



CHAMBRE DES COMMUNES  
HOUSE OF COMMONS  
CANADA

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

---

OGGO • NUMÉRO 163 • 1<sup>re</sup> SESSION • 42<sup>e</sup> LÉGISLATURE

---

TÉMOIGNAGES

**Le mercredi 27 février 2019**

—  
**Président**

**M. Tom Lukiwski**



## Comité permanent des opérations gouvernementales et des prévisions budgétaires

Le mercredi 27 février 2019

• (1545)

[Traduction]

**Le président (M. Tom Lukiwski (Moose Jaw—Lake Centre—Lanigan, PCC)):** La séance est ouverte.

Madame Qualtrough, bienvenue encore une fois. Je crois que c'est votre deuxième comparution devant notre comité.

Je dois préciser dès le départ que nous accueillons normalement un plus grand nombre de représentants des médias, mais il semblerait qu'une autre séance se déroulant à ce moment-ci retienne quelque peu l'attention. Nous allons tout de même persévérer.

Madame la ministre, vous connaissez nos modes de fonctionnement. Puis-je vous demander de nous présenter les fonctionnaires qui vous accompagnent avant d'y aller de votre déclaration préliminaire?

Vous avez la parole.

**L'hon. Carla Qualtrough (ministre des Services publics et de l'Approvisionnement et de l'Accessibilité):** Merci. Je vais profiter de mes observations préliminaires pour vous présenter mes collaborateurs.

Monsieur le président et mesdames et messieurs les membres du Comité, bonjour.

Je suis ravie d'être des vôtres aujourd'hui et d'avoir l'occasion de vous entretenir de notre Budget supplémentaire des dépenses (B) et de faire le point avec vous sur quelques-unes de nos récentes réalisations.

[Français]

C'est avec plaisir que je prends la parole pour la première fois dans l'édifice de l'Ouest, qui vient d'être rénové. En tant que ministre des Services publics et de l'Approvisionnement et de l'Accessibilité, je suis fière des efforts faits pour restaurer et moderniser la Cité parlementaire.

[Traduction]

Je suis accompagnée de Bill Matthews, notre nouveau sous-ministre de Services publics et Approvisionnements Canada (SPAC); de Marty Muldoon, notre dirigeant principal des finances; de Les Linklater et de Michael Vandergrift, nos sous-ministres délégués; et d'André Fillion, notre sous-ministre adjoint, Approvisionnement maritime et de défense.

Paul Glover, qui vient d'être nommé président, Sarah Paquet, première vice-présidente, et Denis Bombardier, dirigeant principal des finances, de Services partagés Canada (SPC) sont également présents.

Monsieur le président, nos deux organisations travaillent quotidiennement au bénéfice des Canadiennes et des Canadiens en offrant des services et un soutien aux autres ministères et organismes fédéraux. Pour appuyer nos activités, nous demandons 102,3 millions

de dollars dans le Budget supplémentaire des dépenses (B). Ce montant comprend 75,5 millions de dollars pour SPAC et 26,8 millions de dollars pour SPC.

Permettez-moi de traiter d'abord de nos demandes pour SPAC, en commençant par l'un des problèmes les plus pressants auxquels se heurte le gouvernement du Canada aujourd'hui, soit celui de la stabilisation du système de paie Phénix. Malgré les progrès réalisés, nous savons qu'il y a encore beaucoup à faire pour nous assurer que les fonctionnaires canadiens sont toujours payés avec exactitude et à temps.

[Français]

Comme je l'ai dit au Comité en décembre dernier, nous avons largement augmenté notre capacité à traiter les problèmes de paie, et nous avons mis en place des mesures pour que les fonctionnaires reçoivent un plus grand soutien lorsqu'ils appellent le Centre de contact avec la clientèle.

[Traduction]

Je veux également informer le Comité des bons résultats obtenus grâce à nos équipes mixtes de paie. Vous vous souviendrez que cette approche consiste à affecter des conseillers en rémunération à une organisation en particulier. Ces conseillers spécialisés acquièrent une grande expertise du ministère tout en établissant des relations avec les fonctionnaires en place. Ils s'efforcent de traiter toutes les transactions de paie en attente dans le dossier d'un employé au lieu d'aborder les problèmes en fonction du type de transaction. Il y a à peine une semaine, de nouvelles équipes mixtes ont été déployées, ce qui porte à 34 le nombre de ministères desservis suivant ce modèle, pour un total d'environ 154 000 employés. Nous sommes sur la bonne voie pour que les 46 ministères desservis par le Centre des services de paie utilisent le modèle des équipes mixtes d'ici le mois de mai.

Depuis janvier 2018, nous avons réduit l'arriéré de près de 160 000 transactions et diminué de 25 % en moyenne le nombre de transactions en attente pour tous les ministères réunis, qu'ils soient ou non desservis par des équipes mixtes. À eux seuls, les ministères ayant une équipe mixte ont observé une réduction de 29 % de leurs transactions en attente, ce qui démontre l'efficacité de cette approche.

J'ajouterais que nous avons traité pour plus de 1,5 milliard de dollars de paiements rétroactifs destinés aux employés.

• (1550)

[Français]

Nous aidons aussi les employés durant la saison des impôts en collaborant avec l'Agence du revenu du Canada et avec Revenu Québec pour nous assurer que les employés reçoivent des documents d'impôts exacts. Nous continuons d'offrir des options flexibles de remboursement aux employés qui ont reçu des trop-payés. Nous sommes déterminés à corriger la situation pour les fonctionnaires et leurs familles.

[Traduction]

Dans le Budget supplémentaire des dépenses (B), nous demandons 25,1 millions de dollars pour poursuivre les efforts visant à stabiliser le système de paie Phénix. Bien que nous ayons encore du pain sur la planche, je peux vous assurer que nous poursuivons nos efforts pour que les gens soient payés, avec exactitude et à temps.

J'en viens maintenant à notre demande de nouveaux fonds à l'appui des activités du receveur général. Chaque année, le receveur général engage des frais pour le traitement de transactions au nom des organisations fédérales. Il s'agit notamment des frais d'acceptation que nous assumons afin de permettre aux Canadiennes et aux Canadiens d'effectuer des paiements au gouvernement du Canada en utilisant une carte de crédit ou de débit, et des frais postaux engagés pour leur envoyer des chèques. Ces frais ont augmenté bien au-delà de notre niveau de référence, et ils fluctuent chaque année. C'est pour les couvrir que nous demandons 13,5 millions de dollars.

Notre Budget supplémentaire des dépenses (B) prévoit en outre 2,8 millions de dollars en nouveaux fonds pour le financement de notre Régime d'intégrité qui vise à tenir les entreprises responsables des actes répréhensibles qu'elles commettent. Ce mécanisme plus rigoureux pour lutter contre les pratiques inappropriées, illégales ou contraires à l'éthique des entreprises entrera en vigueur une fois les consultations publiques terminées. Les fonds demandés permettront de composer avec l'augmentation de la charge de travail et des coûts de fonctionnement associée à l'administration du nouveau régime. Nous nous assurons ainsi que notre gouvernement fait affaire avec des fournisseurs éthiques qui devront toujours rendre compte de leurs actes.

Je soulignerais également que SPAC réinvestira 22,9 millions de dollars provenant de la vente de biens immobiliers excédentaires afin de préserver et de maintenir notre portefeuille immobilier, et de fournir aux locataires des locaux sains et sûrs. Cela aidera SPAC à répondre aux besoins des organisations fédérales et à assurer, au nom des Canadiens, une saine gestion des immeubles fédéraux.

J'aimerais maintenant faire le point sur certaines de nos principales réalisations.

Nous avons beaucoup progressé dans la concrétisation de notre engagement à remplacer la flotte de chasseurs du Canada. Nous avons travaillé en collaboration étroite avec le gouvernement australien pour acquérir 18 chasseurs F-18 et du matériel pour compléter notre flotte actuelle de CF-18. Nous avons reçu les deux premiers avions de chasse de l'Australie le 17 février, soit plus tôt que prévu. De plus, nous avons conclu pas plus tard que la semaine dernière la deuxième phase d'échanges avec les fournisseurs pour l'achat de 88 avions de chasse modernes.

Par ailleurs, la Stratégie nationale de construction navale du Canada a connu une évolution majeure. Le 8 février dernier, nous annonçons que Lockheed Martin Canada était le soumissionnaire retenu pour le contrat de conception de 15 nouveaux navires de combat canadiens qui seront construits au chantier maritime Irving Shipbuilding à Halifax. Il s'agit du projet d'approvisionnement le plus important et le plus complexe qu'ait réalisé le gouvernement du Canada, et ce, de façon ouverte et transparente. Le travail de conception est donc maintenant en cours; il sera suivi par la construction au début des années 2020. Nous progressons également dans les travaux de construction d'autres grands navires sur les deux côtes canadiennes, ce qui génère des retombées économiques importantes partout au pays et revitalise une industrie maritime de classe mondiale qui soutient l'innovation canadienne.

Comme je l'ai mentionné précédemment, nous avons aussi travaillé de concert avec nos partenaires parlementaires pour assurer une transition réussie des activités du Parlement vers l'édifice de l'Ouest et l'édifice du Sénat récemment rénové. Nous pouvons ainsi débiter d'importants travaux de restauration de l'édifice du Centre pour qu'il puisse demeurer le siège de notre démocratie et continuer d'accueillir fièrement les générations futures de Canadiennes et de Canadiens.

[Français]

Monsieur le président, je vais maintenant passer à Services partagés Canada. SPC a réalisé de nombreux progrès au cours des dernières années. Avec Paul Glover à sa tête et la nomination de Luc Gagnon à un nouveau poste de dirigeant principal de la technologie, SPC entre maintenant dans la prochaine phase de son évolution. Ce nouveau bureau permettra à SPC de proposer une vision plus cohérente d'un gouvernement numérique moderne et sécurisé.

[Traduction]

À cette fin, SPC a fermé près de 180 anciens centres de données et les a remplacés par de nouveaux centres de données d'entreprise à la fine pointe de la technologie. Il en résulte des activités informatiques plus efficaces et moins coûteuses pour le gouvernement du Canada. SPC continue par ailleurs d'appuyer ses clients dans la mise en oeuvre de la politique gouvernementale privilégiant l'infonuagique. On recense ainsi désormais une quarantaine de comptes d'infonuagique actifs qui contribuent à la prestation de services modernes et efficaces aux Canadiennes et aux Canadiens.

SPC a mené à terme la première phase de son projet de Cabinet électronique qui permet aux ministres d'accéder en tout temps à leurs documents sécurisés à partir de leur tablette, peu importe l'endroit où ils se trouvent.

En 2017-2018 seulement, plus de 1 200 employés ont joint les rangs de SPC qui dispose ainsi d'une capacité supplémentaire vitale pour répondre aux besoins technologiques croissants des organisations fédérales.

Nous demandons aujourd'hui 26,8 millions de dollars dans le Budget supplémentaire des dépenses (B). Cette demande comprend 20,3 millions de dollars pour des initiatives de cybersécurité et de sécurité des technologies de l'information, l'objectif étant de combler les lacunes les plus criantes des systèmes gouvernementaux. Avec ce financement, SPC pourra continuer de fournir une infrastructure des technologies de l'information moderne, fiable et sécurisée, et des services numériques de calibre mondial aux Canadiennes et aux Canadiens.

Services publics et Approvisionnement Canada et Services partagés Canada ont des mandats différents, mais tout aussi importants, et nous sommes reconnaissants envers les nombreux fonctionnaires dévoués et compétents qui aident ces organisations à remplir leurs mandats

• (1555)

[Français]

Grâce aux fonds supplémentaires que nous demandons aujourd'hui, ces organisations seront mieux équipées pour répondre aux besoins de leurs ministères et organismes fédéraux clients ainsi que des Canadiens.

[Traduction]

Merci. Nous serons heureux de répondre à vos questions.

**Le président:** Merci beaucoup.

Avant de laisser mes collègues poser leurs questions, j'aurais un détail à régler concernant le déroulement de nos travaux.

Comme vous le savez, nous avons débuté notre séance avec un peu de retard. Nous discutons du projet de loi d'initiative parlementaire de M. Peterson, et c'est donc lui qui est à blâmer.

**Des députés:** Ha, ha!

**Le président:** Madame la ministre, je sais que vous avez indiqué, si j'en crois tout au moins notre ordre du jour, que vous seriez des nôtres jusqu'à 16 h 30. Nous n'aurons donc pas droit à une heure complète en votre compagnie, à moins que vous ne soyez disposée à rester un peu plus longtemps.

**L'hon. Carla Qualtrough:** Avec plaisir.

**Le président:** Ce serait très apprécié, car nous pourrions ainsi terminer au moins un tour complet de questions.

Nous allons donc débiter sans plus tarder avec les interventions de sept minutes.

Madame Ratansi.

**Mme Yasmin Ratansi (Don Valley-Est, Lib.):** Merci, madame la ministre, de votre présence parmi nous.

Comme je veux éviter le plus possible de vous interrompre, je vais vous poser une série de questions d'entrée de jeu.

Vous demandez au titre du crédit 1b un montant de 2,6 millions de dollars pour la consolidation du Régime d'intégrité. J'aimerais que vous nous fournissiez quelques précisions à ce sujet.

Quand ce régime a-t-il été mis en place? Quel est le but visé? À quelles difficultés s'est-on heurté lors de l'établissement de ce régime? Quelles mesures prenez-vous pour surmonter ces difficultés? Voici donc quatre questions auxquelles je vous laisse maintenant répondre.

**L'hon. Carla Qualtrough:** Merci. Je vais faire de mon mieux.

Le Régime d'intégrité consiste essentiellement en une panoplie d'outils administratifs permettant de protéger l'intégrité des marchés d'approvisionnement et des transactions immobilières. Il a été mis en place en 2015 par le gouvernement qui nous a précédés. On voulait ainsi lutter contre les pratiques inappropriées, illégales et contraires à l'éthique des entreprises tout en veillant à ce qu'elles aient des comptes à rendre lorsqu'elles commettent des actes répréhensibles. Cette responsabilisation des entreprises fautives permet vraiment de protéger l'intégrité des marchés en dictant une ligne de conduite à suivre en pareil cas.

