat a qualifié les réductions prévues par le SCC non pas simplement de réductions des effectifs, mais de réductions de la capacité de sécurité de première ligne. Le SACC a décrit comment le SCC convertit le centre pénitentiaire pour hommes Grierson en centre pénitentiaire pour femmes et regroupe les employés de divers pénitenciers dans la région, quoiqu'il ait exprimé des doutes quant à l'efficacité de ces plans. Le SCC réduit aussi la patrouille mobile de jour, qui répond aux incidents comme les tentatives d'évasion et l'introduction de contrebande, et il supprime tous les postes liés au programme d'intégrité, qui lutte contre les livraisons illicites qui se font « en les lançant par-dessus les murs » ou par drone. Le personnel est également réduit dans les tours, les cours et autres secteurs d'activité des établissements. De plus, le SCC procède actuellement au regroupement de ses chiens détecteurs de drogues selon un modèle régional, plutôt que d'avoir des chiens affectés à un établissement en particulier, ce qui, selon le SACC, pourrait nuire à l'efficacité et aux opérations de ces chiens.

Le SACC a de plus expliqué que plusieurs postes au sein des unités d'intervention structurée (une solution de rechange à l'isolement administratif ou à l'isolement cellulaire)

9 En raison de difficultés techniques, cette recommandation est tirée des notes de présentation de M[me] Oatway et pourrait différer de la recommandation prononcée.

sont abolis, ce qui mène à des réductions des effectifs dans tous les établissements. Le CSC réduit les formations destinées aux nouvelles recrues ainsi que la formation continue des agents correctionnels, malgré le fait que le syndicat estime que ces formations étaient déjà insuffisantes tant sur le plan de la qualité que de la quantité avant ces coupes budgétaires.

Le SACC a expliqué en quoi ces changements augmentent les risques pour les agents correctionnels, les personnes incarcérées et les communautés. Il les a également présentés comme allant à l'encontre du mandat et des obligations du SCC. Le SACC a expliqué que le moral des agents correctionnels était au plus bas, car leur milieu de travail comporte beaucoup de défis, ils ne se sentent pas en sécurité au travail et ils ne se sentent pas appuyés par l'administration. En outre, il a mentionné que les employés touchés par les réductions ont eu un mois pour décider de la suite de leur parcours professionnel, avec un soutien minimal de la part de la direction et du programme d'aide aux employés. Il a ajouté que les réaménagements des effectifs mettraient fin aux accords négociés par le SCC avec le syndicat pour régir les transferts de personnel entre des établissements de différentes catégories de sécurité, ce qui devrait entraîner une augmentation de l'absentéisme, des troubles liés au stress psychologique et des demandes d'aménagements raisonnables.

Le SACC a souligné que les infrastructures sont vieillissantes, dangereuses et qu'elles auront besoin d'investissements massifs pendant des décennies. Il a indiqué que loger deux personnes dans une même cellule complique déjà le travail des agents correctionnels. Le SACC et l'AFPC ont ajouté que l'incapacité à réhabiliter les personnes peut entraîner une hausse de la criminalité et de la récidive, ce qui met les communautés en danger et pèse encore davantage sur les ressources publiques. En réponse aux questions d'un membre, le SACC a convenu que le manque de sécurité dans les établissements correctionnels fait courir des risques tant aux agents correctionnels qu'au grand public. Il a suggéré que l'EED représentait un compromis entre les économies financières et la sécurité des agents correctionnels et des communautés. Il a également convenu avec le membre que certaines politiques et pratiques existantes, telles que le transfert par avion de personnes incarcérées vers une unité d'intervention structurée située dans un autre établissement, semblaient inefficaces.

Agence des services frontaliers du Canada

Le budget de 2025 indique que l'ASFC a identifié des économies de 52 millions de dollars – soit 2 % de son assiette des dépenses visée par l'examen – en trouvant des gains d'efficacité en lien avec les applications logicielles désuètes, sa flotte de véhicules, la structure organisationnelle de son siège social, ainsi que ses dépenses en matière de déplacements, de formation et d'heures supplémentaires. L'AFPC a expliqué que des

employés qui font du travail administratif et des agents des services frontaliers ont reçu des lettres avisant que leur poste est touché par les compressions, ce qui lui laisse un « minimum de surveillance et de structure[10] ». Elle a dit qu'il était « tout simplement insensé » d'entreprendre des réductions des effectifs pour des employés qui ont déjà suivi une formation rigoureuse tout en s'engageant à embaucher jusqu'à 1 000 agents des services frontaliers. L'IA et des étudiants minimalement formés, a fait valoir l'AFPC, ne peuvent pas détecter ce que des agents hautement qualifiés peuvent repérer, ce qui a des répercussions sur la sûreté et la sécurité.

L'AFPC a souligné que l'ASFC souffrait déjà d'un manque de personnel auquel ni les solutions technologiques ni les changements de pratiques ne pouvaient remédier. Elle a fait part de sa perplexité quant à la réduction des heures d'ouverture aux postes frontaliers, soulignant que les menaces ne respectent pas les horaires d'ouverture. Elle a également fait part de ses inquiétudes concernant les petites communautés rurales qui dépendent de ces postes pour franchir la frontière américaine, mais qui n'ont pas été consultées au sujet de ces coupes budgétaires.

