



CHAMBRE DES COMMUNES
HOUSE OF COMMONS
CANADA

Comité permanent des opérations gouvernementales et des prévisions budgétaires

OGGO • NUMÉRO 110 • 1^{re} SESSION • 42^e LÉGISLATURE

TÉMOIGNAGES

Le mardi 28 novembre 2017

—
Président

M. Tom Lukiwski

Comité permanent des opérations gouvernementales et des prévisions budgétaires

Le mardi 28 novembre 2017

• (1135)

[Traduction]

La vice-présidente (Mme Yasmin Ratansi (Don Valley-Est, Lib.)): Je déclare la séance ouverte.

Mesdames et messieurs, notre président semble indisposé. Il sera ici bientôt. D'ici là, je tiens à souhaiter la bienvenue à la ministre et je lui demande de présenter les personnes qui l'accompagnent.

Cela dit, madame la ministre, vous avez 10 minutes pour nous présenter votre déclaration préliminaire.

M. Erin Weir (Regina—Lewvan, NPD): Avant de commencer, j'aimerais tout simplement qu'on précise si la ministre restera avec nous pendant toute l'heure.

La vice-présidente (Mme Yasmin Ratansi): Oui. Elle reste avec nous pour toute l'heure. C'est exact, madame la ministre?

L'hon. Carla Qualtrough (ministre des Services publics et de l'Approvisionnement): Oui. Je suis ici pendant une heure. J'ai modifié mon horaire. Tout est beau.

Merci. Bonjour, mesdames et messieurs. C'est un privilège pour moi d'être parmi vous aujourd'hui.

Bien sûr, je comparais devant le Comité pour la première fois en tant que ministre. Je suis accompagnée aujourd'hui par la sous-ministre Marie Lemay et le sous-ministre délégué Les Linklater de Services publics et Approvisionnement Canada. Je suis aussi accompagnée de Ron Parker, le président de Services partagés Canada. Ils sont tous les trois accompagnés de deux ou trois représentants. Les deux organisations fournissent des services qui sont essentiels à la conduite des activités du gouvernement fédéral ainsi qu'à la prestation des programmes et des services aux Canadiens.

Aujourd'hui, je vais faire le point avec vous sur les grandes priorités figurant dans le Budget supplémentaire des dépenses (B), mais, pour commencer, je veux vous parler de notre priorité absolue, c'est-à-dire la stabilisation du système de paye Phénix, bien sûr.

Madame la présidente, rien n'est plus prioritaire pour notre gouvernement que de verser aux fonctionnaires une paye fiable et exacte. Plus de la moitié des fonctionnaires sont aux prises avec un problème de paye ou un autre, et je suis sincèrement désolée des difficultés que cette situation leur cause, à eux et à leur famille. Nous faisons tout en notre pouvoir pour régler cette situation totalement inacceptable.

La semaine dernière, le vérificateur général a déposé son premier rapport sur le système Phénix, dans lequel il confirme les conclusions d'examen antérieurs, y compris celui du rapport Goss Gilroy. Notre gouvernement accepte toutes les recommandations du vérificateur général et a déjà pris des mesures pour y donner suite pleinement.

Selon moi, le gouvernement précédent a traité la modernisation de la paye comme s'il s'agissait d'une simple mesure de réduction des coûts au lieu d'une transformation d'activités complexes à l'échelle du gouvernement, exposant ainsi le projet à un risque important. Il a dépensé 309 millions de dollars pour mettre en place un système de paye non éprouvé qui présentait des lacunes et a prématurément inscrit dans son bilan des économies de 70 millions de dollars par année. Le système a été conçu et déployé de façon précipitée, et le personnel n'a pas été formé. En fait, 700 employés spécialisés en rémunération ont été mis à pied avant que le système Phénix soit lancé. Bon nombre d'entre eux ont même reçu un avis de cessation d'emploi dès avril 2014.

Quand le système Phénix a été lancé, le système de paye alors en place, dont le retrait était prévu, était en piteux état et présentait un risque élevé de défaillance. Les cadres supérieurs responsables nous avaient indiqué que le système Phénix était prêt à être déployé. En toute franchise, nous n'avions guère d'autre choix.

Tout cela étant dit, même si nous n'avons pas créé le problème, c'est à nous de le régler. Une fois le lancement terminé, les problèmes du système Phénix étaient si complexes qu'il a fallu beaucoup de temps pour comprendre ce qui n'allait pas et trouver des solutions pour stabiliser le système. Ces graves problèmes posent encore des difficultés aujourd'hui.

Comme le vérificateur général l'a fait remarquer, il n'y a pas de solution facile, mais sachez que nous allons faire tout le nécessaire pour nous assurer que les fonctionnaires obtiennent à temps la paye qui leur est due. Pour bien faire les choses, il faudra du temps et des investissements supplémentaires.

[Français]

Nous mettons en oeuvre une série de mesures en vue de mener le système de paie à un état stable. Ces mesures, élaborées en collaboration avec les ministères, les organismes et les syndicats, donnent suite aux mesures prises antérieurement. Elles visent essentiellement à réduire le nombre de mouvements en retard et les délais d'attente pour les paies manquantes.

Dorénavant, les efforts que nous déploierons pour stabiliser le système de paie s'inscriront dans quatre grandes catégories, à savoir la prise de décisions responsables et éclairées, l'amélioration des processus et de la technologie, le renforcement de la capacité et de la prestation des services, ainsi que les partenariats et la mobilisation.