Lorsque je suis devenue ministre de SPAC, l'élaboration des plans pour la révision du Régime d'intégrité était déjà bien avancée. Je vous rappelle que c'était en juillet 2017. Nous tenions alors des consultations en vue de la mise à jour du régime mis en place deux ans auparavant.

Nous nous sommes efforcés de mobiliser le plus possible le secteur privé. C'est ce qu'avait commencé à faire le gouvernement précédent lors de la mise en place du régime. Nous avons poursuivi dans le même sens. C'est en quelque sorte un processus qui se répète. On avait mis sur pied un groupe de consultation de l'industrie et deux rencontres avaient eu lieu avec le précédent gouvernement préalablement à juillet 2015.

Nous avons continué les rencontres avec ce groupe de consultation de l'industrie. Nous avons alors été mis au fait de défis — car je ne sais pas si l'on peut parler de préoccupations — que l'on devait relever à la fois quant à l'interprétation des objectifs visés

par le régime et relativement aux perceptions de l'industrie qui jugeait que le régime n'était pas assez flexible.

À la lumière des commentaires de l'industrie, nous avons décidé de pousser plus avant les consultations au sujet des actes répréhensibles des entreprises dans le contexte du Régime d'intégrité. Nous avons alors reçu 70 mémoires et consulté plus de 300 organisations et particuliers. Pour toutes les modifications proposées, nous avons vraiment tenté de maximiser les consultations.

Voulez-vous que je traite des modifications qui ont été proposées?

**Mme Yasmin Ratansi:** Vous venez de nous dire que le régime en place manquait de souplesse, ce qui lui a valu les critiques de l'industrie.

Est-ce que j'ai bien entendu? Avez-vous fait l'objet de critiques de l'industrie concernant le Régime d'intégrité qui avait été mis en place?

• (1600)

**L'hon. Carla Qualtrough:** On nous a parlé à différents niveaux de la radiation pour une période fixe de 10 ans qui est toujours en vigueur — car les politiques n'ont pas encore été changées — en nous indiquant que l'on serait favorable à un élargissement de la portée des facteurs pouvant mener à une radiation. On exigeait une plus grande souplesse quant à la période de radiation imposée.

Nous avons cherché des modèles à suivre ailleurs dans le monde. Aux États-Unis, par exemple, la période de radiation est de trois ans. Au Québec, elle est de cinq ans. Dans le cas de la Banque mondiale, la radiation est valide pour 10 ans.

Les gens de l'industrie nous disaient que l'application d'une période fixe de 10 ans nous empêchait de prendre en compte d'éventuelles circonstances atténuantes, comme le fait que ces agissements ont eu cours à un certain nombre de reprises, que la structure organisationnelle avait changé depuis ou que l'on avait mis en place un nouveau conseil d'administration. Tous ces éléments peuvent mener à un aveu de culpabilité, en fonction du genre de crime dont il est question.

Il s'agissait en fait de donner suite à certaines préoccupations exprimées quant au manque de flexibilité découlant d'une période fixe de 10 ans.

**Mme Yasmin Ratansi:** Avez-vous commencé la seconde phase des consultations? Avez-vous déjà procédé à certains changements?

Avez-vous pu faire des ajustements ou êtes-vous coincés avec l'ancien régime?

**L'hon. Carla Qualtrough:** Nous avons tenu des consultations publiques à l'automne 2017. C'est à ce moment-là que nous avons reçu ces 70 mémoires et parlé à ces 300 organisations. La rétroaction alors obtenue était vraiment extraordinaire.

Nous avons produit un rapport dressant le bilan de nos consultations. Il s'agissait en fait de rendre accessible à tous un résumé de ce que l'on nous avait indiqué et soumis dans les mémoires présentés quant aux moyens à prendre pour améliorer le Régime d'intégrité. À partir de tout cela, nous avons rédigé une nouvelle politique sur l'inadmissibilité et la suspension de l'octroi de contrats qui serait applicable dans le cadre du Régime d'intégrité. Nous avons ensuite soumis cette politique à des consultations l'automne dernier.

Nous examinons actuellement les mémoires reçus à l'occasion de cette seconde série de consultations portant sur notre projet de politique.

**Mme Yasmin Ratansi:** Savez-vous combien d'entreprises se sont vu interdire de faire affaire avec le gouvernement du Canada depuis 2015?

**L'hon. Carla Qualtrough:** Comme je veux vous donner le chiffre exact, je vais me tourner vers Michael.

Michael, est-ce que vous savez combien il y en a?

**M. Bill Matthews (sous-ministre, ministère des Travaux publics et des Services gouvernementaux):** Je passerai le relais à Michael si je fais fausse route.

À ma connaissance, il y a actuellement trois entreprises faisant l'objet d'une radiation dans le cadre du régime.

**L'hon. Carla Qualtrough:** C'est ce que j'aurais moi-même dit, mais je voulais en être bien certaine.

**Mme Yasmin Ratansi:** Combien d'employés sont chargés de veiller à la responsabilisation des entreprises?

**M. Bill Matthews:** Monsieur le président, comme votre collègue l'indiquait, il y a des fonds qui sont demandés dans le Budget supplémentaire des dépenses pour accroître les effectifs de cette équipe qui regroupe actuellement 35 employés. Avec le financement demandé, nous pourrions porter ce nombre à 60. L'équipe actuelle effectue quelque 26 000 vérifications et validations par année. Les sommes demandées vont servir à la mise en oeuvre de la nouvelle politique. Si cette politique est effectivement adoptée, on aura besoin de ressources supplémentaires parce que la charge de travail va augmenter, notamment en raison de la plus vaste portée des infractions visées. Il y a donc maintenant 35 employés et il pourrait y en avoir 60 si l'on va de l'avant avec la nouvelle politique.

**Mme Yasmin Ratansi:** Dois-je comprendre que vous comptez passer de 35 à 60 employés avec la mise en oeuvre de la nouvelle politique?

**M. Bill Matthews:** Je dirais plutôt que nous pourrions aller jusqu'à 60 employés, car la nouvelle politique n'est encore qu'une ébauche. Nous ignorons pour l'instant ce que prévoira cette politique dans sa version définitive, un élément déterminant, car la charge de travail variera en conséquence. Plus la portée des infractions visées sera large et plus les interactions deviendront nécessaires avec les organismes internationaux et les lois provinciales, plus on aura besoin d'employés pour en assurer l'application.

Je crois que nous n'avons plus de temps.

**Mme Yasmin Ratansi:** Merci.

**Le président:** Merci beaucoup.

Monsieur Nicholson, bienvenue au Comité. Vous avez sept minutes.

**L'hon. Rob Nicholson (Niagara Falls, PCC):** Merci beaucoup et merci à vous, madame la ministre, ainsi qu'à tous ceux qui vous accompagnent.

Madame la ministre, je dois avouer que vous êtes responsable d'un portefeuille où l'action ne manque pas. Bien des choses se sont passées depuis votre arrivée en poste il y a environ un an et demi.

Je veux d'abord que nous parlions de l'arriéré du système Phénix dont vous avez traité dans vos observations préliminaires. Je crois que vous avez indiqué demander à cette fin un montant d'environ 25 millions de dollars dans ce budget des dépenses.

Laissez-moi vous dire ce qui me tracasse à ce sujet. Il y a quelques jours à peine, j'ai pris connaissance d'un reportage de CBC qui révélait l'existence d'un document préparé en août 2018 à l'intention d'un sous-ministre d'Emploi et Développement social Canada en

prévision d'une rencontre avec un représentant du Conseil du Trésor qui doit vous aider à trouver un système pour remplacer Phénix. La journaliste débutait comme suit son article : « Au moment où le gouvernement fédéral poursuit ses efforts pour remplacer le système de paie Phénix, des documents internes obtenus par CBC en vertu de la Loi sur l'accès à l'information laissent entendre que l'on pourrait devoir attendre encore de trois à cinq ans avant que l'arriéré actuel ne soit éliminé ». On ajoutait que le même document laissait planer l'éventualité d'une attente de 10 ans, voire davantage, pour que le système dans son ensemble soit considéré comme stable.

C'est une chose d'attendre 10 ans pour que l'un de nos édifices parlementaires soit remis en état, mais c'est un délai totalement hors de proportion dans le cas de Phénix. N'êtes-vous pas du même avis? Déjà que trois à cinq ans... Bon nombre de ces employés ont déjà assez souffert. Ils vous l'ont assurément dit, comme ils n'ont pas manqué de me le faire savoir. J'ai trouvé ce reportage extrêmement décourageant. Qu'en pensez-vous?

• (1605)

**L'hon. Carla Qualtrough:** J'aurais deux ou trois choses à vous dire à ce sujet.

D'abord et avant tout, je me préoccupe moi aussi du sort de nos fonctionnaires. C'est un dossier qui continue à nuire à mon sommeil et à garder sur un pied d'alerte mon équipe qui s'efforce de mettre en place les éléments logiciels, matériels et stratégiques nécessaires pour stabiliser le système de telle sorte que nous puissions affirmer sans crainte que les paiements effectués sont exacts — et que l'arriéré est en voie d'être éliminé. Je vous rappelle qu'il y a maintenant 160 000 transactions de moins en attente d'un règlement. Notre tableau de bord, qui est accessible à tous, indique 275 000 transactions en attente ayant des répercussions financières et 75 000 autres qui n'en ont pas.

Je suis au fait des reportages médiatiques et je peux vous dire que les chiffres cités sont conformes à ceux indiqués aussi bien par le contrôleur général que par le vérificateur général. Comme je l'indiquais au Comité, je vois les choses d'un oeil plus optimiste. Si l'on considère que l'arriéré a déjà été réduit de 29 % et que les équipes mixtes seront entièrement déployées à compter de mai prochain, je crois que nous pouvons tous faire le calcul. Le délai devrait être d'environ trois ans, mais pas de trois à cinq ans, et encore moins de 10 ans. Si vous tenez compte également des efforts consentis pour remplacer Phénix par un système de paie de la prochaine génération, il n'est absolument pas envisageable que nous en soyons encore dans 10 ans d'ici à essayer de régler les problèmes de Phénix.

**L'hon. Rob Nicholson:** Voilà qui est quelque peu rassurant.

Des fonctionnaires me parlent des problèmes qu'ils éprouvent avec le système. Pendant que certains ne reçoivent pas leur paie, d'autres ont droit à un trop-payé ou ont des difficultés avec l'impôt. Y a-t-il au sein de votre ministère des gens qui peuvent examiner ces dossiers, voir comment ils peuvent être réglés et faire parvenir un chèque à ces fonctionnaires?

**L'hon. Carla Qualtrough:** Oui, et notre équipe, au sein de mon bureau et du ministère, a beaucoup travaillé pour établir une liste des priorités en fonction du niveau de... Je ne me souviens plus du terme, Les.

**M. Les Linklater (sous-ministre délégué, Ressources humaines liées à la stabilisation de la paye, ministère des Travaux publics et des Services gouvernementaux):** Difficulté.

**L'hon. Carla Qualtrough:** Nous allons établir la priorité des demandes en fonction du niveau de difficulté financière qu'éprouvent les gens.

Les, je crois que vous pourriez en parler davantage — pardonnez-moi — car il y a des mécanismes.

**M. Les Linklater:** Nous avons une équipe qui se consacre aux cas de personnes qui vivent des difficultés financières excessives, afin de régler ces cas rapidement. Nous devons aussi faire preuve de prudence. Les gens ont différents problèmes de paye, et la gravité de ces problèmes est un facteur déterminant. Il y a des cas de personnes qui ne sont pas payées, qui ne sont pas payées suffisamment, qui ne reçoivent pas leur indemnité de départ ou qui subissent des retards excessifs pour ce genre de paiement. Nous avons la capacité nécessaire pour régler ce genre de cas.

**L'hon. Rob Nicholson:** Est-ce que les 25 millions de dollars...? Si vous aviez davantage d'argent, pourriez-vous agir plus rapidement? Est-ce le problème? Est-ce que vous manquez d'argent, de ressources, pour régler les cas plus rapidement?

**M. Les Linklater:** Les 25 millions de dollars qui figurent dans le budget concernent deux choses. Il y a premièrement les coûts des locaux pour le personnel, qui s'élèvent à 11 millions de dollars. Le reste de la somme représente des fonds de l'exercice précédent qui n'ont pas été utilisés et qui sont reportés. Ces fonds avaient été attribués à un projet que nous avons abandonné lorsque nous avons opté pour une autre solution. Nous avons reporté cet argent dans le Budget supplémentaire des dépenses.

**L'hon. Rob Nicholson:** Merci.

Permettez-moi de changer de sujet pour parler d'un dossier que vous avez abordé, c'est-à-dire le régime d'intégrité que vous êtes en train d'élaborer.

Dans votre exposé, vous avez dit entre autres que vous subissez des pressions de la part de l'industrie. J'imagine que SNC-Lavalin est l'une des entreprises qui exercent des pressions. Est-ce exact?

**L'hon. Carla Qualtrough:** Je suis désolée, mais est-ce que vous me demandez si SNC-Lavalin a participé aux consultations?

**L'hon. Rob Nicholson:** Vous avez dit que vous subissez des pressions de la part de l'industrie. Je vous demande seulement... Je présume que cette entreprise s'intéresse de près à ce régime comme n'importe quelle autre entreprise.

**L'hon. Carla Qualtrough:** Je n'ai pas de réponse à cela, mais ce que je voulais dire, c'est que nous avons organisé des consultations auprès de représentants de l'industrie, notamment d'organisations comme Construction Canada. Je ne me souviens pas de toutes les autres.

Avez-vous une liste?

