



CHAMBRE DES COMMUNES  
HOUSE OF COMMONS  
CANADA

# **Comité permanent des opérations gouvernementales et des prévisions budgétaires**

---

OGGO • NUMÉRO 086 • 1<sup>re</sup> SESSION • 42<sup>e</sup> LÉGISLATURE

---

TÉMOIGNAGES

**Le jeudi 11 mai 2017**

—  
**Président**

**M. Tom Lukiwski**



## Comité permanent des opérations gouvernementales et des prévisions budgétaires

Le jeudi 11 mai 2017

•(0845)

[Traduction]

**La vice-présidente (Mme Yasmin Ratansi (Don Valley-Est, Lib.)):** Mesdames et messieurs, bienvenus. Aujourd'hui, nous nous penchons sur le budget. Des représentants du ministère des Travaux publics et de Services partagés Canada sont également présents.

Madame Lemay, je crois que vous avez 10 minutes pour votre déclaration préliminaire. Je vous prie de profiter de l'occasion pour présenter vos collègues.

Monsieur Parker, je crois que vous disposez également de 10 minutes pour votre déclaration préliminaire. Je vous recommanderais également de présenter vos collègues.

Madame Lemay, la parole est à vous.

**Mme Marie Lemay (sous-ministre, ministère des Travaux publics et des Services gouvernementaux):** Merci beaucoup madame la présidente ainsi que messieurs et mesdames les membres du Comité.

Je vous remercie de me donner l'occasion de parler du Budget principal des dépenses et du Plan ministériel de Services publics et Approvisionnement Canada, SPAC. Je suis accompagnée aujourd'hui de Les Linklater, notre nouveau sous-ministre délégué depuis le début de mars, de Marty Muldoon, notre dirigeant principal des finances ainsi que de Lisa Campbell, notre sous-ministre adjointe responsable de l'approvisionnement de défense.

Les inondations ont causé bien du tort à de nombreux Canadiens. Nous sommes de tout coeur avec eux. Comme vous le savez, notre ministère est responsable de la gestion des édifices fédéraux et d'infrastructures vitales. Sachez que nos responsables ont suivi la situation de près au plus fort des inondations, afin d'en déterminer l'impact sur nos ponts et nos barrages.

[Français]

De plus, nous avons travaillé en étroite collaboration avec le ministère de la Défense nationale et nos autres partenaires. Nous avons appliqué nos plans d'urgence afin de les aider à obtenir rapidement les fournitures nécessaires, comme des sacs de sable.

Comme vous le savez, Services publics et Approvisionnement Canada, ou SPAC, offre un vaste éventail de services qui sont essentiels à la conduite des opérations courantes du gouvernement fédéral, qu'il s'agisse de gestion immobilière, d'approvisionnement ou de traduction.

Comme il est le principal acheteur pour le gouvernement, notre ministère s'efforce d'utiliser son pouvoir d'achat de manière à générer des retombées importantes sur les plans économique et social pour les Canadiens.

[Traduction]

Par exemple, selon les estimations, les contrats attribués à ce jour dans le cadre de la Stratégie nationale de construction navale feront croître le produit intérieur brut du Canada de 7,7 milliards de dollars. Ils permettront aussi de créer ou de maintenir, en moyenne, plus de 7 000 emplois par année, de 2012 à 2022. La Stratégie permet de stimuler l'économie et de doter la marine et la garde côtière des navires dont elles ont besoin pour protéger et servir les Canadiens.

[Français]

Services publics et Approvisionnement Canada comprend aussi le Bureau de la traduction. Le Bureau appuie le gouvernement fédéral quant aux efforts qu'il déploie pour communiquer avec les Canadiens dans les deux langues officielles. En février dernier, la ministre Foote a annoncé des mesures qui permettront au Bureau de renforcer sa capacité et de mieux s'acquitter de son mandat.

Il y a deux jours, j'ai annoncé la nomination de M. Stéphan Déry au poste de président-directeur général du Bureau de la traduction. J'ai la certitude qu'il saura faire preuve du leadership dont le Bureau a besoin pour établir les partenariats et les alliances stratégiques nécessaires à sa pérennité.

Ici, sur la Colline du Parlement, nous poursuivons nos importants travaux de réhabilitation. Les travaux relatifs à l'édifice de l'Ouest, au Centre des conférences du gouvernement et à la phase 1 du Centre d'accueil des visiteurs avancent conformément aux échéanciers et aux budgets établis. Ils seront terminés à l'automne 2018, comme il a été prévu.

[Traduction]

Parlons maintenant de Phénix. Permettez-moi d'abord de revenir sur les événements qui ont mené à la situation actuelle.

En 2009, le gouvernement a donné le feu vert à l'Initiative de transformation de l'administration de la paye, qui comprenait deux projets interreliés: le projet de regroupement des services de paye, qui a donné lieu à la création du Centre des services de paye de la fonction publique à Miramichi; et le projet de modernisation des services et des systèmes de paye, qui visait principalement à remplacer la technologie obsolète utilisée à cet égard par le gouvernement.

La majeure partie de l'attention suscitée par les problèmes de paye a été portée sur Phénix, autrement dit la technologie. Or, le regroupement des services et des systèmes de paye a contribué beaucoup à créer la situation actuelle. En effet, en 2014, il en a résulté l'élimination d'environ 700 postes dans les services de rémunération de 46 ministères.

[Français]

Phénix a été mis en place en février 2016, et comme le comité le sait, les problèmes de paye n'ont pas tardé à commencer. Plus d'une année plus tard, on peut se demander comment une telle situation a pu se produire. Je vous mentionne donc quelques-unes des raisons.

Tout d'abord, nous avons dû nous occuper d'un arriéré de cas d'employés dès le lancement de Phénix. Nous avons sous-estimé l'apprentissage que nécessitait l'utilisation de Phénix. Nous savons maintenant que les processus de gestion du changement et les processus communs relatifs aux ressources humaines n'étaient pas complétés au moment de la mise en place du système.

Nous n'avions surtout pas la capacité nécessaire sur le plan des effectifs. Il aurait fallu plus d'experts chevronnés en rémunération, qui auraient facilité la transition vers le nouveau système ou qui auraient compensé les faibles taux de productivité lors de cette transition. Si nous avions disposé de ces 700 employés des services de rémunération, cela aurait changé la donne.

• (0850)

[Traduction]

Depuis juillet dernier, nous avons pris plusieurs mesures concrètes pour résoudre les problèmes de paye le plus rapidement possible. En juin, la ministre Foote a annoncé l'ouverture de bureaux satellites à Gatineau, à Montréal, à Shawinigan, à Winnipeg, à Halifax et à Kingston. Plus de 200 employés de la rémunération y travaillent. Nous avons ouvert un centre d'appels national et avons créé un formulaire de rétroaction sur Phénix. Nous avons donné de la formation supplémentaire. Nous avons aussi tenu les employés et les médias au fait de la situation par des messages et des séances d'information. Nous avons apporté plusieurs améliorations techniques qui ont permis de faciliter et d'automatiser le traitement des cas.

Enfin, en étroite collaboration avec l'Agence du revenu du Canada, nous avons procédé aux préparatifs nécessaires en vue de la période de production des déclarations de revenus de 2016. Nous avons aussi mis sur pied une unité de liaison chargée de répondre aux questions de nature fiscale.

[Français]

Grâce à ces mesures, nous avons fait des progrès vers la stabilisation du système.

Nous avons été en mesure de faire passer l'arriéré initial de 82 000 cas recensés en juillet à environ 5 500. Il faut noter que 4 200 d'entre eux sont des cas complexes d'intérim qui seront traités au cours des mois qui viennent.

Comme nous l'avions prévu, nous avons stabilisé la situation des demandes de congés parentaux en mars, et celle des congés d'invalidité en avril. Le Centre des services de paye parvient maintenant à traiter les demandes de mouvement concernant les congés parentaux et les congés d'invalidité dans un délai de 20 jours dans 95 % des cas.

En mars, nous avons apporté une amélioration qui a permis d'automatiser les calculs concernant les nominations intérimaires.

La période de production des déclarations de revenus était une grande priorité pour notre ministère. À ce jour, nous avons remis environ 49 000 feuillets d'impôt modifiés aux employés par suite de corrections apportées aux dossiers de paye et du traitement des trop-payés. Les employés qui ont reçu ces feuillets ne sont pas obligés de produire une nouvelle déclaration puisque les rajustements se feront automatiquement.

[Traduction]

Nous avons réalisé des progrès, mais nous sommes conscients que nous avons encore beaucoup de travail à faire. Même si nous traitons la paye normale de quelque 300 000 employés toutes les deux semaines, et à peu près 50 000 mouvements automatisés liés aux heures supplémentaires, il y a encore trop d'employés qui attendent

longtemps avant de recevoir des versements additionnels en raison d'un changement à leur dossier, comme une promotion ou une mutation. Nous entendons encore parler d'employés qui souffrent de ces retards.

C'est pourquoi les ministères et organismes nous donnent un coup de main pour accroître la vitesse de traitement et améliorer l'exactitude de la paye. En guise d'exemple, nous avons récemment mis sur pied une formation intensive à l'intention des conseillers en rémunération. Les conseillers de divers ministères et organismes recevront essentiellement une formation qui leur permettra de traiter certains mouvements de paye au sein de leur organisation afin d'aider le Centre des services de paye. De plus, le Conseil du Trésor dirige présentement un examen des procédés utilisés au sein de l'appareil gouvernemental pour soumettre et approuver des demandes de paye. Ce travail relatif à la gestion du changement constitue le pivot d'un système de paye qui fonctionne bien.

[Français]

Il existe une volonté commune de servir et de soutenir les employés dans l'ensemble du gouvernement. Nous continuerons donc à prendre les mesures nécessaires pour offrir les meilleurs services de paye possible.

Nous sommes heureux d'apporter notre soutien au nouveau groupe de travail des ministres et de travailler avec ces derniers à l'élaboration d'une approche pangouvernementale pour régler cette situation.

Il est évident qu'une telle approche pangouvernementale, c'est-à-dire un processus d'un bout à l'autre, s'avère nécessaire pour veiller à ce que les employés reçoivent une paye exacte, en temps opportun, et qu'ils vivent l'expérience qu'ils méritent. Ce plan de surveillance supplémentaire nous permettra de mettre en place toutes les mesures nécessaires pour atteindre nos objectifs.

[Traduction]

Permettez-moi maintenant de vous parler de notre Budget principal des dépenses.

Pour appuyer le gouvernement dans l'atteinte de ses objectifs, nous chiffrons l'estimation des dépenses à 3,7 milliards de dollars pour l'exercice 2017-2018, ce qui représente une augmentation nette de 824 millions de dollars par rapport à l'année précédente. Voici une ventilation de cette augmentation: 365 millions de dollars pour la réparation et l'entretien des immeubles fédéraux d'un bout à l'autre du pays afin de fournir des milieux de travail sains et sécuritaires; 106 millions de dollars pour la restauration des édifices du Parlement; 75 millions de dollars pour la restauration d'autres infrastructures publiques importantes; 68 millions de dollars pour l'installation d'un système de chauffage écologique dans des immeubles fédéraux dans la région de la capitale nationale, ce qui représente un autre projet important d'écologisation.

Elle comprend également: 36 millions de dollars pour l'assainissement des sites fédéraux contaminés; et 22 millions de dollars pour faire en sorte que les organismes fédéraux puissent accepter des paiements électroniques des Canadiens. Les 150 millions de dollars qui restent serviront surtout à tenir compte des fluctuations du prix et du volume des dépenses liées la gestion des biens immobiliers fédéraux.

[Français]

Notre Plan ministériel tient compte du Budget principal des dépenses et des efforts que nous avons déployés pour nous conformer aux priorités du gouvernement.

Nos employés sont des professionnels dévoués qui prennent au sérieux leurs responsabilités et qui cherchent constamment à mieux servir nos clients au profit des Canadiens.

• (0855)

[Traduction]

Je tiens à vous remercier, madame la présidente. Nous nous ferons un plaisir de répondre aux questions des membres du Comité.

**La vice-présidente (Mme Yasmin Ratansi):** Je vous remercie d'avoir pris moins de temps que prévu.

Monsieur Ron Parker, c'est à votre tour. Vous avez 10 minutes.

[Français]

**M. Ron Parker (président, Services partagés Canada):** Madame la présidente, nous sommes heureux de nous présenter devant votre Comité pour discuter du Budget principal des dépenses et du Plan ministériel de 2017-2018 de Services partagés Canada, ou SPC.

Je suis accompagné de M. John Glowacki, chef de l'exploitation, de M. Alain Duplantie, dirigeant principal des finances et sous-ministre adjoint principal aux Services ministériels, et de Mme Sarah Paquet, sous-ministre adjointe principale, Stratégie.

[Traduction]

Services partagés Canada a le mandat de moderniser l'infrastructure de technologie de l'information du gouvernement. Services partagés Canada a été créé en 2011 et fournit aux ministères et organismes du gouvernement du Canada des services de courriel, de centres de données et de réseaux, de même que des services liés aux appareils technologiques en milieu de travail et des services de cybersécurité et de sécurité de la TI.

Notre travail appuie la prestation numérique de services et de programmes, comme l'assurance-emploi, les prestations de retraite et les interventions en cas d'urgence. Comme il est précisé dans notre Plan ministériel, améliorer la prestation des services liés à l'infrastructure de la TI fait partie de nos grandes priorités. Pour vous donner un exemple récent, SPC a joué un rôle de chef de file plus tôt cette année lors de la gestion d'une cybervulnérabilité dans le logiciel Apache Struts 2. Cette vulnérabilité a évolué en un problème mondial et a touché des systèmes de TI gouvernementaux et privés au début du mois de mars.

[Français]

Le Canada était bien placé pour répondre à cette menace grâce à l'approche pangouvernementale de SPC en matière de sécurité. Cette approche donne un meilleur aperçu des réseaux et de l'infrastructure du gouvernement. Cela permet d'agir rapidement et de façon coordonnée auprès de tous les ministères et organismes compris dans notre périmètre de sécurité.

[Traduction]

SPC a assuré la coordination avec le Secrétariat du Conseil du Trésor et le Centre de la sécurité des télécommunications pour isoler rapidement les systèmes vulnérables et assurer la protection de l'information du gouvernement et des citoyens, et tous les systèmes et services pour la population canadienne sont demeurés sûrs.