Bibliothèque et Archives Canada

Leslie Weir, bibliothécaire et archiviste du Canada, a déclaré que Bibliothèque et Archives Canada (BAC) :

- réduit ses activités d'accès à l'information et de protection des renseignements personnels (AIPRP) de 13,6 millions de dollars;
- réduit et réaffecte les ressources à l'interne pour économiser 6,9 millions de dollars; et
- met fin à son Programme pour les collectivités du patrimoine documentaire, qui soutient la mise à disposition de documents accessibles et la préservation des collections de patrimoine documentaire des collectivités – afin de réaliser une économie de 1,6 million de dollars.

À cette fin, BAC prévoit de réduire son personnel de 161 postes d'ici 2028-2029, dont 56 employés et cadres qui feront l'objet de mesures de réaménagement des effectifs ou de transition professionnelle. BAC a dit que ces décisions étaient « particulièrement difficiles » parce que les compressions précédentes « avaient fini par affecter tous nos programmes » et réduit toutes les activités de BAC « au strict minimum ». Toutefois, elle

10 Cela semble contredire les témoignages du Secrétariat du Conseil du Trésor. Le Comité n'est pas en mesure de vérifier de manière indépendante laquelle de ces affirmations est exacte.

a déclaré que BAC s'attendait à un examen des dépenses avant l'EED puisqu'il était censé faire l'objet d'une « deuxième phase visant à recentrer les dépenses gouvernementales, qui n'a finalement pas abouti[11] ».

Jennifer Schofield, sous-ministre adjointe, Secteur des collections, BAC, a informé le Comité que BAC avait un arriéré de 6 300 demandes d'AIPRP en date du 31 décembre 2025, une diminution par rapport aux 14 000 demandes en 2022-2023, lorsque la pandémie a causé une augmentation radicale de l'arriéré. BAC a expliqué qu'elle recevait l'un des plus grands volumes de demandes, car elle conserve les archives de plus de 300 entités gouvernementales, dont de nombreux documents qui ne sont plus utilisés activement. Les demandes d'AIPRP de BAC sont également complexes puisqu'elles portent sur d'importants volumes de documents soumis à des restrictions d'accès qui nécessitent de consulter l'organisme dont ils proviennent, et parce qu'il y a « plus de 200 kilomètres linéaires de documents imprimés du gouvernement fédéral, tous rangés dans des boîtes ». BAC a expliqué qu'on lui a alloué

> une enveloppe de 81,9 millions de dollars sur quatre ans à compter de 2027-2028, ainsi qu'une enveloppe de 22,4 millions de dollars sur une base permanente à partir de 2031, dans l'objectif d'assurer le bon fonctionnement de l'AIPRP. Le financement temporaire destiné à l'AIPRP et à l'accès proactif devra toutefois être réduit de 13,6 millions de dollars sur trois ans, comme le prévoit [l'EED] pour BAC.
>
> Le processus de financement continu permettra à BAC de poursuivre l'amélioration de nos services liés à l'AIPRP, notamment en poursuivant nos efforts pour réduire l'arriéré, améliorer le respect des délais, et faire progresser différentes initiatives novatrices qui facilitent l'accès à nos collections.

BAC a déclaré que les réductions découlant de l'EED nuiraient à sa capacité à répondre aux demandes d'AIPRP. Bien qu'elle prévoie de pouvoir continuer à améliorer le respect de ses obligations en matière d'AIPRP, BAC a indiqué que les demandes particulièrement volumineuses pouvaient encore présenter un risque à cet égard et s'avérer coûteuses à traiter. Interrogée sur sa capacité à respecter ses obligations légales en matière d'AIPRP, BAC a laissé entendre que l'EED l'avait contrainte à prioriser certaines responsabilités et obligations prévues par la loi au détriment d'autres. Cependant, BAC a indiqué que son arriéré ne continuait plus d'augmenter, ce qui facilite la gestion de ses inventaires. Étant donné que les réductions requises par l'EED s'étalent sur trois ans, BAC a indiqué qu'elle disposait encore de plusieurs années pour permettre à son personnel de continuer à

11 Recentrer les dépenses gouvernementales était une initiative du budget de 2023 visant à identifier et à réaffecter les dépenses de certaines organisations. On ne sait pas exactement dans quelle mesure d'autres organisations ont peut-être déjà élaboré des propositions d'économies en prévision d'un examen des dépenses.

travailler sur l'arriéré. Elle a ajouté qu'elle consulte régulièrement la commissaire à l'information, qui est au courant des contraintes budgétaires dans le cadre de l'EED.

BAC a expliqué que 95 % de ses efforts de numérisation sont consacrés à faciliter l'AIPRP, et qu'elle vise en priorité la divulgation proactive des documents les plus consultés, de sorte que les usagers n'aient pas à faire de demande d'AIPRP pour ces documents. Elle a également mentionné que d'autres pays ont mis en place des politiques visant la déclassification proactive, et elle a dit espérer que le Canada adopte un processus similaire. BAC a indiqué que, afin de répondre à 80 % des demandes d'AIPRP dans les délais prévus par la loi, et dans le cadre d'un plan d'action d'AIPRP parallèle, BAC procède au tri et à la négociation des demandes, a mis en place une équipe de chercheurs archivistes et a investi dans sa base de données d'AIPRP. Elle a indiqué au Comité que BAC n'avait pas fait appel à des prestataires externes pour aider à réduire l'arriéré des demandes d'AIPRP et qu'il fallait plus d'un an pour recruter du personnel pour ce type de travail.