**M. Bill Matthews:** Parmi les organismes qui nous ont transmis des commentaires dans le cadre des consultations sur l'ébauche de politique, il y avait le Conseil canadien des affaires, l'Association du Barreau canadien, la Chambre de commerce, Transparency International Canada, et vous en connaissez peut-être d'autres. Les, mais il s'agissait d'un large éventail d'organisations et...

**L'hon. Carla Qualtrough:** J'aurais dû dire qu'il s'agissait davantage d'organisations et d'associations de l'industrie que d'entreprises. Il s'agissait plutôt d'associations.

• (1610)

**L'hon. Rob Nicholson:** Il n'y a aucune entreprise qui s'est adressée à vous ou au ministère à ce sujet.

**L'hon. Carla Qualtrough:** Je n'ai pas sous les yeux la liste des 300 organisations qui ont participé aux consultations. Est-ce que cette liste est disponible?

Je suis désolée, je ne veux pas faire la difficile, mais je ne peux pas me souvenir de toutes ces organisations.

**L'hon. Rob Nicholson:** Mais vous avez une copie de la liste, et je crois que le Comité vous serait reconnaissant de la lui transmettre.

**M. Bill Matthews:** La liste des organisations qui ont formulé des commentaires?

**L'hon. Rob Nicholson:** Ou des entreprises.

**M. Bill Matthews:** Nous pouvons certes vous transmettre cette liste.

**L'hon. Rob Nicholson:** C'est très bien. Je vous remercie beaucoup.

**Le président:** Je vous remercie, monsieur Matthews et monsieur Nicholson.

Malheureusement, le temps est écoulé, mais comme M. Nicholson l'a demandé, si vous pouviez nous transmettre la liste de ces entreprises par l'intermédiaire de notre greffier, cela nous serait utile.

Monsieur Blaikie, vous avez sept minutes.

**M. Daniel Blaikie (Elmwood—Transcona, NPD):** Merci.

Ma question, dans la même veine, est la suivante: En dehors du processus officiel de consultation, est-ce que des entreprises ont communiqué avec le ministère ou se sont entretenues avec des représentants du ministère pour discuter du Régime d'intégrité?

**M. Bill Matthews:** Je présume que vous voulez parler précisément de SNC-Lavalin, simplement en raison de ce qui se passe ces jours-ci?

**M. Daniel Blaikie:** Oui.

**M. Bill Matthews:** Nous entretenons des rapports continus avec cette entreprise en raison de l'entente administrative. Nous avons régulièrement des échanges avec SNC-Lavalin.

Personnellement, je n'ai pas rencontré de représentants de cette entreprise, mais en raison des rapports continus que nous entretenons avec elle et des exigences en matière de déclaration, il y a effectivement des échanges continus. Dans le cadre de ces échanges, l'entreprise a posé des questions à des fonctionnaires à propos de l'ébauche de politique pour obtenir des éclaircissements en ce qui concerne la façon dont le Régime fonctionnera s'il est mis en oeuvre.

Je crois que cela répond à votre question.

**M. Daniel Blaikie:** Alors l'entreprise a en effet communiqué avec le ministère à propos du Régime d'intégrité dans le cadre de l'accord de conformité.

**L'hon. Carla Qualtrough:** J'ajouterais que je ne serais pas étonnée que SNC fasse partie des 300 organisations, mais je ne peux pas dire si c'est le cas ou non. C'est la deuxième plus importante firme d'ingénierie au pays. Cela ne m'étonnerait pas, mais je n'en suis pas certaine.

**M. Bill Matthews:** Nous pouvons confirmer maintenant qu'elle figure sur la liste. Elle fait partie des organisations qui nous ont transmis des commentaires. Ce n'est pas la seule, mais elle figure sur la liste.

**M. Daniel Blaikie:** Madame la ministre, est-ce que vous ou votre gouvernement estimez qu'une interdiction d'obtenir des contrats fédéraux pendant une période de 10 ans constitue une sanction trop sévère à imposer à des entreprises reconnues coupables d'accusations criminelles?

**L'hon. Carla Qualtrough:** Je ne crois pas qu'on puisse répondre directement à cette question. D'après les commentaires que nous avons reçus et les pratiques exemplaires internationales, nous avons déterminé que, si nous souhaitons élargir l'éventail des éléments déclencheurs potentiels, c'est-à-dire les infractions qui pourraient entraîner une exclusion ou les violations d'une éthique commerciale qui pourraient être incluses... Si nous élargissons la gamme des infractions, nous devons établir une échelle des sanctions, si je peux dire.

Nous ne pourrions pas justifier d'imposer une interdiction de 10 ans à la fois pour une infraction au Code du travail et un acte terroriste.

**M. Daniel Blaikie:** Je crois que c'est ce qu'on a fait valoir lors des consultations, c'est-à-dire que la gravité de l'infraction devrait dicter la période d'exclusion.

**L'hon. Carla Qualtrough:** Oui.

**M. Daniel Blaikie:** À votre avis, est-ce que la corruption de fonctionnaires constitue une infraction grave? Quel est le niveau de gravité d'une telle infraction?

**L'hon. Carla Qualtrough:** Si je voulais bien répondre à votre question, je dirais que ce n'est pas à moi de le déterminer. Le registraire d'inadmissibilité et de suspension est chargé de le déterminer, et je lui ai délégué tout le pouvoir à cet égard. Je n'ai pas mon mot à dire à ce sujet.

**M. Daniel Blaikie:** Mais, vous donnez votre approbation. N'est-ce pas vous qui approuvez le Régime d'intégrité, et le gouvernement n'a-t-il pas un rôle...?

**L'hon. Carla Qualtrough:** Je vais approuver les changements à la politique, mais l'application de la politique incombe directement aux fonctionnaires.

**M. Daniel Blaikie:** Dans une politique comme le Régime d'intégrité, ne croyez-vous pas qu'il conviendrait de faire la distinction entre des infractions graves et des infractions mineures? Ce serait une option. J'aimerais seulement savoir si vous pensez que la corruption de fonctionnaires constitue une infraction très grave ou si vous pensez que ce n'est pas une infraction grave. Quel est le niveau de gravité selon vous et votre gouvernement?

**L'hon. Carla Qualtrough:** Notre gouvernement n'a pas pris position quant à la gravité des diverses infractions. Je crois que c'est déterminé au cas par cas selon tous les facteurs qui entrent en jeu. Il ne serait pas approprié que je le détermine.

**M. Daniel Blaikie:** Dans le Code criminel, par exemple, on fait la distinction entre des infractions graves et mineures. Dans la loi, on fait donc cette distinction. Je suis perplexe, honnêtement...

**L'hon. Carla Qualtrough:** Nous allons établir les paramètres de la politique.

**Mme Alexandra Mendès (Brossard—Saint-Lambert, Lib.):** J'invoque le Règlement, monsieur le président. Est-ce que ces questions sont vraiment reliées au budget des dépenses?

**Le président:** Elles concernent le Régime d'intégrité...

**Mme Alexandra Mendès:** Oui, elles portent sur le Régime d'intégrité, mais non pas sur son application... Ces questions n'ont rien à voir avec le budget des dépenses.

**Le président:** Madame Mendès, je n'accorde pas trop de latitude, et j'écoute très attentivement les questions et les réponses.

La ministre a longuement parlé dans sa déclaration liminaire du Régime d'intégrité. M. Matthews a mentionné le nombre d'entreprises et d'organisations qui ont participé aux consultations, et M. Blaikie pose des questions au sujet du Régime d'intégrité et de la gravité des infractions. Je crois que c'est pertinent, et je vais lui demander de poursuivre ses questions.

Si j'estime qu'il s'éloigne trop du sujet, je vais certes intervenir, comme le l'ai fait à de nombreuses occasions, et je pense que vous savez que je suis aussi juste que possible dans ces cas-là. Je n'ai rien entendu encore qui justifie que j'intervienne auprès de M. Blaikie.

Veillez continuer, monsieur Blaikie. Il vous reste 3 minutes et 42 secondes.

•(1615)

**M. Daniel Blaikie:** Je vous remercie beaucoup, monsieur le président.

Essentiellement, dans ce budget des dépenses, le gouvernement demande environ 2,5 millions de dollars pour mettre en oeuvre un Régime d'intégrité. Le Code criminel vise diverses infractions, et personne ne pense que le gouvernement ne devrait pas avoir une opinion quant au degré de gravité des infractions ni que le Code ne devrait pas automatiquement faire la distinction entre les types d'infractions, dont certains sont de toute évidence plus graves que d'autres. Je ne crois pas qu'il serait inapproprié de faire la distinction dans le Régime d'intégrité entre certains types d'infractions graves et d'autres mineures.

La ministre elle-même a affirmé que certaines infractions sont plus graves que d'autres. Je lui demande de nous dire à quel point est-ce grave, selon elle, qu'une entreprise offre des pots-de-vin à des fonctionnaires pour obtenir des contrats. Je suis honnêtement un peu vexé de ne pas obtenir de réponse. Je croyais qu'il s'agissait d'une question facile.

**L'hon. Carla Qualtrough:** J'hésite à établir une échelle de gravité pour les infractions, et je ne voudrais pas que le registraire, qui est indépendant, s'en tienne strictement à cela pour prendre sa décision.

**M. Daniel Blaikie:** Vous ne pensez pas que dans toute circonstance...

**L'hon. Carla Qualtrough:** Ce que je vais dire, par contre, c'est que la gravité de l'infraction sera l'un des facteurs que le registraire prendra en considération.

Bill, pouvez-vous...?

**M. Daniel Blaikie:** Non, ça va. Je n'ai pas besoin d'une explication d'un fonctionnaire. Je pose des questions d'ordre politique à propos de la nature du Régime d'intégrité et je suis déçu de ne pas obtenir de réponse. Nous laissons les juges, par exemple, prendre des décisions à propos de la gravité d'infractions en particulier, mais cela ne signifie pas que nous ne pouvons pas, dans nos lois, faire la distinction entre certaines infractions graves et d'autres, moins graves.

Je suis déconcerté de ne pas obtenir de réponse. Je m'intéresse à cela, car vous avez dit que vous souhaitez ajouter des infractions, élargir la gamme des infractions, et que vous reconnaissez que ces nouvelles infractions peuvent être moins graves que les infractions actuelles. Je veux savoir pourquoi l'exclusion pour une période de 10 ans ne peut pas s'appliquer aux infractions actuelles qui ont été jugées très graves. Croyez-vous que la gravité de ces infractions est disproportionnée dans la politique originale?

**L'hon. Carla Qualtrough:** Pardonnez-moi, je n'avais pas bien compris la question.

Ce que je vais dire, c'est que nous faisons le choix politique, si cette nouvelle politique est adoptée, d'offrir de la souplesse au registraire pour déterminer la gravité de l'infraction et les autres facteurs qu'il prendra en considération pour prendre sa décision concernant l'exclusion, notamment la durée.

**M. Daniel Blaikie:** Je comprends qu'on offre davantage de souplesse. Ce à quoi je m'oppose, c'est l'idée selon laquelle, pour offrir de la souplesse, on ne peut pas faire la distinction entre des infractions graves et des infractions mineures. Je ne pense pas non plus qu'il est évident que, dans le cas d'une infraction grave, il ne convient pas d'imposer une exclusion pendant une période de 10 ans. Je présume que nous allons devoir convenir que nous ne sommes pas d'accord là-dessus.

Il me semble que ce qui motive la modification de la politique, c'est une préoccupation à propos des emplois, du maintien des emplois dans l'économie canadienne, ainsi que la volonté de protéger les travailleurs des actes répréhensibles commis par des cadres d'entreprise. J'aimerais savoir pourquoi, si les changements au Régime d'intégrité procurent au gouvernement un moyen de protéger les travailleurs des conséquences de décisions prises par des cadres d'entreprise — et vous me direz si je me trompe —, le gouvernement juge alors qu'il doit prendre d'autres moyens pour protéger les travailleurs, par exemple, exercer des pressions sur l'ancienne procureure générale pour qu'elle abandonne des accusations criminelles.

**Le président:** Monsieur Blaikie, votre temps est écoulé. Un de vos collègues voudra peut-être poser cette question à la ministre.

La parole est maintenant à M. Peterson.

**M. Kyle Peterson (Newmarket—Aurora, Lib.):** Je vous remercie, monsieur le président.

Merci à tous pour votre présence.

Je vous souhaite la bienvenue, monsieur Matthews, et je vous félicite pour votre nouveau poste.

Je vous remercie, madame la ministre, de prendre le temps de comparaître devant le Comité.

Moi aussi je veux parler un peu du Régime d'intégrité.

Vous avez mentionné que, lorsque vous êtes devenue ministre, en juillet 2017, des étapes avaient déjà été franchies. Vous avez parlé du travail préparatoire qui avait déjà été effectué. Vous avez mentionné juillet 2015, mais je me demande si c'est une erreur. Est-ce que vous ne vouliez pas dire juillet 2017?

**L'hon. Carla Qualtrough:** Non. Le Régime d'intégrité a été mis en place en juillet 2015.

**M. Kyle Peterson:** D'accord.

**L'hon. Carla Qualtrough:** Comme nous échangeons continuellement avec l'industrie, elle nous a fait savoir qu'elle souhaitait des consultations avant l'application de tout changement au Régime

d'intégrité. Nous avons alors décidé d'effectuer des consultations à l'automne 2017.

**M. Kyle Peterson:** D'accord. C'est plus clair. J'avais mal compris, pardonnez-moi.

Je crois savoir que le public a été consulté à deux occasions. Pourquoi l'a-t-on consulté une deuxième fois?

• (1620)

**L'hon. Carla Qualtrough:** Dans le cadre des consultations du public, nous lui avons demandé quels changements devraient être apportés selon lui. Nous avons publié un rapport qui fait état de ce que nous avons entendu quant aux changements qui pourraient être apportés. Nous avons ensuite rédigé une nouvelle politique sur l'inadmissibilité et l'exclusion. La deuxième consultation visait à présenter cette nouvelle politique au public pour obtenir d'autres commentaires et pour voir si elle tenait compte des préoccupations qui avaient été exprimées ou des améliorations qui avaient été suggérées.