L'exercice financier qui débute est important pour nous. Grâce à notre budget prévu de 1,7 milliard de dollars en 2017-2018, nous continuerons de renforcer la cybersécurité, et nous mettrons à niveau le matériel de TI essentiel à la mission. Nous poursuivrons les progrès réalisés pour atteindre la situation visée. Par exemple, nous avons pour objectif de regrouper environ 700 centres de données en sept centres de données d'entreprise ou moins. Jusqu'à maintenant,

nous avons fermé plus de 90 centres et avons ouvert deux centres de données d'entreprise. Les travaux sont en cours pour la mise en place d'un troisième centre à Borden, en Ontario.

Le Budget principal des dépenses de SPC a augmenté de près de 176 millions de dollars par rapport à l'année précédente. Cette hausse est due principalement au financement pluriannuel offert dans le Budget de 2016. Nous investissons ces fonds dans divers projets visant à entretenir et à remplacer le matériel de TI essentiel à la mission.

[Français]

Ce financement permettra à SPC de remplacer plus de 40 000 éléments désuets, comme de vieux serveurs, réseaux et systèmes de télécommunications.

Nous procédons à la mise à niveau du système téléphonique dans six stations de transmission opérationnelle de la GRC en Colombie-Britannique qui répondent aux appels 911.

Nous avons aussi remplacé 3 000 appareils Blackberry à Affaires mondiales Canada pour assurer des communications mobiles sûres et fiables au cours des missions à l'étranger.

[Traduction]

Aujourd'hui, une bonne partie des composantes de l'infrastructure du gouvernement arrivent à la fin de leur vie utile, et certaines ne sont plus soutenues par les fournisseurs. Notre travail d'entretien du matériel est donc essentiel pour voir à ce que le gouvernement soit en mesure de poursuivre ses activités de manière ordonnée et ainsi assurer la continuité de la prestation des services à la population canadienne.

Services partagés Canada assure aussi l'intégrité des réseaux, des systèmes et de l'information. Comme je l'ai souligné plus tôt, nos services de sécurité donnent au gouvernement du Canada un atout incontestable dont il ne disposait pas avant la création de SPC.

[Français]

Nos efforts en matière de cybersécurité ont été appuyés dans le budget de 2016 par un financement de 77 millions de dollars sur cinq ans. Notre ministère collabore étroitement avec d'autres organisations, comme le Centre de la sécurité des télécommunications, pour assurer la mise en place de contrôles de sécurité.

• (0900)

[Traduction]

Ce travail comprend le maintien de l'intégrité de la chaîne d'approvisionnement en TI. Jusqu'à maintenant, SPC a réalisé plus de 17 000 évaluations de la chaîne d'approvisionnement, et il continuera d'intégrer des contrôles de sécurité pour toutes les acquisitions.

Au sujet des acquisitions, j'aimerais souligner que le Budget de 2017 propose des modifications législatives visant à simplifier, à faciliter et à accélérer la prestation des services et des biens dans le domaine de la TI. Les changements proposés modifieraient la Loi sur Services partagés Canada, et ils ont été inclus dans la Loi d'exécution du budget.

Ces modifications autoriseraient le ministre responsable de SPC à déléguer le pouvoir d'acheter certains articles, comme les appareils technologiques en milieu de travail, directement des fournisseurs au moyen des instruments de passation de marchés du ministère. SPC continuerait de conclure des marchés dans le domaine de la TI et de réaliser des économies d'échelle. Il continuerait aussi de réaliser des évaluations de l'intégrité de la chaîne d'approvisionnement pour assurer la fiabilité du matériel, des logiciels et des services.

Nous avons fait valoir ces changements, car ils nous permettront d'offrir de meilleurs services à notre clientèle tout en protégeant la sécurité d'entreprise et en assurant une utilisation optimale des fonds grâce à nos outils d'approvisionnement.

[Français]

Au cours de l'année, nous mettrons à jour le Plan de transformation de l'infrastructure de la technologie de l'information, ou TI, afin de moderniser l'infrastructure ainsi que la cybersécurité et la sécurité du réseau Internet pangouvernemental.

[Traduction]

La nouvelle version du Plan comprendra les leçons tirées de la courte expérience de SPC, de même que les conclusions des vastes consultations tenues l'an dernier auprès des employés de SPC, d'autres fonctionnaires fédéraux, de la population canadienne et des intervenants de l'industrie. Nous avons reçu en tout plus de 2 500 observations de la part des intervenants. La nouvelle version du Plan tiendra aussi compte des avis des parlementaires, du vérificateur général et d'un groupe d'experts indépendants mandatés par le Secrétariat du Conseil du Trésor.

Lorsqu'il aura été examiné par les ministres, le Plan deviendra notre feuille de route pour les trois prochaines années. Il comprendra des échéanciers pour la transition vers une plateforme de TI plus simple, intelligente et sécurisée dans tout le gouvernement.

[Français]

Nous avons déjà pris des mesures pour répondre à certaines recommandations.

Par exemple, nous avons élaboré une Stratégie de gestion des services. Cette stratégie améliore aussi l'excellence du service, la planification, l'établissement des coûts et la prestation des services à nos clients et à la population canadienne.

[Traduction]

Dans le cadre de ces efforts, nous sondons mensuellement les dirigeants principaux de l'information. Nous leur posons des questions concernant les cinq secteurs clés suivants: la rapidité d'exécution, la facilité d'accès, les résultats positifs, les aspects du processus et l'expérience relative à l'engagement. En mars dernier, nous avons obtenu notre meilleure cote à ce jour: 3,2 sur 5, comparativement à la cote de 2,71 sur 5 obtenue en juillet 2016. Voilà une grande réussite qui témoigne des efforts héroïques de nos employés. Nous devons toutefois continuer de nous améliorer, car nous avons encore beaucoup à faire.

Nous sommes également en train de revoir toutes les ententes opérationnelles conclues avec notre clientèle. Ces ententes énoncent clairement les services et le soutien de TI que nous offrons, de même que nos normes de service. Elles sont un élément clé de notre engagement à fournir des services de qualité.

Nous travaillons aussi à accroître la souplesse de la TI du gouvernement. Pour ce faire, nous terminons un processus d'approvisionnement collaboratif afin d'établir une norme et de garantir l'accès aux services infonuagiques offerts sur le marché pour les données non classifiées pour tous nos clients. Les services infonuagiques comportent de nombreux avantages. Ils offriront, entre autres, un accès plus rapide et facile à des services temporaires de calcul et de stockage. Ils permettront aussi aux fonctionnaires de faire preuve de plus d'innovation dans la prestation des services à la population canadienne.

Bien du travail reste à faire pour moderniser la TI au gouvernement, mais nous réalisons des progrès importants et

constants. Nous sommes également fiers des partenariats que nous avons créés avec notre clientèle et de ce que nous avons accompli ensemble.

[Français]

Madame la présidente, voilà qui conclut mon discours. C'est avec plaisir que nous répondrons aux questions du Comité.

[Traduction]

**La vice-présidente (Mme Yasmin Ratansi):** Merci beaucoup.

Je tiens à rappeler aux membres du Comité que nous devons consacrer 10 minutes aux travaux du Comité comme il était indiqué sur l'avis. Nous devons prévoir ces 10 minutes.

Passons à la première ronde de questions.

Monsieur Peterson, vous avez sept minutes.

[Français]

**M. Kyle Peterson (Newmarket—Aurora, Lib.):** Merci, madame la présidente.

Bonjour à tous nos témoins. Je vous remercie de vos présentations.

J'ai quelques questions à poser. Je vais commencer par Mme Lemay.

• (0905)

[Traduction]

Ce n'est probablement pas une surprise, mais j'ai des questions sur les problèmes de paye dont vous avez parlé. En tant que membres du Comité et députés, nous avons tous entendu des gens dans nos circonscriptions et des employés fédéraux dire qu'ils n'arrivent pas à se faire payer ou qu'ils ne reçoivent pas les prestations auxquelles ils ont droit. Je sais que je ne vous apprends rien, madame Lemay.

Je sais que je parle au nom de tous les libéraux et, probablement, au nom de tous les membres, en disant, qu'en tant que députés, nous trouvons évidemment la situation inacceptable et nous devons trouver une solution.

J'aimerais revenir sur un point. Vous avez soulevé des éléments dont je n'étais pas au fait. Je suis relativement nouveau dans ce comité. Je n'étais pas ici à l'été ni au printemps derniers lorsque vous avez fait d'autres interventions. J'aimerais parler des problèmes de dotation et de ressources humaines que vous avez soulevés.

Dans votre déclaration, je crois avoir entendu, madame Lemay, que 700 employés avaient perdu leur emploi avant la mise en oeuvre du nouveau système. Est-ce que c'est juste?

**Mme Marie Lemay:** Permettez-moi de remettre les choses en contexte.

Le projet était en réalité constitué de deux projets simultanés. Phénix est le volet technologique, soit la modernisation. Tous les ministères ont accès à Phénix et la paye est versée par ce système.

Il y avait également un autre projet appelé « regroupement des services de paye ». L'objectif était d'offrir des services par l'intermédiaire de conseillers en rémunération à un groupe de ministères. Dans le cadre de ce projet, 46 ministères avaient initialement été ciblés. Tous les conseillers en rémunération de ceux-ci devaient être regroupés en un Centre des services de paye de SPAC à Miramichi. Au total, pour ces 46 ministères, l'équivalent de 700 postes du secteur de la rémunération a été aboli; leur nombre est passé de 1 250 à 550.

Dans les 55 autres ministères qui n'ont pas accès aux services du Centre des services de paye, mais qui utilisent Phénix, les conseillers en rémunération sont demeurés en poste. Le regroupement était une étape ultérieure, qui n'a pas eu lieu. Le nombre de conseillers en rémunération est donc demeuré le même. Il est important de le mentionner puisque — comme vous le savez et comme nous le savons tous — il s'agit d'une transformation majeure. Les expériences que racontent les gens de votre et de nos circonscriptions sont inacceptables.

Cette transformation est unique et est probablement l'une des plus complexes. Nous nous attendions à ce que nous ayons à nous habituer à ce type de technologie et qu'il faudrait du temps pour faire la transition. Le problème est que le système n'offre aucune souplesse pour que nous puissions gérer les problèmes ou remédier à certaines situations pendant la transition. Si nous avions gardé ces 700 employés pour une autre année par exemple, je suis convaincue que nous entendrions moins de ces histoires aujourd'hui. Nous serions en mesure de répondre aux besoins des employés et de traiter un plus grand nombre de transactions.

Nous devrions toutefois faire face à certaines difficultés dans le cadre de la mise en oeuvre du système. Il y aurait des problèmes. Je ne dis pas que toutes les difficultés auxquelles se heurtent les employés découlent d'un manque de ressources, mais je crois que la majorité des cas dont nous entendons parler découlent du fait que nous ne pouvons appliquer suffisamment rapidement les ordres de changement.

Toutes les deux semaines, nous versons la paye de 300 000 personnes, mais, chaque jour, des fonctionnaires occupent un poste par intérim, sont congédiés, partent en congé ou sont embauchés. Un conseiller en rémunération doit traiter tous ces ordres de changement. Ce sont les ressources dont nous ne disposons pas actuellement. Le traitement de ces changements prend trop de temps et crée un effet d'entraînement. C'est tout à fait inacceptable.

**M. Kyle Peterson:** Qui a pris la décision d'abolir ces équivalents temps plein? Je ne comprends pas. Nous avons la tâche colossale de mettre en oeuvre un tout nouveau système. Le système nécessite beaucoup de formation et de personnel qualifié. Et, la veille de cette mise en oeuvre, on prend la décision de congédier 700 employés. Je ne comprends pas la logique derrière cette décision.

**Mme Marie Lemay:** Je suis arrivée au ministère le 11 avril, soit tout juste après la première vague de mise en oeuvre.

Avec le recul, il est toujours plus facile d'y voir clair.

De plus, de nombreuses études sont en cours qui nous permettront de répondre à vos questions. On tente d'en tirer des enseignements. Je ne suis pas certaine si à l'origine — il y a quelques années, lorsque le projet a été planifié — tous les astres devaient s'aligner ainsi. Par contre, au bout du compte, il se peut que nous constatons que les deux projets fonctionnaient en parallèle. Les conseillers en rémunération avaient été avisés. Le processus pour aviser les employés concernés par l'abolition des postes a duré 22 mois. Il était déjà enclenché. Vers la fin, la pression était forte, car on avait déjà dit à ces employés de chercher du travail et d'autres occupaient déjà un nouvel emploi.

Plusieurs facteurs entrent en ligne de compte. Je suis certaine qu'ils feront partie des leçons retenues.

• (0910)

**M. Kyle Peterson:** Merci.

Par ailleurs, dans votre déclaration ce matin, vous avez dit que votre ministère avait sous-estimé la courbe d'apprentissage. Est-ce

un problème à part du manque de personnel ou est-ce que le personnel en place n'était pas suffisamment formé pour mettre en oeuvre le programme?

**Mme Marie Lemay:** Pour être juste, je crois que, lorsque nous nous pencherons sur les leçons apprises, nous verrons que de multiples éléments ont contribué à l'échec. Ce n'est pas qu'un seul facteur qui a échoué. Nous verrons les éléments s'accumuler.

La raison pour laquelle j'ai mis l'accent sur les ressources est que si nous avions eu des ressources supplémentaires, nous aurions pu atténuer certains problèmes pendant la transition. Or, je crois que nous n'avions pas prévu les conséquences, même celles sur la façon dont nous traitons les questions de ressources humaines dans les ministères. C'est une question de gestion du changement. Même pour les processus les plus banals de ressources humaines, les conséquences sont directement liées à la paye aujourd'hui. Le problème va au-delà de Phénix et du Centre des services de paye. Il s'agit de solutions de bout en bout pour le gouvernement du Canada dans chacun des ministères, la façon de traiter les différents problèmes et l'approbation des gestionnaires.

C'est une question de gestion du changement dans la façon de traiter les questions de ressources humaines et nous avons réellement sous-estimé la question.

**M. Kyle Peterson:** Merci.

**La vice-présidente (Mme Yasmin Ratansi):** Merci.

La parole est maintenant à M. McCauley. Vous disposez de sept minutes.