À propos du Programme des collectivités du patrimoine documentaire, BAC a précisé qu'elle continuerait à soutenir ces organisations par des moyens non financiers, notamment en orientant les personnes vers des programmes susceptibles de leur venir en aide. Elle a ajouté qu'elle travaille également avec les groupes linguistiques minoritaires, les collectivités autochtones et les gens qui vivent dans des collectivités rurales et éloignées, « afin de nous assurer qu'ils ont la capacité et l'expertise nécessaires pour préserver leurs dossiers et les rendre accessibles ». Ces collectivités ont néanmoins fait part de leurs inquiétudes quant à la suppression du programme.

Centre d'analyse des opérations et déclarations financières du Canada

Le Centre d'analyse des opérations et déclarations financières du Canada (CANAFE) a trouvé environ 6 millions de dollars en économies d'ici 2028-2029 dans le cadre de l'EED. Philippe Blanchette, sous-directeur par intérim, Services corporatifs, a décrit l'approche du CANAFE comme suit :

> Nous nous sommes concentrés sur l'optimisation des dépenses organisationnelles du CANAFE, y compris les frais de déplacement et les frais administratifs, et sur les fonctions habilitantes pour nous assurer qu'elles appuient de manière efficiente et efficace nos programmes essentiels.
>
> Les mesures d'économie du CANAFE sont également très importantes pour soutenir son initiative de modernisation générale, car elles lui donnent la souplesse nécessaire pour réaffecter les ressources vers les outils, les technologies et les capacités nécessaires pour rester à l'avant-garde de la lutte contre la criminalité. Pendant l'[EED], nous avons donc veillé à ce que ces mesures n'aient pas d'incidence sur nos programmes et nos

> responsabilités opérationnels, et à ce que nous demeurions en mesure de nous acquitter efficacement de notre mandat principal.

Le CANAFE a également précisé que l'EED n'avait pas été appliqué à ses activités de surveillance et de recouvrement des coûts, qui représentent 60 % de son budget total; l'organisme prévoit renforcer son programme de surveillance au cours des deux prochaines années. En ce qui concerne ses activités de programme, il a dit qu'aucun membre du personnel n'est touché par les réductions d'effectifs, et il n'y a pas de réduction des dépenses de fonctionnement, y compris aucune réduction du financement de l'unité du renseignement financier du CANAFE. L'information que le CANAFE a fournie au Bureau du Directeur parlementaire du budget indique que l'agence a réduit de 300 000 $ le budget de son unité du renseignement financier et de 6,3 millions de dollars celui de ses services internes. Cette information indique également que ces réductions n'auraient aucune incidence sur les niveaux de service.

Autres organisations

Plusieurs témoins syndicaux ont expliqué au Comité en quoi l'EED pourrait avoir des répercussions sur d'autres organisations fédérales :

- Les coupes de 613,5 millions de dollars imposées à Immigration, Réfugiés et Citoyenneté Canada augmentent les délais d'attente et réduisent l'expertise à l'interne;

- Les coupes de 80,5 millions de dollars imposées à l'Agence canadienne d'inspection des aliments mettent en péril la sécurité et la salubrité alimentaires du Canada et l'Agence était déjà en sous-effectifs. Cependant, selon les informations publiquement accessibles [en anglais seulement], l'Agence a annoncé son intention de réinvestir 30 millions de dollars dans le renforcement des inspections de la salubrité des aliments et des services de première ligne – un effort visant à maintenir les normes d'inspection et à assurer que le mandat de base de l'Agence en matière de salubrité des aliments n'est pas compromis par les compressions budgétaires.

- Les coupes de 43,5 millions de dollars imposées au ministère de la Justice et de 0,9 million de dollars imposées au Service des poursuites pénales érodent la capacité juridique du Canada.

Dans la même veine, l'IPFPC a souligné le risque de coupes budgétaires touchant divers « systèmes et services essentiels », notamment la salubrité alimentaire, la préparation

aux situations d'urgence, la sécurité des transports, la protection des ressources agricoles et forestières, la protection des voies navigables, la santé humaine et les systèmes de données. Il recommande d'annuler les réductions aux systèmes essentiels; de réduire la dépendance aux sous-traitants externes pour réaliser des économies; de consulter les fonctionnaires pour trouver les gains d'efficacité; d'élaborer et de publier un plan de stabilisation du Centre des services de la paye pour les mesures salariales liées à l'EED; d'appliquer les politiques du Secrétariat du Trésor de manière uniforme; et d'utiliser le programme de départ volontaire pour financer les licenciements.

