



CHAMBRE DES COMMUNES  
HOUSE OF COMMONS  
CANADA

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

---

OGGO • NUMÉRO 025 • 1<sup>re</sup> SESSION • 42<sup>e</sup> LÉGISLATURE

---

TÉMOIGNAGES

**Le lundi 19 septembre 2016**

—  
**Président**

**M. Tom Lukiwski**



# Comité permanent des opérations gouvernementales et des prévisions budgétaires

Le lundi 19 septembre 2016

• (1530)

[Traduction]

**Le président (M. Tom Lukiwski (Moose Jaw—Lake Centre—Lanigan, PCC)):** La séance est ouverte. Je prierais tous nos témoins de bien vouloir prendre place. Merci.

Bienvenue à cette 25<sup>e</sup> séance du Comité permanent des opérations gouvernementales et des prévisions budgétaires.

Nous accueillons encore une fois aujourd'hui la ministre responsable du système de paie Phénix et deux de ses collègues.

Madame Foote, bienvenue encore une fois. Je vous demanderais de présenter au Comité les collègues qui vous accompagnent avant de nous faire part de vos observations préliminaires.

**L'hon. Judy Foote (ministre des Services publics et de l'Approvisionnement):** Merci, monsieur le président. Je suis heureuse d'être de retour parmi vous.

Je suis accompagnée aujourd'hui de la sous-ministre Marie Lemay ainsi que du sous-ministre délégué Gavin Liddy. Je me réjouis de pouvoir compter sur leur présence.

Bonjour à tous. Je vous remercie de nous donner l'occasion de faire le point à nouveau sur le système de paie Phénix du gouvernement du Canada.

Permettez-moi de dire d'emblée, comme je l'ai déjà indiqué à maintes reprises, que les problèmes de rémunération dont il est question aujourd'hui ne sont pas attribuables aux employés du Centre des services de paie de la fonction publique à Miramichi, ni aux fonctionnaires en général.

Par souci de brièveté, je vais m'en tenir dans mon allocution à trois questions principales. Je vais d'abord parler des progrès que nous avons réalisés, lesquels sont illustrés par le nombre actuel de dossiers à régler en matière de rémunération. Je traiterai ensuite des mesures prises depuis la comparution de Marie Lemay devant le Comité le 28 juillet dernier. J'aimerais enfin vous donner un aperçu de nos attentes à l'égard de la fonction d'administration de la paie lorsqu'elle sera stabilisée.

Comme je l'ai dit à maintes reprises, il est absolument inacceptable qu'un fonctionnaire ne soit pas rémunéré pour un travail accompli, ou qu'il soit lésé d'une manière ou d'une autre à ce chapitre. La résolution des problèmes liée à l'administration de la paie est une priorité absolue. C'est assurément l'une de mes grandes priorités dans mon rôle de ministre. Je suis fermement résolue à m'assurer que les fonctionnaires fédéraux reçoivent sans tarder l'argent qui leur est dû.

Bien que de nombreux employés aient encore des problèmes de rémunération, je peux annoncer aujourd'hui que des progrès constants ont été réalisés depuis la dernière réunion du Comité. Les

chiffres que je vais vous donner correspondent à la période de paie complète la plus récente, soit du 24 août au 7 septembre.

Dans le groupe de priorité numéro un, soit les fonctionnaires qui ont indiqué qu'ils ne recevaient aucune paie, 59 nouveaux cas ont été signalés au cours de la période de deux semaines en question, alors qu'on en recensait 720 le 18 juillet.

Dans le groupe de priorité numéro deux, soit les fonctionnaires touchés qui sont en congé ou qui quittent la fonction publique, 335 nouveaux cas ont été signalés, comparativement à 1 100 le 18 juillet.

Dans le groupe de priorité numéro trois, soit les dossiers en retard qui touchent les fonctionnaires qui reçoivent leur paie normale, mais pas leur rémunération supplémentaire, le nombre de cas est passé de 82 000 à 67 500.

À la fin de juillet, notre centre d'appels recevait en moyenne 2 500 appels par jour et les temps d'attente étaient d'un peu moins de quatre minutes. Le personnel du centre d'appels traite maintenant en moyenne 1 250 appels par jour, et le temps d'attente est d'environ cinq secondes.

Vous vous demandez peut-être pourquoi il y a une différence entre les chiffres que je viens de vous présenter et ceux que je vous ai fournis lors de ma dernière comparution. Comme pour la transformation de tout système informatique important, il y a eu, comme nous nous y attendions, des problèmes liés à la mise en œuvre de Phénix. Lorsque le système a été mis en ligne, le Centre des services de paie de la fonction publique devait composer avec un arriéré de quelque 40 000 dossiers. La situation demeurerait gérable au départ, mais les problèmes liés à la rémunération ont fait en sorte qu'il est devenu impossible de suffire à la tâche, ce qui a incité le ministère à prendre des mesures concrètes et à embaucher des employés additionnels.

Depuis le 28 juillet, l'arriéré des demandes de paie non traitées constitue l'une des deux principales sources de problèmes liés à la mise en œuvre de Phénix. Comme on vous l'a dit à la dernière occasion, quatre unités de paie temporaires ont été ajoutées pour venir à bout de l'arriéré et permettre au Centre des services de paie de traiter les demandes qui arrivent et les nouveaux dossiers. À la fin juillet, 57 conseillers en rémunération ont été embauchés pour travailler à l'unité temporaire de Gatineau et aux bureaux satellites de Winnipeg, Montréal et Shawinigan, pendant que ces quatre bureaux étaient toujours en cours d'établissement. Ils sont maintenant en service depuis plusieurs semaines et nous avons plus de 200 employés — 220 pour être exacte, ce nombre passera à 250 — en place qui acquièrent de nouvelles compétences avec chaque cas traité.

La courbe d'apprentissage des utilisateurs de Phénix est l'autre principale source de problèmes liés à la paye. Comme vous l'expliquait Marie Lemay en juillet, le ministère a sous-estimé les heures de formation requises lorsqu'il a lancé Phénix. Il ne s'agissait pas simplement d'un logiciel de plus. Phénix change radicalement la manière dont sont réalisées les activités du gouvernement en matière de ressources humaines. Il aurait fallu en faire bien davantage pour planifier cette transformation d'importance et se préparer en conséquence. Les ressources affectées à la mise en œuvre de Phénix n'étaient pas suffisantes pour assurer une mise en œuvre réussie et tout en douceur.

Pour combler cette lacune, Services publics et Approvisionnement Canada organise des séances de formation pour le personnel des ressources humaines à l'échelle du gouvernement. Au cours du prochain mois, on tiendra ainsi 14 séances traitant des problèmes les plus courants pour les utilisateurs. Ces séances permettent en outre au ministère de recueillir des commentaires qui l'aideront à adapter le matériel de formation et à trouver des moyens d'améliorer le système.

Le ministère renouvelle sans cesse son site Web en y intégrant des outils mis à jour, des guides techniques et des foires aux questions. Mme Lemay travaille en étroite collaboration avec ses homologues sous-ministres, les dirigeants principaux des finances et les responsables des ressources humaines dans l'ensemble du gouvernement pour cerner les problèmes qui se posent et trouver des solutions.

De plus, on communique sans cesse de l'information au personnel des ressources humaines et aux responsables de Phénix à l'échelle du gouvernement pour leur signaler les moyens à prendre pour prévenir les problèmes les plus courants. Nous avons également un processus en place pour l'amélioration continue du système Phénix.

Le ministère collabore avec IBM et des spécialistes en rémunération pour déterminer les mesures à mettre en œuvre pour aider nos conseillers en rémunération à traiter les paiements plus efficacement. Nous voulons faire en sorte que nos conseillers en rémunération puissent verser plus facilement la paye due à leurs collègues dans l'ensemble du gouvernement.

Tous ces efforts sont primordiaux, mais ils n'offrent pas beaucoup de réconfort à ceux qui connaissent des problèmes liés à la paye. Nous travaillons sans relâche pour venir en aide à tous ces employés. Personne ne devrait travailler sans être payé. J'encourage fortement les employés touchés à demander des avances de salaire en cas d'urgence qu'ils peuvent obtenir auprès de leur propre ministère ou par l'intermédiaire de notre formulaire de rétroaction sur Phénix.

Les employés ayant reçu des avances de salaire en cas d'urgence ou des paiements en trop verront ces montants recouverts au fil de plusieurs périodes de paye de manière à réduire le fardeau financier qui leur est imposé. Le 15 septembre, le Secrétaire du Conseil du Trésor a fait l'annonce d'un processus permettant de rembourser les employés à l'égard des frais encourus en raison du non-versement de leur paye, comme les pénalités relatives à des défauts de paiement ou à des paiements en retard. À ce titre, les employés pourront présenter leurs demandes à leur ministère au moyen d'un formulaire qu'ils trouveront sur le site Web Canada.ca, pour autant qu'ils puissent fournir les reçus et les documents pertinents.

Pour en revenir à l'arriéré, Mme Lemay a pris l'engagement de l'éliminer d'ici le 31 octobre, et on m'indique que nous avons bien l'intention de respecter cette échéance. Nous commençons à constater que les bureaux satellites deviennent de plus en plus efficaces et qu'ils traitent chaque jour un nombre plus élevé de transactions. La plus grande partie des dossiers constituant l'arriéré devraient être réglés de la fin septembre à la fin octobre, soit au moment où la majorité de nos conseillers en rémunération pourront traiter les dossiers à plein régime.

L'élimination de l'arriéré ne suffira pas à nous ramener à ce que nous pouvons appeler un état de stabilité, et je vous répète que les unités de paye temporaires resteront en place jusqu'à ce que nous y soyons parvenus. Nous arriverons à l'état de stabilité recherché lorsque nous pourrons traiter au fur et à mesure les demandes concernant la paye de façon efficace et avec un minimum d'erreurs.

Nous avons réalisé des progrès grâce aux mesures mises en place, mais il nous reste encore du chemin à faire. De nombreux partenaires nous ont appuyés dans cette démarche. Les plus importants sont les syndicats qui ont grandement contribué à nous aider à déterminer quels étaient les problèmes et à doter en personnel l'unité de paye temporaire de Gatineau et les trois autres unités de paye.

Mme Lemay et moi-même avons visité le Centre des services de paye de Miramichi et rencontré les employés qui y travaillent. J'ai pu leur dire directement qu'ils avaient tout mon support et qu'ils ne devaient en aucun cas se sentir responsables de cette situation.

Sur place, j'ai pu constater le travail acharné et la détermination des employés qui participent à l'initiative Phénix. Les employés travaillent avec ardeur et sont fermement résolus à remettre le système de paye sur ses rails. Tous ensemble, ils redoublent d'efforts afin de veiller à ce que les fonctionnaires de l'ensemble du pays soient rémunérés pour leur travail.

En juin, j'ai demandé au vérificateur général du Canada de mener un examen, et j'ai le plaisir d'annoncer qu'il a accepté de se pencher sur la gestion financière et la performance de Phénix.

Le ministère s'est également engagé à commander une évaluation indépendante de la planification et de la mise en œuvre de Phénix, un exercice qui remonte bien évidemment à plusieurs années en arrière. Les enseignements tirés de cette expérience permettront de mieux planifier les projets à venir.

Nous sommes heureux d'être ici aujourd'hui, et nous nous ferons un plaisir de répondre à toutes vos questions.

• (1535)

**Le président:** Merci beaucoup, madame la ministre, et merci à vos collègues. Je crois, madame la ministre, que vous pourrez être des nôtres jusqu'à 16 h 30.

**L'hon. Judy Foote:** C'est bien cela.

**Le président:** Mme Lemay et M. Liddy resteront avec nous pour la deuxième heure de notre séance, soit de 16 h 30 à 17 h 30, après quoi nous poursuivrons à huis clos pour discuter des travaux du Comité.

Nous allons donc procéder comme à l'habitude pour les questions et les réponses. Au premier tour, chacun aura droit à sept minutes. Nous débutons avec le parti ministériel. Madame Ratansi, vous avez sept minutes.

• (1540)

**Mme Yasmin Ratansi (Don Valley-Est, Lib.):** Merci, madame la ministre, de votre présence aujourd'hui, et merci pour cette mise à jour. Je trouve extrêmement louables les efforts que vous déployez dans le but d'aplanir quelques-unes des difficultés héritées du gouvernement précédent. La situation est plutôt intéressante du fait que certains ne comprennent pas comment les choses se sont vraiment passées. J'ai ici un article du *Globe and Mail* qui brosse un tableau très sombre du dossier. On peut notamment y lire:

Le Canada n'est pas un pays de second ordre incapable de rémunérer ses travailleurs... C'est un pays du G7...

Le gouvernement conservateur de Stephen Harper tenait absolument à montrer qu'il pouvait réaliser des milliards de dollars d'économies en sabrant dans une bureaucratie gouvernementale trop lourde qui ne lui a jamais inspiré ni sympathie ni confiance.

C'est ainsi que Services partagés Canada et le système Phénix ont vu le jour. L'article parle de catastrophes totales dans les deux cas.

Comment peut-on mettre efficacement en oeuvre un tel système en n'offrant pas la formation nécessaire aux travailleurs et en congédiant 1 000 conseillers en rémunération qui ont depuis accepté d'autres emplois? Je pense qu'il est important que les gens comprennent bien que votre ministère et le gouvernement dans son ensemble ne ménagent pas leurs efforts, mais qu'il y a encore beaucoup de pain sur la planche. Comme vous l'avez indiqué, il est primordial qu'aucun employé ne se retrouve sans rémunération. Je sais que vous avez établi des bureaux satellites à Winnipeg, Shawinigan et Montréal ainsi qu'un centre d'appels temporaire à Toronto.

D'après ce que vous savez actuellement, pouvez-vous me dire pendant combien de temps ces centres resteront ouverts?

**L'hon. Judy Foote:** Merci pour la question.

Je me suis engagée dès le départ à maintenir ces centres ouverts aussi longtemps que nécessaire en sachant que nous souhaitons embaucher 250 conseillers en rémunération. Nous devons prendre les moyens pour en arriver à cet état de stabilité dont je vous parlais. Nous ne savons pas encore en quoi cela consistera exactement avec un nouveau système. Il faut bien sûr voir ce qui s'est fait antérieurement pour bien définir cet état de stabilité, mais nous osons croire qu'il s'agira d'une amélioration. Pour y arriver de manière à minimiser le nombre d'employés qui ne sont pas rémunérés pour le travail accompli même si toutes les données ont été saisies correctement, nous souhaitons conserver en place aussi longtemps que nécessaire ces personnes que nous avons embauchées pour appuyer les efforts de nos employés, et plus particulièrement ceux de Miramichi, qui effectuent un travail vraiment formidable, mais qui ont besoin d'aide de temps à autre.

**Mme Yasmin Ratansi:** Estimez-vous le ministère capable de respecter l'échéancier fixé au 31 octobre pour l'élimination de l'arriéré?

**L'hon. Judy Foote:** C'est une question que je pose moi-même sans cesse. Dans mon rôle de ministre, je dois absolument m'assurer que nous mettons tout en oeuvre pour éliminer cet arriéré. À ce titre, il ne faut pas oublier que 40 000 des 82 000 dossiers encore à traiter ont été hérités du système précédent; ils remontent à une période antérieure à la mise en oeuvre de Phénix. C'est la raison pour laquelle nous avons maintenant un arriéré de 80 000 cas. Lorsque le nouveau système a été mis en place, nos employés à Miramichi devaient traiter non seulement les nouvelles demandes reçues — celles d'employés ayant besoin de leur rémunération —, mais aussi

réduire cet arriéré de 40 000 dossiers. Nous nous sommes simplement retrouvés avec un arriéré encore plus important. C'est ainsi que le nombre de cas non réglés a dépassé les 80 000.