**M. Kelly McCauley (Edmonton-Ouest, PCC):** Bienvenue à tous. Je suis heureux de tous vous revoir.

J'ai une question pour vous, madame Lemay. Cependant, j'aimerais tout d'abord aborder deux points. Nous avons eu accès à des tonnes de documents internes par des demandes d'accès à l'information. Nous avons appris une information très intéressante dans un rapport qui mentionnait qu'avant de procéder au déploiement, l'arriéré des demandes devait avoir été résorbé avant le 15 décembre. Je ne me souviens pas, mais je crois que le rapport est paru deux mois avant. On peut y lire noir sur blanc que l'arriéré devait être réglé avant le 15 décembre. Or, dans votre déclaration — à moins que j'aie mal compris —, vous avez dit que vous aviez été étonnée de voir l'arriéré ou qu'il y avait un arriéré. Pourriez-vous m'expliquer?

Travaux publics a manifestement reçu l'ordre de résorber l'arriéré, mais vous dites que l'arriéré est arrivé ensuite.

**Mme Marie Lemay:** Vous savez sans doute que des études ont été menées et que certains problèmes ont été soulevés. Selon moi, un autre facteur a une incidence sur la situation actuelle, c'est qu'une grande partie des risques qui ont été réduits...

**M. Kelly McCauley:** Désolé. Ne pourrions-nous pas revenir au rapport? Il disait clairement qu'il fallait éliminer l'arriéré et vous venez de dire que cet arriéré semblait surgir de nulle part. Vous ne saviez donc pas qu'il y avait un arriéré?

**Mme Marie Lemay:** Les différents rapports ont mis en évidence un certain nombre de problèmes qui ont tous été examinés. Nous avons l'impression de les avoir réduits. De nombreuses opérations ont eu lieu à la toute fin du processus, et certaines après la transition. Après la transition au système Phénix, nous avons eu, je pense, un nombre équivalent d'opérations à effectuer visant 20 000 employés. Nous avons été pris par surprise.

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

Selon le rapport de S.i. Systems, les cadres de Services publics ont clairement dit, en entrevue, qu'il n'y avait pas de problèmes d'effectifs. Dans un autre document interne que nous avons consulté — je pense que c'était une note d'information destinée au ministre — on apprend qu'à Miramichi, les effectifs étaient complets et qu'il y avait suffisamment de ressources supplémentaires pour gérer la situation. Mais vous nous dites maintenant que ce n'est pas vrai, qu'il manquait 700 personnes... bien que votre propre ministère ait affirmé le contraire à S.i. Systems. C'est justement l'une des raisons qui vous ont incités à demander le feu vert pour agir.

D'autres rapports internes dont nous avons pris connaissance indiquent clairement que vous aviez suffisamment de personnel et qu'il n'y avait aucun problème de ce côté. Comment expliquer ces deux sons de cloche?

**Mme Marie Lemay:** Comme vous le savez, je n'étais pas là avant et j'ignore quelles étaient les hypothèses à ce moment-là. En revanche, je peux vous dire avec certitude, et cela ne fait aucun doute dans mon esprit, que si nous avions eu la capacité nécessaire sur le plan des effectifs, cela aurait grandement facilité la transition.

**M. Kelly McCauley:** Pourquoi les cadres de Services publics ont-ils dit à S.i. Systems qu'il n'y avait aucun problème de personnel? Pourquoi d'autres documents internes indiquent-ils clairement qu'à Miramichi, les effectifs étaient au complet, bien formés, prêts à intervenir, et qu'il y avait des ressources supplémentaires?

**Mme Marie Lemay:** Je pense que le problème dans ce dossier, c'est que lorsque nous regardons chaque point séparément, il devient très difficile d'avoir un aperçu global de la situation. J'espère que les diverses études que nous menons nous aideront à en brosser un portrait global, parce qu'on pourrait la corriger si le feu vert était donné pour toutes les autres activités, n'est-ce pas?

• (0915)

**M. Kelly McCauley:** Pardonnez mon cynisme. Il semble que le gouvernement ne cesse de s'excuser et tente de jeter le blâme sur quelqu'un d'autre. C'est l'exemple le plus récent.

J'aimerais revenir à la situation actuelle. J'ai obtenu les résultats d'un sondage mené par l'Association canadienne des agents financiers qui portait sur 1 000 répondants. On peut constater une hausse de 10 % du nombre de problèmes de paie entre l'automne dernier — au moment où nous disions que le Phénix avait été réparé — et aujourd'hui. La situation s'est donc aggravée. L'IPFPC a évidemment déposé un grief de principe au nom de 60 000 fonctionnaires. Elle y indique qu'elle ne prête pas foi aux chiffres présentés par le gouvernement.

Les syndicats disent que la situation ne fait qu'empirer. Des sondages indiquent que les choses vont de mal en pis, alors que vous nous avez affirmé il y a tout juste un mois que vous franchissiez un cap. Où en sommes-nous?

Vous devez comprendre que toute cette histoire du Phénix a entraîné une grande perte de confiance dans SPAC. On nous a promis tellement de fois que le problème serait réglé d'ici le 31 octobre, qu'on allait faire ceci, qu'il y avait un problème. Cette promesse n'a jamais été tenue et voilà qu'on change les règles du jeu. Pourquoi devrions-nous faire confiance à votre ministère ou croire ce que vous nous dites aujourd'hui?

**Mme Marie Lemay:** Je comprends tout à fait la frustration des syndicats et des employés. Nous n'essayons pas de régler le problème en vase clos. Nous travaillons en collaboration avec tous les ministères ainsi qu'avec les syndicats.

Pour revenir à cet engagement que nous avons pris à l'automne dernier au sujet de l'arriéré initial, vous avez raison de dire qu'en octobre, nous l'avions réduit à 75 % seulement. Nous nous étions engagés et, en collaboration avec les syndicats, nous avons décidé d'accorder la priorité à deux catégories d'employés, ceux en congé parental et ceux en congé d'invalidité, parce que les syndicats trouvaient qu'il s'agissait là de deux catégories importantes pour leurs membres.

**M. Kelly McCauley:** Reconnaissez-vous que les deux syndicats ont fait savoir que la situation empirait?

**Mme Marie Lemay:** Nous avons eu une rencontre avec le syndicat des AF. Je ne me souviens plus à quelle date le sondage a été réalisé, mais ils en font périodiquement. Nous traitons justement leur...

**M. Kelly McCauley:** C'était il y a quelques semaines.

**Mme Marie Lemay:** Nous sommes en train de traiter leur rétroactivité, et cette étape se passe bien.

Je ne prétends pas que le système fonctionne à merveille. Les problèmes sont toujours là. Le cadran est en marche. Si vous regardez le nombre de personnes qui n'ont pas été payées, vous constaterez qu'il a diminué de beaucoup.

**M. Kelly McCauley:** Vous êtes en train de dire que la situation ne s'aggrave pas.

**Mme Marie Lemay:** Je vous dis qu'il faut mettre l'accent sur la qualité dans cet exercice. Non, la situation n'empire pas. Nous avons finalement réussi à stabiliser la liste d'attente. Nous avons pratiquement éliminé l'arriéré initial. Nous avons atteint un état stable pour deux catégories. Nous cherchons maintenant à nous réorganiser en prévision des négociations collectives. C'est un enjeu énorme. Nous avons clairement dit que nous devons absolument tenir cet engagement. Je n'essaie pas d'en minimiser l'importance. Il s'agit d'un problème complexe.

**M. Kelly McCauley:** J'en suis conscient et je vous crois quand vous dites que vous n'essayez pas de le minimiser. Vous devez comprendre que, dès le tout début, toute cette histoire de Phénix nous a échappée parce que le gouvernement a refusé d'admettre qu'il y avait un problème. Au début, la ministre Foote nous a parlé d'un grand succès, puis elle a dit qu'il n'y avait que 500 cas problématiques et que ce n'était pas très grave. Si je me souviens bien, nous étions réunis ici dans cette salle en juin dernier, pour discuter du problème posé par les T4. On nous a dit de ne pas nous inquiéter, qu'il n'y aurait aucun problème et que le gouvernement avait un plan. L'affaire des T4 a explosé. Il semble qu'à chaque étape, le gouvernement n'a pas voulu reconnaître la gravité du problème.

**La vice-présidente (Mme Yasmin Ratansi):** Je vous remercie.

Monsieur Christopherson, je vous souhaite la bienvenue au Comité.

**M. David Christopherson (Hamilton-Centre, NPD):** Merci, madame la présidente. C'est un plaisir d'être ici.

Quel imbroglio que ce Phénix, n'est-ce pas? Écoutez, à la page 41 du plan ministériel, tout au bas de la page, on peut lire: « Le ministère continuera également à veiller à ce que les transactions liées aux pensions soient traitées dans les délais établis. »

Puis à page 43, au milieu du tableau, sous Indicateurs de rendement, c'est écrit: « Pourcentage des mouvements de pension traités dans les délais établis. » Nous venons de lire que vous allez continuer à traiter ces transactions dans les délais établis, mais vous vous êtes fixés une cible de 95 % seulement.

De plus, en 2013-2014, cette cible était de 100 %. En 2014-2015, elle a été ramenée à 98,3 %, l'an dernier à 97,8 % et maintenant, votre ambitieuse cible est de 95 %. Pouvez-vous nous donner des explications?

● (0920)

**Mme Marie Lemay:** Je dois dire que nous avons appris notre leçon. Je pense que ces chiffres reflètent la réalité et que 95 % est une cible que nous pouvons et devrions atteindre. Il y a toujours des cas complexes et nous devons prendre le temps nécessaire pour les régler. Dans certains cas, le délai de traitement peut parfois dépasser les 20 jours.

Nous devons bien faire les choses. L'approche rigoureuse, selon nous, c'est 95... Je vous remercie d'avoir soulevé la question, parce qu'en ce qui concerne les pensions, une chose dont nous n'avons pas parlé durant l'été, au beau milieu de toute cette turbulence...

**M. David Christopherson:** Désolé, ce n'est pas ma question. Mon temps de parole est limité. Je m'excuse, mais je ne parlais pas de cela. Vous n'avez pas vraiment répondu à ma question. Désolé, mais cela ne règle rien. Vous êtes passés de 100 %, à 98 % et à 97 %. Vous affirmez que vous avez un plan rigoureux pour régler le problème, mais votre objectif n'est que de 95 %, alors qu'il n'y a pas longtemps, il était de 100 %.

Ensuite, dans votre énoncé — et c'est là que ça devient incohérent —, vous dites que le ministère continuera à s'assurer que les transactions liées aux pensions sont traitées dans les délais établis, mais vous dites autre chose dans les documents, et les données indiquent que votre cible n'est que de 95 %. Au mieux, cela représente une augmentation de 2,75 %. C'est à peine le taux d'inflation.

Et voici un autre extrait dans la même veine, à la page 41. « Après avoir achevé ce projet pluriannuel, SPAC tirera profit d'autres innovations, en vue d'accroître l'efficacité et l'efficience du programme et d'étendre les fonctions libre-service pour les employés et les retraités. » Fantastique!

Et à la page 41, voici ce qu'on peut lire sous Indicateurs de rendement: « Coût, par compte, de l'administration du régime de pensions de retraite de la fonction publique dans l'ensemble du gouvernement. » En 2013-2014, ce coût était de 155,12 \$, puis il a grimpé à 165,2 \$ et il s'est établi maintenant à 178 \$. Vous venez pourtant juste de dire que vous alliez tirer parti de toute cette innovation et accroître l'efficience. Où, diable, est passée l'efficience?

Regardez le prochain indicateur: coût, par compte, de l'administration du régime de pensions de la Gendarmerie royale du Canada. Vous avez repris ce problème. Les premières données dont nous disposons sont celles de 2015-2016, soit 135,78 \$. Le gouvernement a pris ce chiffre de la GRC, et maintenant vous prévoyez qu'il sera de 156 \$.

Dites-moi, qu'en est-il de l'efficience, de l'efficacité et de l'innovation?

**Mme Marie Lemay:** Premièrement, je précise que nous préférons nous fixer une cible que nous sommes certains de pouvoir atteindre. Si c'est 100 %, nous nous fixons une cible de 100 %. Nous savons alors, en raison du flux des demandes, que nous pourrions l'atteindre.

En ce qui concerne l'efficience, vous me faites penser que nous devrions aussi commencer à faire état de la qualité du service et des normes de qualité, parce que ces facteurs ont également une incidence. C'est un excellent point que vous soulevez et nous allons inclure ces données afin d'équilibrer le message.

**M. David Christopherson:** Je n'ai pas entendu de réponse. Je vous ai demandé de justifier ceci: « Après avoir achevé ce projet pluriannuel, SPAC tirera profit d'autres innovations, en vue d'accroître l'efficacité et l'efficience du programme et d'étendre les fonctions libre-service pour les employés et les retraités. »

C'est ce que vous avez dit. Les mots sont importants. En regardant les données, nous constatons que vous allez dans la direction opposée.

Veuillez nous expliquer.

**Mme Marie Lemay:** C'est pour l'année à venir. Comme j'allais le dire précédemment, nous avons ajouté de nouveaux comptes au programme des pensions cette année. En fait, nous sommes plutôt fiers du résultat, parce que nous avons réussi à revenir à la norme de service. Nous avons cependant eu une période de transition et des coûts connexes, nous recourons donc à la technologie afin de réduire...

**M. David Christopherson:** Je suis désolée, madame la sous-ministre, vous moquez-vous de moi? Nous obtenons de meilleures réponses à la Chambre.

Poursuivons.

Passons à la page 48, « Pourcentage de documents traduits et révisés pour le Parlement dans les délais convenus. » En 2013-2014, il était de 96,99. En 2014-2015, il est grimpé à 97,45, puis en 2015-2016, il a connu une légère baisse pour s'établir à 96,7. Là encore, votre cible est moins élevée que les chiffres réels pour l'année en cours.

**Mme Marie Lemay:** J'allais dire que...

**M. David Christopherson:** Ne me dites pas que vous ne pouvez pas atteindre 100 %, parce que cela ne change rien.

**Mme Marie Lemay:** Je pense que nous sommes en train de comparer des pommes et des oranges. Il y a les chiffres réels et les cibles. Nous nous fixons une cible et nous...

**M. David Christopherson:** Je vous demande pourquoi votre cible est inférieure au résultat obtenu l'an dernier. Vous n'arrêtez pas de parler de vos ambitions — d'innovation, d'efficience, d'essor, et il se passe beaucoup de choses — et pourtant, les documents et les données nous indiquent que vous allez dans la direction opposée.