RECOMMANDATIONS

À la lumière des témoignages reçus, le Comité recommande :

Recommandation 1

Que le Comité reconnaisse l'examen exhaustif des dépenses comme un exercice fondamental et nécessaire — conforme à l'approche adoptée par les gouvernements précédents successifs dans le cadre d'examens périodiques des dépenses — dont le but déclaré est d'évaluer si les programmes fédéraux s'inscrivent dans les mandats fédéraux de base ; s'ils font double emploi ou se chevauchent avec d'autres programmes fédéraux ou avec des responsabilités provinciales ou territoriales ; s'ils demeurent alignés sur les priorités actuelles du gouvernement ; et s'ils atteignent les résultats escomptés. De plus, le Comité encourage le gouvernement du Canada à s'efforcer d'optimiser les deniers publics dépensés au nom de la population canadienne.

Recommandation 2

Que le gouvernement du Canada continue à poursuivre ses efforts en vue de ramener la fonction publique fédérale à une taille financièrement viable, tout en cherchant activement à réduire au minimum les départs involontaires et en privilégiant les mécanismes de départ volontaire dans la mesure où cela est possible sur le plan opérationnel.

Recommandation 3

Que le gouvernement du Canada veille à ce que des renseignements opportuns, exacts et transparents concernant le réaménagement des effectifs et le processus d'examen exhaustif des dépenses soient communiqués aux employés touchés, aux syndicats et au public le plus tôt possible.

Recommandation 4

Que le gouvernement du Canada, par l'entremise du processus de réaménagement des effectifs, veille à ce que les répercussions de la réduction des effectifs ne touchent pas de manière disproportionnée les employés non-cadres par rapport à ceux du niveau de la direction.

Recommandation 5

Que le gouvernement du Canada, par le biais d'initiatives telles que l'Incitation à la retraite anticipée, veille à ce que les exigences opérationnelles actuelles et futures et la continuité des services aux Canadiens continuent d'être respectées.

Recommandation 6

Que le gouvernement du Canada veille à ce que le processus d'examen exhaustif des dépenses cherche activement à préserver et à renforcer la capacité institutionnelle, afin que les connaissances et l'expertise organisationnelles essentielles ne soient pas perdues.

Recommandation 7

Que le gouvernement du Canada, par l'entremise de l'examen exhaustif des dépenses, établisse et développe la capacité interne au sein de la fonction publique, en vue de réduire le recours aux experts-conseils externes en gestion, et que les contrats externes soient réservés aux cas où une expertise technique spécialisée est réellement requise et non disponible au sein de la fonction publique.

Recommandation 8

Que le gouvernement du Canada continue à poursuivre la modernisation de la fonction publique et à progresser vers l'atteinte de l'équilibre du budget de fonctionnement, tout en protégeant la prestation des services essentiels de première ligne aux Canadiens.

Recommandation 9

Que le gouvernement du Canada cerne et mette en œuvre des possibilités de tirer parti de l'intelligence artificielle et des technologies numériques afin de rationaliser les opérations et d'améliorer l'efficacité dans l'ensemble de la fonction publique, tout en veillant à ce que des cadres de gouvernance et des mécanismes de surveillance solides soient en place pour garantir que cette mise en œuvre est menée de manière responsable, éthique et imputable.

Recommandation 10

Que le gouvernement du Canada continue de respecter ses obligations en vertu de la *Loi sur l'équité en matière d'emploi* et de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique*, en veillant à ce que les principes et les exigences énoncés dans les deux lois soient entièrement respectés tout au long du processus de l'examen exhaustif des dépenses.

Recommandation 11

Que le gouvernement du Canada, dans le cadre de l'examen exhaustif des dépenses, continue de cerner et de mettre en œuvre des stratégies visant à attirer, à maintenir en poste et à soutenir les jeunes au sein de la fonction publique fédérale.

Recommandation 12

Que le gouvernement du Canada veille à ce que l'examen exhaustif des dépenses respecte les besoins uniques en matière de services dans les collectivités rurales et éloignées.

Recommandation 13

Que le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada recueille et communique des données qui suivent où se produisent les réductions de l'examen exhaustif des dépenses au sein de la main-d'œuvre fédérale, y compris une ventilation par ministère et type de poste (cadres par rapport aux non-cadres), et que ces données soient communiquées au Comité sur une base annuelle.

Recommandation 14

Que Bibliothèque et Archives Canada s'assure qu'aucune réorganisation interne ne compromette sa capacité à s'acquitter de ses obligations en vertu de la *Loi sur l'accès à l'information* et de la *Loi sur la protection des renseignements personnels*, et que l'organisation veille à ce que les fonctions de divulgation proactive ne soient pas réduites en conséquence. Bibliothèque et Archives Canada dispose de 120 jours pour répondre par écrit au Comité pour confirmer son engagement à cet effet.

Recommandation 15

Que le Centre d'analyse des opérations et déclarations financières du Canada s'assure qu'aucune réorganisation interne ne compromette sa capacité à maintenir la production et la diffusion de renseignements financiers. Le Centre d'analyse des opérations et déclarations financières du Canada dispose de 60 jours pour répondre par écrit au

Comité afin de confirmer son engagement à cet effet et pour partager un plan clair décrivant comment il assurera le maintien de ces fonctions.

Recommandation 16

Que, compte tenu de l'engagement qu'il a pris envers les anciens combattants, le gouvernement du Canada réexamine les répercussions potentielles sur les services aux anciens combattants d'un non-renouvellement du financement au Bureau de services juridiques des pensions afin d'éviter tout nouveau retard dans la prestation des services auxquels les anciens combattants ont droit.