Nous redoublons d'ardeur et constatons que les employés qui travaillent avec le système Phénix gagnent en efficacité au fur et à mesure qu'ils traitent des dossiers. Ils aimeraient bien pouvoir être encore plus efficaces mais, comme je crois vous l'avoir entendu indiquer au départ, nous avons notamment pu constater que les employés qui se sont vus confier cette tâche ont dû s'y attaquer sans avoir reçu une formation suffisante.

**Mme Yasmin Ratansi:** Ce manque de formation est un problème, et il y a aussi le fait que des travailleurs déjà formés ont été mis à pied et ont dû trouver d'autres emplois. En raison d'un manque de planification, de lacunes dans la mise à l'essai du système et de fonds maintenant insuffisants, vous ne réaliserez plus aucune économie. En fait, les conservateurs de Harper ont fait des économies de 70 millions de dollars qui se traduiraient sans doute maintenant par des millions de dollars en déficit.

Savez-vous à peu près combien il en coûtera à votre ministère et au gouvernement pour réparer les dommages causés par les conservateurs?

• (1545)

**L'hon. Judy Foote:** Le gouvernement précédent voulait absolument réaliser des économies annuelles de 70 millions de dollars. Ainsi, on aurait épargné cette année 70 millions de dollars grâce à la mise en oeuvre de Phénix et, bien sûr, à l'élimination de quelques 700 postes de conseillers en rémunération. Ajoutez à cela les décisions prises quant à la formation requise, laquelle n'a pas été jugée nécessaire par l'ancien gouvernement...

Nous prévoyons des dépenses de l'ordre de 50 millions de dollars. Les économies réalisées ne seraient donc pas de 70 millions de dollars, mais bien de 20 millions de dollars. Quant à savoir si nous pourrions effectivement parvenir à ce dernier chiffre, il est difficile de le déterminer car, comme je l'indiquais, le Conseil du Trésor a déjà mis en place des mesures pour venir en aide aux employés se trouvant dans une situation précaire en raison des problèmes causés par Phénix.

**Mme Yasmin Ratansi:** Madame la ministre, lorsque j'étais à Terre-Neuve...le personnel à Miramichi était soumis à un stress intense. Vous vous êtes rendue là-bas. Avez-vous l'impression que leur situation s'est améliorée? Leur avez-vous donné des garanties? Est-ce que ces travailleurs ont eu droit à de l'aide additionnelle ou à une formation supplémentaire? Sont-ils maintenant en meilleure posture?

**L'hon. Judy Foote:** Comme il se doit, nous travaillons en étroite collaboration avec les instances syndicales, car elles sont les mieux placées pour connaître exactement les niveaux de stress vécus par les employés. J'ai rencontré ces travailleurs et je peux vous assurer qu'ils ont à coeur de faire de leur mieux et qu'ils ne ménagent pas leurs efforts. Nous avons déployé des spécialistes capables de les aider tout particulièrement à mieux composer avec les situations de stress.

Je me suis rendue là-bas expressément pour leur dire qu'ils n'étaient aucunement responsables des problèmes de Phénix, lesquels sont davantage attribuables au fait que le gouvernement précédent n'a pas pris les mesures qui s'imposaient avant la mise en oeuvre de ce système alors qu'il aurait peut-être été bon que l'on réfléchisse davantage à la question. Lorsqu'on envisage la mise en place d'un nouveau système de paye, on ne devrait pas le faire dans le but premier de réaliser des économies. Il faut avoir une vision bien précise des choses et parvenir à la concrétiser avant de songer à économiser.

**Le président:** Merci, madame la ministre.

Monsieur Blaney, vous avez sept minutes.

[Français]

**L'hon. Steven Blaney (Bellechasse—Les Etchemins—Lévis, PCC):** Merci, monsieur le président.

Dans son discours, Mme Foote nous a dit que tout serait réglé le 31 octobre. Plutôt que de faire de la politique partisane comme les petits amis d'en face, je veux vous indiquer que j'ai l'intention de déposer une motion. Les gens qui nous écoutent, ce sont les milliers de travailleuses et de travailleurs canadiens qui n'ont pas eu leur paye et qui courent après leur paye.

Madame la ministre, vous m'avez demandé un peu plus tôt si j'avais passé un bel été. J'ai passé un bel été parce que, heureusement, j'ai reçu les émoluments qui m'étaient dus. Cependant, ce n'est pas ce qui est arrivé à un chef mécanicien de la Garde côtière, à qui il manque un montant de 8 000 \$, ou à un matelot qui ne gagne pas beaucoup si on compare son salaire à ceux des autres employés du gouvernement fédéral, qui n'a pas eu de paye et qui ne peut pas faire ses paiements d'hypothèque, de loyer et d'épicerie. En plus, vous avez sûrement pris connaissance du cas pathétique qui a été rapporté dans les médias, soit celui d'une femme qui revenait d'un congé de maladie en raison d'un cancer du sein. Elle a quatre enfants et vit un cauchemar administratif.

Ces gens n'ont pas passé un bel été et c'est pour eux que nous sommes ici aujourd'hui. Ce n'est pas pour faire de la politique partisane. Nous voulons des solutions. C'est la raison pour laquelle, monsieur le président, j'ai l'intention de déposer une motion pour inviter la ministre à nous dire quel est l'état de la situation et quel est son échéancier. Cette situation est un désastre, madame la ministre. Cette affaire est un vrai bordel.

Madame la ministre, cela est choquant. On a eu l'occasion de vous recevoir ainsi que le ministre Brison. On nous a un peu roulés dans la farine car on nous a dit que tout allait bien, madame la marquise!

Le 10 mars dernier, le sous-ministre des Travaux publics et des Services gouvernementaux a parlé de sabrer le champagne. Il faut remettre la bouteille de champagne au réfrigérateur parce que des familles canadiennes n'ont pas eu de chèque de paye alors qu'elles en ont besoin.

Le 19 avril, soit un mois plus tard, on nous a dit que même s'il y avait 1 % de problèmes, on ne lancerait pas la machine. Un pour cent de 300 000 fonctionnaires signifie 3 000 fonctionnaires. Il y en avait 80 000 et, maintenant, il y en a 60 000. Ça ne va pas bien du tout.

Madame la ministre, vous saviez dès le départ que le système de paye n'était pas prêt à être mis en oeuvre. Pourquoi avoir appuyé

sur le bouton vert quand vous saviez que cela allait créer un bordel? Je vais poser la question en anglais pour faciliter la compréhension.

• (1550)

[Traduction]

Pourquoi avez-vous décidé de donner le feu vert à la mise en oeuvre de Phénix même si on vous avait avisé de problèmes possibles qui risquaient de mettre en péril le gagne-pain de familles canadiennes?

**L'hon. Judy Foote:** Merci pour la question.

Permettez-moi d'abord de rectifier une chose que vous avez dite au départ. Je n'ai jamais affirmé que tous les problèmes seraient réglés le 31 octobre. Ce n'est pas du tout ce que j'ai dit. J'ai simplement précisé que le ministère m'avait indiqué que l'arriéré de cas, les 82 000 dossiers à traiter, serait éliminé à cette date.

Il ne faut pas en conclure que tous nos problèmes seront réglés. Il est question ici d'un système de paye pour 300 000 employés. Je ne crois pas qu'il y ait un seul système de paye au pays qui n'éprouve pas ses propres problèmes, même si le nombre d'employés desservis est beaucoup moins grand.

Nous affirmons seulement qu'une fois arrivés à l'état de stabilité souhaité, nous savons que certaines difficultés persisteront, mais qu'elles ne seront pas de l'ordre de celles que nous connaissons actuellement. Le fait est qu'il y aura toujours des problèmes. Est-ce qu'il y aura encore des milliers de fonctionnaires privés de rémunération? J'espère bien que non. Ce n'est certainement pas ce que je vise.

J'ai répété encore et encore qu'il est totalement inacceptable qu'un fonctionnaire ne soit pas payé pour le travail accompli. Loin de moi l'idée de laisser entendre que cela puisse être tolérable. J'ai moi-même pris connaissance de ces cas auxquels vous faites référence. Je sympathise beaucoup avec les personnes touchées. J'ai des commettants qui se retrouvent dans la même situation.

Tout cela est bien sûr inacceptable et nous faisons tout en notre pouvoir pour apporter les correctifs nécessaires. Vous parlez de donner le feu vert au projet, mais il est surtout intéressant de considérer la décision prise par le gouvernement précédent... Je sais que vous avez fait allusion à la partisanerie politique. J'essaie de l'éviter, car je veux surtout régler le problème. Je souhaite que l'on cesse de vouloir faire porter le blâme à l'un ou à l'autre, mais le fait demeure que nous avons hérité d'une fonction publique amputée de 700 conseillers en rémunération qui ont été mis à pied par le gouvernement précédent.

Vous demandez maintenant pourquoi on ne réussit pas à accomplir ce travail, mais c'est le gouvernement précédent qui a laissé partir les employés formés pour le faire. Je me retrouve dans une situation particulière. Je pose toutes sortes de questions: « Êtes-vous certain que cela va fonctionner? Êtes-vous sûr que nous n'aurons pas de problèmes? Pouvez-vous m'assurer qu'il n'y aura pas d'employés non rémunérés? Êtes-vous convaincu que l'on peut aller de l'avant avec Phénix? ». On me répond toujours, sur chaque note d'information, que l'on est fin prêt. Tout cela découle de la décision de l'ancien gouvernement de mettre en oeuvre Phénix.

Vous nous posez bien des questions, mais le fait est que si ces employés n'avaient pas été mis à pied, si l'on avait cherché à concrétiser la vision sans essayer de réaliser des économies de 70 millions de dollars, je ne pense pas que nous nous retrouverions dans une situation semblable aujourd'hui.

**L'hon. Steven Blaney:** Madame la ministre...

**L'hon. Judy Foote:** C'est moi qui dois réparer les pots cassés, et c'est bien ce que j'entends faire avec l'aide des gens de mon ministère.

**L'hon. Steven Blaney:** Eh bien, je compte là-dessus, et je vous serais vraiment reconnaissant de revenir nous voir d'ici un mois pour confirmer ce que vous avez dit il y a quelques minutes sur les dossiers en retard que votre sous-ministre s'est engagé à éliminer complètement. J'ai ici un joli tableau; voyons si je peux le trouver. Je n'ai qu'à consulter votre site Web. Le nombre de dossiers en retard s'élève à 67 500. Voilà le nombre de fonctionnaires qui attendent de recevoir une paie pour leur travail; ils ont gagné cet argent et le méritent amplement.

Madame la ministre, je ne partage pas votre point de vue quant à savoir s'il y a un problème de confiance ou de jugement, si vous avez été mal informée, ce qui est un problème de taille, ou si vous avez pris la décision... On nous dit que vos fonctionnaires vous avaient avisée que le système n'était pas prêt, et que vous aviez eu le même son de cloche de consultants. Nous nous trouvons maintenant dans cette situation, dans ce gâchis. C'est d'autant plus frustrant qu'on nous a toujours assuré que c'était un problème mineur. On nous a dit que ce n'était qu'une petite urgence, que des mesures étaient prises, et qu'il y avait seulement deux ou trois dizaines d'employés touchés...

**Le président:** Veuillez m'excuser, monsieur Blaney, mais je vais devoir vous interrompre ici. J'imagine que vous pourriez continuer longtemps, et je suis persuadé que la ministre vous répondrait. Nous avons toutefois des contraintes de temps à respecter pour que tous les membres du Comité puissent poser des questions à la ministre.

Madame la ministre, je pense que vous comprenez le point de vue de M. Blaney. Vous pourrez formuler une courte réponse dans vos prochaines interventions, mais nous allons maintenant laisser la parole à M. Weir, qui dispose de sept minutes.

• (1555)

**M. Erin Weir (Regina—Lewvan, NPD):** Merci.

Madame la ministre, je vous ai posé une question sur le système de paie Phénix la dernière fois que vous avez comparu devant notre comité, et vous m'aviez répondu que seuls 77 dossiers étaient non résolus. Après l'ajournement des travaux parlementaires, le gouvernement a admis que 80 000 employés avaient été victimes d'erreurs de paie, mais il a promis de remédier au problème avant la fin du mois d'octobre.

Vous avez répété cette date aujourd'hui, mais il m'apparaît en fait que le gouvernement n'est pas en voie de régler l'ensemble des dossiers d'ici la fin du mois d'octobre puisqu'il en reste encore 67 500. J'aimerais donc que vous nous expliquiez votre calendrier: il y avait 80 000 dossiers en juillet et il en reste 67 000 en septembre, mais vous comptez tout régler avant la fin du mois d'octobre.

**L'hon. Judy Foote:** Je vous remercie de votre question.

J'ai la situation en main, comme vous pouvez vous y attendre, et comme vous le souhaitez. Je pose moi aussi ces mêmes questions,

car je dois avoir la garantie que les employés recevront une compensation pour leur travail — et les employés qui n'ont pas été payés ont eux aussi besoin de cette garantie. Il ne se passe pas une journée sans que je pose la question: allons-nous respecter l'échéance du 31 octobre? C'est ce que je demande au sous-ministre. Je la pose à tous ceux qui ont quoi que ce soit à voir avec le système Phénix. On me répond que l'échéance du 31 octobre est réaliste compte tenu du nombre d'employés que nous avons embauchés, du nombre de fonctionnaires qui reçoivent leur paie grâce à ces embauches supplémentaires, et des gains d'efficacité réalisés à Miramichi alors que les employés connaissent de mieux en mieux le système.

Nous parlons des dossiers en retard, et vous comprenez, car je crois qu'il y avait des préoccupations...

Oui?

**M. Erin Weir:** Vous êtes donc persuadée que les 67 500 dossiers actuellement en retard seront réglés d'ici la fin du mois d'octobre.

**L'hon. Judy Foote:** Je n'ai...

**M. Erin Weir:** Ce n'est pas seulement ce qu'on vous dit. Vous croyez personnellement que cette échéance est réaliste.

**L'hon. Judy Foote:** Je n'ai aucune raison de mettre cela en doute, à la lumière de l'information que j'ai reçue et des travaux réalisés au sein du ministère. Je m'en occupe chaque jour, et pas seulement parce que je veux rattraper le retard: je souhaite que les employés reçoivent une compensation pour leur travail.

**M. Erin Weir:** Bien.

Madame la ministre, vous avez dit que le système de paie Phénix était un plan médiocre hérité du gouvernement précédent, mais au bout du compte, c'est votre gouvernement qui en a précipité la mise en oeuvre malgré avoir été prévenu plusieurs fois que le système n'était pas prêt.

Il serait possible que la mise en oeuvre ait été précipitée pour que les hauts fonctionnaires respectent les délais et aient droit à des primes de rendement. Vous avez dit, je crois, que les primes de rendement ne seraient pas versées cette année. J'aimerais toutefois savoir si les hauts dirigeants qui ont lancé Phénix auront droit à des primes cumulatives plus tard.

**L'hon. Judy Foote:** Je vous remercie de votre question, mais je dois avouer ne pas avoir réfléchi du tout aux primes de rendement. Je ne suis pas rendue là dans ce dossier.

Nous sommes résolus à réparer ce système défectueux, un problème que je dois régler moi-même — je le répète — même si nous en avons hérité. Je ne peux pas dire que nous avons précipité les choses, car j'ai posé ces questions à maintes reprises. Or, le fait est que lorsque j'ai demandé si nous pouvions revenir au système précédent, on m'a répondu qu'il était impossible de faire marche arrière étant donné, bien sûr, que nous avions remercié les 700 conseillers en rémunération, et que des systèmes avaient déjà été changés.

J'ai effectivement demandé si nous pouvions revenir en arrière.

**M. Erin Weir:** Vous dites qu'il n'aurait pas été possible de maintenir le système précédent en place un peu plus longtemps pendant que les correctifs étaient apportés à Phénix. Par conséquent, affirmez-vous que plus de 80 000 fonctionnaires fédéraux auraient été victimes d'erreurs de paie si le gouvernement n'avait pas mis en oeuvre la deuxième phase de Phénix?