**M. Kyle Peterson:** Croyez-vous que des consultations auront lieu régulièrement?

**L'hon. Carla Qualtrough:** Je crois que oui.

**M. Bill Matthews:** J'ajouterais, monsieur le président, qu'en ce qui concerne les politiques du gouvernement, habituellement, lorsqu'une politique est en place depuis longtemps, elle fait l'objet d'un examen tous les cinq ans, à moins qu'il y ait un problème. Cette politique-ci est considérée au gouvernement comme étant relativement nouvelle. Il n'est pas rare que les politiques plutôt nouvelles fassent l'objet d'un examen assez fréquemment, tous les deux ou trois ans.

**M. Kyle Peterson:** Quand pouvons-nous nous attendre à ce que cette politique soit finalement mise en place?

**L'hon. Carla Qualtrough:** Comme je l'ai dit, nous sommes en train d'examiner les commentaires que nous avons reçus à propos de l'ébauche de politique. Je dirais que dans environ un mois nous aurons une politique finale.

Est-ce que c'est exact, dans environ quatre à six semaines?

**M. Bill Matthews:** Oui.

**M. Kyle Peterson:** Est-ce qu'un ministre — vous, dans ce cas-ci — peut exercer un pouvoir discrétionnaire en vertu du Régime relativement à l'exclusion de certaines entreprises? Est-ce que le ministre en poste peut intervenir au cas par cas, ou est-ce que tout se fera de façon indépendante?

**L'hon. Carla Qualtrough:** J'ai délégué tous les pouvoirs de prendre les décisions au registraire d'inadmissibilité et de suspension — je me suis peut-être trompée; c'est de suspension et d'inadmissibilité ou d'inadmissibilité et de suspension. Le ministre n'a pas à approuver les décisions relativement à l'exclusion dans le cadre du Régime. C'est entièrement indépendant.

**M. Kyle Peterson:** D'accord. C'est cet agent administratif qui prend les décisions.

**L'hon. Carla Qualtrough:** Oui.

**M. Kyle Peterson:** D'accord. Je vous remercie.

Je crois que vous demandez 2,6 millions de dollars. Est-ce que c'est cela? Pardonnez-moi, ce n'est peut-être pas le bon chiffre.

Est-ce que ce sera suffisant? Est-ce que cette somme sera suffisante pour mener tout cela à bien?

**L'hon. Carla Qualtrough:** Il s'agit de 2,8 millions de dollars. C'est ce que nous estimons.

**M. Kyle Peterson:** D'accord. Je vous remercie.

Je vais passer à un autre sujet.

Je veux parler un peu des laboratoires fédéraux. Je crois que le budget de 2018 prévoyait plus de 2,8 millions de dollars pour financer les nouveaux laboratoires fédéraux.

**L'hon. Carla Qualtrough:** Ce sont des milliards.

**M. Kyle Peterson:** Des milliards? Je suis désolé. C'est exact. Ce n'est pas le bon chiffre. Ces 2,8 milliards de dollars permettront d'en faire beaucoup plus que 2,8 millions de dollars, j'en suis certain.

Quel genre de partenariat a été établi entre SPAC et le ministère des Sciences? Qui effectue le travail? Est-ce que ce sont des fonctionnaires ou des tierces parties qui effectuent une partie des recherches et du travail scientifique?

**L'hon. Carla Qualtrough:** En gros, lorsque nous avons pris le pouvoir, nous nous sommes retrouvés dans une situation où l'infrastructure scientifique était en décrépitude. C'est probablement une façon polie de le dire. Des investissements importants s'imposaient, à la fois dans l'infrastructure, les immeubles en tant que tels, et dans le matériel qu'utilisent nos scientifiques. Il y avait beaucoup de dédoublements et de cloisonnement. Des ministères ne profitaient pas nécessairement du travail scientifique effectué par d'autres ministères.

Nous avons entrepris — sous la direction de la ministre des Sciences — de reprendre le travail scientifique, mais aussi d'adopter une approche plus stratégique quant à la façon de gérer les immeubles et l'infrastructure, qui permettent à nos scientifiques d'effectuer le travail qu'on leur demande. Maintenant, un sous-ministre adjoint est responsable de cela.

Qui voudrait...? Bill? Tout le monde joue un rôle.

**M. Bill Matthews:** Tout le monde veut parler des sciences.

Merci. J'ai quelques commentaires.

Il est question des sciences, mais aussi en majeure partie de la collaboration au sein du gouvernement fédéral, en premier lieu, et de la collaboration avec les milieux scientifiques pour s'assurer que nous en ayons pour notre argent en établissant des partenariats pour ce qui est des TI, dont Paul voudra probablement parler, du financement, du matériel et des laboratoires... Nous voulions vraiment collaborer avec les milieux scientifiques pour nous assurer d'en avoir pour notre argent avec cet investissement. Tout est une question de collaboration. Nous investissons d'abord dans les sciences, puis dans des biens immobiliers, comme des laboratoires, et c'est là que le ministère joue un rôle, dans la construction de ce dont les scientifiques ont besoin.

Paul, vous voulez peut-être ajouter quelque chose.

**M. Paul Glover (président, Services partagés Canada):** Merci.

Outre les laboratoires, il y a l'infrastructure des données. De plus en plus, le travail scientifique est un travail de collaboration. Il n'y a pas seulement ce qui se fait dans les laboratoires, il y a aussi le partage et l'interprétation de ce travail grâce à des ensembles de données.

Nous veillons à nous doter de l'infrastructure qui appuiera le travail des scientifiques dans ces laboratoires, qui pourront traiter un grand nombre de données et travailler en collaboration pour faire circuler ces données au sein du réseau des scientifiques. Il n'est donc pas seulement question des installations, mais aussi de la communication de l'information entre les installations.

● (1625)

**M. Kyle Peterson:** Il ne me reste probablement plus de temps, n'est-ce pas, monsieur le président?

**Le président:** Vous avez environ 40 secondes.

**M. Kyle Peterson:** Je vais terminer par une observation.

Nous avons tous des fonctionnaires fédéraux dans notre circonscription. Nous entendons parler de certains des problèmes auxquels ils ont fait face. Nous comprenons tous leur situation. Nous voulons vous remercier des progrès réalisés. Poursuivez le bon travail et faites ce que vous pouvez pour continuer de faire avancer le dossier Phénix.

Merci.

**Le président:** Merci.

Avant de commencer nos interventions de cinq minutes, madame la ministre, pour votre gouverne — et je vous remercie encore une fois d'avoir accepté de rester ici jusqu'à ce que nous ayons terminé notre série de questions —, il nous reste environ 23 minutes. Je le dis pour l'assistance, et pour votre personnel, pour qu'il sache exactement à quel moment vous allez sortir.

Monsieur McCauley, nous allons passer à vous pour cinq minutes, s'il vous plaît.

**M. Kelly McCauley (Edmonton-Ouest, PCC):** Merci.

Je souhaite de nouveau la bienvenue à tout le monde.

Madame la ministre, à quel moment avez-vous appris que la directrice des poursuites pénales a refusé d'offrir un accord de suspension des poursuites à SNC?

**Le président:** Avant de poursuivre, monsieur McCauley, pouvez-vous expliquer un peu plus le lien, pour ma gouverne?

**M. Kelly McCauley:** Certainement. Nous discutons également des RRM, les rapports sur les résultats ministériels. J'estime que des passages comme celui-ci, pratiquement toute la page dans le rapport sur les résultats du ministère, portent sur les accords de suspension des poursuites, sur l'étude et sur la consultation.

**Le président:** Allez-y.

**L'hon. Carla Qualtrough:** Merci.

Pour être honnête, je ne sais pas comment répondre à cette question. Chose certaine, toutes les discussions que j'ai eues avec mes collègues du Cabinet sur... Je suis désolée. Je ne sais pas comment répondre à cette question.

**M. Kelly McCauley:** Je vois.

Avez-vous discuté à un moment donné de la possibilité que la procureure générale annule la décision concernant l'accord de suspension des poursuites?

**L'hon. Carla Qualtrough:** Les seules discussions que j'aurais pu avoir auraient été dans le contexte de prendre, en quelque sorte... Nous avons adopté une sorte d'approche pangouvernementale des actes répréhensibles des entreprises, ce qui signifie...

**M. Kelly McCauley:** Quand vous dites « nous », de qui s'agit-il dans cette discussion?

**L'hon. Carla Qualtrough:** Je vais l'expliquer, si vous le permettez. En tant que gouvernement, nous avons adopté une approche très pangouvernementale... ce qui signifie que nous avons abordé la question des actes répréhensibles des entreprises non seulement sur le plan du Régime d'intégrité, mais aussi en axant les consultations tant sur le régime d'intégrité que le...

**M. Kelly McCauley:** Mais à quel moment ces discussions ont-elles eu lieu?

**L'hon. Carla Qualtrough:** Excusez-moi. Je...

**M. Kelly McCauley:** À quel moment ces discussions ont-elles eu lieu?

**L'hon. Carla Qualtrough:** Eh bien, tout au long du processus, car nous devons...

**M. Kelly McCauley:** Tout au long de l'année et demie, y compris après que la décision ait été rendue, n'est-ce pas?

**L'hon. Carla Qualtrough:** Je suis désolée, mais j'essaie de dire que les discussions que j'aurais eues avec mes collègues du Cabinet à ce sujet auraient été menées dans le cadre d'une approche pangouvernementale des actes répréhensibles des entreprises, ce qui comprenait des consultations sur le Régime d'intégrité ainsi que sur la possibilité de recourir à un accord de suspension des poursuites, en quelque sorte.

**M. Kelly McCauley:** Le premier ministre, le Cabinet du premier ministre ou un membre de son personnel vous a-t-il approché pour écarter l'interdiction de conclure des marchés de 10 ans?

**L'hon. Carla Qualtrough:** J'ai l'impression que c'est un renseignement confidentiel du Cabinet.

**M. Kelly McCauley:** Vous ne pouvez donc pas dire non.

**L'hon. Carla Qualtrough:** Je ne vais dire ni oui ni non parce que je suis inflexible quand il est question de renseignements confidentiels du Cabinet.

**M. Kelly McCauley:** Je vois.

Permettez-moi de vous demander une chose. Trois entreprises ont fait l'objet d'une interdiction en vertu du Régime d'intégrité — seulement trois. Une seule a eu droit à une suspension administrative en vertu du régime. Devinez laquelle? SNC-Lavalin. En quoi cette entreprise était-elle spéciale pour recevoir un passe-droit administratif alors que les trois autres n'en ont pas eu un?

**L'hon. Carla Qualtrough:** À ma connaissance, nous avons conclu une entente administrative avec cette entreprise pendant que des poursuites au criminel étaient en cours.

**M. Kelly McCauley:** Combien d'autres entreprises en ont fait la demande?

**L'hon. Carla Qualtrough:** Je ne connais pas la réponse.

**M. Bill Matthews:** Nous pouvons essayer de la trouver pendant l'audience, si c'est utile.

**M. Kelly McCauley:** J'aimerais savoir combien d'autres entreprises en ont fait la demande et ont essuyé un refus, s'il vous plaît.

**L'hon. Carla Qualtrough:** Puis-je apporter des précisions? Je ne suis pas sûre s'il est nécessairement question de présenter une demande. Services publics et Approvisionnement Canada entreprendrait des démarches et demanderait à l'entreprise d'avoir un de ces accords pour pouvoir continuer de conclure des marchés avec le gouvernement du Canada.

**M. Kelly McCauley:** Services publics et Approvisionnement Canada s'est alors donné du mal pour approcher SNC-Lavalin et lui offrir cette possibilité?

**M. Bill Matthews:** Si je pouvais intervenir, monsieur le président, le processus, c'est que Services publics et Approvisionnement Canada émet un avis...

**M. Kelly McCauley:** Je ne veux pas connaître le processus. Je veux juste une réponse à la question. Vous êtes-vous donné du mal pour offrir cette possibilité à SNC-Lavalin?

**M. Bill Matthews:** Je vais répondre à votre question en vous donnant le processus.

Services publics et Approvisionnement Canada avise les organisations de leur suspension — c'est ce que nous avons fait pour les trois entreprises en question —, et elles ont ensuite l'occasion de répondre. En s'appuyant sur les renseignements qu'elles détiennent, on effectue une évaluation qui repose sur les mesures qu'elles ont prises en matière de transparence, en remplaçant des administrateurs et ainsi de suite. Nous parvenons ou non ensuite à une entente. Donc, c'est Services publics et Approvisionnement Canada qui émet l'avis. Ce n'est pas un processus de demande.

**M. Kelly McCauley:** C'est un processus relativement rare alors. Avez-vous procédé ainsi pour une autre organisation et ensuite continué de l'interdire à obtenir des marchés du gouvernement?

**M. Bill Matthews:** Je pense que cela me ramène aux trois. Elles ont été suspendues, et quelqu'un est...

Michael, voulez-vous intervenir?

**M. Kelly McCauley:** Permettez-moi juste de vous demander...

• (1630)

**M. Michael Vandergrift (sous-ministre délégué, ministère des Travaux publics et des Services gouvernementaux):** Monsieur le président...

**M. Kelly McCauley:** Je vais poursuivre, s'il vous plaît.

Y a-t-il quelqu'un, Gerry Butts, Katie Telford ou une autre personne au Cabinet du premier ministre, qui a abordé Services publics et Approvisionnement Canada concernant le Régime d'intégrité — pas nécessairement l'accord de suspension des poursuites, mais le Régime d'intégrité?