Recommandation 17

Que le Service correctionnel du Canada continue de renforcer sa capacité à détecter et à prévenir l'introduction d'objets de contrebande dans les établissements pénitentiaires fédéraux en assurant le déploiement efficace d'équipes de détection de drogues et d'autres ressources de sécurité en fonction des besoins de sécurité des établissements, des exigences opérationnelles et des évaluations des risques.

Recommandation 18

Que le gouvernement du Canada travaille avec l'industrie, les provinces et le milieu universitaire afin de mieux comprendre les impacts scientifiques et économiques de la fermeture des centres de recherche exploités par Agriculture et Agroalimentaire Canada.

Recommandation 19

Que le gouvernement du Canada veille à ce que les réductions des dépenses – notamment les compressions touchant les employés de première ligne du Service correctionnel du Canada – n'aient pas d'impact significatif sur la sécurité publique et la réadaptation.

Recommandation 20

Que le gouvernement déploie une stratégie numérique qui permettrait de réduire la dépendance aux grandes entreprises technologiques et aux services numériques américains, tout en développant des partenariats avec des entreprises canadiennes.

Recommandation 21

Que le gouvernement développe une nouvelle stratégie en termes d'acquisition de services numériques pour faire éclore des services numériques avec des partenaires fiables de l'Union européenne.

Recommandation 22

Que, tout en respectant les conventions collectives, le gouvernement entame un dialogue avec les syndicats du secteur public sur la portée des économies proposées dans la fonction publique et sur la perte d'expertise qui pourrait résulter de ces réductions.

ANNEXE A :
LISTE DES TÉMOINS

Le tableau ci-dessous présente les témoins qui ont comparu devant le Comité lors des réunions se rapportant au présent rapport. Les transcriptions de toutes les séances publiques reliées à ce rapport sont affichées sur la page Web du Comité sur cette étude.

Organismes et individus	Date	Réunion
Secrétariat du Conseil du Trésor	2026/03/10	30
Annie Boudreau, contrôleure générale du Canada		
Bill Matthews, secrétaire du Conseil du Trésor du Canada		
Francis Trudel, dirigeant principal associé des ressources humaines		
Syndicat des employé(e)s des Anciens combattants	2026/03/10	30
Toufic El-Daher, président national		
Alliance de la fonction publique du Canada	2026/03/12	31
Sharon DeSousa, présidente nationale		
Liam McCarthy, directeur, Direction des négociations et de la recherche		
Association des juristes de justice	2026/03/12	31
Gregory Harlow, président		
Sayward Montague, directrice, Défense des intérêts et de la négociation		
L'Institut professionnel de la fonction publique du Canada	2026/03/12	31
Sean O'Reilly, président		
Christine Poirier, gestionnaire, Bureau de la politique nationale		
Innovations céréalières de l'Ouest	2026/03/24	32
Lori Oatway, chercheuse scientifique		
Saskatchewan Association of Rural Municipalities	2026/03/24	32
Darren Steinley, vice-président		

Organismes et individus	Date	Réunion
Saskatchewan Wheat Development Commission	2026/03/24	32
Jocelyn Velestuk, présidente du conseil d'administration		
Western Canadian Wheat Growers Association	2026/03/24	32
Daryl Fransoo, président du conseil d'administration		
Darcy Pawlik, directeur exécutif		
Alliance de la fonction publique du Canada	2026/04/14	34
Sharon DeSousa, présidente nationale		
Liam McCarthy, directeur, Direction des négociations et de la recherche		
Ministère des Finances	2026/04/14	34
Thomas Larouche, directeur général, Budget et opérations gouvernementales		
Nick Leswick, sous-ministre		
Janelle Wright, sous-ministre adjointe, Direction des services ministériels		
Syndicat des agents correctionnels du Canada	2026/04/14	34
Frédérick Lebeau, président national		
Daniel MacKinnon, deuxième vice-président national		
Bibliothèque et Archives du Canada	2026/04/21	36
Jean Deschamps, sous-ministre adjoint par intérim, Secteur des services organisationnels et dirigeant principal des finances		
Jennifer Schofield, sous-ministre adjointe, Secteur des collections		
Leslie Weir, bibliothécaire et archiviste du Canada		
Ministère de l'Emploi et du Développement social	2026/04/21	36
Cliff Groen, sous-ministre délégué principal et chef de l'exploitation pour Service Canada		
Danielle Lawlor, directrice générale, Services de gestion financière et de conseils		
Centre d'analyse des opérations et déclarations financières du Canada	2026/04/23	37
Philippe Blanchette, sous-directeur par intérim, Services Corporatifs		

Organismes et individus	Date	Réunion
Ministère de la Défense nationale	2026/04/23	37
Renée De Bellefeuille, sous-ministre adjointe, Ressources humaines - Civils		
Jonathan Moor, dirigeant principal des finances		
Ministère des Finances	2026/04/23	37
William Kendall, conseiller principal, Division des crimes financiers et de la sécurité		
Greg Reade, sous-ministre adjoint délégué, Direction de la politique du secteur financier		
Ministère des Travaux publics et des Services gouvernementaux	2026/04/23	37
Michael Hammond, dirigeant principal des finances		
Kiran Hanspal, sous-ministre adjointe, Direction générale des ressources humaines		
Services partagés Canada	2026/04/23	37
Scott Davis, sous-ministre adjoint, dirigeant principal des finances		
À titre personnel	2026/04/30	38
Louis Côté, professeur		

ANNEXE B :
LISTE DES MÉMOIRES

Ce qui suit est une liste alphabétique des organisations et des personnes qui ont présenté au Comité des mémoires reliés au présent rapport. Pour obtenir de plus amples renseignements, veuillez consulter la page Web du Comité sur cette étude.