**L'hon. Judy Foote:** Non. Ce que je dis, c'est que quand j'ai demandé si nous pouvions faire fonctionner les deux systèmes, on m'a répondu que ce n'était pas possible. On m'a dit que nous utilisions désormais Phénix et que des gens étaient formés sur le système. Puisque le système était déjà en place, il était impossible de faire marche arrière. Croyez-moi, j'ai posé toutes ces questions lorsque nous avons vérifié si...

**M. Erin Weir:** Bien, mais il ne s'agit pas de revenir en arrière. Il s'agit simplement de ralentir le déploiement et de conserver le système qui était en place. Je pense que c'est ce que bien des gens ont recommandé, y compris des fonctionnaires fédéraux, mais votre gouvernement s'est pourtant empressé de lancer Phénix, ce qui s'est avéré un désastre.

D'un côté, vous reconnaissez le problème, mais de l'autre côté, vous semblez encore dire que lancer la deuxième phase de Phénix était la chose à faire.

• (1600)

**L'hon. Judy Foote:** On m'a dit que les deux systèmes ne pouvaient pas fonctionner simultanément.

**M. Erin Weir:** Dans ce cas, la personne qui vous a donné cette information sera-t-elle tenue responsable?

**L'hon. Judy Foote:** Eh bien, c'est moi qui suis l'ultime responsable. Je suis la ministre responsable...

**M. Erin Weir:** Bien.

**L'hon. Judy Foote:** ... et c'est à moi de réparer le système en collaboration avec le ministère. Peu importe qui m'a donné l'information. Le fait est que toutes ces questions ont été posées, et que nous devons maintenant régler le problème pour éviter que des fonctionnaires ne reçoivent pas de paie pour leurs heures de travail.

**M. Erin Weir:** Bien.

Des questions ont porté sur le coût de la réparation des dégâts causés par Phénix. J'ignore si nous savons vraiment combien coûteront finalement l'ensemble des centres de la paie, des compensations versées aux employés et des poursuites, mais un chiffre de 50 millions de dollars a été avancé, ce qui comprend 6 millions de plus versés à IBM pour une surveillance permanente de Phénix.

Voici ma question: quelles étaient les obligations d'IBM aux termes du contrat initial? Aussi, pourquoi versons-nous encore de l'argent à IBM plutôt que de lui demander d'indemniser les contribuables, étant donné son rôle dans ce cafouillage?

**Le président:** Veuillez si possible répondre très brièvement.

**L'hon. Judy Foote:** Le service pour lequel IBM est payé en ce moment ne faisait pas partie du contrat initial. L'entreprise n'aurait pas été payée pour ce travail puisqu'il s'agit d'une nouvelle tâche.

Gavin, ai-je raison?

**M. Gavin Liddy (sous-ministre délégué, ministère des Travaux publics et des Services gouvernementaux):** Oui, c'est exact.

**Le président:** Merci beaucoup.

Le dernier intervenant est M. Whalen, qui dispose de sept minutes.

**M. Nick Whalen (St. John's-Est, Lib.):** Madame la ministre, je vous remercie infiniment de vous joindre à nous aujourd'hui.

La situation n'a évidemment rien de simple. Des fonctionnaires sont venus à mon bureau cet été. Des employés à temps partiel avaient du mal à être payés. Il y a aussi des employés qui ont continué de recevoir une paie après avoir cessé de travailler cet hiver. Les problèmes peuvent donc aller dans les deux sens.

J'ai examiné la question, et j'ai appris qu'il y a toujours des versements excédentaires et des paiements insuffisants dans le système gouvernemental. Le ministère peut-il nous dire quels sont habituellement les montants de ces paiements en trop ou en moins sur 12 mois, pour que nous ayons une idée de ce à quoi ressemble un régime stable, à la lumière des quatre ou cinq dernières années du système antérieur?

**Mme Marie Lemay (sous-ministre, ministère des Travaux publics et des Services gouvernementaux):** Je ne peux pas vous répondre immédiatement. Si vous êtes d'accord, nous aurons peut-être l'information au cours de la prochaine heure, lorsque Brigitte se joindra à nous.

**L'hon. Judy Foote:** Nous allons vous trouver l'information.

**M. Nick Whalen:** Je vois.

En plus du retard concernant les problèmes de paiement supplémentaire de la priorité trois, qui vont jusqu'au 30 juin, je crains vraiment qu'un problème peut-être continu ne touche les nouvelles demandes de paiement supplémentaire qui ont été soumises depuis le 30 juin. Le ministère peut-il nous dire si les paiements supplémentaires accumulés en juillet ont été versés en août ou au début du mois de septembre, et si un nouveau retard est en train de s'accumuler? Quelle en serait l'ampleur? À quoi ressemblent les erreurs de paiement d'heures supplémentaires pour 320 000 fonctionnaires dans un régime stable?

**Mme Marie Lemay:** Je vous remercie de votre question.

Si nous prenons le cas de la paie pour services supplémentaires, un employé peut désormais accéder au système pour entrer ses heures, qui sont ensuite approuvées par les gestionnaires, sans même passer par le centre de la paie. C'est maintenant automatique, et les employés reçoivent normalement leur paie après 8 à 15 jours, selon le temps requis pour que les gestionnaires approuvent les heures et que l'information soit traitée.

En réponse à la deuxième partie de votre question, des transactions arrivent au centre de la paie, et nous affirmons depuis le début que nous n'avons pas atteint la pleine capacité opérationnelle. Les gens de tous les niveaux sont encore en apprentissage, et nous nous habituons au système. Par conséquent, nous savons que nous ne traitons pas les transactions aussi vite que nous le ferons lorsque le régime sera stable, mais nous faisons des progrès. Dès que les 82 000 dossiers d'employés en retard auront été traités, nous bénéficierons des bureaux satellites, de sorte que plus de 200 conseillers en rémunération seront prêts à aider Miramichi à atteindre l'équilibre, et que nous pourrions alors traiter l'ensemble des dossiers conformément aux normes du service.

J'espère avoir répondu à votre question.

**M. Nick Whalen:** Merci.

Madame la ministre, nous avons beaucoup entendu dire que la majeure partie du problème est attribuable à la formation. Croyez-vous que celle-ci aurait pu éviter le problème? Sinon, d'autres causes sont-elles à l'origine de la surcharge de travail des employés de Miramichi, comme un manque de personnel pendant la transition? La phase un, qui s'est déroulée de février à la fin avril, était-elle trop courte pour savoir si les paiements supplémentaires étaient traités? Y a-t-il eu un problème de procédure autre que le manque de personnel et de formation?

• (1605)

**L'hon. Judy Foote:** Il est assez évident que la formation a fait défaut. En fait, j'ai discuté avec le président d'IBM pour savoir ce qui s'est produit avant le lancement de Phénix. Il y a évidemment un coût associé à la formation, en fonction du niveau choisi, et on m'a clairement dit que le gouvernement précédent avait opté pour le modèle de formation des formateurs plutôt que d'accepter la recommandation d'IBM quant à la durée de la formation vraiment requise pour Phénix. Compte tenu de l'ampleur de ce système de paie qui touche 300 000 employés, c'était une véritable révélation qu'on choisisse le modèle de formation des formateurs plutôt que d'offrir le plus de formation pratique possible.

En fin de compte, je pense qu'on a encore voulu réaliser des économies avant d'avoir accompli ce qui avait été décidé. Voilà pourquoi nous constatons aujourd'hui que les employés travaillants qui reçoivent une formation convenable font un excellent boulot; l'étude est très rapide, mais je pense que les employés n'ont pas eu la chance d'apprendre au moment où ils auraient dû le faire.

**M. Nick Whalen:** À part la formation du personnel responsable de la paie, y a-t-il un problème relatif à la formation des gestionnaires ou des employés? Le modèle de libre-service, qui consiste à payer les employés pour qu'ils gèrent leur temps, est-il vraiment efficace? Après tout, nous ne payons pas les employés pour qu'ils nettoient les bureaux ou acheminent leur courrier au sein des édifices gouvernementaux.

Le fait de payer les employés pour qu'ils saisissent leurs heures de travail et gèrent leur paie constitue-t-il vraiment un gain d'efficacité, lorsqu'on examine l'accroissement de la productivité associé à... surtout dans le cas des cadres supérieurs qui touchent des salaires élevés? Est-il efficace de leur demander d'y consacrer du temps, alors que des commis à la paie auraient pu être une solution plus efficace?

**Mme Marie Lemay:** Le système libre-service se veut beaucoup plus interactif et donne à tous les employés un accès rapide à leurs renseignements et à la saisie directe. On m'a demandé ce que le système apportera à la prochaine génération de fonctionnaires. Je crois que les futurs fonctionnaires aimeront vraiment ce type de système parce qu'il leur permet un accès direct à leurs renseignements. Ils contrôlent la façon de saisir leurs renseignements et le moment de le faire. À ce titre, je crois que le libre-service plaît aux fonctionnaires.

Il faut toutefois changer notre façon de faire. Vous avez raison; c'est là où, je crois — et vous avez entendu la ministre le dire —, nous avons sous-estimé l'incidence du changement. Nous avons sous-estimé les répercussions du changement sur la façon de gérer les ressources humaines et la façon de mener les activités. C'est une des raisons pour lesquelles nous nous retrouvons dans cette situation.

**M. Nick Whalen:** Si vous avez sous-estimé l'incidence du changement, madame la ministre, est-ce qu'on peut s'attendre à ce que le

nombre d'employés permanents à Miramichi augmente pour offrir les services de qualité auxquels on s'attendra de la part de Phénix lorsqu'il aura atteint son potentiel?

**L'hon. Judy Foote:** C'est fort probable. Je n'écarte certainement pas cette possibilité. Ce que je dis, c'est qu'il faudra étudier la situation des 200 à 250 employés supplémentaires que nous avons engagés pour nous aider à résoudre l'arriéré et pour aider les employés de Miramichi. Nous avons 590 employés à Miramichi, et dans les quatre autres bureaux de paie, il y aura 250 personnes supplémentaires lorsque nous aurons terminé.

Est-ce que cela signifie que lorsque nous aurons atteint un état stable, si nous décidons que nous n'avons pas besoin des 250 employés supplémentaires...? Poser la question, c'est peut-être y répondre. Étant donné la formation que nous offrons et l'expérience qu'auront gagnée les employés de Miramichi avec les cas qu'ils sont en train de régler, ils seront beaucoup plus efficaces. Nous n'aurons peut-être pas besoin des employés supplémentaires. Mais d'ici à ce que nous soyons certains que les employés de Miramichi font le travail qui est attendu d'eux et à ce qu'ils aient les ressources nécessaires pour faire leur travail, nous allons garder les 250 employés, parce que nous voulons nous assurer de régler le problème.

• (1610)

**Le président:** Merci, madame la ministre.

Monsieur McCauley, vous avez cinq minutes. Je vais essayer d'attirer votre attention et de vous faire savoir lorsqu'il vous restera deux minutes.

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

Madame la ministre, je veux revenir à un point que nous avons soulevé en juillet lors de la réunion d'urgence, au sujet des primes. Nous avons posé la question, et on nous a répondu qu'aucune prime n'avait été accordée l'année dernière. Je dois vous demander une chose. La situation est une vraie débâcle, un fiasco, appelez cela comme vous le voudrez, qui a coûté 50 millions de dollars aux contribuables et qui a affecté des dizaines de milliers de fonctionnaires, et vous songez encore à accorder une prime aux personnes qui ont causé ce désastre?

Comment est-ce possible? Pourquoi ne pouvez-vous pas nous dire que c'est important pour vous et qu'aucune personne impliquée dans ce programme ne recevra de prime? Je n'en reviens pas de vous entendre dire que ce n'est pas une priorité. On a jeté 50 millions de dollars à la poubelle et causé du tort à des dizaines de milliers de fonctionnaires, et ce n'est pas une priorité?

J'aimerais vous entendre dire que vous n'allez pas le faire.

**L'hon. Judy Foote:** Ce n'est pas une priorité. Je n'ai même pas discuté des primes. Je m'efforce de veiller à ce que...

**M. Kelly McCauley:** Je voudrais que vous affirmiez, aux fins du compte rendu, que vous n'accorderez aucune prime aux personnes impliquées dans ce fiasco. Pourquoi ne le faites-vous pas?

**L'hon. Judy Foote:** Vous savez, je ne sais pas comment fonctionnent les primes dans la fonction publique, parce que je ne me suis pas attardée à cela. Nous n'avons pas eu de discussion à ce sujet. Nous voulons régler le problème. Si le député peut nous dire où nous en sommes avec les primes, alors qu'il le fasse, mais en tant que ministre responsable de régler ce problème, je concentre tous mes efforts à y parvenir.

**M. Kelly McCauley:** C'est bien de régler le problème. Je vous suggère toutefois d'écouter ce que dit la population. Je ne crois pas qu'elle souhaite qu'on accorde des primes aux personnes qui ont gaspillé 50 millions de dollars des contribuables.

**L'hon. Judy Foote:** Je ne vous dis pas que je veux accorder une prime à qui que ce soit; je vous dis que ce n'est pas ma priorité.

**M. Kelly McCauley:** Merci.

Passons à un autre sujet, rapidement. Nous avons entendu des partisans ou des non partisans — appelez-les comme vous le voudrez — dénigrer le gouvernement précédent ou le blâmer pour les problèmes de Phénix. Le 10 mars, vous-même avez dit que Phénix était un exemple d'innovation et qu'il représentait l'avenir des opérations gouvernementales, qu'il était un succès. Le 17 mai, vous avez dit que le passage vers Phénix était une très bonne idée.

Comment pouvez-vous d'abord faire ces remarques élogieuses à l'égard de Phénix pour ensuite venir ici et blâmer le gouvernement précédent pour tous les problèmes? Est-ce un désastre et une situation inquiétante, comme vous le dites aujourd'hui, ou est-ce un succès, comme vous l'avez dit précédemment?

**L'hon. Judy Foote:** Je ne veux pas jouer le jeu des accusations, mais la réalité est que Phénix était une initiative du gouvernement précédent et que le gouvernement précédent...

**M. Kelly McCauley:** Permettez-moi de vous interrompre. Mettre la faute sur le gouvernement précédent pour les problèmes de Phénix, c'est comme blâmer son boucher parce qu'on a fait brûler son steak. Vous avez dit vous-même que Phénix était un exemple de l'avenir des opérations gouvernementales, que c'était une réussite.

**L'hon. Judy Foote:** Il peut le devenir.

**M. Kelly McCauley:** Le hansard vous a peut-être mal citée.

Comment pouvez-vous venir ici...? Je suis curieux. Vous avez dit depuis le début que personne ne vous avait conseillée de ne pas lancer le système Phénix, même si en janvier, l'AFPC disait qu'il ne fallait pas le faire. Nous avons aussi récemment entendu des experts-conseils dire qu'au tout début du projet, ils vous avaient écrit pour vous dire: « Ce n'est pas prêt. N'allez pas de l'avant. »

Pourquoi avons-nous lancé le système?

Nous avons entendu le personnel, les employés de première ligne, le syndicat et les experts-conseils dire: « N'allez pas de l'avant. »

Nous n'étions pas en mai; ce n'est pas comme si on vous avait dit de ne pas aller de l'avant au cours de la deuxième phase.

C'est ce qu'ils ont dit au cours de la première phase, et nous sommes tout de même allés de l'avant.

**L'hon. Judy Foote:** En tant que ministre responsable, on m'a dit que Phénix était prêt à être déployé.

**M. Kelly McCauley:** Or, d'après ce que je comprends, les experts-conseils chargés de mettre en oeuvre le système ont dit à votre ministère de ne pas aller de l'avant.

Est-ce bien vrai?

**Mme Marie Lemay:** Je vais demander à Gavin de vous parler des experts-conseils et de ce qui a mené à la décision... Mais ce qui est clair, c'est que nous avons recommandé à la ministre d'aller de l'avant.