● (0925)

**Mme Marie Lemay:** La cible aurait également été de 95 % l'année précédente et l'autre avant. Il s'agit de se fixer un objectif puis de regarder les résultats réels.

**M. David Christopherson:** Regardez cet indicateur et le suivant. Je l'adore, celui-là: « Pourcentage des clients satisfaits des services fournis par le Bureau de la traduction. »

Pour une obscure raison, et il serait intéressant de la connaître, en 2013-2014, il n'y a pas eu de sondage. C'est intéressant. En 2014-2015, le pourcentage s'établissait à 86. Puis, il était de 87,4, sous Résultats réels. Là encore, vous vous êtes fixé une cible de 85 %, ce qui est inférieur au résultat obtenu l'année précédente. Elle représente donc la réponse que vous espérez obtenir des gens.

**Mme Marie Lemay:** C'est exactement ça. L'objectif aurait été de 85 %, mais nous faisons état des chiffres réels. Notre cible est donc de 85 % et le chiffre réel est... Nous ne comparons pas des données similaires.

**La vice-présidente (Mme Yasmin Ratansi):** Monsieur Christopherson, votre temps est écoulé.

**M. David Christopherson:** C'est dommage parce que je m'amusais beaucoup.

Merci beaucoup, madame la présidente.

Madame la sous-ministre, je vous remercie pour vos réponses.

**La vice-présidente (Mme Yasmin Ratansi):** Oui, vous vous amusiez beaucoup.

Madame Shanahan, vous avez sept minutes.

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

J'ai aussi le plaisir de siéger au comité des comptes publics aux côtés de M. Christopherson. Nous examinerons aussi le rapport du vérificateur général. J'ai hâte de lire ses observations sur la saga de Phénix plus tard au cours de l'année. Elles feront la lumière, je pense, sur bon nombre de ces questions.

Pour l'instant, j'aimerais tourner mon attention sur la fourniture de biens et de services à nos hommes et nos femmes en uniforme. À la page 17 de son plan ministériel de 2017-2018, SPAC fait savoir qu'il travaillera en étroite collaboration avec le ministère de la Défense nationale ainsi que le ministère de l'Innovation, des Sciences et du Développement économique, afin d'appuyer les activités de diligence raisonnable nécessaires à un processus concurrentiel ouvert et transparent visant à remplacer les chasseurs CF-18.

Je sais que l'acquisition d'avions à réaction n'est pas un exercice conventionnel. Pouvons-nous compter sur les retombées industrielles, la croissance économique et la création d'emplois qui devraient accompagner ce processus, comme le prévoit la Loi sur la production de défense?

**Mme Marie Lemay:** J'aimerais préciser une chose avant de céder la parole à mes collègues. Il s'agit là d'un point extrêmement important qui a été soulevé par les ministres. C'est quelque chose que nous devons faire, je vais donc laisser mon collègue vous expliquer comment nous y arriverons.

**M. Les Linklater (sous-ministre délégué, ministère des Travaux publics et des Services gouvernementaux):** C'est exact. Je vous remercie pour cette question. C'est un plaisir d'être ici ce matin.

Nous avons travaillé en étroite collaboration avec nos collègues d'ISDE et du MDN sur ce projet. De toute évidence, il nous faudra prendre connaissance des résultats de l'examen de la politique de défense avant de prendre un engagement auprès des fournisseurs et des gouvernements alliés sur ce projet. Nous avons mis en place un mécanisme rigoureux de gouvernance au niveau des sous-ministres et des sous-ministres adjoints afin de nous assurer que tous les ministères qui ont un rôle à jouer — le MDN à titre de client, et ISDE et SPAC à titre de fournisseurs — soient en mesure de promouvoir un processus concurrentiel ouvert et équitable.

Comme l'a dit Mme Lemay, l'application de la politique des retombées industrielles occupe une place très élevée dans la liste des priorités des ministres. Nous travaillons en collaboration avec ISDE, en particulier, dans le cadre de notre approche élargie, afin de trouver un moyen de maximiser ces retombées. J'inviterais ma collègue Lisa Campbell à vous donner plus de détails à cet égard.

[Français]

**Mme Brenda Shanahan:** Bonjour, madame Campbell.

Pouvons-nous également nous parler des petites et des moyennes entreprises? Ce sujet m'intéresse particulièrement.

Quel est l'accès des petites et moyennes entreprises aux offres de service?

**Mme Lisa Campbell (sous-ministre adjointe, Approvisionnement maritime et de défense, ministère des Travaux publics et des Services gouvernementaux):** C'est une excellente question.

Comme la sous-ministre Lemay l'a dit, il s'agit d'un achat très important pour le gouvernement et pour notre industrie aéronautique au Canada. Une fois que nous connaissons la taille de la flotte, notre but est de consulter les gens de l'industrie, tant sur le plan international que national, ici au Canada, afin de savoir comment nous pouvons les faire participer à l'entretien et au soutien de la flotte canadienne. Cette consultation est un aspect très important pour nous puisqu'elle permet de savoir comment maximiser les bénéfices des industries.

**Mme Brenda Shanahan:** Comment pouvons-nous faire en sorte que tous ont accès aux offres? Pouvons-vous nous donner plus de détails? Quel est le degré de transparence? Comment les gens peuvent-ils connaître les offres? Comment est-il possible de les intégrer à la chaîne d'approvisionnement?

[Traduction]

**Mme Lisa Campbell:** Nous communiquons directement avec les principaux fournisseurs ainsi qu'avec tous les acteurs de la chaîne. Nous consultons individuellement les petites et moyennes entreprises. Chaque année, nous signons plus de 3 000 contrats avec ces dernières. Nous avons créé un bureau spécialement consacré aux petites et moyennes entreprises afin que les entreprises canadiennes puissent participer à notre processus d'approvisionnement.

Nous pouvons également apporter des ajustements, par exemple en prenant des mesures pour que leur soumission ne soit pas exclusive. Autrement dit, les PME peuvent faire partie de plusieurs équipes dans le cadre d'un marché, ce qui leur permet de maximiser leur offre ainsi que leurs chances d'être retenues.

● (0930)

**Mme Brenda Shanahan:** D'accord, merci.

J'aimerais revenir à cette idée de transparence et d'ouverture. Madame Lemay, pouvez-vous nous dire ce que fait le gouvernement pour informer les Canadiens des progrès que nous réalisons dans le cadre de nos projets d'acquisition, non seulement pour le remplacement des avions de chasse, mais aussi dans le cadre de notre stratégie en matière de construction navale?

**Mme Marie Lemay:** Je vais laisser Les répondre.

**M. Les Linklater:** Avec plaisir. Si vous en avez l'occasion, je vous encourage à consulter le site Web de SPAC, qui contient des renseignements très détaillés sur les grands projets d'acquisition en cours. On y trouve de l'information sur les projets maritimes, terrestres et aériens, de même que des données détaillées sur l'état d'avancement de chacun, par exemple en ce qui concerne les contrats et les engagements pris. Vous y trouverez une section très détaillée sur les possibilités d'activité liées à un projet particulier dans tous les domaines.

**Mme Brenda Shanahan:** D'accord. Merci beaucoup.

**La vice-présidente (Mme Yasmin Ratansi):** Il vous reste une minute et demie. Si vous le souhaitez, vous pouvez offrir ce temps à M. Whalen.

**M. Nick Whalen (St. John's-Est, Lib.):** Je vous remercie, madame la présidente.

Comme je viens de Terre-Neuve-et-Labrador, je m'intéresse de près aux projets de recherche et le sauvetage en mer qui préoccupent les gens de notre région. Nous sommes vraiment ravis d'être enfin en mesure de remplir notre promesse concernant la capacité de recherche et de sauvetage des Forces armées canadiennes au moyen d'aéronefs à voilure fixe. J'espère que la sous-ministre ou Mme Campbell pourront nous informer de l'état d'avancement du processus d'attribution du contrat d'acquisition d'aéronefs de recherche et de sauvetage à voilure fixe et nous dire comment les retombées de ce contrat aideront les entreprises canadiennes à augmenter leur propre capacité.

Je vous remercie.

**Mme Marie Lemay:** Merci de votre question.

**Mme Lisa Campbell:** Le gouvernement est fier d'avoir attribué le marché concurrentiel représentant la meilleure valeur, qui permettra de faire l'acquisition d'une flotte de nouveaux appareils dotés de capteurs, modernes et efficaces, qui répondent aux besoins de l'Aviation royale canadienne. Le marché, évalué à 2,4 milliards de dollars, nous permettra d'obtenir 16 aéronefs de recherche et de sauvetage à voilure fixe C-295, un système de soutien et 5 années d'entretien et de service dans 4 bases d'opérations au Canada: Comox, en Colombie-Britannique; Winnipeg; Trenton; et Greenwood, en Nouvelle-Écosse.

Si le Canada choisit d'exercer toutes les options d'entretien et de soutien, la valeur du marché passera à 4,7 milliards de dollars. Ce marché permet de maximiser la participation de l'industrie canadienne, et les entreprises canadiennes assureront une part importante des travaux de soutien en service.

De plus, je suis fière de la façon dont cette acquisition s'est déroulée. Nous faisons face à certaines contestations juridiques, mais je n'en parlerai pas, parce que ces questions sont devant les tribunaux.

**La vice-présidente (Mme Yasmin Ratansi):** Merci beaucoup.

Nous allons maintenant passer à la ronde des interventions de cinq minutes, en commençant par M. Clarke.

[Français]

**M. Alupa Clarke (Beauport—Limoilou, PCC):** Merci, madame la présidente.

Cela fait du bien d'entendre la réaction de M. Christopherson. Je crois qu'il a très bien exprimé la frustration que, par politesse, nous avons parfois du mal à faire connaître.

Madame Lemay, j'aimerais vous poser quelques questions sur Phénix.

[Traduction]

**M. David Christopherson:** J'invoque le Règlement. Est-ce que mon collègue sous-entend que j'ai été impoli?

[Français]

**M. Alupa Clarke:** Non, pas du tout.

**M. David Christopherson:** Ah, merci.

**M. Alupa Clarke:** Je suis vraiment désolé.

[Traduction]

**M. David Christopherson:** C'est bon.

[Français]

**M. Alupa Clarke:** C'était une bonne intervention.

[Traduction]

**M. David Christopherson:** Nous avons la réputation d'être des durs à cuire, à Hamilton, mais nous sommes polis.

**M. Alupa Clarke:** Non, vous avez raison.

**La vice-présidente (Mme Yasmin Ratansi):** Monsieur Christopherson, vous empiétez sur son temps de parole.

**M. Alupa Clarke:** J'espère que non, madame la présidente.

[Français]

Madame Lemay, je suis d'accord sur le fait que le logiciel n'est pas la source du problème dans toute cette histoire. Il s'agit plutôt d'une question de structure.

Vous avez mentionné que 700 postes dans les services de rémunération ont été éliminés en 2014. J'ai rencontré une haute fonctionnaire des services de la paye — je n'en dirai pas plus pour préserver son anonymat —, et cette personne m'a appris que, entre février et avril 2016, 250 employés affectés à la rémunération ont été mis à la porte. C'était justement au cours de la période où les problèmes de paye liés à Phénix ont commencé à survenir.

Comment expliquez-vous cela?

**Mme Marie Lemay:** C'est exactement ce à quoi je faisais référence. Ces personnes avaient été embauchées 22 mois auparavant. Leur licenciement avait été prévu — on ne disparaît pas de la fonction publique du jour au lendemain. Cela faisait partie de ce qui avait été planifié pour arriver à mettre en place simultanément deux projets.

**M. Alupa Clarke:** Madame Lemay, en février, le rapport Gartner disait justement qu'il fallait garder l'expertise en place pour faire en sorte que les spécialistes en rémunération aident les nouveaux employés au Centre de Miramichi. Aujourd'hui, vous dites aussi que vous avez sous-estimé l'apprentissage que nécessitait l'utilisation de Phénix, ce que vous ne disiez pas il y a quelques mois.

Vous avez dit que la ministre n'avait pas pris connaissance du rapport Gartner, mais votre prédécesseur devait inévitablement l'avoir fait. Malgré cela, 250 personnes ont été mises à la porte deux mois plus tard. Tout d'abord, je suis content que vous me confirmiez cela. Deuxièmement, cela contredit ce que vous dites aujourd'hui parce que, à l'époque et malgré la situation, vous avez éliminé ces postes.

• (0935)

**Mme Marie Lemay:** J'aimerais apporter une précision. Ces agents de rémunération n'étaient pas employés par Services publics et Approvisionnement Canada, mais plutôt par les 46 différents ministères. En fait, 1 300 lettres ont été envoyées en 2014 à des employés pour leur dire que leur poste allait être touché et qu'ils devaient soit se trouver un nouvel emploi, soit évaluer leurs options suivant un processus bien particulier. Par la suite, 550 employés ont graduellement été embauchés à Miramichi.

Cependant, ce processus était déjà enclenché au sein des ministères, et ce n'est pas à Services publics et Approvisionnement Canada que la décision a été prise. J'ajoute qu'il est important de souligner l'existence d'un facteur de ralentissement déjà présent dans les ministères en raison du manque de personnel apte à utiliser le système en place.

**M. Alupa Clarke:** Je comprends, mais la ministre Foote disait avec raison que le problème n'était pas lié au logiciel Phénix même, mais plutôt à la mise en place de la structure, entre autres. Par contre, elle était ministre pendant 50 % du temps où s'est déroulée cette mise en place.

Madame Lemay, il y a encore des gens, aujourd'hui — je n'en reviens pas —, dont la famille Drouin de Montréal, qui n'ont pas reçu de paye depuis six mois, alors que, dans vos rapports mensuels, vous nous dites que ce genre de cas extrêmes n'existe plus depuis au moins cinq mois. Comment est-ce possible encore aujourd'hui que des gens n'aient reçu aucune paye?

En Mauricie et en Outaouais, 4 000 résidences sont actuellement inondées. Si nous considérons que quatre personnes habitent chaque maison, cela fait 16 000 sinistrés. Dans le cas de Phénix, nous parlons de 82 000 cas. La situation touche un bien plus grand nombre de personnes que les inondations. Cela crée des crises au sein des familles et occasionne la perte de maisons faute de paiement de l'hypothèque. C'est une situation urgente aussi grave que les inondations en Outaouais. Le premier ministre Trudeau a versé 1 million de dollars, au nom du gouvernement, dans le fonds de la Croix-Rouge. Il a réagi avec rapidité. Il se trouvait d'ailleurs à bord d'un hélicoptère, hier soir, pour constater la situation.