Côté, Louis

Dzyuban, Danilo

L'Institut professionnel de la fonction publique du Canada

Saskatchewan Wheat Development Commission

Western Applied Research Corporation

DEMANDE DE RÉPONSE DU GOUVERNEMENT

Conformément à l'article 109 du Règlement, le Comité demande au gouvernement de déposer une réponse globale au présent rapport.

Un exemplaire des *procès-verbaux* pertinents (réunions nos 30 à 32, 34, 36 à 38, 42, 43 et 55) est déposé.

Respectueusement soumis,

Le président,
Kelly McCauley

Rapport dissident du Parti conservateur : EXAMEN EXHAUSTIF DES DÉPENSES

Introduction

Le gouvernement libéral a annoncé en grande pompe son Examen exhaustif des dépenses, promettant aux Canadiens 60 milliards de dollars d'économies sur cinq ans. Le Comité permanent des opérations gouvernementales et des prévisions budgétaires a examiné cette promesse. Il a constaté que cet examen ne réduira pas les dépenses, qu'il vise les mauvais services et qu'il a été mené sans aucune transparence quant au processus décisionnel.

Le Comité a entendu des témoins de la région de la capitale nationale et de tout le pays qui paient aujourd'hui le prix des réductions de personnel effectuées par le gouvernement dans la fonction publique.

Les propres responsables du gouvernement ont démoli leur argument central concernant les réductions.

Le témoignage du Secrétariat du Conseil du Trésor a confirmé que, malgré l'examen exhaustif des dépenses annoncé dans le budget 2025, les dépenses publiques continueront d'augmenter. Le Conseil du Trésor est allé plus loin, en minimisant tant les examens des dépenses précédents que l'actuel, les qualifiant d'« exercices de réaffectation ». Il s'agit là d'un aveu stupéfiant.

La mesure phare d'économies du gouvernement libéral n'est pas du tout une mesure d'économies. Il s'agit d'un redéploiement des deniers publics d'une priorité libérale à une autre, présenté aux Canadiens comme de la discipline budgétaire. Le chiffre de 60 milliards de dollars est un argument cynique, pas un plan.

Ce que nous avons entendu au cours de l'étude

Les agents correctionnels ont indiqué au Comité que le gouvernement libéral procède à des coupes dans les programmes qui les aident à détecter et à dissuader le trafic de drogue dans les établissements fédéraux, et ont directement mis en garde contre les conséquences néfastes qu'entraînera le fait de cibler ces programmes alors que d'autres ne sont pas touchés. Le témoin Frédérick Lebeau (président national du Syndicat des agents correctionnels du Canada) a déclaré : « La réduction des effectifs de maîtres-chiens et des patrouilles mobiles exposera davantage l'établissement à des risques. Lorsqu'un établissement est entouré d'une communauté, cela pose un énorme défi aux agents correctionnels. On favorise ainsi la criminalité autour d'eux. » Le gouvernement n'a pas pu expliquer comment ces programmes avaient été choisis. Aucun critère n'a été présenté au Comité, et aucune analyse n'a été fournie. Des décisions ayant des conséquences directes sur la sécurité des agents correctionnels, des détenus et des communautés qu'ils servent semblent avoir été prises à huis clos, sans rendre de comptes ni au Parlement ni aux personnes concernées. Supprimer les outils qui empêchent la drogue d'entrer dans les prisons fédérales n'est pas une mesure d'efficacité.

Le Comité a également entendu des témoins directement touchés par la décision du gouvernement libéral de fermer des centres de recherche agricole essentiels. Les producteurs n'ont pas été consultés. Ils ont appris ces fermetures après que la décision eut été prise, et ils vont désormais supporter le coût d'une décision prise à Ottawa par un gouvernement qui n'accorde que peu d'importance à l'agriculture de l'Ouest canadien. Le site web du gouvernement lui-même attribue à l'agriculture primaire, à elle seule, une contribution de 37,8 milliards de dollars (soit environ 1,6 %) au produit intérieur brut total du Canada. Il est absurde de mettre cela en péril pour satisfaire à une simple formalité consistant à supprimer ces centres de recherche, certes modestes mais essentiels.

Bibliothèque et Archives Canada (BAC) a déclaré au Comité qu'elle restait déterminée à répondre aux demandes d'accès à l'information, conformément à son obligation légale – cependant, ses paroles ne correspondent pas à ses actes. Des données non confidentielles de l'examen exhaustif des dépenses publiées par la directrice parlementaire du budget montrent que les fonctions d'accès à l'information et de protection des renseignements personnels (AIPRP) ainsi que les activités d'accès proactif de BAC seront progressivement réduites sur une période de trois ans. Ces mêmes données reconnaissent ouvertement que ces réductions pourraient compromettre la capacité de l'institution à se conformer pleinement aux exigences légales prévues par la *Loi sur l'accès à l'information* et la *Loi sur la protection des renseignements personnels*.