Avec tous les renseignements que nous avons, avec les experts-conseils et les tiers, tous les essais réalisés...

**M. Kelly McCauley:** Est-ce que vous me dites que les experts-conseils ont dit de lancer le système?

**Mme Marie Lemay:** Eh bien, un des...

Est-ce que je peux vous laisser répondre, Gavin?

**M. Gavin Liddy:** Nous avons fait faire un examen par un tiers indépendant, dans le cadre du processus du Conseil du Trésor pour le contrôle des projets. C'est un processus par étapes et des vérifications sont faites à chacune des étapes. L'étape 6 était l'étape finale avant le lancement.

• (1615)

**M. Kelly McCauley:** Monsieur Liddy, pouvez-vous me dire quel était ce tiers?

**M. Gavin Liddy:** C'était S.i. Systems.

**M. Kelly McCauley:** Est-ce que d'autres tiers qui ont pris part à ce programme vous ont dit de ne pas aller de l'avant?

**M. Gavin Liddy:** C'est le seul tiers qui a participé au projet. Je sais que le Secrétariat du Conseil du Trésor avait le sien.

**M. Kelly McCauley:** Aucun autre expert-conseil n'a travaillé à la mise en oeuvre de Phénix.

**M. Gavin Liddy:** Non.

**Le président:** Monsieur McCauley, vous pourrez y revenir avec M. Liddy au cours de la deuxième heure, mais nous avons dépassé les cinq minutes.

Nous passons à M. Ayoub. Vous disposez de cinq minutes.

[Français]

**M. Ramez Ayoub (Thérèse-De Blainville, Lib.):** Merci, monsieur le président.

Je vous remercie, madame la ministre, d'être venue comparaître de nouveau devant nous aujourd'hui. C'est toujours un plaisir de vous rencontrer.

Je suis partagé entre la honte et la gêne quand je vois certains de mes collègues d'en face déchirer leur chemise lorsqu'il est question de cette situation. Nous nous sommes réunis le 28 juillet dernier pour parler de cette situation et le Comité s'est penché sur les cas urgents. Nous avons à ce moment-là obtenu des réponses.

Or je m'aperçois aujourd'hui qu'on est en train de chercher à qui attribuer la faute plutôt que de tenter de régler le problème. On consacre très peu de temps aux problèmes des personnes qui sont touchées tous les jours par cette situation. Les rapports me permettent de constater que la situation s'améliore. Malgré d'importants problèmes, il y a donc de la lumière au bout du tunnel.

On a parlé amplement de l'origine de certains de ces problèmes. On ne peut pas à la fois blâmer la personne qui corrige la situation et lui demander de changer les choses. Vous êtes donc en train de corriger la situation.

J'aimerais que vous me parliez un peu plus de la situation actuelle en ce qui a trait à la priorité 1. Certains ont dit qu'on galvaudait de l'information quant aux gens qui n'auraient jamais reçu de paye. Or des mesures de compensation sont appliquées.

Pour informer la population à ce sujet, pourriez-vous nous parler un peu plus des mesures que le ministère prend à cet égard?

[Traduction]

**L'hon. Judy Foote:** Chaque fois que je constate qu'un fonctionnaire qui a fait son travail n'a pas été payé, j'en suis troublée parce que, comme je l'ai dit à maintes reprises, personne ne devrait subir un tel sort.

C'est pourquoi, lorsque nous avons appris que certaines personnes ne recevaient pas de paye, nous nous sommes assurés que tous les ministères comprennent l'importance d'informer leurs employés de la possibilité d'obtenir une paye d'urgence, pour éviter une situation où une personne ne pourrait pas payer son hypothèque ou s'acquitter d'une quelconque autre responsabilité avec l'argent de sa paye. Dès que nous avons appris que certaines personnes n'étaient pas payées, nous avons fait de la situation notre priorité parce que nous savions que tous les ministères pouvaient produire des chèques d'urgence.

Puis, lorsque nous avons appris que certains ministères reprenaient tout l'argent d'un trait, nous avons dit que cela ne convenait pas non plus. Il faut avoir un système de paye pour rembourser l'argent... L'argent supplémentaire que les gens ont reçu. Avec la paye d'urgence, nous voulions nous assurer que les fonctionnaires qui travaillent fort reçoivent un chèque. Nous voulions veiller à ce que...

[Français]

**M. Ramez Ayoub:** Madame la ministre, j'aimerais que vous me donniez une précision. Combien de temps faut-il pour traiter une paye d'urgence? Parle-t-on d'une semaine ou de quelques jours?

[Traduction]

**L'hon. Judy Foote:** Non, les ministères peuvent produire un chèque en 24 ou 48 heures. Dans mon ministère, les chèques sont émis dans les 24 heures suivant la demande.

[Français]

**M. Ramez Ayoub:** On appelle cela une « paye d'urgence ». Il n'y a aucune raison pour qu'une personne ne reçoive pas un chèque à l'intérieur d'un délai de 24 ou de 48 heures à titre de compensation temporaire. On s'entend pour dire que c'est urgent et qu'elle doit être rémunérée d'une certaine façon, mais là, on est en train de régler la situation à long terme.

J'aimerais vous poser une question importante. On parle d'IBM, d'un audit et, éventuellement, de faire un bilan à cet égard. Y a-t-il d'autres systèmes qui doivent être implantés par IBM dans un futur rapproché en ce qui concerne votre ministère? Prend-on des mesures pour que les problèmes qui sont survenus antérieurement ne se répètent pas?

• (1620)

[Traduction]

**Le président:** Rapidement, si possible.

**L'hon. Judy Foote:** Est-ce que c'est IBM...

**Mme Marie Lemay:** Je ne sais pas si c'est IBM.

[Français]

Il y a des programmes, mais je ne suis pas certaine si l'entrepreneur est IBM ou une autre compagnie.

**M. Ramez Ayoub:** Je vais peut-être revenir là-dessus lors de la prochaine heure.

[Traduction]

**Le président:** Merci beaucoup.

Monsieur Blaney, vous avez cinq minutes.

**L'hon. Steven Blaney:** Madame la ministre, nous n'avons que cinq minutes.

On m'a toujours dit qu'il fallait récompenser la réussite, pas l'échec. Je suis déçu d'apprendre qu'en tant que leader du ministère responsable de ce gâchis — 60 000 familles canadiennes ne sont toujours pas payées et tentent d'absorber toutes leurs dépenses —, cela ne vous dérange pas de savoir que certaines personnes recevront des primes pour un travail bâclé. Je ne suis pas à l'aise avec cela et je crois que de nombreux Canadiens ne sont pas à l'aise de voir qu'on accorde ces primes et qu'on récompense un tel échec.

Quelles mesures allez-vous prendre d'ici le 31 octobre pour éliminer l'arriéré, puisque vous nous avez dit — et qu'on nous a dit il y a six mois — que tout allait bien?

J'aimerais aussi savoir comment vous allez gérer... Certains travailleurs ont reçu de l'argent, en ont remis une partie puis ont reçu plus d'argent. Comment allons-nous réparer cette gaffe avec les feuillets T4? Comment pouvez-vous savoir, lorsque ces gens devront payer de l'impôt... Pouvez-vous nous rassurer et rassurer les gens qui attendent d'être payés, ceux qui ont reçu trop ou pas assez d'argent, et leur garantir qu'ils n'auront pas de revenus illégaux, qu'ils ne paieront pas trop d'impôt et qu'ils ne vivront pas un autre cauchemar lorsqu'ils devront faire leur déclaration de revenus en mars prochain?

**L'hon. Judy Foote:** Je tiens tout d'abord à reconnaître, comme je l'ai fait à maintes reprises, qu'il est tout à fait inacceptable que les personnes victimes de ces arriérés continuent de l'être. C'est pourquoi nous avons adopté des mesures pour remédier à la situation, parce que personne ne devrait travailler sans être payé.

Il y a 300 000 fonctionnaires qui reçoivent une paye toutes les deux semaines. Phénix est notre système de rémunération courant. Est-ce qu'il y aura des problèmes? Il y aura toujours des problèmes. C'est ce que je vous ai dit d'entrée de jeu. C'est impossible de lancer un système de rémunération d'une telle envergure sans rencontrer certains problèmes, mais rien d'aussi grave que ce que nous vivons actuellement; c'est pourquoi nous avons pris toutes ces mesures: pour régler les problèmes actuels jusqu'à ce que nous puissions stabiliser le système.

Pour moi, il est très important de faire tout en notre pouvoir pour veiller à ce qu'aucun autre fonctionnaire ne rencontre de tels problèmes avec Phénix. C'est pourquoi le Conseil du Trésor a mis en oeuvre un processus pour aider les employés et pour répondre de façon positive à ceux qui disent avoir payé des frais d'intérêt supplémentaires ou avoir eu d'autres problèmes à cause de Phénix.

Nous avons mis en place de nombreuses mesures à cet égard. Nous allons faire ce qu'il faut pour réparer le système. Oui, je suis la ministre responsable du dossier et j'en fais une affaire personnelle. C'est très important pour moi que les employés qui travaillent fort soient rémunérés pour le travail effectué.

**L'hon. Steven Blaney:** Je veux croire que le problème sera réglé. Je crois que pour les gens touchés, ce sont de bonnes nouvelles, mais cela fait six mois et le problème ne fait qu'amplifier. J'espère que tous mes collègues autour de la table appuieront cette motion visant à demander à la ministre de revenir faire le point sur la situation.

Madame la ministre, seriez-vous prête à venir nous donner des nouvelles vers le 31 octobre? Vous pourriez alors nous rassurer quant à la situation actuelle, nous dire qu'on répond aux besoins des fonctionnaires et qu'on éliminera l'arriéré.

**L'hon. Judy Foote:** Tout à fait, oui.

**L'hon. Steven Blaney:** C'est ce que les Canadiens veulent entendre. Ils veulent voir que nous travaillons à régler ces problèmes. Ils ne veulent pas que nous nous lancions de la boue, mais encore là, madame la ministre, je dois vous dire que je suis déçu que nous nous soyons retrouvés dans un véritable fouillis, car de nombreuses familles sont touchées. À votre retour, soyez prête à connaître quelles seront les répercussions, car il y a des gens qui reçoivent des versements et qui devront rembourser... Nous voulons vraiment comprendre la situation pour éviter le dédoublement...

• (1625)

[Français]

On ne veut pas que les gens vivent deux cauchemars au lieu d'un.

Merci beaucoup.

[Traduction]

**Le président:** Vous pouvez répondre, madame la ministre.

**L'hon. Judy Foote:** Eh bien, il n'y a personne ici à la table qui veut régler ce problème autant que moi. Nous sommes résolus à le régler, et c'est précisément la raison pour laquelle nous adoptons toutes ces mesures, et ce, en dépit de la situation dans laquelle nous sommes actuellement. Nous devons tourner la page.

Nous travaillons étroitement avec les syndicats, qui collaborent avec nous, et ils ont désigné des gens pour travailler avec nous à nos centres de rémunération. Nous oeuvrons au sein du ministère. Là encore, nous faisons tout notre possible. Nous travaillons avec le Conseil du Trésor pour nous assurer de régler les cas des employés qui éprouvent des difficultés financières.

Un grand nombre de mesures sont prises, mais ce qui importe, c'est de mettre le système en place et de nous assurer qu'il fonctionne. C'est un énorme système de paie pour le pays, et nous voulons nous assurer que les mesures que nous mettons en place sont positives afin d'avoir, en bout de ligne, des employés qui sont rémunérés pour le travail qu'ils font.

**Le président:** Merci, madame la ministre.

Madame Shanahan, s'il vous plaît, pour cinq minutes.

**Mme Brenda Shanahan (Châteauguay—Lacolle, Lib.):** Merci, madame la ministre, d'être parmi nous aujourd'hui.

J'aimerais examiner brièvement les types de cas dont nous discutons. Je ne veux pas passer tout le temps qu'il reste sur cette question, car nous pourrions en discuter plus longuement au cours de la deuxième heure, mais simplement pour nous donner une idée, de qui parlons-nous? Quels sont les cas qu'il faut traiter? J'ai un peu d'expérience dans le secteur de la rémunération et de l'imposition, et je sais que chaque cas est différent.

**L'hon. Judy Foote:** Eh bien, au départ, l'un des problèmes sur lesquels on a attiré mon attention était que les étudiants n'étaient pas rémunérés. J'ai mis en doute cette affirmation, sachant que les étudiants n'ont pas de comptes d'épargne, alors comment pouvons-nous ne pas payer les étudiants qui travaillent pour nous? Pourquoi ne sommes-nous pas en mesure de les rémunérer? On m'a signalé qu'il en a toujours été ainsi, que les étudiants n'ont jamais été payés d'avance, et que parfois, il faut les deux mois pendant lesquels ils travaillent pour nous durant l'été avant qu'ils puissent être rémunérés, ce qui est tout à fait inacceptable, à mon avis.

**Mme Brenda Shanahan:** Même avant Phénix.

**L'hon. Judy Foote:** Oui.

**Mme Brenda Shanahan:** C'était avant Phénix.

**L'hon. Judy Foote:** N'oubliez pas que 40 000 des cas en attente dont nous parlons existaient avant Phénix. Il y a donc des problèmes qu'il faut régler dans le cadre de l'ancien système. Nous espérons que Phénix les réglera afin que nous ne soyons plus jamais dans une situation où des étudiants qui travaillent pour la fonction publique fédérale ne sont pas rémunérés.

Pour les nouveaux employés, les renseignements étaient parfois saisis manuellement. Si les renseignements n'étaient pas saisis rapidement ou s'ils demeuraient sur un bureau pendant une semaine ou n'avaient pas été saisis pour une raison quelconque, il y avait des retards dans la rémunération de la personne. Il y a aussi la question du temps supplémentaire. Je sais que M. Blaney a mentionné que pour les employés de la Garde côtière, pour les gens qui vont en mer et qui y restent pendant une certaine période, les heures de travail supplémentaires qu'ils font ne sont pas saisies dans le système. Cela crée des retards dans le paiement du temps supplémentaire. Ce ne sont là que quelques exemples avec lesquels nous sommes aux prises.

Cela dit, je pose ces questions, mais elles ne sont pas liées à Phénix à proprement parler. Ce sont les étudiants, le temps supplémentaire, les nouveaux employés et les gens qui changent d'emploi ou qui sont affectés à d'autres emplois, par exemple. Si ces renseignements ne sont pas saisis, il faudra du temps avant qu'ils soient inscrits dans le système de rémunération. Un certain nombre de situations entrent en ligne de compte. Ce n'est pas pour autant une excuse. Notre travail maintenant, notre défi, c'est de mettre en place un système stable pour nous assurer que les employés de la fonction publique sont rémunérés pour le travail qu'ils font.

**Mme Brenda Shanahan:** C'est intéressant. Donc, la mise en place de Phénix visait à régler ces problèmes de longue date et à avoir un système libre-service mieux adapté aux besoins, et je suis certaine que nous en entendrons parler un peu plus pendant la seconde heure. Ce n'est pas ce qui s'est produit. Nous avons connu un début extrêmement chaotique. En fait, je ne me soucierais pas de verser des primes, car ces personnes doivent être rémunérées avant que quelqu'un d'autre reçoive des primes.

[Français]

Ce n'est donc pas un problème pour le moment.

[Traduction]

Pouvez-vous nous parler, madame la ministre, de la demande que vous avez adressée au vérificateur général pour qu'il se penche sur les causes fondamentales des problèmes? Je pense que nous devrions en tirer des leçons un jour et veiller à ce que cette situation ne se reproduise pas.

• (1630)

**L'hon. Judy Foote:** Dans le cadre de nos discussions sur la modernisation des systèmes de TI dans l'ensemble du gouvernement, la modernisation du système de rémunération et l'étude d'initiatives à l'échelle de l'organisation, ce que je veux savoir, c'est ce qui n'a pas fonctionné. Comment pouvons-nous nous assurer de ne jamais reproduire ces erreurs?