De toute évidence, le gouvernement, depuis le début, ne considère pas le cas du système de paye Phénix comme une affaire urgente ni comme une crise qu'il faut régler rapidement. Comment est-ce possible, encore aujourd'hui, madame Lemay, que des gens n'aient reçu aucune paye depuis six mois?

**Mme Marie Lemay:** C'est impossible. Tous les systèmes sont en place, alors j'aimerais avoir les coordonnées de cette famille. Vous pourriez me les donner après la réunion.

**M. Alupa Clarke:** Il s'agit de la famille Drouin, de Montréal. Leur histoire a été racontée dans les médias récemment.

**Mme Marie Lemay:** Tous les systèmes sont en place pour que nous puissions leur verser des avances de salaire. Je ne peux pas comprendre comment cela peut se produire et cela me surprend chaque fois. Parfois, les gens ne savent pas comment s'y prendre, alors aidez-nous à communiquer avec eux. Ces systèmes sont fonctionnels et les gens ont accès à des avances de salaire d'urgence et à des paiements prioritaires. Les fonds existent et les systèmes sont en place. Les gens peuvent communiquer avec nous.

**La vice-présidente (Mme Yasmin Ratansi):** Merci beaucoup.

M. Ayoub, vous avez la parole pour cinq minutes, s'il vous plaît.

**M. Ramez Ayoub (Thérèse-De Blainville, Lib.):** Merci, madame la présidente.

L'impolitesse est assez subjective parfois, c'est tout ce que je peux dire.

J'ai entendu ce qu'ont dit mes collègues. J'ai aussi entendu ce que vous avez dit au sujet de Phénix, madame Lemay. Tout le monde est préoccupé et personne n'accepte la situation. Ce que je trouve déplorable depuis le début, c'est qu'il y a des gens autour de cette table qui cherchent maintenant des coupables et qui n'essaient même pas de résoudre la situation.

Madame Lemay, vous avez dit que ce processus ne date pas d'hier et que le système Phénix a été longuement planifié. Je fais le même parallèle avec les inondations qu'a fait mon collègue. Ce qui arrive actuellement avec le système Phénix est la même chose que ce qui se produit quand on ouvre la vanne d'un barrage. L'eau se déverse et on cherche à colmater, à fermer la vanne...

**M. Alupa Clarke:** Le barrage est...

**M. Ramez Ayoub:** Veuillez me laisser parler.

Après qu'on a fermé la vanne, on cherche les coupables parmi ceux qui sont en train de nettoyer et les premiers répondants. Je n'en reviens même pas de faire ce genre de comparaison.

Le cas de la famille Drouin m'étonne aussi, à l'instar de Mme Lemay. Il s'est dit beaucoup de choses au sujet de Phénix jusqu'à maintenant, aussi bien au Parlement que dans les journaux. Si quelqu'un n'a pas reçu de paye, il y a tout un processus en place pour gérer le problème. Les gens ont un patron, et il y a le patron du patron. Il faudrait se pencher sur le cas de la famille Drouin. Ces gens n'ont pas eu de paye depuis six mois et je compatis énormément, mais je trouve cela anormal et un peu bizarre. Bref, passons.

Tout cela pour dire, madame Lemay, que je sais que vous travaillez très fort en vue de régler la situation et que vous avez élaboré un plan d'action. Qu'est-ce qui est projeté dans ce plan? Nous voulons tous savoir à quelle date tout cela va finir. Ce n'est facile pour personne.

Tous les systèmes de paye comportent un pourcentage d'erreurs. Aucun n'est parfait tout le temps. On le voudrait bien, mais c'est utopique.

Pouvez-vous nous donner des détails sur votre plan à court et à moyen terme concernant une décision prise par un gouvernement précédent?

• (0940)

**Mme Marie Lemay:** Merci de la question.

Au mois de février ou de mars, nous avons rendue publique l'approche que nous avons décidé d'adopter en vue d'atteindre l'état stable par catégorie. Nous avons discuté avec les syndicats pour cerner les premières catégories, c'est-à-dire celles qui touchent le plus les employés. Nous avons ainsi pu régler les problèmes liés aux congés parentaux et aux congés d'invalidité.

Notre plan comporte trois aspects. S'agissant de la capacité, je dirais que les ressources revêtent une grande importance. Si nous pouvions avoir plus de personnel, immédiatement, cela ferait une différence. Depuis juin dernier, nous affichons pratiquement une petite pancarte qui dit: « *We hire/On engage* ». Les agents de rémunération qui veulent venir travailler avec nous sont les bienvenus. Les syndicats ont lancé des appels, mais cette expertise est plus rare que par le passé. Nous essayons d'envisager toutes sortes de moyens, comme la formation de nouvelles personnes. Nous sommes en train de revoir la formation pour nous assurer d'avoir le plus de personnel qualifié possible.

Nous avons le maximum d'employés que nous pouvons avoir, mais si d'autres veulent se joindre à nous, ils sont les bienvenus.

**M. Ramez Ayoub:** Quelle est l'aide apportée par l'intégrateur de systèmes d'IBM concernant le traitement de la paye?

**Mme Marie Lemay:** Il s'agit du deuxième aspect, qui est lié à la technologie. Nous nous sommes penchés sur l'automatisation de certaines tâches. Par exemple, j'ai annoncé que nous avons automatisé le traitement de la paye concernant toutes les personnes qui occupent un poste de façon intérimaire. Le système en place le faisait lorsqu'il s'agissait de la période de paye en cours, mais pas pour tout ce qui était antérieur à cette période. Depuis la fin de février, l'automatisation de cette tâche est possible, ce qui fait une grande différence. Ainsi, le traitement des données liées à la paye d'un employé intérimaire qui sont saisies une semaine ou deux plus tard est aussi automatisé. Dans la vaste majorité des cas, les transactions de paye sont alors terminées, et il ne reste que certains aspects du travail qui doivent se faire manuellement.

Nous travaillons de très près avec IBM pour nous assurer que toutes ces initiatives sont réalisées et que d'autres moyens sont pris pour accélérer les processus et faciliter le travail des agents de rémunération.

Pour ce qui est du troisième aspect, je souligne que ce n'est pas seulement Services publics et Approvisionnement Canada qui utilise le système. Dans tous les ministères, il y a des gestionnaires des ressources humaines qui interagissent avec celui-ci. La formation de ces personnes n'était pas adéquate au départ. Le changement de culture était très important. Nous travaillons beaucoup avec le Conseil du Trésor et tous les ministères pour améliorer cet aspect.

[Traduction]

**La vice-présidente (Mme Yasmin Ratansi):** Merci beaucoup.

Nous allons maintenant passer à M. Clarke. Vous avez cinq minutes.

[Français]

**M. Alupa Clarke:** Merci, madame la présidente.

C'est dommage de recevoir de tels coups bas. On ne peut juger de la pertinence des questions posées par un député en comité, monsieur Ayoub. Par ailleurs, tout comme vous, je veux participer à une solution. Cependant, tout gouvernement est responsable de ses gestes.

Ici, on parle de la structure du logiciel Phénix. Si celle-ci n'était pas prête, pourquoi, le 24 février 2016, la ministre a-t-elle pris la décision d'aller de l'avant, alors qu'elle n'avait pas vu les rapports? C'est quand même incroyable qu'elle n'ait même pas assumé sa responsabilité ministérielle. Si 700 employés ont effectivement été mis à la porte par le gouvernement précédent, ce dont je n'ai jamais vraiment eu la confirmation, et que cela causait des problèmes quant à la mise en place d'un nouveau système, pourquoi la ministre a-t-elle pris cette décision?

C'est cela, le problème. C'est au gouvernement libéral de rendre des comptes, car c'est lui qui a décidé de continuer la mise en oeuvre du système Phénix, et non les conservateurs.

Alors, madame, pourquoi, le 24 février 2016, malgré tous vos constats, la ministre a-t-elle décidé d'aller de l'avant?

• (0945)

**Mme Marie Lemay:** Je vais répéter ce que j'ai déjà dit ici. Premièrement, la planification de ce système couvrait une période de plusieurs mois. Deuxièmement, les mises à pied ou l'envoi des avis aux employés touchés se sont faits par étapes, et ce processus prend entre 18 et 22 mois. Cela ne s'est donc pas fait du jour au lendemain.

**M. Alupa Clarke:** Par contre, cela peut être annulé.

**Mme Marie Lemay:** Comme je l'ai déjà dit au Comité, la ministre a été avisée que le système était prêt. Je le répète, car c'est très important. Selon la seule réunion d'information qu'elle a eue au mois de février, nous étions prêts à aller de l'avant.

**M. Alupa Clarke:** Madame Lemay, après les élections, le très honorable M. Harper a décidé de reporter l'implantation de ce système de trois ou quatre mois. La ministre aurait pu faire la même chose en février, étant donné que les rapports lui disaient que, de toute évidence, ce n'était pas prêt. On mentionnait alors un manque de structure et d'expertise, et qu'il fallait absolument rapatrier les experts dans le domaine de la paye. Tout au contraire, justement au cours des premières vagues, vous avez mis 250 personnes à la porte. Je suis content que vous ayez confirmé cette donnée.

Par ailleurs, vous avez déploré la situation désespérée de la famille Drouin, à Montréal. Le parallèle que j'ai fait avec les inondations est

très pertinent, car dans de telles situations, on ne doit pas attendre que les gens viennent vers nous, on doit aller vers eux. On a envoyé l'armée sur le terrain et le premier ministre s'est également déplacé. M. Couillard est aussi sur le terrain depuis au moins 10 jours. Les députés vont sur le terrain. Dans ce cas-ci, cela a été terrible pour des milliers de familles. Le gouvernement libéral doit tendre la main aux familles qui vivent des situations désespérées.

Alors, pourquoi attendez-vous que ces gens viennent vers vous? Il faut aller vers eux de façon beaucoup plus proactive.

**Mme Marie Lemay:** Si vous avez des idées, je suis ouverte à toute suggestion.

En collaboration avec les syndicats, nous nous sommes penchés sur les façons de communiquer l'information aux employés. Pour ma part, j'ai fait 18 points de presse pour transmettre de l'information, et j'envoie des messages à 300 000 employés chaque fois que je tiens une séance d'information technique. En outre, nous sommes venus ici à plusieurs reprises, et les syndicats écrivent également à leurs employés.

Je suis d'accord avec vous pour dire qu'il est absolument inconcevable et inacceptable que la famille Drouin se retrouve dans cette situation en raison d'un problème de paye. Je suis toute disposée à accueillir toute autre suggestion.

**M. Alupa Clarke:** Merci, madame Lemay.

Dans un tout autre ordre d'idées, j'aimerais vous poser une question ainsi qu'à Mme Campbell concernant l'acquisition des 18 Super Hornet, qui est un cas d'exception puisqu'il n'y aura pas de processus d'appel d'offres.

Avez-vous demandé au ministère de la Défense nationale, comme le prévoit l'alinéa 3(1)g) du Règlement sur les marchés de l'État, de vous faire parvenir une lettre qui explique clairement en quoi il y a exception? J'aimerais seulement savoir si vous avez appliqué les lois de votre ministère à cet égard.

**Mme Marie Lemay:** Je peux vous assurer que nous avons appliqué toutes les lois de notre ministère.

**M. Alupa Clarke:** Avez-vous donc reçu une lettre?

**Mme Lisa Campbell:** Je vous remercie de votre question.

Il s'agit d'un achat potentiel, et l'article en question exempte le gouvernement des règlements contractuels pour un achat intérimaire de nature opérationnelle visant à répondre à un besoin. Cela va de pair avec le processus concurrentiel pour le remplacement de la flotte permanente. C'est une mesure qui est envisagée.

Je vous inviterais aussi à visiter notre site Web, où il y a une mise à jour concernant toutes les étapes que nous franchissons. Il s'agit d'une lettre que nous avons soumise au gouvernement américain. Nous avons un bureau à Washington qui gère tout cela. En même temps, nous discutons avec Boeing des devis industriels.

**M. Alupa Clarke:** Tant et aussi longtemps qu'il ne s'agit que d'un achat potentiel, vous n'avez pas besoin d'avoir la lettre du ministère de la Défense nationale, n'est-ce pas?

[Traduction]

**La vice-présidente (Mme Yasmin Ratansi):** Je vous remercie.

Nous allons passer maintenant à M. Whalen, pour cinq minutes.

**M. Nick Whalen:** Merci beaucoup, madame la présidente.

Merci à vous tous d'être présents ici aujourd'hui. Vous pouvez probablement voir et entendre dans la salle que le problème de Phénix suscite de grandes passions.

Je me rends bien compte, madame Lemay, que vous n'étiez pas là pendant l'étape pilote et que vous êtes arrivée par la suite, mais évidemment, les renseignements que le Comité a reçus, depuis que ce système pose un problème, manquent un peu de cohérence et sont un peu déroutants. Il est difficile pour nous de nous faire une idée, mais nous devons pouvoir faire confiance aux renseignements qui nous proviennent de la fonction publique pour bien comprendre que nous progressons.

Vous pouvez me répondre par oui ou par non. Êtes-vous d'avis que le ministère a actuellement l'effectif suffisant pour traiter l'arriéré, résoudre les problèmes, ainsi que s'occuper des emplois d'été et de diverses autres questions, afin que nous puissions arriver à quelque chose relativement au problème de Phénix, dans un délai raisonnable?

• (0950)

**Mme Marie Lemay:** Je m'excuse de ne pas répondre par « oui » ou par « non », parce que nous avons établi les priorités.

Nous...

**M. Nick Whalen:** La question est la suivante: votre effectif est-il suffisant?

**Mme Marie Lemay:** Cela dépend des échéances.

**M. Nick Whalen:** Votre effectif est-il suffisant?

**Mme Marie Lemay:** Nous avons l'effectif qu'il faut pour effectuer l'ensemble du travail à plus long terme. Plus nous aurons de gens, moins ce sera long. C'est ainsi.

**M. Nick Whalen:** Madame Lemay, avez-vous l'impression d'avoir un effectif suffisant, parce que c'est...

**Mme Marie Lemay:** Je préférerais avoir un effectif plus important.

**M. Nick Whalen:** D'accord. Combien d'employés de plus seraient nécessaires, selon vous, pour résoudre ce problème dans un délai raisonnable?