Les assurances données au Comité sont inconciliables avec ces éléments de preuve. Le gouvernement libéral réduit délibérément les fonctions mêmes qui permettent aux Canadiens de voir ce que fait leur gouvernement, tout en reconnaissant dans ses propres documents que la loi pourrait ne pas être pleinement respectée en conséquence. Un gouvernement qui commence par réduire la transparence est un gouvernement qui a quelque chose à cacher.

Ces mêmes données de la directrice parlementaire du budget montrent que le Centre d'analyse des opérations et déclarations financières du Canada (CANAFE) réduira son financement destiné à la production et à la diffusion de renseignements financiers. Le CANAFE affirme que les niveaux de service ne seront pas affectés, mais ne fournit aucun détail sur les activités spécifiques qui seront supprimées ni sur la manière dont son travail de renseignement sera maintenu avec moins de moyens. Moins de ressources pour le renseignement signifie moins de renseignements. Les députés ont demandé comment le CANAFE garantirait que ces réductions n'affaibliraient pas sa capacité à lutter contre l'extorsion, le crime organisé et le blanchiment d'argent. Aucune réponse satisfaisante n'a été apportée. Cette année, le ministre des Finances et du Revenu national a sillonné le pays pour promouvoir la nouvelle stratégie « suivre la piste de l'argent » du gouvernement libéral visant à lutter contre l'extorsion et le crime organisé, tandis que son propre gouvernement réduit discrètement le financement de l'organisme même chargé de suivre la piste de l'argent. Partout au Canada, les collectivités sont confrontées à une vague d'extorsion et s'attendent à ce que les services de renseignement et les forces de l'ordre du pays soient dotés des moyens nécessaires. Récemment, la vérificatrice générale du Canada a publié un rapport d'audit qui a révélé que le CANAFE n'avait pas assumé pleinement sa responsabilité de veiller au respect des lois canadiennes en matière de lutte contre le

blanchiment d'argent et de produire des renseignements financiers, en invoquant un manque d'outils adéquats et des retards qui ont entravé son rôle de surveillance.

Nous avons également entendu des témoignages indiquant que le Bureau de services juridiques des pensions, qui fournit aux anciens combattants des conseils juridiques et une représentation gratuits lorsqu'ils demandent une révision ou font appel des décisions concernant leurs prestations d'invalidité, va perdre 44 % de ses effectifs en raison de l'expiration de son financement. Cela signifie la perte de 96 employés, dont 24 avocats. Il ne s'agit pas de postes administratifs. Le Bureau affiche un taux de réussite de 89 % devant le Tribunal des anciens combattants (révision et appel), ce qui signifie que lorsque les anciens combattants se voient injustement refuser une prestation, ses défenseurs obtiennent dans la grande majorité des cas les prestations qui leur sont dues. Les députés ont demandé quelles seraient, concrètement, les conséquences de la perte de près de la moitié de ces effectifs pour un ancien combattant dont la demande a été rejetée. La réponse est évidente : des délais d'attente plus longs, moins de défenseurs et davantage d'anciens combattants contraints de se battre seuls contre le système. L'Association des juristes de justice a déclaré le 12 mars 2026 : « Un criminel dans ce pays a le droit d'être jugé dans un délai de 18 mois, mais les personnes qui nous défendent peuvent attendre des années avant d'obtenir les prestations auxquelles elles ont droit. » Le témoin Toufic El-Daher a déclaré le 10 mars 2026 : « Avec ces compressions, on s'attend à ce que le retard soit de trois à cinq ans, au minimum. »

Les libéraux préféreraient supprimer tous ces services essentiels tout en choisissant de consacrer des fonds à :

- 22 millions de dollars au projet « Culture des haricots et empouvoirement des femmes » en République démocratique du Congo.
- 20 millions de dollars au projet « Construire des secteurs haricots et insectes équitables et résilientes au climat » en Afrique subsaharienne.
- 16,3 millions de dollars pour le projet « L'égalité des sexes pour un développement économique équitable » dans le secteur avicole au Kenya.
- 10 millions de dollars pour le projet « Initiative pour les femmes et les communautés productrice de cacao » destiné à l'industrie du cacao au Ghana.
- 8,2 millions de dollars pour un le projet « Verdissons notre riz : chaînes de valeur du riz à faible carbone et équitables en matière de genre » au Vietnam.