Sachant que nous avons 80 000 cas en attente... Je déteste le mot « cas », car ce sont des personnes. Ce sont des personnes qui sont touchées ici. Chaque fois que j'entends le mot « cas », je frémis un peu, car je sais que chaque problème de rémunération dont nous parlons a des répercussions sur la vie de la personne touchée. C'est un individu. C'est une personne. Nous devons donc nous assurer de régler le problème.

De mon point de vue, en s'adressant au vérificateur général, on veut savoir ce qui s'est produit. Lorsque le gouvernement précédent a décidé de s'engager dans cette voie...

Je tiens à être très claire: c'était un système vieux de 40 ans.

**Le président:** Si vous le permettez, madame la ministre, je dois vous demander de conclure vos observations.

**L'hon. Judy Foote:** D'accord.

C'était un système vieux de 40 ans qui faisait complètement défaut à l'occasion et qui devait être changé. Ma question est la suivante: en le changeant, quelles mesures ont été prises pour nous assurer d'avoir offert toute la formation nécessaire et d'être prêts à utiliser Phénix, afin de ne jamais nous retrouver dans la situation dans laquelle nous sommes en ce moment?

**Le président:** Merci, madame la ministre.

Seriez-vous disponible pour trois minutes additionnelles?

**L'hon. Judy Foote:** Oui.

**Le président:** Nous allons céder la parole à M. Weir pour trois minutes, ce qui mettra fin à cette série d'interventions. Nous allons ensuite suspendre nos travaux pour quelques minutes lorsque vous nous quitterez, madame la ministre. Merci.

Monsieur Weir.

**M. Erin Weir:** Merci.

Madame la ministre, en réponse à des questions précédentes, vous avez dit à quelques reprises que nous ne rétablirons pas l'an-

ancien système, mais depuis plusieurs mois, de février à avril, les deux systèmes sont utilisés parallèlement. Je me demande pourquoi il n'est pas possible de continuer ainsi pour encore quelques semaines ou quelques mois, jusqu'à ce que les problèmes dans Phénix soient réglés.

**L'hon. Judy Foote:** On m'a dit qu'on ne reviendrait pas en arrière car nous avons fait la transition vers différents systèmes et nous mettons graduellement en place Phénix à 100 %. De plus, pour faire la transition vers un nouveau système, vous aviez moins de conseillers en rémunération. Nous les avons licenciés et des gens ont été affectés à d'autres postes, si bien que nous ne pouvions pas les rappeler pour régler les problèmes.

On m'a donné toutes sortes de raisons pour expliquer pourquoi nous devons avancer à toute vapeur, mais encore là, c'était si nous étions prêts à le faire.

**M. Erin Weir:** Nous avons beaucoup mis l'accent sur l'arriéré des cas de priorité trois. Depuis qu'on a déclaré avoir un arriéré de 80 000 cas en juillet, combien de nouveaux cas de priorité trois avons-nous eus?

**Mme Marie Lemay:** Les cas de priorité trois, comme vous le dites, sont les 82 000 personnes — je vais utiliser ce terme maintenant —, et comme je l'ai dit tout à l'heure, nous avons des transactions qui sont effectuées par Miramichi. Elles ne sont pas traitées aussi rapidement que nous espérons qu'elles le seront lorsque nous serons entièrement opérationnels et aurons atteint un état de stabilité. Nous ne respectons pas nos normes de service dans tous les cas. Nous les respectons dans certains cas qui sont traités. Il n'y a pas d'arriéré en tant que tel, mais nous ne respectons pas nos normes de service. Dès que nous aurons éliminé l'arriéré de 82 000 cas, les conseillers en rémunération de l'unité satellite aideront Miramichi à stabiliser la situation.

**M. Erin Weir:** D'accord, mais pourriez-vous quantifier le non-respect des normes de service? Outre les 80 000 personnes, combien d'autres employés ne sont pas rémunérés correctement?

**Mme Marie Lemay:** Ce n'est pas qu'ils sont rémunérés incorrectement; ils ne reçoivent pas leur paie au bon moment. C'est une norme de service relative au temps. Dans certains cas, nous ne respectons pas le temps, mais nous le respecterons dès que nous aurons stabilisé la situation.

**M. Erin Weir:** J'ai terminé.

**Le président:** Merci beaucoup.

Nous allons suspendre la séance pour environ deux minutes pendant que la ministre quitte la salle, puis nous reprendrons notre réunion avec des représentants du gouvernement. Je crois qu'un autre fonctionnaire se joindra à nous.

Merci, madame la ministre.

• (1630)

(Pause)

• (1630)

**Le président:** Chers collègues, si nous pouvons reprendre la séance, je vous en serais reconnaissant.

Comme vous le savez, nous disposons d'environ 50 minutes pour examiner le système de paie Phénix.

Madame Lemay, avez-vous une déclaration liminaire ou voulez-vous simplement passer aux questions?

• (1640)

**Mme Marie Lemay:** Je dirais seulement, monsieur le président, que nous sommes accompagnés d'un nouveau témoin, Brigitte Fortin, qui est la sous-ministre adjointe responsable de la comptabilité, de la gestion bancaire et de la rémunération.

**Le président:** Pouvons-nous passer immédiatement aux questions?

**Mme Marie Lemay:** Oui.

**Le président:** Merci beaucoup. Nous économisons du temps.

Le premier intervenant sera M. Drouin, pour sept minutes.

[Français]

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

Je vous remercie, madame Fortin, madame Lemay et monsieur Liddy, d'être parmi nous aujourd'hui. Nous l'apprécions beaucoup.

Comme ma circonscription est très près d'Ottawa, beaucoup de fonctionnaires travaillent dans cette ville. Malheureusement, ces gens ont subi des impacts liés à la mise en oeuvre du système Phénix.

J'aimerais savoir si un avis est envoyé aux employés dont on veut se départir. Y a-t-il un délai requis pour le faire conformément à la loi?

**Mme Marie Lemay:** Il y a effectivement un processus, soit le réaménagement des effectifs, et il y a des délais prescrits à l'intérieur desquels on doit aviser les employés dont les postes sont affectés.

**M. Francis Drouin:** Est-ce que cela varie d'un employé à l'autre?

**Mme Marie Lemay:** Dans ce cas-ci, l'avis a été donné en octobre 2014.

**M. Francis Drouin:** Je lis les documents que vous nous avez fait parvenir et je m'attarde à la priorité 3. Il s'agit du tableau. On voit que le 4 juillet, il était question de 41 employés et on parle de 57 employés depuis le 28 juillet. Avez-vous eu de la difficulté à cet égard? Vous avez mentionné que vous aviez travaillé avec les syndicats pour retracer ces conseillers en rémunération, mais j'imagine que lorsque quelqu'un reçoit un avis de son employeur selon lequel il n'y a plus de travail, il cherche un autre emploi ailleurs. Y a-t-il eu de tels cas?

**Mme Marie Lemay:** En effet, il y a eu toutes sortes de cas. Cela n'a pas été aussi facile qu'on l'aurait cru.

Comme vous pouvez le constater, au départ, il y a eu un plateau. On a réussi à ajouter des gens puisqu'on a ouvert des bureaux un peu partout. En fait, il y en a maintenant quatre. Les syndicats nous ont aidés en permettant aux employés qui avaient eu des aménagements de pouvoir revenir sans être pénalisés.

**M. Francis Drouin:** L'atteinte de vos objectifs d'ici le 31 octobre est entièrement liée au nombre d'employés que vous allez embaucher. Êtes-vous en mesure d'atteindre les objectifs relatifs au nombre d'employés à embaucher? Je constate que d'ici le 26 septembre, vous pourriez ajouter 250 employés.

**Mme Marie Lemay:** C'est ce que nous avons planifié.

**M. Francis Drouin:** En ce qui a trait à ces 250 employés à embaucher d'ici la semaine du 26 septembre, la formation requise leur a-t-elle déjà été donnée? Sont-ils prêts à travailler maintenant?

**Mme Marie Lemay:** C'est une très bonne question. En fait, il faut plusieurs semaines pour que les gens s'habituent au système. Les nouveaux employés ne sont pas totalement autonomes du jour au lendemain.

Vous faites référence à une espèce de courbe qui ressemble probablement un peu à un bâton de hockey. Il est normal de s'attendre à ce qu'elle change en ce qui a trait à la production des transactions ou à la productivité des bureaux satellites parce que ces employés ne sont pas complètement en mesure de travailler immédiatement.

**M. Francis Drouin:** Selon la priorité 3, à compter du 5 octobre, vous devrez régler les problèmes de près de 40 000 personnes dans un délai de deux périodes de paye. Cela représente beaucoup de gens. Cela représente la moitié de votre objectif. Croyez-vous pouvoir y arriver?

**Mme Marie Lemay:** Je comprends la raison pour laquelle on pose beaucoup cette question. Nous ne nous basons pas seulement sur notre intuition. En étudiant cela, on voit que depuis le mois de juillet, il y en a un certain nombre.

Comment va-t-on arriver à pouvoir régler tous les cas qui constituent l'arriéré? Selon la courbe applicable aux agents de rémunération — qui ressemble à un bâton de hockey —, c'est le même principe qui s'applique à la résolution des cas, mais de façon décalée. C'est pourquoi nous avons toujours l'intention de régler les cas qui constituent l'arriéré et qui touchent les 82 000 employés. Nous croyons que nous pourrions y arriver.

**M. Francis Drouin:** On a vu dans les médias que certains employés sont inquiets en ce qui a trait à leur feuillet T4. Le ministère a-t-il parlé avec l'Agence du revenu du Canada ou du Conseil du Trésor. Nous en discutons aussi avec nos partenaires qui sont les syndicats. Cette question est très importante pour les employés qui veulent résoudre ces problèmes le plus rapidement possible, soit avant la fin de l'année, afin que les feuillets T4 soient représentatifs de la rémunération pour l'année en cours.

• (1645)

**Mme Marie Lemay:** C'est un sujet de discussion au sein du gouvernement fédéral, qu'il s'agisse du ministère des Finances, de l'Agence du revenu du Canada ou du Conseil du Trésor. Nous en discutons aussi avec nos partenaires qui sont les syndicats. Cette question est très importante pour les employés qui veulent résoudre ces problèmes le plus rapidement possible, soit avant la fin de l'année, afin que les feuillets T4 soient représentatifs de la rémunération pour l'année en cours.

Les 200 employés qui travailleront dans les bureaux satellites vont nous aider à stabiliser les choses. Ils pourront aussi nous aider à recouvrer les sommes dues. Notre objectif est d'en faire le plus possible d'ici la fin de l'année afin de réduire au maximum les enjeux qui pourraient être liés aux feuillets T4.

**M. Francis Drouin:** On sait que le mois de décembre est celui du temps des Fêtes. Les gens partent en vacances en famille. Ce serait difficile pour moi de retourner dans mon comté et de dire aux gens que je suis désolé parce que je ne sais pas s'ils vont recevoir leurs feuillets T4 en bonne et due forme d'ici le 28 février, mais qu'ils vont devoir quand même se conformer à la loi.

**Mme Marie Lemay:** Permettez-moi de revenir sur un des enjeux.

Un peu plus tôt, la ministre a expliqué qu'au départ, quand nous faisons des paiements d'urgence, nous suivions une politique demandant qu'on récupère un montant dès qu'il était disponible. Nous avons cessé de faire cela parce que cette approche n'était pas très humaine compte tenu des circonstances. Nous voulions nous assurer qu'on ne reprenait pas automatiquement le salaire des gens qui venaient de recevoir un paiement d'urgence. Nous voulions étaler cela sur plusieurs paiements et plusieurs périodes de paye.

Présentement, nous discutons avec les syndicats et nos collègues du Conseil du Trésor afin de déterminer ce que cela représentera. En fait, plus longtemps on étire les choses, plus il y aura de répercussions sur l'année financière et sur les feuillets T4. Nous essayons donc de régler cela au cours de la présente année financière.

**M. Francis Drouin:** C'est parfait.

Combien de temps me reste-t-il, monsieur le président?

[Traduction]

**Le président:** Vous avez 20 secondes.

[Français]

**M. Francis Drouin:** Je vous remercie, monsieur le président.

[Traduction]

**Le président:** M. Blaney figurait sur ma liste.

Monsieur Falk, voulez-vous?... Si non, je vais céder la parole à M. Weir.

**M. Ted Falk (Provencher, PCC):** D'accord. Je le veux vraiment.

**Le président:** Je l'aurais parié.

Monsieur Falk, pour sept minutes.

**M. Ted Falk:** Merci beaucoup, monsieur le président.

Merci, madame la sous-ministre, monsieur le sous-ministre délégué et madame la sous-ministre adjointe, d'être venus comparaître devant le Comité.

C'est un dossier que je connais peu, mais j'essaie de le comprendre. J'en ai certainement entendu parler dans les médias, et les gens de ma circonscription m'en ont parlé. En fait, il y a à peine deux semaines, j'ai assisté à une activité dans ma circonscription et un fonctionnaire m'a demandé quand le système Phénix sera réparé. Il a dit qu'il était en congé parental et qu'il continuait d'être rémunéré, mais il essayait d'agir intelligemment. Il place l'argent dans un compte car il sait qu'il devra le rembourser.

Il y a de toute évidence des problèmes à corriger. J'espère que tous ceux qui reçoivent des paiements qu'ils ne devraient pas recevoir sont aussi intelligents que cet homme et qu'ils mettent cet argent de côté en sachant qu'on leur demandera de le rembourser.

Comme vous le savez, le chèque de paie des gens est un sujet très délicat. J'ai une entreprise de construction dans laquelle j'emploie près d'une centaine de personnes, et il y a bien des choses que l'on peut modifier en ce qui concerne l'emploi. On peut changer les descriptions de poste. On peut changer les tâches. On peut changer les heures de travail. On peut changer les rôles et les postes, mais lorsqu'on s'engage à payer des employés aux deux semaines ou au mois, c'est sacré. Nous avons un système de paiements électroniques dans mon entreprise, et je sais d'expérience que lorsque les paiements doivent être effectués le jeudi à minuit, les gens vérifient sur leur ordinateur le vendredi à 12 h 1 que l'argent est dans leur compte. Si leur paie n'est pas dans leur compte, cela entraîne bien

des problèmes. Cela crée des problèmes avec les paiements automatiques qui doivent être effectués. Cela crée des problèmes avec les chèques qui sont émis car on s'attend à ce que l'argent soit versé dans le compte.

Lorsque cet argent n'est pas versé dans le compte, cela compromet la subsistance de ces personnes. C'est problématique pour les familles car les gens font des chèques sans provision, ce qui nuit à leur cote de crédit, ou ils doivent payer des frais de découvert à leur banque. Ils reçoivent des avis de paiement tardif et doivent assumer des frais de retard, ce qui peut nuire à leur cote de crédit.

Je m'interroge à ce sujet. En tant que ministre, vous avez dit que ces employés seront indemnisés. Comment prévoyez-vous les indemniser pour les torts qu'ils ont subis?

**Mme Marie Lemay:** Tout d'abord, permettez-moi de vous dire que nous avons le cœur brisé lorsque nous entendons ces histoires. Nous voulons que les employés soient rémunérés et nous travaillons très fort pour corriger le système et nous assurer de stabiliser la situation le plus rapidement possible.

Nous avons pris de nombreuses mesures. Pour commencer, nous avons notamment essayé de classer par ordre de priorité notre travail pour que les employés aient un endroit où aller s'ils ne sont pas rémunérés alors qu'ils devraient l'être. S'ils n'arrivent pas à communiquer avec leur ministère, ils peuvent nous contacter directement au moyen de formulaires et de processus que nous avons mis en place, afin que nous soyons au courant des problèmes et que nous puissions intervenir. Nous avons instauré quelques systèmes additionnels pour nous assurer que les employés aient ce recours. C'est la même chose pour les paiements d'urgence. S'ils en ont besoin et n'arrivent pas à les obtenir par l'entremise de leur ministère, nous veillons à ce qu'il y ait un processus en vertu duquel nous pouvons les aider.