**M. Bill Matthews:** Personne ne m'a abordé à ce sujet. Je regarde les autres personnes assises à la table.

**M. Les Linklater:** Pas à ma connaissance.

**M. Kelly McCauley:** Donc, ce n'est pas le cas ou pas à votre connaissance, n'est-ce pas?

**M. Bill Matthews:** Je peux seulement répondre d'après ce que j'en sais: pas à ma connaissance.

**M. Kelly McCauley:** Allez-y, madame la ministre.

**L'hon. Carla Qualtrough:** Les seules discussions qui auraient eu lieu auraient été lorsque le Cabinet étudiait le Régime d'intégrité et cherchait à obtenir des conseils stratégiques sur la direction à prendre. Il ne fait aucun doute que dans le cadre plus vaste du dossier des actes répréhensibles des entreprises, des discussions auraient eu lieu, mais elles seraient visées, comme vous pouvez le comprendre, par les règles de confidentialité du Cabinet.

**Le président:** Monsieur McCauley, vous avez environ 20 secondes.

**M. Kelly McCauley:** Bien.

*L'Ottawa Citizen*, dans la demande d'accès à l'information que nous avons, dit que le Cabinet du premier ministre a demandé à Services publics et Approvisionnement Canada de commencer l'examen du Régime d'intégrité, n'est-ce pas?

**L'hon. Carla Qualtrough:** L'examen était déjà bien entamé lorsque j'ai assumé mes fonctions.

**M. Kelly McCauley:** Je n'ai pas demandé s'il était déjà bien entamé. Le Cabinet du premier ministre a-t-il demandé à Services publics et Approvisionnement Canada de commencer cet examen?

**L'hon. Carla Qualtrough:** À ma connaissance, non, mais, comme vous pouvez le comprendre, j'occupe mes fonctions depuis juillet 2017, et l'examen était déjà bien entamé.

**M. Kelly McCauley:** Donc, la demande d'accès à l'information que nous avons et qui dit cela à propos du gouvernement...

**Le président:** Monsieur McCauley, je suis désolé. Votre temps de parole est entièrement écoulé.

Nous allons passer à M. Drouin.

[Français]

Vous avez cinq minutes.

[Traduction]

**M. Francis Drouin (Glengarry—Prescott—Russell, Lib.):** Merci, monsieur le président.

Je vais me contenter d'une observation sur le cadre d'intégrité.

J'étais à Ottawa avant 2015 et je suivais le dossier. M. Nicholson doit s'en souvenir puisqu'il siégeait au Cabinet. Le premier cadre d'intégrité proposé englobait les filiales, ce qui a été écarté parce que le gouvernement de l'époque comprenait que si une filiale était accusée d'actes répréhensibles dans d'autres pays, les conséquences sur les entreprises et, surtout, sur les employés au Canada seraient graves. Il n'y a donc pas de grande conspiration à propos d'une entreprise qui essaie de s'en tirer à bon compte. Il était question des employés; ce n'était pas que l'entreprise qui en subissait les conséquences.

Revenons à Phénix, madame Qualtrough. Merci beaucoup de votre présence ici. Ma circonscription compte beaucoup de fonctionnaires, et l'une des choses qu'ils me demandent constamment, c'est où nous en sommes dans ce dossier. Que puis-je leur dire concernant les progrès réalisés depuis que tout a commencé?

**L'hon. Carla Qualtrough:** Je ne veux pas paraître insolente, mais quand j'étais ici il y a un an, un an et demi, et deux ans à différents comités, la directive était de trouver le moyen de faire diminuer les chiffres plus rapidement. Nous avons donc certainement connu un revirement dans ce dossier.

Comme je l'ai dit, l'arriéré compte maintenant 160 000 mouvements de paye en moins. Nous avons 1 500 employés qui se penchent là-dessus. Des équipes mixtes de paye sont déployées dans tous les ministères, ce qui signifie que la satisfaction des fonctionnaires ne cesse de croître. Nous offrons des avances de salaire d'urgence. Nous avons modifié la législation fiscale pour que les fonctionnaires n'aient à rembourser que les trop-payés nets plutôt que bruts, ce qui était un irritant majeur et quelque chose qui nous préoccupait tous jusqu'à ce que nous venions à bout de la bête. Il ne fait aucun doute que nous progressons, mais pas assez rapidement.

**M. Francis Drouin:** J'ai remarqué que votre ministère préconise le modèle des équipes mixtes de paye, qui connaît manifestement beaucoup de succès. Pouvez-vous m'en parler?

**L'hon. Carla Qualtrough:** Pour régler les problèmes, ce que nous avons d'abord essayé, c'est une approche axée sur les mouvements de paye, en nous disant qu'il serait plus efficace de s'attaquer en même temps à un même type de mouvement. Je peux certainement donner les congés d'invalidité et les congés de maternité comme exemples de mouvements où nous procédons toujours ainsi.

Cependant, les fonctionnaires nous ont dit que ce n'était pas tous les mouvements qui étaient traités. Nous avons donc besoin d'un modèle qui permet de traiter en même temps tous les mouvements de paye d'un employé.

Bien entendu, cela signifiait que nous ne réduisions pas nécessairement le nombre d'employés, mais plutôt le nombre de mouvements de paye. Lorsque nous sommes passés à un modèle d'équipes mixtes de paye, comme l'ont recommandé les employés à Miramichi, nous avons constaté que les clients et les employés à Miramichi étaient plus satisfaits compte tenu de cette approche axée davantage sur les gens.

Ce que je prédis, si vous me permettez, c'est que la situation sera stabilisée. Les arriérés au sein des ministères seront réglés de façon continue, selon le moment où des équipes mixtes de paye auront été déployées dans les ministères.

**M. Francis Drouin:** Quand nous parlons d'équipes mixtes de paye, à quoi ressemblent-elles pour monsieur Tout-le-Monde?

**L'hon. Carla Qualtrough:** Merci de poser la question. C'est une drôle de façon...

Je suis insolente; je m'excuse.

C'est une façon de décrire une équipe de conseillers en rémunération et d'autres experts chargés de régler les problèmes de paye d'un ministère.

Les, pouvez-vous me parler des membres d'une équipe mixte de paye?

• (1635)

**M. Les Linklater:** Certainement.

Nous avons des conseillers en rémunération expérimentés. Nous avons aussi du personnel de soutien capable d'aider à régler des mouvements de paye simples. Nous avons une capacité d'analyse des données pour être en mesure de prédire et d'acheminer la charge de travail au personnel ayant les compétences nécessaires pour traiter des mouvements de paye donnés. Il y a également des encadreurs et des mentors vers qui les employés qui se heurtent à un obstacle peuvent se tourner pour obtenir de l'aide et faire le travail.

Tout ce personnel de soutien relève d'un chef d'équipe, qui assure la liaison avec le ministère ou l'organisme, avec ses ressources humaines et ses groupes financiers, pour assurer la circulation de l'information entre ces personnes et pour établir la relation avec le ministère au sein d'une équipe mixte de paye.

**L'hon. Carla Qualtrough:** Ce que nous avons vu, c'est le développement d'une expertise au sein de l'équipe en ce qui a trait au ministère ou à l'organisme. Le groupe chargé de travailler avec le ministère des Anciens Combattants, par exemple, connaîtrait le genre de nuances qui fonctionnent, les heures supplémentaires qui sont faites et les caprices de la convention collective. C'est une relation très importante qui est établie, et on nous offre ainsi d'excellents services.

**Le président:** Merci beaucoup.

**M. Francis Drouin:** Merci.

**Le président:** Monsieur McCauley, nous allons revenir à vous pour cinq minutes.

**M. Kelly McCauley:** Merci beaucoup.

Je veux attirer ce qui suit à votre attention. Cela vient d'une demande d'accès à l'information.

À la suite d'une directive du Cabinet du premier ministre pour entreprendre des consultations pendant l'été 2017,

Cela renvoie à ma question pour savoir si le premier ministre en a fait la demande. Cela vient directement d'une demande d'accès à l'information auprès du gouvernement, et c'est donc le cas.

Madame la ministre, permettez-moi de vous poser une question, s'il vous plaît. Le greffier du Conseil privé, au comité de la justice, à propos de SNC et de la possibilité de conclure un accord de suspension des poursuites avec l'entreprise, a dit: « Il n'a jamais été question du dossier au Cabinet, jamais. »

A-t-il raison d'affirmer qu'il n'en a jamais été question au Cabinet?

**Mme Yasmin Ratansi:** Monsieur le président, j'invoque le Règlement à propos de la pertinence.

**Le président:** Madame Ratansi, j'accorde encore beaucoup d'attention aux échanges.

Une fois de plus, nous parlons de l'intégrité du Régime. Le lien avec le budget des dépenses, c'est que les fonctionnaires devant nous, ainsi que la ministre, sont venus demander 25 millions de dollars pour renforcer l'intégrité du Régime.

**Mme Yasmin Ratansi:** Le montant est de 2,6 millions de dollars.

**Le président:** Les accords de suspension des poursuites font partie du Régime d'intégrité. La ministre et les autres, même les députés ministériels, ont parlé de l'affaire SNC-Lavalin.

Je comprends votre raisonnement, mais je peux voir un lien, et je crois donc que c'est pertinent.

Allez-y, monsieur McCauley.

**Mme Yasmin Ratansi:** Donc, jusqu'à ce que nous voyions...

**M. Kelly McCauley:** Y a-t-il une réponse, s'il vous plaît.

**L'hon. Carla Qualtrough:** Je tiens à préciser que les accords de suspension des poursuites sont un outil du Code criminel. Cela ne fait pas partie du Régime d'intégrité.

Je suis heureuse de répondre, même si la réponse ne sera pas satisfaisante pour vous étant donné que je vais dire qu'il revient sans aucun doute à un procureur indépendant de l'État de décider de conclure ou non un accord de suspension des poursuites.

Quant à savoir si le Régime a fait l'objet de discussions au Cabinet, je crois qu'il s'agit d'un renseignement confidentiel du Cabinet.

**M. Kelly McCauley:** Je vois.

Pendant le même témoignage, le greffier du Conseil privé a dit que le caucus libéral avait exprimé des préoccupations concernant une possible perte d'emplois à SNC. Faites-vous partie des membres du caucus qui ont soulevé ces préoccupations?

**Mme Yasmin Ratansi:** Monsieur le président, je pense que...

**Le président:** S'il vous plaît. J'ai dit que j'écoutais attentivement et que j'allais intervenir si j'estime que nous nous apprêtons à trop nous écarter du sujet ou que nous le faisons.

Je pense que c'est maintenant le cas, monsieur McCauley.

**M. Kelly McCauley:** Je vais passer à autre chose.

SNC a exercé des pressions sur votre ministère à maintes reprises, y compris le 27 septembre, soit en plein milieu des consultations sur le Régime d'intégrité. Les pressions exercées concernaient-elles le Régime d'intégrité?

**M. Michael Vandergrift:** Je vais revenir à ce que M. Matthew a dit plus tôt à propos du travail en cours que SNC fait avec le ministère en ce qui a trait à leur entente administrative et des réunions qu'ils tiennent concernant les rapports semestriels et la surveillance de leurs fonctions par une tierce partie.

**M. Kelly McCauley:** Ce n'était pas des réunions. C'était du lobbying. C'était dans le Registre des lobbyistes. On a exercé des pressions sur Services publics et Approvisionnement Canada le 27 septembre, soit au milieu des consultations sur le Régime d'intégrité.

De quoi était-il question?

**M. Michael Vandergrift:** Je ne peux pas en parler, monsieur McCauley.

**M. Kelly McCauley:** Quelqu'un peut-il répondre?

Les nouvelles règles pour le Régime étaient censées entrer en vigueur le 1<sup>er</sup> janvier. Savons-nous à quel moment elles vont vraiment entrer en vigueur?

**L'hon. Carla Qualtrough:** Comme je l'ai dit, nous nous attendons à ce que la nouvelle politique soit présentée d'ici quatre à six semaines.

**M. Kelly McCauley:** À Services publics et Approvisionnement Canada, qui sera le registraire responsable de décider qui obtiendra l'exemption administrative?

• (1640)

**M. Bill Matthews:** La sous-ministre adjointe responsable s'appelle Johanne Bray. La ministre lui a délégué cette responsabilité.

**M. Kelly McCauley:** A-t-elle rencontré qui que ce soit de SNC?

**M. Bill Matthews:** Nous pouvons lui poser la question, car elle est assise derrière nous. Nous allons vous donner une réponse.

**M. Kelly McCauley:** Formidable. J'aimerais aussi savoir si quelqu'un au Cabinet du premier ministre l'a rencontrée. Auriez-vous l'obligeance de lui demander?

Avons-nous dressé un mur éthique entre la sous-ministre adjointe que vous venez de nommer et peut-être des lobbyistes, comme ceux de SNC et ainsi de suite?

**M. Bill Matthews:** Une vérification de l'éthique serait effectuée s'il y a un conflit préexistant. Elle n'en a pas, alors aucune vérification ne serait réalisée.

**M. Kelly McCauley:** Dans ce cas-ci, je présume qu'elle ne les a jamais rencontrés.

**Mme Yasmin Ratansi:** Monsieur le président, j'invoque le Règlement.

Je sais que vous passez en revue les questions qui ont été posées, mais qu'est-ce qu'une vérification de l'éthique a à voir avec notre Budget supplémentaire des dépenses?

**Le président:** Je crois que M. Matthews était en train de répondre à la question. J'aimerais entendre le reste de sa réponse.

Monsieur Matthews.

**M. Bill Matthews:** Ce sera assez court.

Il n'y a pas de conflit préexistant. Chaque fois qu'une entente administrative est en place, elle aurait à traiter sur une base régulière avec l'un de ces organismes, ce qui inclut SNC. Cela ferait partie de son travail en ce moment, car il y a une entente administrative en place.

**Le président:** Monsieur McCauley, il vous reste environ une minute.

**M. Kelly McCauley:** Outre les 80 ministères, deux sociétés d'État ont adhéré au Régime d'intégrité, mais cela n'inclut pas la Banque de l'infrastructure, qui fait évidemment affaire avec SNC dans le cadre du projet que la Banque de l'infrastructure mène en ce moment.