**Mme Marie Lemay:** Cela dépend encore une fois de ce que vous entendez par « délai raisonnable ». De nombreux facteurs entrent en jeu. Nous examinons cela maintenant, parce que la négociation collective représente un élément réellement important. Nous procédons à cette analyse, afin de déterminer ce qui ferait une différence et ce qui permettrait d'intégrer tous les éléments dans les faits.

**M. Nick Whalen:** Je ne crois pas que personne n'ait l'impression que nous allons épargner 70 millions de dollars par année grâce à ce système.

**M. Kelly McCauley:** Plus maintenant.

**M. Nick Whalen:** Je vous demande à nouveau combien d'employés seraient selon vous nécessaires pour que Phénix puisse continuer de s'acquitter de ses tâches, en tenant compte des conflits de travail, des nouvelles ententes avec les syndicats, des conventions collectives, des étudiants d'été et des T4 qui reviennent chaque année.

**Mme Marie Lemay:** Plus précisément, le niveau d'effectif permanent à long terme représente une chose.

Je crois qu'il y a deux choses ici. Il y a un arriéré dont nous devons nous débarrasser, et il s'agit là de l'enjeu réellement important...

**M. Nick Whalen:** Je comprends. Combien d'employés de plus seraient selon vous nécessaires pour résoudre les problèmes, étant donné que les problèmes syndicaux, que vous avez mentionnés parmi les facteurs conflictuels, seront toujours présents?

**Mme Marie Lemay:** C'est ce que nous analysons actuellement, le court terme et le plus long terme, parce que je crois que nous devrions peut-être...

**M. Nick Whalen:** Nous aimerions beaucoup avoir un chiffre bientôt.

**Mme Marie Lemay:** D'accord.

**M. Nick Whalen:** En ce qui a trait à l'autre question soulevée par M. Christopherson, j'aimerais que le ministère nous fournisse une note d'information concernant la façon dont les niveaux de service se transposent en primes pour les employés et en processus d'amélioration continue. M. Christopherson a soulevé un bon point lorsqu'il a mentionné qu'il n'est pas clair comment les nouvelles cibles qui ont été établies entraîneront une amélioration continue. Nous aimerions que vous nous fournissiez une note d'information sur la façon dont vous utilisez cela dans le cadre de l'amélioration continue, ainsi que dans le processus de versement des primes aux employés, afin que nous puissions comprendre... ou toute autre raison pour laquelle vous utilisez les cibles.

Si vous le permettez, je vais passer à un autre point concernant Services partagés Canada. J'ai toujours été un peu préoccupé par l'existence d'une fonction d'approvisionnement à Services partagés Canada, et non pas uniquement au ministère proprement dit. Services partagés Canada pourrait piger dans les fonds du ministère, comme tous les autres doivent le faire.

Madame Lemay, quel serait le coût approximatif de l'ajout d'une nouvelle unité de stock dans votre portail d'approvisionnement en ligne?

**Mme Marie Lemay:** Désolée, cette question était-elle destinée à...?

**M. Nick Whalen:** Non. La question s'adresse à Mme Lemay.

Vous avez un portail d'approvisionnement en ligne dans votre ministère.

**Mme Marie Lemay:** Êtes-vous au courant de cela, Lisa?

Je suis désolée...

**M. Nick Whalen:** Votre ministère s'occupe d'approvisionnement.

**Mme Marie Lemay:** Je suis désolée. Je croyais que la question était adressée à Ron. Je m'excuse. Je n'étais pas complètement...

[Français]

**M. Nick Whalen:** Je m'excuse. Je peux répéter la question, si vous le voulez.

**Mme Marie Lemay:** Oui, s'il vous plaît.

**M. Nick Whalen:** D'accord.

Combien coûte chaque *stock-keeping unit*, ou unité de stock, dans votre site, où les gens peuvent acheter des stylos ou d'autres fournitures de bureau? Avez-vous déjà un système concernant toutes ces choses?

[Traduction]

**Mme Marie Lemay:** Je suis désolée. Je ne veux pas être... C'est seulement que je ne suis pas sûre de comprendre exactement la question.

Marty, pouvez-vous répondre quelque chose à cela?

**M. Nick Whalen:** Le ministère a un portail en ligne pour les achats.

**Mme Marie Lemay:** Oui, effectivement.

**M. Nick Whalen:** Quel est le coût de l'ajout d'une nouvelle unité de stock dans ce portail?

**Mme Marie Lemay:** Par « unité de stock », voulez-vous dire un nouvel article?

**M. Nick Whalen:** Oui. Une unité de stock.

**Mme Marie Lemay:** D'accord.

**Mme Lisa Campbell:** Je crois que la question a trait à notre site Web Achatsetventes.gc.ca, où nous affichons tous nos appels d'offres et où les fournisseurs peuvent aller chaque jour pour consulter les offres.

**M. Nick Whalen:** Oui, et je présume que vous ne savez pas nécessairement quel en est le coût.

Monsieur Parker, j'aimerais aussi vous poser une question. Avez-vous un système complètement distinct d'achats et de ventes pour la technologie?

**M. Ron Parker:** Nous avons un système d'approvisionnement au paiement en ligne.

**M. Nick Whalen:** Utilisez-vous Achatsetventes.gc.ca?

**La vice-présidente (Mme Yasmin Ratansi):** Monsieur Whalen, votre temps de parole est écoulé, mais M. Parker peut répondre à la question.

**M. Ron Parker:** Nous utilisons à l'occasion Achatsetventes.gc.ca. Cela dépend de la nature des biens et services qui sont acquis.

**La vice-présidente (Mme Yasmin Ratansi):** Merci.

Nous allons maintenant donner la parole à M. Christopherson, pour trois minutes.

**M. David Christopherson:** Wow, trois minutes complètes.

Madame la sous-ministre, j'aimerais revenir sur quelque chose que vous venez de dire. En ce qui a trait à la dotation, vous avez parlé de long terme et de court terme. Si j'ai bien compris, vous avez dit qu'à court terme, vous aimeriez avoir plus de personnel ou vous pourriez en utiliser davantage. Ai-je raison?

**Mme Marie Lemay:** Vous avez raison, et nous en avons fait état publiquement. S'il y a des conseillers en rémunération qui veulent venir travailler avec nous, nous les recruterons pour nous aider à passer au travers de...

• (0955)

**M. David Christopherson:** Voilà le problème. Voilà ce qui m'a frappé. Jusqu'à maintenant... Lorsque je lis cela et que j'écoute le témoignage, cela me donne l'impression que vous avez fait tout ce qui était humainement possible. L'argument utilisé par les députés du gouvernement est que le problème est immense, et les conservateurs et les libéraux ne cessent de se renvoyer la balle en ce qui a trait à la responsabilité de cet échec. Laissons-les régler ce problème ensemble.

L'idée est que tout est en place pour résoudre ce problème, mais j'entends toutefois qu'il existe une lacune majeure. Je ne sais pas

pourquoi le gouvernement n'a pas réagi. À mon avis, à la seconde même où la ministre a entendu, et je présume qu'elle l'a fait, ce que vous aviez à dire et que vous aviez besoin de plus de gens à court terme, cela aurait dû être la priorité. Je conviens que cela aurait été à égalité avec la crise des inondations. C'est une crise qui touche les gens. De toute façon, aidez-moi.

**Mme Marie Lemay:** C'est ce qui s'est produit. Nous n'avions pas de restrictions à ce chapitre. Ce que je dis, c'est que nous ne pouvons pas recruter ces gens. Nous avons remué ciel et terre. Nous sommes allés au syndicat...

**M. David Christopherson:** Si les médias affirment que vous êtes préparés et que vous avez l'argent et les autorisations pour recruter tous ces gens, mais que vous ne trouvez personne, c'est là que se situe le problème.

**Mme Marie Lemay:** Nous avons demandé à des conseillers en rémunération, à l'intérieur du gouvernement, et même à l'extérieur, s'ils voulaient venir travailler avec nous, nous aider. Nous l'avons dit. C'est public.

**M. David Christopherson:** Sommes-nous allés dans d'autres pays du Commonwealth? Lorsque sont survenues d'autres crises, nous avons dépassé nos frontières pour amener... Il s'agit d'une crise. Les gens souffrent. Les familles souffrent. Vous venez de parler d'une lacune majeure dans les activités du gouvernement, et j'aimerais savoir pourquoi cette lacune n'est pas comblée. Vous me dites que tout est en place, sauf les personnes, et j'ai de la difficulté à croire que tout s'arrête là.

**Mme Marie Lemay:** Une partie du problème vient de ce que l'expertise des conseillers en rémunération a diminué. Je ne veux pas dire « est disparue ». Une partie de ce que nous aurons à faire sera de trouver des façons différentes et innovatrices d'assurer la formation, ce que nous faisons à l'heure actuelle. Nous tenons des séances de formation intensives dans les ministères. Nous faisons tout cela pour créer cette capacité, qui n'existe plus au sein du gouvernement. Les gens ont été remplacés ou sont partis.

**M. David Christopherson:** Expliquez-moi. Vous faites tout ce que vous pouvez, et tout est en place. Le seul problème à l'heure actuelle c'est que vous ne pouvez pas trouver de main-d'oeuvre qualifiée pour faire le travail. C'est là le seul problème. Vous ne trouvez personne.

**Mme Marie Lemay:** Je ne dirais pas que c'est le seul problème. Comme je l'ai mentionné plus tôt, cette question comporte plusieurs aspects. Vous ne pouvez pas la réduire à une chose.

**M. David Christopherson:** Non, mais j'essaie de définir une lacune que vous avez mentionnée. Ce n'est pas moi qui ai soulevé la question, mais vous. Vous avez dit que vous auriez besoin de plus de personnel.

**Mme Marie Lemay:** Oui.

**M. David Christopherson:** J'essaie de déterminer ce que fait le gouvernement à ce sujet. Je vous ai entendu dire que tout est en place, mais que vous ne pouvez pas trouver les bonnes personnes. Je tente seulement de cerner ce que vous dites.

**Mme Marie Lemay:** Les conseillers en rémunération sont les bienvenus. Nous voulons avoir de telles ressources, ce qui fait que nous formons des gens au moyen de séances intensives dans les ministères. S'il y a des conseillers en rémunération dans les ministères, je serais...

**La vice-présidente (Mme Yasmin Ratansi):** Merci.

**M. David Christopherson:** J'ai comme l'impression que lorsque cela sera connu partout au pays, la situation va changer.

Merci, madame la présidente.

**Mme Marie Lemay:** Il serait merveilleux de pouvoir les recruter, si ces personnes existent.

**La vice-présidente (Mme Yasmin Ratansi):** D'accord, nous allons passer à la prochaine ronde de questions. Nous allons probablement avoir une ronde complète, puis nous aviserons.

Nous allons passer à M. Ayoub, pendant sept minutes.

[Français]

**M. Ramez Ayoub:** Merci encore.

J'aimerais changer de sujet et aborder celui des ententes de service conclues avec le YMCA Guy-Favreau, à Montréal.

Dernièrement, il y a eu une entente concernant le loyer. Il y a maintenant 10 ans, le gouvernement précédent a progressivement retiré les subventions à cet organisme qui offre des services à des gens en situation précaire, à Montréal. J'aurais aimé avoir plus d'information ou de précisions sur cette entente.

Il s'agit d'un centre communautaire qui offre des services à diverses personnes dont 33 % sont des immigrants. Un résident sur trois vit sous le seuil de pauvreté ou a de faibles revenus. C'est très important! Je pense que les dirigeants sont contents de l'entente temporaire d'un an.

Toutefois, j'aurais aimé en savoir plus sur les négociations qui ont lieu et savoir où en est ce plan. Pouvez-vous, s'il vous plaît, nous informer davantage?

**Mme Marie Lemay:** Comme vous le savez, nous fonctionnons selon les règles du Conseil du Trésor quand nous négocions ces baux. Sauf erreur, il y avait une transition de 10 ans pour atteindre la valeur du marché.

Nous avons effectivement conclu une entente avec le groupe, ce dont nous sommes très heureux. Le fait que nous lui accordions une année lui permettra de déterminer comment se restructurer ou arriver à atteindre les normes.

**M. Ramez Ayoub:** Est-ce que vous aidez ces gens?

Vous présentent-ils un plan ou vous demandent-ils de leur faire confiance, dans la mesure où, d'ici un an, ils vont soumettre un nouveau plan et qu'ils devraient alors être autonomes?

• (1000)

**Mme Marie Lemay:** Nos équipes ont été en contact avec eux dans le cadre de la négociation. L'essentiel du travail doit cependant être accompli par le groupe du YMCA. Ce sont en effet ces gens qui doivent déterminer comment les obligations peuvent être respectées. Nous serons toutefois très heureux de discuter avec les représentants du groupe si nous pouvons les guider.

**M. Ramez Ayoub:** Il n'y a donc rien de prévu pour la suite si jamais les choses ne fonctionnent pas pour ce qui est de la dernière année.

Je vais maintenant traiter du Bureau de la traduction, qui joue évidemment un rôle très important, soit de répondre aux besoins linguistiques du Parlement et du gouvernement fédéral dans son ensemble.

Le gouvernement s'est engagé à renouveler le Bureau de la traduction et à en faire un centre d'excellence prêt à innover, à adopter des pratiques de pointe et à recruter les meilleurs employés. La ministre de Services publics et Approvisionnement, Mme Foote,

a annoncé et exposé un plan sur les investissements concernant le Bureau de la traduction pour 2017.

J'aimerais que vous nous parliez de ces investissements et que vous nous donniez plus de détails à ce sujet. Je voudrais aussi que vous nous expliquiez où en est la démarche quant à la mise en oeuvre de ce plan.

Comme nous n'en sommes qu'au début, il doit rester plusieurs tâches à accomplir. Est-ce exact? Que reste-t-il à faire?

Enfin, pouvez-vous nous donner un aperçu général de la situation?

**Mme Marie Lemay:** Comme vous vous en doutez probablement, le volume de travail a augmenté de façon importante au Bureau de la traduction au cours de la dernière année. Il nous reste en effet beaucoup à faire, compte tenu de l'annonce de la ministre. La sélection du président-directeur général du Bureau était un élément très important. Il sera effectivement celui qui va insuffler un élan au Bureau et lui offrir un leadership.