Pour ce qui est de l'indemnisation, vous avez peut-être entendu parler que nos collègues au Conseil du Trésor ont mis un système en place. Une unité des réclamations a été créée. Sur le site Web, quelques-unes des dépenses admissibles y sont énumérées. Il y a un processus pangouvernemental pour veiller à ce que tout le monde soit traité équitablement et soit indemnisé.

● (1650)

**M. Ted Falk:** Voilà qui est encourageant à entendre.

Comment dédommage-t-on une personne dont la cote de crédit a baissé, ou parce qu'un chèque qu'elle a fait à un marchand ou un fournisseur local a rebondi? La crédibilité de ces gens auprès de la communauté ou des sociétés avec lesquelles ils font des affaires est entachée, et il est très difficile d'offrir un dédommagement pour ce genre de choses. C'est un côté de la médaille.

Le revers de la médaille, c'est un aspect que je trouve très déconcertant, d'après ce que je viens d'entendre. Avant le déploiement du système Phénix, IBM a émis des mises en garde sur l'état de préparation fonctionnel du système pour un déploiement complet. Par la suite, l'Alliance de la fonction publique du Canada a formulé des mises en garde concernant le déploiement secondaire, mais dans les deux cas, le ministère est tout de même allé de l'avant.

Ce que j'ai entendu aujourd'hui, c'est que vous avez fait appel à un tiers consultant de l'extérieur. En outre, j'ai cru comprendre que le Conseil du Trésor a fait appel à un expert distinct, c'est bien cela?

**Mme Marie Lemay:** Je vais laisser M. Liddy répondre à cette question, mais je pense qu'il convient de souligner que personne n'a décidé d'aller de l'avant ou recommandé de déployer le système tout en sachant qu'on éprouverait des difficultés comme celles que nous avons connues. La mise en oeuvre ne s'est pas déroulée comme prévu, certes, et cela ne nous plaît pas. Nous faisons tout notre possible pour régler les problèmes et nous avons mis en place une série de mesures. Toutefois, si nous avons entrevu que cela se passerait ainsi, nous n'aurions pas procédé au déploiement, évidemment.

**M. Ted Falk:** Avant que vous répondiez à la question, permettez-moi de dire que lorsque je regarde la situation, je constate que vous êtes allés de l'avant malgré les mises en garde du concepteur du programme et du syndicat des employés. Vous avez même embauché un tiers consultant de l'extérieur, ce qui m'indique que vous avez reconnu avoir besoin de l'avis d'un tiers. Cela aurait dû faire office de mise en garde supplémentaire. On a donc trois mises en garde dont on n'a pas tenu compte, et vous avez tout de même décidé d'aller de l'avant. Que le ministère procède ainsi malgré les avertissements me semble plutôt irresponsable.

Maintenant, nous devons embaucher du personnel supplémentaire pour corriger le problème. Nous avons un problème. C'est une catastrophe. Il faut régler ce problème. Nous devons veiller au bonheur de nos employés. Nous devons limiter les dégâts. Combien cela coûtera-t-il? Quels seront les coûts pour l'embauche de personnel supplémentaire?

Ce système devait nous faire économiser, économiser l'argent des contribuables, mais il sera maintenant plus coûteux. Avez-vous une estimation des coûts pour toutes ces mesures?

**Mme Marie Lemay:** Oui. Je vais d'abord laisser Gavin vous parler du déploiement afin que vous ayez les réponses à vos questions.

**Le président:** Il serait bien de donner une réponse courte.

**M. Gavin Liddy:** Je serai bref, monsieur le président.

Au printemps de 2015, après que nous ayons examiné un grand nombre de défauts, IBM nous a en effet invités à ralentir la cadence, et c'est exactement ce que nous avons fait. Nous avons retardé à janvier et février les déploiements prévus en octobre et en décembre. Brigitte et moi avons rencontré les gens d'IBM chaque semaine et avons fait un suivi des défauts qui étaient réglés. En janvier, IBM a indiqué que nous pouvions aller de l'avant. Nous avons également fait appel à un tiers, pas parce que nous jugions que c'était nécessaire, mais conformément à la procédure prévue dans la politique du Conseil du Trésor pour la gestion de projets de TI importants et complexes. Il s'agit de l'examen du jalon 6 auquel nous avons procédé. Nous pensions que nous étions prêts au déploiement.

Nous avons évidemment des préoccupations. Nous pensions qu'il y aurait des problèmes; nous l'avions prévu. Nous avons ajouté du personnel et créé une cellule de crise. Rendu en février, cela s'est avéré insuffisant, manifestement. Il est maintenant clair que c'était insuffisant, mais à ce moment-là, le tiers indépendant avait donné le feu vert. Nous avons aussi vérifié si les ministères étaient prêts, et ils avaient aussi donné leur approbation.

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

Monsieur Weir, vous avez sept minutes.

**M. Erin Weir:** Merci.

J'aimerais parler de l'indemnisation des employés qui n'ont pas été payés par l'intermédiaire du système Phénix. Le gouvernement a annoncé un nouveau processus, auquel participe le Secrétariat du Conseil du Trésor. Je me demande dans quelle mesure nous pouvons être certains que les employés seront indemnisés rapidement et ne se retrouveront pas au centre d'un autre fouillis administratif.

• (1655)

**Mme Marie Lemay:** En fait, je devrais laisser mes collègues du Conseil du Trésor répondre à cette question, mais nous avons eu beaucoup de discussions et ils ont étudié la question de façon très approfondie. Je sais qu'ils sont très au fait du problème et qu'ils tiennent à mettre en place un processus simplifié pour que les gens puissent avoir accès aux fonds rapidement. C'est ce qu'ils s'emploient à mettre en place, en collaboration avec tous les ministères. Il y aura évidemment divers types de demandes, pour ainsi dire. Il y aura donc des processus simplifiés, et les cas les plus extrêmes et les plus complexes seront étudiés par le Conseil du Trésor lui-même.

**M. Erin Weir:** Les gens de mon bureau de circonscription sont saisis du dossier d'une employée contractuelle dont le contrat a été prolongé. Elle reçoit sa paye, mais dans le système Phénix, son contrat est considéré comme terminé. Elle n'a donc pas droit à l'assurance-médicaments et doit donc acquitter elle-même le coût des médicaments. Je me demande si le gouvernement est prêt à offrir une indemnisation aux employés dans de tels cas.

**Mme Marie Lemay:** Je vais regarder ce qui est indiqué sur le site Web; Gavin me dit que oui.

**M. Gavin Liddy:** Oui.

**M. Erin Weir:** Très bien; on a beaucoup parlé des pénalités financières associées au défaut de paiement des prêts hypothécaires et des frais de scolarité, mais un dédommagement sera aussi offert aux personnes qui n'ont pu obtenir le remboursement des frais médicaux...

**M. Gavin Liddy:** ... relativement au paiement des cotisations, d'après ce que je comprends.

**Mme Brigitte Fortin (sous-ministre adjointe, Comptabilité, gestion bancaire et rémunération, ministère des Travaux publics et des Services gouvernementaux):** Permettez-moi un commentaire. Pour ce qui est du régime de soins de santé, un processus a été mis en place pour les personnes qui n'ont pas reçu leur salaire et n'ont pas de déductions à la source. Si ces personnes font une réclamation qui est refusée par l'assureur, des pénalités financières élevées sont prévues, de sorte que l'assureur accordera le remboursement. Lorsque les personnes touchées seront réinscrites sur la liste de paye, les déductions seront faites et elles seront couvertes rétroactivement.

**Mme Marie Lemay:** Je ne cois pas que cela fasse partie du processus du SCT. Je tiens à préciser que c'est un processus distinct.

**M. Erin Weir:** Très bien; pourriez-vous nous donner une estimation du montant total des indemnités?

**Mme Marie Lemay:** Nous n'avons pas de telles données. Nous avons des discussions avec le SCT à ce sujet et n'avons pas ce montant. Ce sera difficile à établir tant que les gens ne se seront pas manifestés.

**M. Erin Weir:** Pour que ce soit clair, ces indemnités s'ajouteront à l'estimé de 50 millions de dollars pour les problèmes liés à Phénix.

**Mme Marie Lemay:** C'est exact.

**M. Erin Weir:** Très bien; je vous remercie de ces précisions.

Monsieur le président, j'aimerais présenter une motion. Je crois que la greffière en a reçu copie et qu'elle pourra la distribuer.

Je propose que le Comité permanent des opérations gouvernementales et des prévisions budgétaires reprenne son étude sur Services partagés Canada et invite l'ancien statisticien en chef, M. Wayne Smith, à témoigner.

**Le président:** Merci.

Je vais suspendre la séance pour environ 30 secondes afin de consulter la greffière, si vous le permettez.

Reprenons; la séance est toujours télévisée.

Monsieur Weir, il semble que cela ne soit pas recevable, mais seulement parce que nous ne traitons pas actuellement des travaux du Comité. Nous passerons à cette étape autour de 17 h 30 et vous aurez certainement l'occasion de présenter votre motion à ce moment-là, puis nous l'étudierons. Nous en avons pris bonne note.

**M. Erin Weir:** Monsieur le président, je pense que lors des réunions précédentes, y compris la dernière, il est possible de présenter des motions à tout moment lors des délibérations. N'est-ce pas exact?

**Le président:** Je vais demander à la greffière de revoir les procédures du Comité. De toute évidence, le Comité peut faire ce qu'il veut pourvu qu'il y ait unanimité; nous décidons de notre propre ordre du jour.

**M. Erin Weir:** Je ne veux pas utiliser trop de temps pour parler de procédure. Donc, s'il est incertain que ce soit permis, nous pouvons remettre cela à plus tard, mais je croyais comprendre que nous pouvions présenter des motions.

**Le président:** Certainement.

Le Comité accepte-t-il que M. Weir présente sa motion dès maintenant, ou préférez-vous que ce soit fait pendant la période réservée aux travaux du Comité?

**Mme Yasmin Ratansi:** Je préférerais que ce soit pendant la période réservée aux travaux du Comité.

**Le président:** Nous n'avons pas l'unanimité, monsieur Weir. Malheureusement, il ne vous reste que deux ou trois minutes pour votre intervention.

**M. Erin Weir:** Merci.

Il semble y avoir eu de réelles lacunes dans la mise à l'essai du système de paie Phénix. Il semble qu'en réalité, on n'ait mis à l'essai qu'une fraction des très nombreux scénarios de paie possibles. Je me demande si vous pourriez nous expliquer pourquoi il en fut ainsi.

**Mme Marie Lemay:** Parlez-vous des 16 000 différents scénarios de paie qui ont été mis à l'essai?

**M. Erin Weir:** Oui, mais je crois que c'était sur un total de 80 000 scénarios possibles.

• (1700)

**Mme Marie Lemay:** Brigitte ou Gavin pourrait peut-être expliquer pourquoi on a déterminé cette quantité.

**Mme Brigitte Fortin:** Nous avons examiné certaines permutations de règles opérationnelles, et les 80 000 règles opérationnelles ont toutes fait l'objet d'une mise à l'essai en fonction de ces 16 000 scénarios, étant donné qu'une mise à l'essai peut toucher di-

verses règles opérationnelles. Donc, les 80 000 règles opérationnelles ont été mises à l'essai à l'aide de 16 000 scénarios.

**M. Erin Weir:** Donc, vous êtes d'avis que la mise à l'essai a été adéquate.

**Mme Brigitte Fortin:** Je suis d'avis que la mise à l'essai a été adéquate, selon les normes et les méthodologies d'IBM.

**M. Erin Weir:** D'accord.

Il semble que par rapport au système de paie Phénix, on se retrouve en quelque sorte avec le même genre de cafouillage qu'on a vu avec Services partagés, en ce sens qu'il s'agit dans les deux cas des efforts visant à rogner sur les coûts en centralisant les systèmes de rémunération et de TI pour divers ministères et organismes. Le Comité a déjà fait une étude sur Services partagés, mais cette question a atteint un point critique avec la démission du statisticien en chef, vendredi.

Je me demande si vous avez des commentaires à faire sur les similitudes entre ces deux cas et sur ce qui a mal tourné.

**Mme Marie Lemay:** Tout ce que je peux dire, c'est que cette initiative visait le regroupement et la modernisation des services de paie, dans l'optique d'avoir un système de paie moderne et efficace permettant en même temps de faire des économies. Il m'est impossible d'établir des parallèles.

**Le président:** Merci.

Monsieur Ayoub, la parole est à vous, pour sept minutes.

**M. Ramez Ayoub:** Merci, monsieur le président.

[Français]

Je remercie encore une fois les témoins d'être parmi nous aujourd'hui.

Je voudrais revenir sur l'appel d'offres qui a mené au choix du système Phénix. J'aimerais savoir quand le choix de la compagnie IBM a été effectué et finalisé.

**Mme Marie Lemay:** Je vais laisser M. Liddy vous indiquer l'ordre dans lequel les choses se sont déroulées.

**M. Gavin Liddy:** Nous avons lancé un appel d'offres en 2008. Plusieurs compagnies ont alors présenté une soumission. Après un concours assez long, nous avons choisi IBM comme fournisseur du système. Cela dit, celui-ci est basé sur le système PeopleSoft.

**M. Ramez Ayoub:** D'accord.

On connaît la situation actuelle. Avez-vous eu le temps de faire une mise à jour de l'analyse de rentabilité du système Phénix, afin d'examiner les problèmes actuels, les coûts supplémentaires, la formation et les prévisions des prochains mois et des prochaines années dans le budget qui sera déposé? On a parlé d'économies, mais il y a aussi des coûts. Quelles sont les prévisions pour les prochaines années, du moins à court terme? Avez-vous eu le temps de plancher là-dessus, ou êtes-vous encore en mode urgence et en train de régler des choses ici et là pour pouvoir donner leurs chèques à tous les employés touchés?

**Mme Marie Lemay:** Nous sommes encore très concentrés sur la résolution des problèmes de paie; c'est notre principale priorité. Néanmoins, nous avons déjà commencé à examiner les causes de ces problèmes et à envisager la situation future. Comme je l'ai déjà dit ici, nous nous sommes engagés à faire une étude sur les leçons apprises, parce qu'il est très important de savoir où nous aurions pu faire les choses différemment et de pouvoir nous ajuster à l'avenir.

Il est certain que nous améliorons le système au fur et à mesure et continuellement. Nous n'avons pas encore commencé l'étude sur les leçons apprises et la façon dont cela pourrait influencer les choses à l'avenir, mais nous devrions nous y mettre bientôt.

**M. Ramez Ayoub:** Revenons encore une fois à la situation actuelle par rapport à celle qui avait cours au début de l'implantation du système. Considérez-vous qu'on est en voie de régler les problèmes et que ce sera fait le plus tôt possible? On parle du mois d'octobre. Quelle est la situation actuelle par rapport à celle qui existait au début de la crise? J'entends toutes sortes de choses à ce propos. On dit que les problèmes sont de plus en plus nombreux, ou l'inverse, à savoir que les choses s'améliorent.

• (1705)

**Mme Marie Lemay:** Je vois trois phases, la dernière étant la stabilisation de la situation.

Nous avons établi des indicateurs sur le nombre de gens qui n'avaient pas reçu leur paye parce qu'ils avaient quitté la fonction publique. Nous avons instauré un processus pour permettre aux gens de nous faire part de leurs problèmes. Il y a les paiements d'urgence. Tous nos indicateurs pointent dans la bonne direction.

Cela dit, nous sommes très conscients qu'il y a encore des cas qui ne sont pas réglés. Nous devons nous attaquer à l'arriéré, mais nous devons également nous occuper des transactions courantes. Ce que je vais dire me permettra de corriger un peu ce que j'ai mentionné plus tôt. Il est certain que nous devons améliorer les délais, mais nous allons toujours devoir corriger des erreurs dans un système. Nous en sommes maintenant à régler l'arriéré, et à cet égard, les indicateurs sont bons.