Les conservateurs se sont également inquiétés de l'incapacité de la directrice parlementaire du budget à obtenir en temps opportun les documents relatifs à l'examen exhaustif des dépenses auprès des ministères. L'ancien directeur parlementaire du budget, Jason Jacques, avait adressé des demandes d'information aux ministères dans le cadre de l'évaluation des coûts de l'examen exhaustif des dépenses ; or, c'est la contrôleure générale du Canada qui a répondu en leur nom, refusant de fait l'accès au responsable parlementaire du budget. Le Secrétariat du Conseil du Trésor a fait valoir que le budget devait d'abord être adopté et que les employés concernés devaient être informés avant que les informations puissent être communiquées, affirmant qu'une divulgation plus précoce pourrait compromettre les relations entre la direction et les

syndicats et susciter de l'inquiétude parmi les employés. En d'autres termes, le gouvernement a déclaré à un haut fonctionnaire du Parlement que celui-ci ne serait autorisé à prendre connaissance des détails des coupes budgétaires qu'après avoir voté leur adoption. La directrice parlementaire du budget a écrit aux présidents des deux chambres du Parlement pour les avertir que ces motifs ne constituaient pas des raisons valables de refus au titre de l'article 79.4 de la *Loi sur le Parlement du Canada*, qui confère à la directrice parlementaire du budget un accès libre et en temps opportun aux informations ministérielles. En fin de compte, il a fallu une motion du comité pour garantir que les ministères fournissent à la directrice parlementaire du budget l'ensemble des données nécessaires. L'obstruction initiale du gouvernement libéral à l'égard de l'organisme indépendant de surveillance budgétaire du Parlement a donné le ton à un examen des dépenses caractérisé par le secret plutôt que par la responsabilité.

Conclusion

Comme l'explique clairement le corps du présent rapport, l'examen exhaustif des dépenses mené par le gouvernement libéral a échoué à ses propres critères. Ses propres responsables ont confirmé que les dépenses continueraient d'augmenter. Les conservateurs rejettent donc l'affirmation du gouvernement du Canada selon laquelle cet examen complet des dépenses se traduira par des économies.

Ce que le Comité a constaté, en revanche, c'est une tendance constante : des coupes qui touchent les agriculteurs, les agents pénitentiaires de première ligne, le droit d'accès à l'information des Canadiens, la lutte contre le crime organisé, ainsi que les services dont dépendent nos anciens combattants. Tout cela se produit alors que des dépenses douteuses à l'étranger restent intactes.

Sans un compte rendu public complet distinguant les économies réelles des réaffectations de dépenses, on ne peut pas se fier à l'affirmation du gouvernement libéral concernant ces 60 milliards de dollars. Les Canadiens méritent de véritables économies, et non un énième exercice de réaffectation.

Les conservateurs formulent les recommandations suivantes :

Recommandation 1

Que le gouvernement du Canada modifie ses communications relatives à l'

Examen exhaustif des dépenses afin de mieux refléter le témoignage du

secrétaire du Conseil du Trésor, dans la mesure où la hausse des dépenses publiques continue

d'affecter l'exercice de redéfinition des priorités.

Recommandation 2

Que le Secrétariat du Conseil du Trésor recueille et communique des données permettant de suivre les réductions de l'effectif fédéral découlant de l'Examen exhaustif des dépenses, y compris une ventilation par ministère, type de poste, région et localisation urbaine ou rurale, ainsi que les répercussions sur le niveau de service pour toutes les réductions, et que ces données soient communiquées au Comité des opérations gouvernementales sur une base trimestrielle.

Recommandation 3

Que Bibliothèque et Archives Canada veille à ce qu'aucune réorganisation interne ne compromette sa capacité à s'acquitter de ses obligations en vertu des lois sur l'accès à l'information et sur la protection des renseignements personnels, et que les fonctions de divulgation proactive ne soient pas réduites en conséquence. Bibliothèque et Archives Canada dispose de 60 jours pour répondre par écrit au Comité en confirmant son engagement à cet effet, accompagné d'un plan clair décrivant comment il garantira le respect continu de ces deux.

Recommandation 4

Que le Centre d'analyse des opérations et déclarations financières du Canada veille à ce qu'aucune réorganisation interne ne compromette sa capacité à maintenir la production et la diffusion de renseignements financiers. Le Centre d'analyse des opérations et déclarations financières du Canada disposera de 60 jours pour répondre par écrit au Comité en confirmant son engagement à cet effet, accompagné d'un plan clair décrivant comment il veillera à ce que ces fonctions soient préservées.

Recommandation 5

Que le gouvernement réexamine les répercussions négatives sur les services aux anciens combattants du non-renouvellement du financement du Bureau de services juridiques des pensions, afin d'éviter de nouveaux retards dans la prestation des services auxquels les anciens combattants ont droit.

Recommandation 6

Que le Service correctionnel du Canada rétablisse toutes les patrouilles mobiles de jour concernées, rétablisse tous les postes liés au programme d'intégrité, qui lutte contre les livraisons illicites par « lancers » et drones, veille à ce qu'il n'y ait aucune réduction d'effectifs dans les tours de surveillance, les cours et les unités d'intervention structurée des établissements, et s'assure qu'il n'y ait aucune réduction de la formation des nouvelles recrues ni de la formation continue des agents correctionnels

Recommandation 7

Que le Service correctionnel du Canada remette en service ses chiens détecteurs de stupéfiants dans un établissement spécifique, plutôt que de les faire intervenir à l'échelle d'une région.

Recommandation 8

Que le gouvernement du Canada revienne sur sa décision de fermer les centres de recherche agricole et les fermes expérimentales, et entame immédiatement des consultations avec le Bureau de la Conseillère scientifique en chef, les syndicats du secteur public, les intervenants concernés, les employés, les partenaires de recherche, ainsi que les représentants locaux, régionaux et provinciaux, afin de mieux comprendre les répercussions scientifiques et économiques des fermetures proposées.