Je suis heureuse de vous dire que nous avons annoncé la nomination de M. Stéphan Déry il y a deux jours. Ce poste était ouvert à l'externe et à l'interne, ce qui n'est pas toujours le cas au fédéral. En outre, une collègue de Patrimoine canadien de même qu'une personne de l'extérieur faisaient partie du comité de sélection. Nous voulions nous assurer d'attirer une panoplie de candidats forts et d'appliquer une sélection rigoureuse. Nous sommes très heureux que M. Déry ait été choisi. Il va intégrer ses fonctions après le long week-end de mai.

L'une des premières tâches qu'il devra accomplir sera de sélectionner un chef responsable de la qualité. Cela fait partie de ce que la ministre a annoncé. C'est très important, étant donné que l'avenir du Bureau de la traduction sera vraiment centré sur la qualité des services et que tous les investissements se feront en fonction de cela.

Pour ce qui est des étudiants, vous savez ce que la ministre a annoncé. Nous allons donner suite à cela.

**M. Ramez Ayoub:** S'agit-il toujours de l'embauche de 50 étudiants par année?

**Mme Marie Lemay:** Oui, c'est le nombre minimum visé. Je devrai vérifier si nous avons réussi à dépasser cet objectif.

La prochaine fois, je vous informerai avec plaisir de la façon dont nous avons progressé depuis l'arrivée du nouveau président-directeur général.

**M. Ramez Ayoub:** Je vous remercie.

Ma prochaine question concerne Services partagés Canada.

À la page 16 du Plan ministériel sont mentionnés cinq facteurs de risque pour l'ensemble des ministères. Vous devez probablement discuter avec des gens de tous les ministères afin de bien couvrir ces facteurs. Lors d'une autre séance, nous avons traité du processus d'appels d'offres sécurisés, qui, pour des questions de sécurité nationale, est moins transparent.

Cela s'applique-t-il à une transformation de ce genre au chapitre de la TI?

**M. Ron Parker:** Les mesures de sécurité s'appliquent à tous les achats effectués par Services partagés Canada. L'examen de sécurité du personnel s'applique également à tous les employés, en fonction de la nature de leur travail.

**M. Ramez Ayoub:** J'imagine qu'il s'agit d'un processus très global. Il y a des systèmes de TI vieillissants. Bien des changements sont évidemment survenus dans ce domaine. Les services de cybersécurité et de sécurité en TI sont délicats et nous les considérons comme des facteurs de risque. Éventuellement, vous devrez peut-être faire des achats qui ne seront pas divulgués pour des raisons de sécurité nationale.

•(1005)

**M. Ron Parker:** Toutes nos activités d'approvisionnement sont publiques.

**M. Ramez Ayoub:** C'est le cas pour l'ensemble, à 100 %!

**M. Ron Parker:** Oui, c'est le cas pour l'ensemble.

**M. Ramez Ayoub:** Je vous remercie.

[Traduction]

**La vice-présidente (Mme Yasmin Ratansi):** Nous allons pour suivre avec M. Clarke. Vous avez sept minutes.

[Français]

**M. Alupa Clarke:** J'aimerais faire part d'un cas au comité, celui de la famille Drouin. Cela a fait la manchette du *Journal de Montréal* il y a à peine deux semaines, le 29 avril 2017. Ce n'est donc pas un secret.

Nous ne sommes plus supposés avoir de cas graves, mais M. Drouin n'a pas été payé depuis six mois. Il y a deux semaines, l'article dont je parlais a reproduit les propos suivants de M. Drouin:

Je suis dans le néant, carrément. Je me sens laissé à moi-même dans cette situation et je ne sais pas si je vais un jour être payé. Je suis endetté, tout est mis sur les cartes de crédit. [...] Je vais peut-être devoir faire faillite.

Madame Lemay, ne nous faites pas croire que, dans votre ministère, on ne fait pas de suivi de l'information publiée dans les médias. C'est impossible. Votre ministère est donc très au courant de l'histoire de cette famille. Je n'aime pas m'attarder sur des cas particuliers, mais c'est la démonstration tangible que, bien que les cas d'arriérés baissent, il y a encore des cas extrêmes aujourd'hui. C'est inadmissible et incompréhensible. Avec tout les efforts qui sont faits, comment est-il possible que des gens n'aient pas reçu de paye depuis six mois? C'est ridicule.

**Mme Marie Lemay:** Vous avez raison, nous suivons les médias. Personnellement, je ne suis pas au courant de ce cas, mais je vais vérifier cela dès que nous sortirons de la salle de réunion.

**M. Alupa Clarke:** Merci.

Monsieur McCauley, je vous cède la parole.

[Traduction]

**M. Kelly McCauley:** Madame Lemay, combien de T4 erronés ont-ils été émis?

**Mme Marie Lemay:** Jusqu'à maintenant cette année, nous avons émis 41 000 T4 et près de 8 000 relevés 1 modifiés. On parle d'environ 49 000 relevés d'impôt modifiés jusqu'à maintenant, et nous en émettrons d'autres entre aujourd'hui et la fin de mai.

**M. Kelly McCauley:** On parle probablement donc de 50 000 au total.

**Mme Marie Lemay:** Je dirais probablement plus 60 000.

**M. Kelly McCauley:** Comment cela a-t-il pu se produire? Je comprends que des problèmes se posent avec Phénix, mais nous avons soulevé la question en juillet, puis à nouveau le mois suivant, en comité. Nous en avons parlé à nouveau en septembre, et on nous a dit qu'il y avait un plan, mais 60 000 personnes se retrouvent avec le mauvais T4.

Cela me ramène à mes préoccupations au sujet de Phénix, à savoir que dès le départ, on savait que des problèmes se posaient, mais il semble que ceux-ci ont été écartés comme s'ils n'étaient pas importants. Cela me semble être un autre exemple d'une question à laquelle on n'a pas accordé suffisamment d'attention. Le premier ministre lui-même a indiqué que nous n'avions pas suffisamment accordé d'attention à ce problème. Comment pouvons-nous être certains que cet enjeu reçoit l'attention qu'il mérite? M. Clarke vient de mentionner le cas d'une personne qui n'a pas été payée depuis octobre. Tout ce que l'on nous sert, ce sont des platitudes et des « ne vous inquiétez pas ». Nous nous inquiétons, et je ne crois pas que nous soyons très confiants que la question est abordée de façon appropriée et que l'on est en voie de la régler.

**Mme Marie Lemay:** Si je vous donne l'impression que l'on vous met de côté et que l'on ne prend pas la situation au sérieux, je suis désolée, mais ce n'est pas du tout le cas.

**M. Kelly McCauley:** C'est pourtant l'information qu'on nous sert.

**Mme Marie Lemay:** Tous les problèmes que vous avez soulevés ont été examinés.

**M. Kelly McCauley:** On nous avait dit, il n'y a pas si longtemps, que la fin approchait, mais les syndicats nous disent maintenant que la situation se détériore.

**Mme Marie Lemay:** Néanmoins, nous sommes près d'une solution. Nous avons été en mesure de stabiliser le système. Certaines choses s'améliorent. Il y a aussi de nouveaux problèmes qui se posent actuellement et que nous devons résoudre. La situation suit son cours.

Pour revenir à la question des T4, le problème s'est produit, comme vous vous le rappellerez, parce qu'un certain nombre de paiements en trop ont été...

**M. Kelly McCauley:** En fait, je vais passer à autre chose, parce que je manque de temps.

Le projet de loi C-344, qui est actuellement à l'étude à la Chambre, donne au ministre le pouvoir d'exiger une évaluation des retombées locales que génèrent des travaux de construction, d'entretien ou de réparation.

Avez-vous effectué une analyse des coûts que pourrait engendrer l'adoption de ce projet de loi pour le gouvernement, les contribuables?

**Mme Marie Lemay:** Je vais demander à Les s'il a quelque chose à ce sujet, parce que je n'ai pas cette information.

**M. Les Linklater:** Nous n'avons pas cette information avec nous, mais nous pouvons la fournir plus tard au greffier.

**M. Kelly McCauley:** Vous ne savez pas si une analyse a été effectuée, ou vous n'avez pas l'analyse?

**M. Les Linklater:** Je ne suis pas certain que nous ayons effectué l'analyse. Je vais devoir vérifier cela et donner la réponse au greffier.

**M. Kelly McCauley:** Au cours de la dernière année et demie, il a été question du décret sur le régime des justes salaires, qui a fait partie puis a été retiré du mandat de la ministre. Avez-vous effectué une analyse des coûts que cela représenterait pour les contribuables?

L'autre partie de la question a trait à la façon de résoudre les difficultés des petites et moyennes entreprises qui veulent faire affaire avec le gouvernement. L'une de leurs plaintes les plus courantes, évidemment, a trait à la somme de paperasse qu'elles doivent remplir.

Une analyse a-t-elle été effectuée relativement au projet de loi C-344 et au décret sur le régime des justes salaires, et combien de paperasse additionnelle les petites et moyennes entreprises devront-elles remplir pour faire affaire avec le gouvernement?

• (1010)

**M. Les Linklater:** En ce qui a trait aux justes salaires, nous collaborons avec nos collègues d'Emploi et Développement social Canada relativement à des options stratégiques, qui devraient progresser au cours des prochains mois.

**M. Kelly McCauley:** Avez-vous effectué une analyse des coûts pour les contribuables?

**M. Les Linklater:** Nous collaborerons avec EDSC, et cela fera partie des travaux que nous menons avec eux à l'heure actuelle.

**M. Kelly McCauley:** C'est donc dire qu'il y aura une analyse de coûts.

Allez-vous effectuer une analyse de la paperasse ou du fardeau additionnel qui sera imposé aux petites et moyennes entreprises, si ces changements sont apportés?

**Mme Marie Lemay:** Pouvons-nous vous y revenir? Je ne sais pas si nous avons la réponse à cela.

**M. Kelly McCauley:** Bien sûr. M. Clarke a une question rapide. [Français]

**M. Alupa Clarke:** Madame Campbell, j'aimerais revenir à la question de l'acquisition potentielle des 18 Super Hornet. Je suis content que ce ne soit toujours qu'une possibilité.

M. Ferguson a produit un rapport sur l'acquisition potentielle des F-35 en 2011. Même si cet achat était considéré comme éventuel à cette époque-là également, selon ce que je connais du dossier, M. Ferguson avait quand même précisé dans son document que l'une des erreurs de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada et du ministre de l'époque avait été de ne pas avoir exigé de lettre en bonne et due forme du ministère de la Défense nationale, lettre dans laquelle les raisons de ne pas procéder à un processus d'appel d'offres auraient été clairement énoncées.

Comme le disait M. Ferguson, les raisons étaient simples: il s'agissait du Programme d'avions de combat interarmées F-35, et cela aurait créé des dizaines de milliers d'emploi au Canada, et ainsi de suite. Il aurait fallu que le ministère de la Défense nationale explique, noir sur blanc, ces raisons. Pourtant, cet achat n'était pas encore confirmé.

Je comprends peut-être mal le fonctionnement, mais comment se fait-il que vous n'avez pas encore reçu de lettre du ministère de la Défense nationale qui vous explique pourquoi cet achat potentiel devrait faire exception aux règles?

[Traduction]

**La vice-présidente (Mme Yasmin Ratansi):** Votre temps est écoulé.

**M. Alupa Clarke:** Laissez-la répondre, s'il vous plaît.

**Mme Yasmin Ratansi:** Le Comité est d'accord. Vous avez 30 secondes.

[Français]

**Mme Lisa Campbell:** Je vous remercie de la question.

[Traduction]

Pour en revenir au Règlement sur les marchés de l'État, l'alinéa 3 (1g) prévoit une exception pour « les marchés qui visent, pour des raisons opérationnelles, à combler un besoin provisoire en matériel

de défense ou en services de défense... de manière provisoire... ainsi que les marchés afférents à ces marchés ».

En mars, nous avons soumis une lettre de demande au gouvernement des États-Unis, en expliquant de quoi l'aviation a besoin, ainsi que les coûts et capacités auxquels nous nous attendons. Les besoins du gouvernement ont été exprimés au gouvernement des États-Unis. Nous sommes aussi en pourparlers avec Boeing concernant les avantages pour l'industrie. Nous allons voir si cela répond à nos capacités en matière de coûts et aux échéances que nous avons établies.

En attendant, nous travaillons au processus d'approvisionnement concurrentiel, que nous souhaitons lancer bientôt.

**La vice-présidente (Mme Yasmin Ratansi):** Merci.

Monsieur Christopherson, vous avez sept minutes, s'il vous plaît.

**M. David Christopherson:** Merci.

Suite à la dernière question, pourquoi faut-il autant de temps pour lancer la recherche? Le gouvernement est en place depuis un certain temps, alors pourquoi est-ce aussi long?

**Mme Lisa Campbell:** Nous avons consulté l'industrie. L'été dernier, nous avons eu des pourparlers avec les cinq principaux fabricants de chasseurs dans le monde, afin de recueillir des données industrielles. Nous attendons aussi les résultats de l'examen de la stratégie de défense, qui nous fournira des renseignements clés quant au nombre d'aéronefs et au calendrier.

Selon notre plan actuel, nous nous attendons à ce qu'un contrat soit conclu d'ici 2022, et les chasseurs en place d'ici 2025.

**M. David Christopherson:** Est-ce que le F-35 figure sur la liste ou non?

**Mme Lisa Campbell:** Tout fabricant de chasseurs souhaitant approvisionner le Canada sera invité à participer.

**M. David Christopherson:** Intéressant. Merci. Nous ferons le suivi de cela sur d'autres tribunes.

Madame la sous-ministre, j'aimerais revenir brièvement à la page 48 du document, avant de passer à autre chose. On y aborde la question de la traduction des documents en langues officielles et du pourcentage de documents traduits et révisés pour le Parlement dans les délais convenus. La cible était de 95 %. Je vous rappellerais que pour 2015-2016, la cible était de 96,7 %, mais qu'elle a été ramenée à 95 %. Cela n'est pas très ambitieux.

J'aimerais aller à la page 70, qui traite des ressources humaines planifiées et des équivalents temps plein, ou ETP. Dans le graphique on retrouve la gestion linguistique et les services connexes. Lorsque l'on examine le graphique, pour 2014-2015, le nombre d'équivalents temps plein était de 1 263,77. Puis il est passé à 1 197. Il a diminué à nouveau, pour s'établir à 1 124,65, et on prévoit maintenant qu'il baisse encore pour se fixer à 1 114,85.