La deuxième phase commencera après le 31 octobre, où il y aura une transition entre, pour ainsi dire, un état de crise et un état de stabilité. Comme je l'ai dit, nous avons confié à des conseillers en rémunération la tâche d'aider les gens de Miramichi en vue d'atteindre nos normes de service et de stabiliser la situation. Par la suite, nous déterminerons le nombre de conseillers en rémunération qui est nécessaire pour maintenir cette stabilité. À partir de là, nous déciderons quels conseillers nous laisserons aller, s'il y a lieu. Cependant, cela ne se fera pas tant que nous n'aurons pas stabilisé la situation, c'est-à-dire que les gens soient payés dans des délais conformes à nos normes de service.

**M. Ramez Ayoub:** Concernant la stabilité, qu'est-ce qui caractérise les nouveaux employés? S'agit-il d'employés ayant déjà travaillé pour le service mais qui avaient été mis de côté? On rappelle des employés qui ont déjà travaillé pour le service. Ce sont peut-être des gens qui ont pris leur retraite un peu plus tôt ou qui ont changé de domaine un peu plus rapidement à la suite de la stratégie d'implantation du départ. C'est ce que je comprends.

**Mme Marie Lemay:** Il y a tous ces cas que vous venez de mentionner. Évidemment, ces gens viennent s'ajouter à nos équipes de base à Miramichi. Ils réussiront à maintenir la stabilité de la situation.

**M. Ramez Ayoub:** Au fond, le but est de stabiliser la situation le plus rapidement possible, afin de pouvoir libérer à nouveau ces personnes par la suite.

**Mme Marie Lemay:** Absolument. L'objectif visé, c'est que les gens à Miramichi puissent maintenir la situation stable une fois que tout le monde sera habitué au système, que le changement sera géré et que le système sera amélioré après des ajustements.

Le système a trois composantes: les gens qui entrent les données, les usagers et les conseillers en rémunération. Ces trois composantes nécessitent des ajustements et ont besoin d'être améliorées. Une fois que tout cela sera fait, nous verrons si les conseillers en rémunération de Miramichi seront capables à eux seuls de maintenir la stabilité. Vous avez entendu la ministre dire que, si cela ne fonctionne pas, nous garderons d'autres conseillers.

[Traduction]

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

Monsieur Blaney, vous avez sept minutes.

**L'hon. Steven Blaney:** Merci, monsieur le président.

[Français]

Madame Lemay, si j'ai bien compris, le ministère a ouvert des bureaux temporaires dans quatre villes?

**Mme Marie Lemay:** C'est bien cela.

**L'hon. Steven Blaney:** Ces quatre villes sont Winnipeg, Montréal, Shawinigan et Gatineau. Est-ce bien cela?

**Mme Marie Lemay:** Oui.

**L'hon. Steven Blaney:** Depuis, plus de 200 nouveaux employés se sont ajoutés pour régler le problème du système de compensation.

**Mme Marie Lemay:** Oui, et ils sont répartis dans ces quatre bureaux.

**L'hon. Steven Blaney:** Vous avez aussi tenu des séances de formation supplémentaires parce que la formation initiale n'avait pas été adéquate. Est-ce bien le cas?

**Mme Marie Lemay:** Nous avons tenu des séances de formation à l'intention des conseillers en rémunération. Nous en avons aussi tenu avec les gens qui s'occupent des ressources humaines. Nous avons des équipes attirées qui vont de ministère en ministère pour discuter des trois enjeux les plus importants qui ont été soulevés par les usagers, et ce, afin de rendre le système opérationnel.

**L'hon. Steven Blaney:** Je crois savoir également qu'on a demandé au fournisseur du logiciel IBM d'apporter des améliorations. Est-ce bien le cas?

**Mme Marie Lemay:** Absolument.

**L'hon. Steven Blaney:** Il est donc question de quatre nouveaux bureaux temporaires, de formation et d'honoraires additionnels. Pour reprendre la question de mon collègue, M. Falk, combien cela a-t-il coûté aux contribuables canadiens jusqu'à maintenant?

**Mme Marie Lemay:** Nous avons estimé les coûts à 50 millions de dollars.

**L'hon. Steven Blaney:** Est-ce un montant de 50 millions de dollars jusqu'à maintenant?

**Mme Marie Lemay:** En fait, c'est l'estimation que nous avons à l'heure actuelle. De ce montant, nous avons mentionné 25 millions de dollars pour les bureaux satellites aménagés à Gatineau, Montréal, Shawinigan et pour notre centre d'appel à Toronto. Cela représente un montant de 25 millions de dollars. Nous l'avons estimé — pour être très conservateurs — sur une période allant jusqu'au mois de mars, soit la fin de l'année financière.

De plus, un montant de près de 6 millions de dollars est consacré aux travaux d'IBM. Nous leur demandons maintenant de travailler 24 heures sur 24, 7 jours sur 7. Du travail est réalisé en soirée et durant la nuit. Nous procédons aussi à des ajustements au système pour en améliorer les fonctionnalités.

Enfin, un montant de 16,1 millions de dollars est destiné aux ressources supplémentaires, soit pour gérer des plaintes et être en mesure de faire effectuer beaucoup de 24/7. Cela nous amène à un total de 50 millions de dollars.

**L'hon. Steven Blaney:** De ces 50 millions de dollars, 25 millions servent à établir quatre bureaux temporaires?

• (1710)

**Mme Marie Lemay:** Auxquels s'ajoute le centre d'appel.

**L'hon. Steven Blaney:** Plus le centre d'appel. Ensuite, il y avait un montant de...

**Mme Marie Lemay:** Il y a 5,7 millions pour IBM.

**L'hon. Steven Blaney:** Ce montant de 5,7 millions de dollars est-il pour le consultant?

**Mme Marie Lemay:** C'est pour IBM.

**L'hon. Steven Blaney:** C'est pour IBM. D'accord.

**Mme Marie Lemay:** Et le montant de 16,1 millions de dollars...

**L'hon. Steven Blaney:** Parlons de ce montant de 16,1 millions de dollars.

Pouvez-vous m'expliquer à quoi est destiné le montant de 16,1 millions de dollars?

**Mme Marie Lemay:** Nous avons mis beaucoup d'éléments qui sont en place depuis l'installation du système Phénix. Entre autres, nous avons dû créer toute une équipe pour la gestion des questions et des plaintes que nous recevions, et ce, afin de nous assurer de pouvoir les gérer et de bien y répondre. Nous fournissons de la formation. Ce montant couvrira toute la formation que nous offrons, que ce soit aux ministères, aux conseillers en rémunération ou autres. Nous avons aussi une équipe à l'interne qui appuie celle d'IBM. Nous travaillons conjointement.

**L'hon. Steven Blaney:** De ce montant, madame Lemay, je crois savoir qu'une partie est déjà engagée et qu'une autre le sera d'ici la fin de l'année financière. Donc, avec cette somme, vous estimez être en mesure d'éliminer les fameux arrérages d'ici le 31 octobre.

**Mme Marie Lemay:** Oui. Par ailleurs, pour bien se comprendre, les arrérages représentent 82 000 cas, ou plutôt 82 mille employés.

Jamais nous n'avons dit...

**L'hon. Steven Blaney:** J'ai ici le chiffre de 67 500.

**Mme Marie Lemay:** C'est vrai, mais il s'agissait au départ de 82 000 employés. Je voudrais être certaine que le gens comprennent que nous n'avons jamais dit que, dès le 1<sup>er</sup> novembre, tous les problèmes seraient réglés. Nous savons qu'il y aura une période de transition après le 31 octobre, alors que nous devons ajuster notre capacité pour vérifier la stabilité des choses et voir de combien de gens nous aurons besoin en tant que conseillers en rémunération et de combien d'équipes nous aurons besoin au sein du nouveau système. Une fois que les gens seront bien habitués à l'utiliser...

**L'hon. Steven Blaney:** Madame Lemay, le montant de 50 millions de dollars s'ajoute aux coûts d'implantation du système Phénix. Connaissez-vous les coûts prévus pour l'implantation du nouveau système Phénix?

**Mme Marie Lemay:** C'était un projet de 309 millions de dollars.

**L'hon. Steven Blaney:** Combien d'employés étaient prévus en temps normal ou dans le cadre de l'ancien système? Il y a maintenant 200 employés de plus. Combien d'employés fédéraux gèrent le système de paye?

**Mme Marie Lemay:** En ce qui concerne les employés liés à la paye, nous en avions 2 000 avant Phénix et nous en avons maintenant 1 300 — si je ne me trompe pas — parce qu'environ 700 emplois ont été abolis.

**L'hon. Steven Blaney:** Donc, 50...

[Traduction]

**Le président:** Le temps est écoulé, monsieur Blaney.

[Français]

**L'hon. Steven Blaney:** Il serait intéressant de vérifier s'il y aura des coûts additionnels par la suite.

Merci.

[Traduction]

**Le président:** Merci.

Monsieur Grewal, vous avez cinq minutes.

**M. Raj Grewal (Brampton-Est, Lib.):** Merci, monsieur le président.

Madame la sous-ministre, je vous remercie — ainsi que les personnes qui vous accompagnent — d'être venue aujourd'hui.

Tandis que j'étais assis ici et que j'écoutais, j'ai conclu que nous sommes tous d'accord sur un point: il est inacceptable que des gens travaillent sans être payés. C'est ce que nous croyons depuis le début de cette affaire.

J'ai examiné certains des chiffres que j'ai ici, et j'essaie d'en arriver à une conclusion concernant l'exemple suivant: dans le cas d'une personne qui ne recevait pas sa paie et dont la situation a été réglée, pourrait-il également y avoir des problèmes par rapport à la rémunération de semaine en semaine, à la paie pour services supplémentaires ou aux congés, par exemple? Si vous ne receviez par votre paie, puis que ce problème est réglé, est-il possible que d'autres problèmes surviennent, s'il y a eu un changement quant à votre statut?

**Mme Marie Lemay:** Eh bien, je suppose que c'est possible. Cependant, je dirais que lorsque nous examinons le dossier des employés, nous examinons tous les cas dont nous sommes saisis. La plupart du temps, pour chaque employé, nous devons traiter de plus d'une transaction, comme ce qu'on voit dans l'arriéré, par exemple. Diverses mesures doivent être prises pour chaque employé.

**M. Raj Grewal:** Donc, ce chiffre de 67 500 représente le nombre de cas, mais pas nécessairement le nombre de...

**Mme Marie Lemay:** Il s'agit du nombre d'employés qui ont des cas figurant dans l'arriéré.

**M. Raj Grewal:** Ce sont les employés qui ont des cas; ce serait donc le double, en comptant deux cas par employé?

**Mme Marie Lemay:** C'est probablement plus que cela. En moyenne, c'est plus que cela.

• (1715)

**M. Raj Grewal:** Donc, le chiffre de 67 500 représente le nombre d'employés qui ont des problèmes, et non le nombre de dossiers ouverts.

**Mme Marie Lemay:** C'est exact.

**M. Raj Grewal:** Très bien; c'est intéressant.

Ensuite, à mon avis, l'aspect le plus important de cet enjeu est de permettre aux gens de tenir le coup. Par exemple, vous avez mis en place un programme de subventions pour les étudiants ou les employés qui ont été obligés de contracter un emprunt pour payer l'épicerie, l'hypothèque ou des choses du genre. Comment pouvons-nous nous assurer qu'il n'y aura pas aucun retard lorsque ces gens auront demandé cette subvention? Ce qui pourrait presque être une arme à double tranchant.

**Mme Marie Lemay:** Ce mécanisme a été mis en place par nos collègues du Conseil du Trésor. Je peux vous dire qu'ils sont très conscients du problème que vous soulevez, qu'ils font tout leur possible pour ne pas créer d'autres problèmes en essayant de régler le premier et pour créer le mécanisme le plus souple, le plus rapide, et le plus facile possible, un mécanisme juste et équitable dans l'ensemble du gouvernement. En fait, les syndicats comptent parmi les parties qui collaborent le plus étroitement avec le Conseil du Trésor à cet égard. Les discussions ont été nombreuses. Je crois savoir que ce sont les syndicats qui ont soulevé cet enjeu. Il y a donc là une excellente collaboration. L'objectif est de créer un mécanisme rapide et simplifié et de fournir les fonds nécessaires à ceux qui en ont besoin.

**M. Raj Grewal:** Une fois la mise en oeuvre de Phénix terminée, à combien s'élèvera l'économie moyenne de coûts réalisée annuellement par le gouvernement?

**Mme Marie Lemay:** Si nous parvenons à atteindre un état stable avec le nombre de conseillers en rémunération prévu à l'origine, ce sera 7 millions de dollars par année... Pardon, 70 millions de dollars par année.

**M. Raj Grewal:** Donc, essentiellement, nous avons perdu les économies d'une année pour essayer de corriger les problèmes du programme. Ai-je raison?

**Mme Marie Lemay:** Pour SPAC, on parle de 50 millions de dollars.

Juste pour que ce soit clair, le montant est de 70 millions de dollars par année.

**M. Raj Grewal:** Vous estimez les coûts pour régler les problèmes à 50 millions de dollars, et les économies à environ 70 millions de dollars.

**Mme Marie Lemay:** Oui.

**M. Raj Grewal:** Même le plus conservateur des comptables dirait qu'il n'y a pas de marge de manœuvre de 5 % ou de 10 % dans ces deux cas.

Ma dernière question est la suivante. Selon moi, la solution est simple — mais, c'est vrai que je ne suis pas un TI; lorsqu'une personne effectue un travail, elle se fait rémunérer. A-t-il été question d'émettre des chèques produits manuellement pour s'assurer que les employés sont rémunérés toutes les deux semaines? Cela se faisait à une certaine époque. D'ailleurs, beaucoup d'entreprises au pays fonctionnent encore de cette façon. Je suis convaincu que c'est possible.

Une fois qu'il a été déterminé qu'il faudrait beaucoup plus de temps que prévu pour corriger le problème, a-t-on étudié l'option du chèque produit manuellement pour débloquer ce processus et payer les gens en attendant de trouver une solution au problème?

**Le président:** Brièvement, madame Lemay, s'il vous plaît.

**Mme Marie Lemay:** Vous savez peut-être qu'un processus a été mis en place dans les ministères selon lequel en l'espace de 24 heures, il est possible d'émettre un chèque ou de faire un dépôt direct, si c'est ce que préfère l'employé.

**M. Raj Grewal:** À chaque fois? Disons que je n'ai pas été payé depuis six mois ou quatre mois. Est-ce que je peux communiquer avec les responsables chaque semaine pour dire: « J'ai une urgence. J'ai besoin de ma paie »?

**Mme Marie Lemay:** Oui. J'espère que votre cas sera résolu pour que vous n'ayez pas à faire cela, mais oui.

**M. Raj Grewal:** D'accord...

**Mme Marie Lemay:** Je souligne également que nous avons ajouté un élément au processus, soit un formulaire de suivi. Donc, les employés qui n'arrivent pas à communiquer avec les responsables de leur ministère et qui ignorent vers qui se tourner peuvent remplir ce formulaire de suivi. Nous nous employons à travailler avec leurs ministères afin qu'ils soient payés. Nous avons ajouté cet élément pour nous assurer que les employés aient accès à ce service.

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

[Français]

Monsieur Blaney, vous avez la parole.

**L'hon. Steven Blaney:** Merci, monsieur le président.

Madame Lemay, j'ai ici une note datant du mois de janvier qui concerne la mise en oeuvre du nouveau système de paye Phénix. Cette note mentionne qu'il est prévu de remplacer le système. Je vais vous lire l'extrait le plus important. Vous avez d'ailleurs émis des commentaires à ce sujet lors de votre comparution à la réunion d'urgence. La note dit ceci:

[Traduction]

Des experts de Phénix seront à Miramichi pour former le personnel du centre de paie et leur offrir leur aide dans le cadre de la mise en oeuvre et pour régler tout problème lié au système, le cas échéant.