Croyez-vous que la Banque de l'infrastructure devrait adhérer au Régime d'intégrité?

**M. Bill Matthews:** C'est une décision qui revient à la Banque de l'infrastructure.

Il y a une question plus vaste à propos des organismes qui sont indépendants ou semi-indépendants du gouvernement. Appliquez-vous ce régime à ces organismes? Nous avons actuellement des ententes, des protocoles d'entente, en place avec deux sociétés d'État. L'une est Construction de défense et l'autre est l'Autorité du pont Windsor-Detroit, si je ne m'abuse. Ce sont deux organismes indépendants avec lesquels nous avons un protocole d'entente.

**M. Kelly McCauley:** Quand l'Autorité du pont Windsor-Detroit a-t-elle signé le protocole d'entente? Était-ce après que SNC a rejeté la soumission pour ce projet?

**M. Bill Matthews:** Nous devons vous fournir une réponse à une date ultérieure.

**M. Kelly McCauley:** Combien de temps me reste-t-il, monsieur le président?

**Le président:** Vous avez 10 secondes.

**M. Kelly McCauley:** Merci de votre indulgence aujourd'hui.

**Le président:** Madame Yip, vous avez cinq minutes, s'il vous plaît.

**Mme Jean Yip (Scarborough—Agincourt, Lib.):** Merci à vous tous d'être venus.

Je vais revenir à Phénix.

Madame la ministre, y a-t-il des mesures supplémentaires que vous prévoyez prendre dans les prochains mois pour accélérer la rapidité de traitement des transactions?

**L'hon. Carla Qualtrough:** Merci de la question.

Nous sommes rendus au point où tous les ministères et organismes desservis par le centre des services de paye seront regroupés dans un même module en mai. Nous sommes constamment à la recherche de façons novatrices d'abolir les barrières systémiques pour régler ce problème plus rapidement.

Les, pouvez-vous nous en dire un peu plus sur la suite des choses?

**M. Les Linklater:** Certainement. Durant l'été, nous avons affiché une demande de renseignements dans six volets pour permettre aux fournisseurs du secteur privé de proposer des idées novatrices à de nombreux égards, notamment une automatisation additionnelle au centre des services de paye, une meilleure expérience des utilisateurs grâce aux outils qui ont été élaborés, une formation des ressources humaines et une approche relative au perfectionnement des employés.

Nous sommes actuellement en train de solliciter les commentaires de ces fournisseurs dans ces six volets. Nous sommes en mesure d'aller de l'avant très rapidement en attribuant des contrats pour quelques soumissions dans les prochaines semaines en ce qui concerne l'automatisation, ce qui permettra d'avoir accès à de nouvelles idées afin d'accélérer certains des processus qui sont peut-être actuellement manuels et qui pourraient être automatisés.

**Mme Jean Yip:** Merci.

Cette incertitude entourant la paye peut nuire à la capacité des ministères de faire leur travail. Je peux certainement comprendre

l'incertitude et l'anxiété. Je me demande si vous pouvez vous prononcer sur le maintien en poste des employés et le recrutement de nouveaux employés.

**L'hon. Carla Qualtrough:** C'est l'une de mes préoccupations. Je crains qu'il y ait une perception légitime qu'il y a de l'incertitude quant à savoir si vous serez adéquatement payé ou non si vous venez travailler pour le gouvernement du Canada. Nous prenons toutes sortes de mesures pour dissiper cette perception, mais dans l'intervalle, il y a cette incertitude.

Nous essayons d'informer le mieux possible les gens sur les étapes immédiates — et je vais faire référence à nouveau aux avances de salaire d'urgence qui peuvent être versées si des employés éprouvent des problèmes de paie —, mais je ne vais aucunement minimiser l'incertitude et l'anxiété auxquelles les gens sont confrontés à cause de ces problèmes.

• (1645)

**Mme Jean Yip:** Pouvez-vous m'en dire un peu plus sur les avances de salaire d'urgence?

**L'hon. Carla Qualtrough:** Les, pourriez-vous nous fournir les détails techniques?

**M. Les Linklater:** Essentiellement, les ministères et les organismes ont le pouvoir, lorsque la paie régulière n'est pas versée, d'émettre de leur groupe financier ce que nous appelons une avance de salaire d'urgence ou un paiement prioritaire. Lorsque Phénix est entré en service, nous avons bien entendu des centaines, voire des milliers, d'occurrences à chaque période de paie où des gens n'obtenaient pas une paie appropriée ou ne recevaient aucune paie. Nous avons travaillé avec les ministères et les organismes pour veiller à ce qu'il y ait un processus plus simplifié afin que les gens puissent communiquer avec leurs gestionnaires et sous-ministres, au besoin, pour recevoir ces avances de salaire d'urgence et paiements prioritaires.

Avec le temps, grâce aux améliorations apportées à la fonctionnalité et à la stabilité du système, nous sommes maintenant dans une position où, si nous savons au centre de paie que la confirmation de paie d'une personne n'a pas fonctionné ou qu'elle ne recevra pas de paie ou recevra une paie partielle, nous pouvons préparer un rapport à l'avance et le communiquer au ministère ou à l'organisme. Ce faisant, il peut contacter l'employé pour lui demander s'il aimerait recevoir une avance de salaire d'urgence ou une avance prioritaire additionnelle pour qu'il puisse subvenir à ses besoins jusqu'à ce que nous puissions corriger le problème pour le prochain cycle de paie.

Les problèmes de non-versement ou de versement partiel de la paie sont très rares comparativement à lorsque le service a été mis en ligne, en raison des avances et des améliorations apportées grâce à la collaboration avec les ministères.

**Le président:** Il vous reste moins d'une minute.

**Mme Jean Yip:** Dans le cadre de la transition du système Phénix vers le nouveau système, les nouveaux modules de paie continueront-ils à fournir de l'aide? Comment allez-vous assurer cette transition?

**L'hon. Carla Qualtrough:** Notre rôle est double. Nous devons stabiliser le système Phénix et nous assurer que les employés sont payés avec exactitude et à temps, mais nous devons aussi veiller à ce que les données soient transférées correctement dans le nouveau système. Il est beaucoup trop tôt pour émettre des hypothèses sur ce à quoi ressemblera le nouveau système. Je peux vous assurer que nous apprendrons de toutes les leçons tirées et des victoires bien méritées dans ce dossier dans le cadre de la transition vers le nouveau système, notamment en maintenant le système Phénix en ligne jusqu'à ce que nous soyons absolument certains de l'efficacité du nouveau système.

**Le président:** Merci beaucoup.

Notre dernier intervenant sera M. Blaikie, pour trois minutes.

**M. Daniel Blaikie:** Merci, monsieur le président.

Madame la ministre, vous avez parlé du rôle du registraire d'inadmissibilité et de suspension et avez signalé qu'il prendra des décisions indépendantes pour déterminer s'il empêchera des entreprises de soumissionner des contrats fédéraux. En fait, vous avez comparé ce rôle à celui du directeur des poursuites pénales, qui prend également des décisions indépendantes.

Cependant, nous savons que dans ce cas-ci, le procureur général a la capacité de renverser les décisions prises par le directeur des poursuites pénales. Je me demande si, dans la version finale du Régime d'intégrité, le ministère a la prérogative ou le gouvernement a la capacité de renverser des décisions prises par le registraire.

**L'hon. Carla Qualtrough:** Je peux vous dire en toute confiance que ce n'est pas le cas.

**M. Daniel Blaikie:** D'accord, il s'agira donc de décisions complètement indépendantes, mais rien dans le Régime d'intégrité ne dit quoi que ce soit à propos de la gravité des infractions. Donc, une personne prendra des décisions complètement indépendantes et le gouvernement n'aura pas la capacité de passer en revue ces décisions, mais aucune directive ne sera fournie à l'avance pour expliquer ce que le gouvernement devrait considérer comme étant des infractions plus graves ou extrêmes par opposition à des infractions moins graves.

**L'hon. Carla Qualtrough:** Je vais certainement prendre ces observations en délibéré. Ce que je dirais, c'est que la gravité de l'infraction est un facteur que le registraire doit prendre en considération, mais je...

**M. Daniel Blaikie:** Mais il n'y a aucune ligne directrice qui définit ce qui constitue une infraction grave. Par exemple, les juges rendent des décisions dans des procès criminels sur la gravité d'une infraction, mais ils ont des directives par l'entremise du Code criminel. Les petits vols et les homicides ne sont pas traités de la même façon dans le code. Le juge prend une décision indépendante sur ce qui s'est produit et sur la gravité d'une infraction dans une catégorie donnée, mais le Code criminel fournit des directives sur ce qui est considéré comme étant une infraction très grave et ce qui est considéré comme un délit relativement mineur.

Ce que vous envisagez est de ne fournir aucune directive au registraire, mais de lui accorder une indépendance absolue. C'est ce que j'ai entendu aujourd'hui.

Est-ce que je me trompe et, le cas échéant, comment?

**L'hon. Carla Qualtrough:** Je comprends l'analogie que vous faites. C'est la raison pour laquelle nous précisons « jusqu'à » 10 ans et les facteurs que le registraire sera tenu de prendre en considération, y compris la gravité de l'infraction, des infractions antérieures, les circonstances atténuantes, etc.

Veuillez me donner des exemples.

• (1650)

**M. Bill Matthews:** Ces facteurs figurent effectivement dans les documents, notamment quel rôle le fournisseur ou l'entrepreneur a joué dans l'infraction et s'il était le principal acteur ou un acteur secondaire.

**M. Daniel Blaikie:** Entendu, mais c'est dans une catégorie d'infractions. Il n'y aura aucune discrimination entre les catégories d'infractions, qu'elles soient considérées plus graves ou moins graves.

**M. Bill Matthews:** La gravité figure parmi ces facteurs, de même que les gains financiers réalisés, la capacité de divulgation volontaire et le comportement antérieur. C'est un ensemble de facteurs, mais la gravité de l'infraction est certainement un facteur.

**M. Daniel Blaikie:** Que considère-t-on comme étant une infraction grave, et quel...

**Le président:** Désolé, monsieur Blaikie. Il ne nous reste plus de temps.

Madame la ministre, je tiens à vous remercier sincèrement d'avoir prolongé votre temps avec nous aujourd'hui. Je sais que vous deviez être ici jusqu'à 15 h 30. Vous avez prolongé considérablement votre temps ici. Je sais que votre personnel attend avec impatience de pouvoir vous sortir d'ici pour que vous puissiez vous rendre à votre prochain rendez-vous, alors merci d'être ici.

**L'hon. Carla Qualtrough:** Merci de votre temps également.

**Le président:** Je vous en prie.

Chers collègues, nous allons suspendre nos travaux environ cinq minutes pour laisser le temps à la ministre de quitter la salle, puis nous poursuivrons avec les fonctionnaires qui seront encore à la table.

• (1650)

(Pause)

• (1650)

**Le président:** Chers collègues, nous allons reprendre la séance.

Pour la gouverne de tout le monde à la table, nous allons lever la séance à exactement 17 h 30, ce qui nous permet de tenir une deuxième série écourtée de questions.

Monsieur Matthews, je crois savoir que vous avez préparé un court exposé. Si vous voulez le faire tout de suite, nous pourrions ensuite passer le plus rapidement possible aux questions.

**M. Bill Matthews:** Merci, monsieur le président.

Le sous-ministre de Services partagés Canada et moi-même avons fait parvenir à tous les membres un document avant la réunion, pour donner un peu de contexte sur le budget des dépenses.

Vous avez trois documents devant vous: le plan de 2017-2018, qui semble être très loin, nos résultats; le Budget supplémentaire des dépenses pour l'exercice en cours; le Budget provisoire des dépenses pour l'exercice à venir. Ils ont été regroupés en une seule audience.

Si vous avez le document sous les yeux, je vais parler rapidement de la diapositive 3. C'est une diapositive de SPAC. Je veux expliquer où nous en sommes. Dans les autorisations jusqu'à présent et le Budget supplémentaire des dépenses (B), par rapport à l'année précédente, nous enregistrons une hausse de 2 %. Donc, SPAC, en tant que ministère, cherche à obtenir ou est train d'obtenir 2 % d'autorisations supplémentaires que l'année précédente.

À la diapositive 4, certains points ont été abordés, mais ce sont là les faits saillants de ce que nous voulons obtenir dans le Budget supplémentaire des dépenses (B): nouvelles autorisations liées aux frais d'acceptation des cartes et d'affranchissement et aux besoins en matière de locaux pour les employés du gouvernement du Canada, pour un total de 28 millions de dollars; des rajustements des autorisations existantes en lien avec les recettes provenant de la vente de biens immobiliers, et nous nous ferons un plaisir de vous expliquer quels sont ces biens immobiliers; et des autorisations liées au système de paie. Il y a des transferts entre SPAC et d'autres ministères. Le gros transfert est celui du Conseil national de recherches pour l'impartition de travaux pour le programme d'innovation Construire au Canada.

À la diapositive 5, le prochain exercice 2019-2020...

• (1655)

**Mme Alexandra Mendès:** Pourrions-nous avoir les numéros de pages plutôt que les numéros de diapositives, si vous n'y voyez pas d'inconvénient?

**M. Bill Matthews:** Ça devrait être la diapositive...

**Mme Alexandra Mendès:** Désolée, est-ce à la page 5?

**M. Bill Matthews:** Ce devrait être la page 5, oui, mes excuses.

En ce qui concerne le Budget provisoire des dépenses, l'argent que le ministère doit avoir pour commencer l'exercice financier à venir est calculé à l'aide d'une approche fondée sur des formules. Nous prenons essentiellement les autorisations pour l'exercice financier actuel et demandons une fraction de ces autorisations. Pour les dépenses en fonctionnement, nous demandons les quatre douzièmes, si je ne m'abuse, Marty. Pour les dépenses en capital, nous demandons les trois douzièmes pour commencer.