Soit dit en passant, il s'agit d'une baisse chaque année des ETP prévus. Je vois toutefois dans le texte de la même page que la variation dans les ETP prévus s'explique principalement par l'augmentation du nombre d'ETP dans certains programmes et la diminution du nombre d'ETP dans d'autres. La gestion linguistique et les services connexes ne figurent pas dans la liste des diminutions, et je suis curieux de savoir pourquoi. Je dois vous dire qu'en tant que député de l'opposition, et sachant que la question est politique, cela laisse supposer que vous voulez attirer le moins possible l'attention sur ce secteur. Je suis toutefois prêt à entendre vos raisons.

•(1015)

**Mme Marie Lemay:** Je n'ai pas de raisons particulières à vous donner dans ce cas, mais je peux vous parler des chiffres du tableau. Je crois que c'est de cela que vous voulez parler, le message qui accompagne le tableau et l'explication des deux.

**M. David Christopherson:** Ma première question était de savoir pourquoi ils ne figurent pas là, et votre réponse est que vous ne savez pas. Vous allez maintenant me parler des chiffres, alors allez-y, s'il vous plaît.

**Mme Marie Lemay:** Oui. Les chiffres rendent compte du plan quinquennal qui était en place et qui se termine cette année. Vous verrez que pour les années suivantes, les chiffres restent à déterminer. Cela est entièrement lié à la nouvelle vision que nous établirons pour le Bureau de la traduction. Nous avons un plan pour cette année, évidemment, mais les chiffres seront rajustés pour rendre compte de la vision pour l'avenir. Nous allons nous assurer de ne pas toucher l'aspect linguistique. Nous avons reçu de l'argent dans le budget de cette année. Je crois qu'il s'agissait de 7,5 millions de dollars pour augmenter certaines capacités liées aux services.

**M. David Christopherson:** Madame la sous-ministre, je comprends bien cela, mais encore une fois, vous visiez votre grand objectif de 95 %, qui est inférieur dans les faits à l'objectif réel de l'an dernier.

De toute façon, l'objectif est plus bas, et le nombre d'ETP est inférieur. D'une part, vous parlez d'amélioration, mais votre cible est plus faible que le chiffre réel du dernier exercice, et vous continuez de diminuer le nombre d'ETP. Je ne comprends pas.

**Mme Marie Lemay:** Je répéterai brièvement que cela rend compte d'un plan de réduction qui était en place. À partir de cette année, nous procéderons à une révision et...

**M. David Christopherson:** Non, mais...

**Mme Marie Lemay:** Marty, voulez-vous ajouter quelque chose à cela?

**M. Marty Muldoon (dirigeant principal des finances, Direction générale des finances et de l'administration, ministère des Travaux publics et des Services gouvernementaux):** Oui, je pourrais ajouter quelque chose.

Nous arrivons à la fin d'une stratégie pluriannuelle qui visait à automatiser un grand nombre des fonctions des services de traduction et du répertoire de terminologie, ce que montre le plan que vous voyez ici. Nous avons terminé. Nous avons modernisé et automatisé beaucoup de choses, et nous passons maintenant à la prochaine stratégie, dont Mme Lemay a fait mention.

**M. David Christopherson:** D'accord. À la lumière de cela, aidez-moi à comprendre ceci. Revenons à la page 68, et examinons un autre graphique. Pour la gestion linguistique et les services connexes, les dépenses pour 2015-2016 se situaient à presque 51,3 millions de dollars. Les dépenses prévues pour 2016-2017 grimpent à près de 67,2 millions de dollars, puis elles diminuent à nouveau en 2017-2018, pour s'établir à 64 millions de dollars.

Pour être plus juste, je vais utiliser les chiffres pour 2015-2016 de près de 51,3 millions de dollars et les comparer aux 64 millions de dollars. Cela représente quand même 13 millions de dollars de plus que vous prévoyez dépenser, mais les résultats vont dans le sens contraire. Ne me parlez pas de ce plan magique et mystérieux qui fera son apparition. Je veux parler de ce que nous avons devant nous maintenant. À quoi sont consacrés les 13 millions de dollars si les résultats sont à la baisse?

**M. Marty Muldoon:** Ce que vous voyez dans ces estimations correspond à ce que nous faisons grâce à la stratégie que je viens de décrire, ce qui explique la réduction en 2015-2016. Au moment du changement de gouvernement, soit en 2016-2017, nous avons assisté à une augmentation significative des coûts pour répondre aux besoins des parlementaires. Cela se reflète dans les prévisions de dépenses pour 2016-2017.

Le gouvernement a continué de nous appuyer pour que nous puissions maintenir ce niveau de dépenses, ce qui fait que dans le plan que vous voyez à plus long terme, les montants se stabilisent au milieu de la fourchette de 60 millions de dollars. Dans le budget, on a annoncé une somme de 7,5 millions de dollars sur une base permanente et annualisée. Les chiffres du budget ne figurent pas nécessairement dans nos livres maintenant, mais ils sont compris dans notre horizon de planification des dépenses.

•(1020)

**M. David Christopherson:** Je comprends. Je ne suis pas certain...

**La vice-présidente (Mme Yasmin Ratansi):** Vous avez 15 secondes.

**M. David Christopherson:** Vous ne m'avez pas dit quels avantages nous avons tirés de l'augmentation de 13 millions de dollars. Vous avez dépensé plus d'argent, mais...

**Mme Marie Lemay:** À l'automne, le nombre de traductions a beaucoup augmenté.

**M. Marty Muldoon:** Nous avons connu une augmentation de 30 % du volume.

**M. David Christopherson:** Toutefois, votre cible pour cette année est inférieure aux chiffres réels de l'an dernier...

**La vice-présidente (Mme Yasmin Ratansi):** Merci, monsieur Christopherson.

**M. David Christopherson:** ... et vous dépensez davantage pour l'atteindre.

**La vice-présidente (Mme Yasmin Ratansi):** Nous allons maintenant donner la parole à M. Whalen, pour sept minutes.

Cela nous amènera près de 10 h 30, et M. McCauley a une brève question, que je l'autorise à poser.

**M. Nick Whalen:** Monsieur Parker, il est bon de voir que le plan de la TI qui a été soumis en octobre semble être maintenant opérationnel. Pouvez-vous confirmer où vous en êtes relativement au Plan stratégique de la technologie de l'information du gouvernement du Canada 2016-2020?

**M. Ron Parker:** Je crois que vous faites référence à la stratégie élaborée par le Secrétariat du Conseil du Trésor. Pourriez-vous répéter le titre du document?

**M. Nick Whalen:** Oui, il s'agit du Plan stratégique 2016-2020. Selon ce document, il existe une somme importante d'information dans les sites Web du gouvernement, ce qui laisse à penser que la démarche est en cours. Le plan énonce un certain nombre d'objectifs stratégiques et de directives différents. Il indique aussi que le gouvernement est en voie d'établir des portefeuilles et des catalogues des services de la TI, quelque chose que nous avons demandé dans le cadre des réunions précédentes.

Où en est SPC, par exemple, relativement à l'élaboration de portefeuilles et de catalogues de services?

**M. Ron Parker:** Nous avons accompli beaucoup de choses à ce chapitre. La majeure partie d'entre elles ont été signalées dans le rapport du vérificateur général. Nous avons mis tous les services que nous offrons dans le catalogue, de même que les attentes en matière de niveaux de services, ce qui montre que des progrès concrets sont réalisés à ce chapitre.

Par ailleurs, nous renouvelons nos ententes commerciales avec nos clients. Dans ce contexte, des attentes en ce qui a trait aux niveaux de services sont aussi intégrées dans ces documents. Si les clients l'exigent ou le souhaitent, nous annexons des documents à ces ententes commerciales, afin de traiter des attentes quant aux niveaux de services qui pourraient s'écarter des normes.

Nous avons aussi mis au point une stratégie de gestion des services, une stratégie très élaborée et exhaustive, afin de collaborer avec nos clients en ce qui a trait à la gestion des comptes, afin de comprendre où s'en vont leur planification et leurs besoins futurs. Par ailleurs, nous avons établi une direction de la gestion des services, qui est responsable de coordonner la mise en oeuvre des plans ministériels, en collaboration et de concert avec les secteurs de services proprement dits.

**M. Nick Whalen:** Merveilleux.

Lorsque je regarde le budget des dépenses, le tableau pour Services partagés Canada comporte des ventilations par programme et par objet. Il n'est pas clair, toutefois, à l'examen de ces documents, quelle somme, dans chaque catégorie, va au maintien des services actuels, et combien va au transfert et à la transformation dans les ministères à des solutions à l'échelle de l'organisation, des solutions d'informatique en nuage, qui font partie des principes du nouveau plan stratégique à l'échelle du gouvernement.

Pouvez-vous nous donner une idée du temps et des efforts qui sont consacrés à la gestion des systèmes existants, ainsi que du temps et des efforts qui vont à la transition des différents ministères de leurs systèmes existants à des systèmes à l'échelle de l'organisation?

**M. Ron Parker:** La grande majorité du financement que nous recevons est affectée au maintien des systèmes actuels. Au fil des ans, nous avons réaffecté des sommes des activités de transformation, afin de permettre le maintien des systèmes existants, compte tenu de l'état dans lequel ils se trouvaient au moment de notre création.

Je n'ai pas les chiffres précis, mais nous avons la répartition entre ce que j'appellerais le maintien permanent des systèmes existants et les investissements dans les projets de modernisation.

Madame la présidente, c'est avec grand plaisir que je vous fournirais ces renseignements.

**M. Nick Whalen:** Il serait très intéressant de voir cela. Cela nous donnerait un aperçu, qui nous permettrait d'être confiants, que les Canadiens soient confiants, que nous consacrons suffisamment de ressources à la gestion des services qu'ils reçoivent, ainsi qu'à la modernisation du gouvernement, ce qui représente l'un de nos objectifs et l'un des principes énoncés dans le plan stratégique.

Il y a aussi la question de la transition aux services d'informatique en nuage. Parallèlement, nous voyons que l'un des objectifs stratégiques est la sécurité. Accordera-t-on la préférence à la création de nos propres services dans nos centres de données, afin de fournir des services d'informatique en nuage privé, ou à l'accès à des services d'informatique en nuage public offerts par des tiers?

• (1025)

**M. Ron Parker:** Madame la présidente, M. Glowacki répondra à cette question.

**M. John Glowacki Jr. (chef de l'exploitation, Services partagés Canada):** Je vous remercie de votre question.

Madame la présidente, il s'agit d'un environnement complexe. Il n'y a pas de réponse claire et nette, et cela dépend beaucoup de la demande, des besoins de nos clients.

Notre incursion initiale dans le nuage se situe dans l'espace non classifié. Il s'agit d'un lieu commode d'apprentissage pour nous, qui ne met pas à risque l'information du gouvernement.

Nous devons examiner ces questions au cas par cas, et c'est ce que nous avons l'intention de faire. Nous considérerons toujours cela sur la base suivante: qu'arrivera-t-il si le gouvernement s'en charge et, alors, quelles seront les options qui s'offriront à nous? Dans certains cas, la sensibilité des données nous amène à dire que nous devons recourir à des services internes pour les protéger. Dans d'autres cas, comme pour Bibliothèque et Archives Canada, par exemple, où nous tentons de promouvoir la culture canadienne, l'environnement se prête très bien aux services d'informatique en nuage. Nous souhaitons que les Google et les Microsoft de ce monde en fassent profiter toute la planète, parce que cela aide à promouvoir la culture. Dans d'autres cas, nous devons nous préoccuper un peu plus de la protection de la vie privée ou de la propriété intellectuelle, et nous devons être prudents.

Cela mène à un système hybride et à tout un spectre d'offres, et c'est à ce niveau que nous voulons devenir des experts, le courtage des services.

**M. Nick Whalen:** Nous constatons qu'il s'agit d'un environnement fluide. Il fait plaisir d'entendre que vous établissez une certaine expertise à l'interne. Avez-vous des grands entrepreneurs que nous devrions connaître et auxquels vous avez recours actuellement pour autoriser ou former vos responsables de la TI à l'interne pour qu'ils accèdent aux services d'informatique en nuage? Existe-t-il des contrats importants avec ce type d'organisations de l'extérieur?

**M. John Glowacki Jr.:** Nous ne dépendons d'aucun entrepreneur de l'extérieur pour nous dire comment procéder. Nous avons recours à divers experts-conseils. Je ne veux pas commencer à parler de compagnies précises. Cela donnerait l'impression que j'en fais la promotion. Vous pourriez vous adresser aux analystes indépendants de l'industrie. C'est à eux que nous avons recours pour obtenir des conseils. Nous examinons aussi ce que les autres pays ont fait, et pour ceux d'entre nous qui ont une expérience du secteur privé, ce que nous avons déjà fait et ce que nous avons déjà vu d'autres entreprises faire aussi.

**M. Nick Whalen:** M. Parker a mentionné son plan de gestion et ses niveaux de services. En avez-vous établi pour les services d'informatique en nuage dont nous faisons l'acquisition? Ces niveaux de services sont-ils plus ou moins stricts que ceux à l'interne?

**M. John Glowacki Jr.:** Cela dépend des fournisseurs. Essentiellement, nous achetons quelque chose qui s'apparente à des services commerciaux, et c'est à eux qu'il revient de déterminer les niveaux de services, plutôt qu'à nous de tenter de leur faire accepter quelque chose d'autre.

**La vice-présidente (Mme Yasmin Ratansi):** Merci beaucoup.

Monsieur McCauley, vous avez une petite minute.

**M. Kelly McCauley:** Je vais vous épargner.

Je sou mets un avis de motion selon lequel la réunion du 15 juin 2017 sera consacrée à l'élaboration d'un plan de travail pour l'étude par le Comité du processus d'approvisionnement du gouvernement, y compris les navires de la Garde côtière canadienne, la stratégie nationale en matière de construction navale et l'acquisition proposée de 18 chasseurs Super Hornet de Boeing.

Merci de votre indulgence.

**La vice-présidente (Mme Yasmin Ratansi):** Je vous remercie beaucoup.

La séance sera suspendue, le temps de passer au huis clos pour traiter des affaires courantes du Comité.

Les témoins sont excusés. Merci.

*[La séance se poursuit à huis clos.]*

---





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

---

### PERMISSION DU PRÉSIDENT

---

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

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

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

---

Aussi disponible sur le site Web du Parlement du Canada à l'adresse suivante : <http://www.parl.gc.ca>

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

---

### SPEAKER'S PERMISSION

---

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

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

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

---

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