[Français]

C'était le 20 janvier 2016. Or vous nous dites aujourd'hui que cela n'a pas du tout fonctionné.

Pourriez-vous nous expliquer comment vous vous êtes rendu compte qu'il y avait un problème majeur et qu'on allait frapper un mur? Je rappelle encore une fois que le syndicat et les consultants nous avaient avisés de cela. En outre, des notes internes à ce propos ont circulé.

Cela dit, j'aimerais revenir sur la formation.

Comment pouvez-vous nous garantir que, d'ici la fin du mois d'octobre, vous aurez retrouvé un état d'équilibre?

• (1720)

**Mme Marie Lemay:** Premièrement, je voudrais préciser que nous ne retrouverons pas un état d'équilibre d'ici la fin du mois.

**L'hon. Steven Blaney:** Je parlais de la fin octobre.

**Mme Marie Lemay:** Non. Le 31 octobre, nous aurons abordé tous les cas qui sont en attente. Par la suite, nous devons travailler avec les équipes à Miramichi et avec les gens qui travaillent dans nos unités satellites en vue d'atteindre un état stable. Quand nous aurons atteint ce dernier, nous serons en mesure de dire combien de gens il nous faudra. Il va y avoir une période de transition entre les deux. Le 1<sup>er</sup> novembre, certaines transactions seront encore en retard, mais nous disposerons de 200 personnes.

**L'hon. Steven Blaney:** Par contre, vous aurez éliminé l'arriéré. À cette fin, vous offrez de la formation additionnelle, comme vous l'avez mentionné. On parle de 16 millions de dollars.

Comme mon collègue vient de se joindre à nous, je veux l'informer que les coûts prévus pour le système sont maintenant de 50 millions de dollars.

Pourriez-vous nous dire, en ce qui a trait à la formation, comment cet argent est investi et comment vous allez obtenir des résultats?

**Mme Marie Lemay:** En fait, beaucoup de formation avait été déterminée avant la mise en oeuvre, mais ce n'était évidemment ni suffisant, ni ce dont nous avions précisément besoin. Comme je l'ai dit déjà, la gestion du changement et l'importance de ce changement pour les usagers ont été sous-estimées.

Il y a les usagers, les gens des ressources humaines et les conseillers à la rémunération. Ce sont trois différentes formations qui sont nécessaires. Pour les conseillers à la rémunération, nous offrons de la formation sur le site. En leur parlant et en discutant avec eux, nous nous sommes rapidement rendu compte qu'il nous fallait offrir de la formation additionnelle et différente.

Pour ce qui est des usagers, nous travaillons avec l'École de la fonction publique en vue d'élaborer des cours un peu plus faciles que ceux déjà existants.

En ce qui a trait aux gens des ressources humaines, nos équipes vont dans les ministères parler des trois enjeux prioritaires.

**L'hon. Steven Blaney:** Merci beaucoup, madame Lemay.

[Traduction]

Je vais partager mon temps de parole avec M. McCauley qui a une question au sujet de votre partenaire dans la mise en oeuvre du système.

**M. Kelly McCauley:** Monsieur Liddy, vous avez dit plus tôt qu'une seule tierce partie externe participait à la mise en oeuvre de ce programme. C'est exact?

**M. Gavin Liddy:** Oui, nous avons retenu les services...

**M. Kelly McCauley:** À vos yeux, que sont IBM, PwC ou ce genre d'entreprise?

**M. Gavin Liddy:** En ce qui a trait au rôle d'un tiers pour réaliser un examen indépendant, nous avons utilisé la société d'experts-conseils S.i. Systems.

**M. Kelly McCauley:** J'ai posé une question précise, à savoir si d'autres consultants vous ont dit: « N'allez pas de l'avant avec ce projet ».

**M. Gavin Liddy:** Non.

Nous avons eu des discussions avec IBM en mai après avoir décelé des problèmes et personne ne nous a dit de ne pas aller de l'avant. Nous avons demandé à l'entreprise combien de temps il lui

faudrait pour régler ces problèmes et s'il fallait retarder la mise en oeuvre du programme.

**M. Kelly McCauley:** Donc, aucun autre consultant, tierce partie ou peu importe le terme utilisé ne vous a conseillé de ne pas aller de l'avant?

**M. Gavin Liddy:** Non, pas à ma connaissance.

Brigitte, quelqu'un nous a dit cela?

**Mme Brigitte Fortin:** Non.

**M. Kelly McCauley:** Non, à votre connaissance, ou définitivement non? Pourriez-vous nous confirmer plus tard que c'est définitivement non?

**M. Gavin Liddy:** Certainement. Je suis de près ce projet depuis mai 2015, alors je serais très surpris que quelqu'un nous ait dit cela.

**Le président:** Merci.

Mme Shanahan sera notre dernière intervenante pour cette série de questions. Madame, vous avez la parole pour cinq minutes.

[Français]

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

[Traduction]

Madame Lemay et monsieur Liddy, vous étiez ici tous les deux lorsque mon collègue a demandé à quoi ressemblerait un état d'équilibre et c'est cette question que j'aimerais aborder. Quelqu'un a demandé quels seraient les taux de trop-payé et de moins-payé, le genre de problèmes de longue date d'un registre de paie qui pourraient survenir, comme dans tout système de paie, et ce à quoi pourrait ressembler un futur état d'équilibre. En outre, j'aimerais savoir à quoi pourrait ressembler un état d'équilibre au centre de paie de Miramichi, combien de cas les employés du centre pourraient traiter par jour et si les conseillers supplémentaires embauchés demeureront en poste. Je suis conscient que vous n'aurez peut-être pas une réponse à toutes ces questions, mais nous aimerions avoir une idée de ce à quoi pourrait ressembler un état d'équilibre.

**Mme Marie Lemay:** Merci pour ces questions.

Une des choses importantes à mon avis et qu'il ne faut pas perdre de vue, c'est que, selon nous, l'état d'équilibre sera une amélioration. Nous aurons un environnement qui facilitera le libre-service des employés et qui permettra à ceux-ci d'effectuer leurs transactions plus rapidement. Le but, c'est de limiter les erreurs et d'accélérer le processus. Ce sera beaucoup mieux. Nous avons encore du chemin à faire, mais c'est ce que nous visons.

• (1725)

**Mme Brenda Shanahan:** Ce sera beaucoup moins stressant.

**Mme Marie Lemay:** Oui.

Je vais laisser Brigitte vous parler de la situation des trop-payés avant la mise en oeuvre de Phénix, car vous aviez une question à ce sujet et c'est elle qui a les données que vous cherchez.

**Mme Brigitte Fortin:** Merci.

Lors de l'entrée en service du nouveau système de paie, il y avait, avec l'ancien système de paie, 18 000 cas de trop-payés pour une valeur de 21,7 millions de dollars. C'était la situation avant Phénix. Ce ne sont pas nécessairement des données annuelles, mais bien la situation au moment de la mise en service de Phénix.

**Mme Marie Lemay:** Donc, l'état d'équilibre sera beaucoup mieux.

Voulez-vous que je vous réponde au sujet du centre de Miramichi?

**Mme Brenda Shanahan:** Oui, s'il vous plaît.

**Mme Marie Lemay:** En ce qui concerne le nombre de cas que les conseillers en rémunération pourront traiter à Miramichi, par exemple, nous ne le savons pas encore. Le nombre de cas qu'ils pourront traiter une fois que le système leur sera très familier et qu'il sera optimisé est un facteur très important. En fonction des plans établis, nous avons embauché 550 conseillers en rémunération, mais est-ce que 550 conseillers seront suffisants à l'état d'équilibre? Peut-être pas. Si oui, nous devons fermer les unités satellites pour conserver uniquement le centre de Miramichi lorsqu'il sera pleinement fonctionnel. Nous évaluerons à ce moment la situation et embaucherons d'autres conseillers le cas échéant. L'état d'équilibre ne dépendra pas du nombre de conseillers en rémunération, mais bien de la rapidité des services offerts. Nous nous concentrons sur la rapidité du service, la précision des paiements et... il m'en manque un.

**Mme Brenda Shanahan:** Vous avez des paramètres en place et vous avez un objectif quant à l'état d'équilibre.

**Mme Marie Lemay:** Nous avons des paramètres pré-Phénix. Nous travaillons, avec nos collègues, avec ce que j'appellerais un paramètre complet. On ne parle pas uniquement du centre de paie. On parle de tout le processus, du moment où un employé effectue son travail au moment où il est rémunéré pour son travail. Il y a plusieurs transactions des RH à effectuer ou mesures à prendre. Selon nous, l'important pour les employés, c'est le service. Nous abordons le processus comme un tout.

**Mme Brenda Shanahan:** Très bien.

Combien de temps me reste-t-il, monsieur le président?

**Le président:** Il vous reste environ 30 secondes.

**Mme Brenda Shanahan:** Dans ce cas, je vais partager mon temps avec Nick.

**M. Nick Whalen:** Je viens de prendre connaissance de la réponse à la question que j'ai posée plus tôt quant au nombre de plaintes que vous avez reçues concernant la rémunération des heures supplémentaires depuis le 30 juin. Combien de formulaires de demande de suivi Phénix ou d'intervention de paie avez-vous reçus depuis le 1er juillet pour les cas de priorité trois?

**Mme Marie Lemay:** Je crois qu'il y a deux éléments à votre question. Vous parlez des heures supplémentaires? Pour les heures supplémentaires, c'est automatique.

**M. Nick Whalen:** Non, juste les plaintes relatives aux cas de priorité trois depuis le 1<sup>er</sup> juillet.

**Mme Marie Lemay:** Le nombre de cas de priorité trois est fixe. Nous sommes passés de 82 000 au début à maintenant 67 500 cas.

**M. Nick Whalen:** Je ne crois pas que vous ayez compris ma question. Depuis le 1<sup>er</sup> juillet, combien de cas y a-t-il eu dans cette catégorie de problèmes?

**Mme Marie Lemay:** Il y a toute sorte de cas dans l'arriéré, vous comprenez? Donc, c'est le flux normal des opérations. Je ne suis pas certaine de bien saisir votre question.

**M. Nick Whalen:** Exactement. Combien y a-t-il de nouveaux cas, qui ne font pas partie de l'arriéré, mais qui font partie de la même catégorie d'erreur?

**Mme Marie Lemay:** C'est le cours normal des activités.

**M. Nick Whalen:** Vous voulez dire 40 000 cas supplémentaires?

**Mme Marie Lemay:** Ce serait plus que cela. Le cours normal des activités amène...

**M. Nick Whalen:** Non, ceux qui ne sont pas traités.

**Mme Marie Lemay:** Qui ne sont pas traités? Ils sont traités, mais certains sont traités rapidement, alors que d'autres sont traités avec un léger retard.

**Le président:** Je crois comprendre où Nick veut en venir. Peut-être que lorsque nous suspendrons la séance pour passer à huis clos, Nick et vous pourrez en discuter quelques minutes et vous pourrez ensuite faire parvenir votre réponse plus tard au Comité.

**Mme Marie Lemay:** Certainement.

**Le président:** Poursuivons.

Il nous reste un intervenant. Monsieur Weir, vous avez la parole pour trois minutes.

**M. Erin Weir:** J'aimerais simplement répéter que nous vous serions reconnaissants si vous pouviez faire parvenir au Comité les données quant au nombre de nouveaux cas depuis le 1<sup>er</sup> juillet. J'ai tenté de poser la même question.

Dans le même ordre d'idée, si, rendu au 31 décembre, un employé n'a toujours pas été rémunéré, parce que l'arriéré n'a pas été réglé au 31 octobre ou en raison d'un nouveau problème, quelle est la solution pour éviter qu'il soit imposé au mauvais taux d'imposition?

• (1730)

**Mme Marie Lemay:** C'est un problème sur lequel nous nous penchons. Notre objectif est de régler le plus de cas possible, mais il faudra aussi échanger avec les employés concernés, car s'ils ne veulent pas que la perception des impôts se fasse au cours d'une certaine période, nous devons évaluer les conséquences à ce moment-là.

**M. Erin Weir:** Vous dites que la mise en service du système de paie Phénix fait partie de la modernisation de la fonction publique. Pourriez-vous nous donner un aperçu des autres efforts de modernisation prévus par le gouvernement?

**Mme Marie Lemay:** La composante RH du système est un des éléments auquel nous travaillons, car Phénix est un système intégré de paie et de RH. Dans le monde d'aujourd'hui, les RH ont une incidence sur la paie. Un des projets consiste à intégrer lentement l'initiative « Mes RHGC ». C'est un des projets auxquels nous avons travaillé et travaillons encore. D'ailleurs, nous avons retardé un peu la mise en œuvre de ce projet en raison des problèmes avec Phénix et des conséquences de ces problèmes.

**M. Erin Weir:** Je vous remercie d'avoir retardé cette mise en œuvre.

J'aimerais vous interroger au sujet du centre de paie de Miramichi. Dans le cadre d'une audience du tribunal du travail, la semaine dernière, le gouvernement a semblé dire qu'une partie importante du problème était attribuable au fait que le centre de Miramichi était trop lent dans le traitement des demandes. Je crois que c'est injuste à l'égard des employés du centre qui travaillent dans des conditions très difficiles. Mais cela soulève une question plus large, à savoir pourquoi le gouvernement a décidé d'établir ce centre à Miramichi. Selon vous, était-ce une bonne décision? Est-ce le meilleur endroit pour établir ce centre?

**Mme Marie Lemay:** Les employés du centre de Miramichi sont de bons employés. J'ai visité le centre, tout comme M. Liddy récemment et la ministre également. Ces employés travaillent très fort. S'il y a eu un problème quelconque de communication et que les employés se sont sentis montrés du doigt, ce n'est pas le cas. Ces employés sont dévoués. Ce sont de bons employés et ils font un très bon travail.

**M. Erin Weir:** Vous avez dû établir des centres de paie dans d'autres régions. Donc, est-ce que Miramichi est le meilleur endroit pour exploiter un centre national de paie?

**Mme Marie Lemay:** Oui. Le lieu n'a rien à voir avec l'établissement des unités satellites. Il fallait ajouter du personnel pour traiter les demandes.

**M. Erin Weir:** C'est donc simplement une coïncidence si l'une des unités a été établie dans la région de la capitale nationale pour réembaucher les experts de la région qui avaient été remerciés.

**Mme Marie Lemay:** La main-d'œuvre était là. Nous avions une situation urgente et voulions établir une unité satellite pour aider et payer les employés le plus rapidement possible. Il était donc normal d'établir une unité ici, puisque la main-d'œuvre y était déjà.

**M. Erin Weir:** Ne serait-il pas plus...

**Le président:** Je suis désolé de vous interrompre, monsieur Weir, mais votre temps est écoulé.

Madame Lemay, monsieur Liddy et madame Fortin, je vous remercie encore une fois d'avoir accepté notre invitation.

Si vous me le permettez, j'aurais une question à vous poser. Vous pourriez nous faire parvenir votre réponse plus tard, si vous le voulez. M. Grewal a souligné qu'il restait possiblement 67 500 employés dans l'arriéré, mais cela ne correspond pas nécessairement au nombre de cas. D'ailleurs, vous avez laissé entendre qu'il y a probablement deux ou trois cas par personne. J'aimerais connaître le nombre exact de cas qui sont dans l'arriéré.

**Mme Marie Lemay:** Certainement.

**Le président:** Pourriez-vous nous faire parvenir cette information?

**Mme Marie Lemay:** Absolument.

**Le président:** Merci beaucoup.

Nous allons maintenant suspendre la séance pour environ deux minutes afin de passer à huis clos pour aborder les travaux du Comité.

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

---





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

---

### PERMISSION DU PRÉSIDENT

---

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

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

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

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

---

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

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

---

### SPEAKER'S PERMISSION

---

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

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

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

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

---

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