La prochaine est la diapositive 7, ou la page 7. Je sais que parfois, les cadres ministériels des résultats sont un peu difficiles à suivre, si bien que nous avons un tableau de concordance qui vous montre notre cadre de résultats antérieur et la façon dont il se rapporte aux résultats stratégiques et à l'alignement des programmes. Les résultats actuels sont à la gauche et les noms des anciens programmes sont à la droite, pour vous permettre de faire cette comparaison.

Je m'excuse pour le va-et-vient.

Paul, voulez-vous ajouter quelque chose au sujet de Services partagés Canada?

**M. Paul Glover:** Merci beaucoup. Je dirais très brièvement que les diapositives 10 à 12 portent sur l'augmentation de 26,9 millions de dollars que Services partagés réclame. C'est une hausse de 1,3 %, comme la ministre l'a dit plus tôt. C'est pour la cybersécurité, et c'est juste un peu plus de 23 millions de dollars. Il y a quelque 2,2 millions de dollars pour les technologies de base que nous fournissons à la fonction publique. À mesure que plus de fonctionnaires sont embauchés, il y a des technologies de base que nous leur offrons, et nous menons des travaux pour leur offrir des téléphones et des technologies sécuritaires. C'est ce qui est énoncé aux diapositives 10 à 12.

**Le président:** Excellent. Nous allons passer directement à nos questions et commencer avec Mme Mendès, pour sept minutes, s'il vous plaît.

**Mme Alexandra Mendès:** Merci beaucoup, monsieur le président, et merci à vous tous d'être ici.

J'aimerais commencer par parler des travaux menés par le SCT, en collaboration avec SPAC, au sujet du nouveau système de paie. Que font-ils? Qu'avez-vous prévu dans ce budget? Vous avez investi

beaucoup d'argent dans Phénix et dans la stabilisation du système. Je comprends. Je comprends pourquoi, mais que fait-on à l'heure actuelle pour le nouveau système de paie? Quel est le délai prévu?

M. Linklater peut peut-être répondre.

**M. Les Linklater:** Monsieur le président, comme vous vous en souviendrez, le Secrétariat du Conseil du Trésor a reçu 16 millions de dollars sur deux ans dans le budget de 2018 pour explorer les options pour le système de paie de prochaine génération. Ces travaux sont dirigés par le dirigeant principal de l'information, Alex Benay, au Secrétariat du Conseil du Trésor. Il y a des liens avec les travaux que nous menons sur la stabilisation, car nous devons avoir un système stable avec des données intègres avant de lancer un nouveau système, que ce soit un projet pilote ou autre. Le Conseil du Trésor a lancé un processus d'approvisionnement agile pour déterminer s'il y a un logiciel qui pourrait fonctionner dans l'environnement de la paie du gouvernement du Canada. Il passe par un processus d'avancement par étapes pour réduire le nombre de fournisseurs qui pourraient offrir ce type de soutien, que ce soit un seul fournisseur ou plusieurs.

Pour ce qui est des détails, je ne voudrais pas m'avancer trop loin sans m'en remettre aux experts. Je recommanderais à M. Benay et au Secrétariat du Conseil du Trésor de fournir plus de détails sur leur processus et leur stratégie pour l'avenir.

• (1700)

**Mme Alexandra Mendès:** Vous collaborez à cette mesure.

**M. Les Linklater:** Absolument.

**Mme Alexandra Mendès:** Merci beaucoup.

J'aimerais maintenant aborder l'approvisionnement en matière de défense et la façon dont il a changé et évolué au cours de la dernière année et demie. Premièrement, quelles mesures ont été prises, et à quoi ressemble l'avenir immédiat pour l'approvisionnement en matière de défense? Je sais que la ministre a parlé des avions de chasse intérimaires et de l'approvisionnement pour les nouveaux aéronefs, mais la construction navale est également un élément important du processus d'approvisionnement du gouvernement.

Je serais ravie d'entendre ce que vous avez à dire, monsieur Fillion, si vous le voulez bien, ou monsieur Matthews.

**M. Bill Matthews:** Monsieur le président, je pourrais commencer et mon collègue André me corrigera si je me trompe.

En ce qui a trait à l'approvisionnement en matière de défense, comme vous l'avez dit, la ministre a parlé des navires et des avions. Le prochain approvisionnement visera l'instruction des équipages aériens. Il est en cours et M. Fillion pourrait peut-être nous en parler. C'est le prochain gros projet.

En ce qui a trait à la façon d'accroître l'efficacité de l'approvisionnement en matière de défense, les innovations les plus récentes ont trait à l'approche axée sur les autorisations fondées sur le risque.

SPAC, en association avec l'approvisionnement du MDN... seulement lorsqu'il y a collaboration entre les deux... Le Conseil du Trésor a mis en place de nouvelles autorisations qui élargissent la portée de notre approvisionnement; nous n'avons pas besoin de demander l'approbation du Conseil du Trésor. Environ 150 facteurs s'appliquent à l'approvisionnement. Si le risque est suffisamment faible ou que le projet est moyennement complexe, nous pouvons avoir recours au processus. Ainsi, l'approvisionnement sera plus efficace. Le Conseil du Trésor se réserve le droit de demander des renseignements au sujet d'un approvisionnement en particulier à des fins d'approbation.

Voilà la plus récente innovation relative à l'approvisionnement en matière de défense.

André, voulez-vous ajouter quelque chose?

**M. André Fillion (sous-ministre adjoint, Approvisionnement maritime et de défense, Programme des approvisionnements, ministère des Travaux publics et des Services gouvernementaux):** Vous avez parlé du prochain approvisionnement d'importance en vue de l'instruction des équipages aériens, qui vise en gros à remplacer les contrats d'instruction des pilotes que nous avons à Moose Jaw, en Saskatchewan et à Southport, au Manitoba, et aussi une partie de l'instruction offerte à Winnipeg par la force aérienne par un seul grand système d'instruction des équipages, qui sera mis en oeuvre à partir de 2020.

Avant les vacances, nous avons précisé la liste de fournisseurs. Nous communiquons avec eux régulièrement en vue de préparer la demande de propositions, qui sera probablement publiée au début de l'année prochaine.

[Français]

**Mme Alexandra Mendès:** Monsieur Fillion, cela a-t-il un quelconque lien avec la pénurie actuelle de pilotes? Je sais que ce n'est pas pour cette raison que vous changerez l'emplacement du centre d'entraînement. Je présume que c'est pour une question d'efficacité. Cependant, nous savons qu'il y a une pénurie importante de pilotes. Pensez-vous que ce sera une façon de combler ce manque dans la Force aérienne?

**M. André Fillion:** J'aimerais clarifier que l'emplacement de l'entraînement ne changera pas. Par contre, les contrats seront combinés en un seul système de formation pour tous les pilotes. Lorsque nous en serons à déterminer les exigences contractuelles à l'intention des entrepreneurs intéressés, nous tiendrons certainement compte des besoins futurs de l'Aviation royale canadienne en matière de formation des pilotes et du personnel. Entretemps, les contrats actuels continuent de répondre aux besoins et c'est l'ARC qui les gère.

[Traduction]

**Mme Alexandra Mendès:** Est-ce qu'il me reste du temps?

**Le président:** Une minute.

**Mme Alexandra Mendès:** Oh, oui, une autre partie intéressante de votre travail à SPAC, c'est l'entretien des propriétés fédérales.

**M. Kelly McCauley:** J'attendais ce moment.

**Mme Alexandra Mendès:** Cela m'intéresse, en fait.

En ce qui a trait à notre histoire et à la façon dont nous tentons de la forger — puisqu'elle est assez récente —, la ministre a parlé de la rationalisation et des revenus générés par la vente de certaines propriétés, qui permettront d'entretenir et de mieux rénover d'autres propriétés.

Lequel d'entre vous est prêt à aborder ce sujet? J'aimerais vous entendre. Les ventes et...

• (1705)

**Le président:** Malheureusement, aucun d'entre vous ne pourra répondre, car nous n'avons plus de temps, mais vous pouvez transmettre votre réponse écrite au greffier.

La parole est maintenant à M. McCauley. Vous disposez de sept minutes. Allez-y, monsieur.

**M. Kelly McCauley:** Très bien. Merci.

Monsieur Matthews, nous examinons le Budget provisoire des dépenses. Lorsque vous parlez de 3 mois sur 12, est-ce qu'il s'agit

des dépenses de l'année prochaine ou des dépenses engagées jusqu'à présent cette année?

**M. Bill Matthews:** Nous nous fondons sur les autorisations de l'année en cours. M. Muldoon me corrigera si je me trompe. Oui c'est exact. En gros, nos prévisions sont fondées sur les demandes que nous avons présentées jusqu'à présent au Parlement... ce ne sont donc pas des sommes dépensées, mais bien ce qui a été présenté jusqu'à maintenant.

**M. Kelly McCauley:** Est-ce qu'il s'agit d'une orientation générale?

**M. Bill Matthews:** Les ministères suivent des lignes directrices générales sur la méthode de planification. Les dépenses de certains ministères sont toutefois très inégales; c'est la principale différence. Elles ne sont pas réparties de manière égale, alors il faut en tenir compte.

**M. Kelly McCauley:** Vous avez répondu à ma question.

Monsieur Vandergrift, vous n'avez pas vraiment eu l'occasion de parler, alors je m'adresse à vous.

Qui a pris la décision de modifier l'ordre de production de Seaspans?

**M. Michael Vandergrift:** C'est le gouvernement du Canada, qui a travaillé en collaboration avec les responsables du chantier naval pour déterminer la manière la plus efficace de produire les navires en fonction des plus récents renseignements de Seaspans associés à la production.

Il y a trois objectifs: en faisant passer le navire de soutien interarmées en premier, avant le navire hauturier de science océanographique, le chantier peut concentrer ses ressources en génie sur un navire à la fois, par opposition à la conception de deux navires en même temps. Cela permet...

**M. Kelly McCauley:** Est-ce que l'ordre de production d'origine était incorrect ou est-ce en raison des retards associés aux navires et des problèmes de soudure? Pourquoi? C'est assez important...

**M. Michael Vandergrift:** Nous avons appris beaucoup dans le cadre de ce programme. Je crois que ce sont les leçons tirées du programme et aussi une évaluation de la situation du chantier à ce moment-là, en vue de déterminer l'ordre de construction le plus efficace. C'est la conversation que nous avons eue avec les responsables du chantier.

**M. Kelly McCauley:** Selon ce que je comprends, le ravitailleur fait partie de la classe Berlin. Avons-nous signé un contrat de conception à cet égard?

**M. Michael Vandergrift:** Oh, oui.

**M. André Fillion:** Oui. En fait, la construction des blocs est commencée depuis l'année dernière.

**M. Kelly McCauley:** Je sais que la construction des blocs a commencé il y a un moment déjà, en raison d'autres questions, mais nous avons signé le contrat de conception.

**M. André Fillion:** Tout à fait; et comme l'a dit M. Vandergrift, la nouvelle séquence permettra au chantier naval du Canada de se centrer sur l'achèvement des travaux de conception des navires de soutien interarmées afin que nous puissions entreprendre la pleine production...

**M. Kelly McCauley:** Y a-t-il des coûts associés à cela? Qui les assumera?

**M. André Fillion:** Nous avons une estimation des coûts pour tous les navires.

Comme l'a fait valoir M. Vandergrift, l'une des raisons pour lesquelles il était logique de modifier la séquence, c'était de permettre que le navire hauturier de science océanographique... afin que nous puissions avancer la conception et réduire certains risques. En fait, nous avons peut-être réduit les coûts en prenant plus de temps pour avancer la conception au lieu de faire pression sur l'équipe pour qu'elle termine deux projets en même temps très rapidement. L'estimation des coûts évolue, mais nous avons constaté une atténuation des coûts lorsque nous attendons que la conception soit plus avancée afin de ne pas commencer la production de façon prématurée.

**M. Bill Matthews:** Je vais être franc, monsieur le président: la conception des navires de la classe Berlin et des navires de soutien interarmées est beaucoup plus avancée que celle des autres navires. C'était le but de la réorganisation.

**M. Michael Vandergrift:** Ainsi, la production des premiers blocs se fait à plein régime plutôt qu'en même temps que d'autres.

**M. Kelly McCauley:** Dans quelle mesure la décision était-elle motivée par le besoin de terminer le deuxième ravitailleur? Est-ce un hasard?

**M. Bill Matthews:** Les deux clients ont besoin de navires, monsieur le président. Il fallait trouver la façon la plus rapide de les produire. En centrant les efforts sur les navires de soutien interarmées, dont la conception était plus avancée et dont certains blocs étaient déjà en construction, nous avons emprunté la voie la plus logique.

**M. Kelly McCauley:** Oui. Ce que je veux dire, c'est qu'il faudra produire le deuxième ravitailleur — il est déjà tard — le plus tôt possible. Plutôt que de modifier l'ordre, avez-vous songé à l'*Obelix*?

**M. Bill Matthews:** En ce qui a trait au coût du deuxième navire provisoire, le ministère de la Défense serait mieux placé pour répondre à cette question, mais il y a des coûts connexes.

**M. Kelly McCauley:** Je ne parle pas de coûts, mais du moment où le deuxième navire sera prêt.

**M. Bill Matthews:** Les deux vont de pair. Si l'on veut régler un problème de temps, il faut tenir compte des coûts, et ils n'en valaient pas la peine.

**M. Kelly McCauley:** Quelle sera l'incidence du changement dans l'ordre de production des navires sur le brise-glace polaire?

**M. Michael Vandergrift:** Monsieur le président, les délais de production de ce navire font actuellement l'objet d'un examen. Nous travaillons avec le chantier naval à cet égard. Il est trop tôt pour donner une date précise pour le brise-glace polaire, mais nous savons que ce projet doit aller de l'avant.

• (1710)

**M. Kelly McCauley:** J'aimerais continuer de parler du *Diefenbaker*, le brise-glace polaire.

En juin 2015, la Bibliothèque du parlement a publié un rapport selon lequel la date de livraison avait été repoussée jusqu'à l'exercice 2021-2022 et le coût du projet avait atteint 1,3 milliard de dollars en 2015. J'ai demandé à ce qu'on mette à jour le rapport. C'était après votre dernier témoignage devant le Comité. Selon le rapport, il n'y avait pas de renseignements disponibles et l'échéance n'avait pas été déterminée.

Je dois vous demander, après toutes ces années et étant donné le coût et l'importance de ce navire, pourquoi ne savons-nous même pas quand sa construction commencera ou se terminera? Comment est-ce possible?

**M. André Fillion:** Nous savons à quelles exigences le chantier naval de Vancouver doit se plier, et le brise-glace polaire en fait partie. Comme vous le savez peut-être, le chantier livrera deux navires de science halieutique cette année et un troisième l'année prochaine. L'objectif est de terminer la conception du navire de soutien interarmées afin d'entreprendre la pleine production l'année prochaine. Viendront ensuite le navire de science océanographique et le deuxième navire de soutien interarmées. Donc le travail de conception...

**M. Kelly McCauley:** Non, je ne nie pas cela, mais comment est-il possible après toutes ces années depuis le début de la SNCN — et étant donné son importance — que nous n'avions même pas d'échéance?

**M. André Fillion:** Nous en avons une, en ce sens que...

**M. Kelly McCauley:** Nous ne savons même pas quand la construction commencera ou se terminera.

**M. André Fillion:** Nous avons une échéance en ce sens que la livraison du brise-glace polaire suivra celle du deuxième navire de soutien interarmées.

**M. Kelly McCauley:** Quand le deuxième navire de soutien interarmées sera-t-il livré? Si vous me le dites, je pourrai déterminer quand le brise-glace polaire...

**M. André Fillion:** Les travaux de conception commenceront lorsque nous aurons terminé le NMO.

**M. Kelly McCauley:** Donc, nous n'avons aucune idée. Croyez-vous que ce soit acceptable de n'avoir aucune idée à cette étape-ci?

**M. André Fillion:** Nous avons une idée.

**M. Kelly McCauley:** Quelle est-elle? En quelle année?

**M. André Fillion:** Après la livraison du navire de soutien interarmées, qui sera faite en 2024-2025.

**M. Kelly McCauley:** J'aimerais vous lire une citation du commandant du NORAD...

**Le président:** Il vous reste 10 secondes.

**M. Kelly McCauley:** C'est parfait. En fait, il me reste 37 secondes.

**Le président:** Non, il vous reste 12, 11, 10...

**M. Kelly McCauley:** Merci, messieurs.

**Le président:** Merci.

Madame Hardcastle, nous vous souhaitons la bienvenue au Comité.

**Mme Cheryl Hardcastle (Windsor—Tecumseh, NPD):** Je vous remercie de m'accueillir. J'utiliserai les sept minutes qui me sont accordées.

J'aimerais vous poser des questions sur la situation relative au système de paye Phénix. Je représente la circonscription de Windsor—Tecumseh. Bon nombre des électeurs se posent des questions sur la situation. Ils se demandent où est la lumière au bout du tunnel et se questionnent sur la capacité d'intervention du gouvernement, sur sa souplesse. La situation prouve que le gouvernement n'a pas été efficace.

J'aimerais vous poser deux questions au sujet de la capacité de réaction du gouvernement. Vous pourrez peut-être nous éclairer au sujet de son efficacité.

L'un ou plusieurs d'entre vous peuvent-ils nous parler de la méthode des modules de paye? Selon ce que je comprends, elle devait réduire les situations de stress et de crise pour les personnes qui vivent d'une paye à l'autre. Pourriez-vous nous expliquer comment cela fonctionne et nous dire si nous en avons tiré des leçons en vue d'accroître le rendement à l'avenir?

**M. Les Linklater:** Bien sûr. Comme l'a fait valoir le ministre, le modèle des modules de paye a progressé depuis son lancement à titre de projet pilote dans trois ministères en décembre 2017. Nous travaillons depuis avec le personnel du centre de paye de Miramichi et de nos bureaux régionaux pour élargir le modèle le plus rapidement possible, en veillant à avoir suffisamment de personnel et de soutien pour assurer le leadership, la formation et le mentorat nécessaires en vue de permettre la transition vers les modules de paye.

En gros, monsieur le président, un module représente un groupe d'environ 25 membres du personnel de la rémunération, notamment des conseillers en rémunération d'expérience et du personnel de soutien qui suit une formation théorique et une formation sur le terrain. Les membres du personnel commencent par effectuer des opérations simples dans le module, et ils acquièrent des compétences au fil du temps, notamment par l'entremise de la formation. Le module comprend aussi un chef d'équipe et un spécialiste de l'analyse des données qui affectent le travail aux bonnes personnes afin de veiller à ce que les demandes puissent être traitées en temps opportun, au cours de la période de paye actuelle, de sorte qu'aucune nouvelle demande ne demeure inactive.

Selon la structure organisationnelle du module, on établit des liens avec les ministères de sorte qu'il y ait une communication directe avec les groupes des ressources humaines et de finances pour permettre le flux des renseignements. Ainsi, les ministères peuvent désigner les opérations que doit traiter le module en priorité selon leurs circonstances particulières. Certains ministères choisissent de traiter les plus anciens dossiers en premier. D'autres choisissent de traiter les cas les plus complexes en premier, sans égard à leur date, mais ces décisions sont prises selon les rétroactions et les interactions avec le personnel du module. Nous travaillons ensemble pour établir une relation.

Nous lancerons la troisième vague de modules cette semaine et la semaine prochaine. Ainsi, environ 70 % du personnel du centre de paye sera servi par un module, et ce nombre atteindra les 100 % d'ici la fin du mois de mai. En ce qui concerne les résultats, nous avons constaté qu'en moyenne — malgré le déploiement progressif —, les modules ont permis de réduire l'arriéré ou la file d'attente des ministères de près de 30 %, tandis que la réduction générale au cours des 12 derniers mois dans l'ensemble du réseau a été de 25 %. Nous profitons des avantages du système.

Lorsque tous les ministères utiliseront les modules, nous continuerons de profiter de leurs avantages, puisque le ratio de service est un peu plus faible qu'un ratio fondé sur les opérations. Un nombre moins élevé de personnes peuvent servir un plus grand nombre de personnes en raison de la structure en place, de l'échange des connaissances et du développement des compétences. En même temps, les ministères comprennent de plus en plus ce que leurs services des ressources humaines ou des finances peuvent faire pour rationaliser les processus et améliorer la circulation de l'information dans les deux sens. En gros, le module traite le dossier d'une personne de sorte que lorsqu'il est nettoyé, lorsqu'il y a eu réparation et que les nouvelles demandes ont été traitées, le dossier demeure propre.

•(1715)

**Mme Cheryl Hardcastle:** Combien de temps me reste-t-il?

**Le président:** Il vous reste deux minutes.

**Mme Cheryl Hardcastle:** D'accord. Très rapidement, alors, je me demandais si l'on avait posé des questions sur le régime d'intégrité. Je viens d'arriver et...

**Des voix:** Ha, ha!

**Mme Cheryl Hardcastle:** Si cela a déjà été fait...

**Une voix:** Nous n'avons pas assez de temps.

**Mme Cheryl Hardcastle:** En effet. Nous n'avons jamais assez de temps pour défendre les gens qui travaillent fort au gouvernement.

Ce que j'aimerais savoir, rapidement, c'est: est-ce qu'on déploie toujours des efforts pour régler les problèmes de Phénix?

**M. Les Linklater:** Oui.

**Mme Cheryl Hardcastle:** Nous cherchons un nouveau système. Y a-t-il un mince espoir que nous décidions de corriger Phénix et de le conserver, ou est-ce que nous avons déjà décidé de lui apporter des corrections provisoires jusqu'à ce qu'on trouve un nouveau système?

**M. Les Linklater:** Dans le budget de 2018, le gouvernement a indiqué clairement qu'il cherchait un système de RH et de paye de la prochaine génération. Le Secrétariat du Conseil du Trésor, sous la direction du dirigeant principal de l'information, tente maintenant de déterminer quelle forme pourrait et devrait prendre ce nouveau système, en fonction des logiciels disponibles.

Il existe actuellement un processus d'évaluation des fournisseurs potentiels qui permet de tester les options pour aller de l'avant. Je préciserai toutefois qu'il faudra des années avant que le nouveau système soit entièrement fonctionnel. Cela signifie que nous devons continuer d'investir dans les efforts de stabilisation du système Phénix. Phénix demeurera le système d'enregistrement jusqu'à ce que les données soient suffisamment épurées pour pouvoir les transmettre ou les transférer à une nouvelle plateforme. Il faudra un certain nombre d'années pour y arriver.

**Le président:** Merci beaucoup.

Notre dernier intervenant sera M. Drouin. Il disposera de sept minutes.

**M. Francis Drouin:** Je suis le dernier intervenant. Je me sens si spécial.

Je vous remercie de nouveau d'être parmi nous.

Je veux aborder le sujet de l'approvisionnement, cependant, je dois d'abord poser une question sur le Budget supplémentaire des dépenses (B). Services partagés Canada, ou SPC, demande 19,9 millions de dollars pour des initiatives de cybersécurité et de sécurité des technologies de l'information. Quel type d'initiatives SPC entreprendra-t-il dans ces domaines?

**M. Paul Glover:** Nous collaborons constamment avec des partenaires pour évaluer les menaces, voir comment elles évoluent et nous assurer que nous disposons des outils nécessaires pour les contrer. Nous devons sans cesse mener des évaluations, collaborer avec nos partenaires au sein des organismes de sécurité, puis veiller à ce que les technologies, le pare-feu et le périmètre soient bien protégés pour que les services gouvernementaux et les fonctionnaires puissent utiliser notre réseau en toute sécurité. Il y a une constante: les menaces changent. Il faut donc comprendre comment elles changent et déterminer les mesures de sécurité que nous devons prendre, ainsi que les logiciels et les serveurs que nous devons employer pour protéger ce périmètre.

• (1720)

**M. Francis Drouin:** Vous dites que SPC procède à des évaluations. J'aurais cru, mais je me trompe peut-être, que des ministères comme celui de la Défense nationale auraient un meilleur équipement ou de meilleures protections que d'autres ministères.

Est-ce que SPC utilise des pratiques exemplaires adoptées par d'autres ministères, puis tente de les mettre en oeuvre dans d'autres ministères? Je suppose que les niveaux de menace diffèrent d'un ministère à l'autre.

**M. Paul Glover:** Nous avons travaillé à l'établissement du Centre canadien pour la cybersécurité afin que nous disposions d'un centre d'expertise qui est responsable de déterminer les pratiques exemplaires et d'établir le profil de sécurité du gouvernement du Canada. Nous collaborons étroitement avec les employés du Centre pour nous assurer de comprendre le profil de sécurité et de savoir quels sont les mécanismes d'intervention appropriés. C'est ce que le Centre fait actuellement avec tous les ministères. Nous tentons de regrouper les pratiques exemplaires à l'échelle de la fonction publique fédérale afin de réduire le risque.

**M. Francis Drouin:** Cela m'amène à ma deuxième question sur l'approvisionnement.

Nous sommes conscients des niveaux de menace, et nous savons que les pirates informatiques trouvent souvent de nouveaux moyens de pirater les systèmes gouvernementaux. Dans bien des cas, ils parviennent à le faire bien plus rapidement que les gens parviennent à s'adapter aux technologies. Alors, où en sommes-nous avec l'approvisionnement? Parlez-vous avec les fonctionnaires du ministère concerné pour leur dire que, étant donné que les niveaux de menace et les technologies changent constamment, il faut que l'approvisionnement s'adapte suffisamment rapidement afin que SPC et le gouvernement du Canada puissent se procurer des nouvelles technologies et des nouveaux systèmes assez rapidement pour ne pas

perdre de terrain et ne pas mettre nos systèmes en péril? Est-ce que vous avez cette conversation avec les fonctionnaires du ministère?

**M. Paul Glover:** Oui, absolument. Cette conversation se déroule à plusieurs niveaux. Comme nous l'avons entendu plus tôt, nous cherchons des nouveaux processus d'approvisionnement agiles qui sont censés avancer légèrement, mais rapidement afin de déterminer le niveau de risque, de comprendre ce qui fonctionne et d'être en mesure de renforcer rapidement ces choses.

Nous avons aussi mis en place des processus visant à assurer l'intégrité de la chaîne d'approvisionnement de tout ce dont nous faisons l'acquisition afin que nous puissions voir toute la chaîne d'approvisionnement, et pas uniquement le fournisseur, grâce à laquelle nous avons obtenu un produit ou un service afin que nous puissions avoir entièrement confiance en elle, que nous puissions déterminer tous les secteurs où il peut y avoir des risques de menace, et que nous puissions avoir l'assurance qu'ils ont été atténués adéquatement. L'intégrité de la chaîne d'approvisionnement revêt une importance cruciale pour nous à mesure que nous progressons.

**M. Francis Drouin:** C'est très bien.

Monsieur le président, j'ai terminé.

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

Madame Paquet, messieurs, je vous remercie tous d'avoir comparu devant nous aujourd'hui. Les renseignements que vous nous avez communiqués ont été utiles.

J'aimerais suggérer à ceux d'entre vous qui n'ont pas eu le temps de répondre à certaines questions de fournir ces réponses au greffier par écrit. Nous veillerons à distribuer vos réponses aux personnes qui avaient posé initialement les questions. Tous les membres recevront les réponses à ces questions.

La séance est levée.







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

---

### PERMISSION DU PRÉSIDENT

---

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

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

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

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

---

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

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

---

### SPEAKER'S PERMISSION

---

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

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

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

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

---

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