La prise de décisions responsables et éclairées exige une structure de gouvernance solide. Le groupe de travail composé de ministres, que le premier ministre a créé en avril dernier, veille à ce que nous adoptions une approche pangouvernementale.

• (1140)

[Traduction]

Une équipe intégrée, qui est composée de cadres supérieurs de SPAC et du Secrétaire du Conseil du Trésor, dirige les efforts que nous déployons pour stabiliser le système de paye. Le travail de cette équipe est soutenu par un comité de surveillance composé de sous-ministres et de groupes de travail interministériels.

Pour améliorer les processus et la technologie, nous nous attaquons aux causes profondes des problèmes qui affligent l'administration de la paye et des ressources humaines, entre autres les disparités entre le système Phénix et l'ensemble disparate de 32 systèmes de RH actuellement en place à l'échelle du gouvernement. Actuellement, de nombreux retards de paye sont attribuables au fait que les pratiques et les processus communs pour l'administration des ressources humaines ne sont pas adaptés au système Phénix. Pour régler ces problèmes, il faut se pencher sur la façon dont les demandes de paye sont générées dans les ministères, où, autrement dit, les processus selon lesquels les transactions sont consignées, approuvées puis transmises au système Phénix.

Notre solution doit être intégrée, de la mesure de dotation initiale à la réception de la paye, en passant par la demande de paye. En adoptant une approche globale, nous nous assurerons que notre système de paye fonctionne avec efficacité et efficience, du début à la fin.

Pour renforcer la capacité et améliorer les services, le gouvernement du Canada a annoncé en mai un investissement de 142 millions de dollars pour embaucher d'autres conseillers en rémunération. De plus, 380 employés ont été embauchés, si bien que le nombre total de conseillers en rémunération ajoutés depuis le déploiement du système s'élève maintenant à 680, ce qui représente effectivement plus du double de l'effectif de conseiller en rémunération qu'il y avait au lancement du système. Nous prévoyons ajouter jusqu'à 300 autres conseillers au cours des prochains mois.

[Français]

Enfin, nous renforçons les partenariats et la mobilisation.

Un comité de consultation patronale-syndicale se réunit régulièrement pour discuter des problèmes liés à Phénix et des solutions. De plus, nous fournissons aux ministères et aux organismes des rapports et des analyses de données qui leur permettront de prendre des décisions plus éclairées, et nous comptons les améliorer.

Bien que notre priorité immédiate soit la stabilisation du système de paie, nous étudions aussi des options à plus long terme qui nous permettront d'avoir un système durable, fiable et efficace.

Permettez-moi maintenant d'aborder d'autres priorités clés, en commençant par l'examen de la Société canadienne des postes.

Dans son rapport, ce comité faisait des recommandations importantes au gouvernement. Nous avons particulièrement pris acte de la nécessité de trouver un juste équilibre entre la prestation d'un service public important et la viabilité des opérations.

Les Canadiens peuvent s'attendre à ce qu'une annonce soit faite sur l'avenir de la Société canadienne des postes dans un avenir plutôt rapproché.

[Traduction]

En ce qui concerne Services partagés Canada, notre gouvernement a déjà pris des mesures concrètes pour faire en sorte que l'organisme dispose des ressources nécessaires pour offrir, à l'échelle du gouvernement, une infrastructure de TI moderne, sécurisée et fiable.

Pour ce qui est des initiatives actuellement en cours, l'Énoncé économique de l'automne 2017 contient des fonds supplémentaires de 359 millions de dollars. Un autre montant de 106 millions de dollars sera consacré aux projets en cours qui visent à mieux défendre les réseaux gouvernementaux contre les cybermenaces, les logiciels malveillants et les accès non autorisés.

Ce financement fait suite aux principaux constats révélés par un examen externe indépendant, qui indique qu'un modèle centralisé de prestation de services partagés est bel et bien la bonne approche concernant l'infrastructure de TI, mais que Services partagés Canada manque de fonds pour mener les activités nécessaires.

[Français]

La modernisation de l'approvisionnement fédéral est aussi une grande priorité. Le processus d'approvisionnement doit en outre être plus simple, plus rapide et davantage axé sur les résultats. Eh bien, cette modernisation est en bonne voie de devenir réalité. Par exemple, nous simplifions les demandes de propositions pour qu'il soit plus facile de soumissionner les marchés de l'État, et nous examinons comment nous pouvons payer nos fournisseurs plus rapidement.

Nous préparons une nouvelle solution d'approvisionnement électronique.

[Traduction]

Pour accroître la concurrence et obtenir un meilleur rapport qualité-prix dans l'intérêt des Canadiens, nous offrons maintenant aux soumissionnaires une deuxième chance de se conformer à certaines exigences obligatoires avant de procéder à l'évaluation finale et d'attribuer le contrat.

En plus d'obtenir les prix les plus avantageux possible, nous voulons tirer parti de l'approvisionnement pour apporter des changements positifs, renforcer notre économie et bâtir un pays encore meilleur pour tous les Canadiens. La Stratégie d'approvisionnement auprès des entreprises autochtones, par exemple, est conçue pour favoriser le développement des entreprises autochtones et leur participation aux marchés fédéraux. Je suis ravi que le Comité examine maintenant cette stratégie.

Notre approvisionnement doit aussi se faire de façon responsable, éthique et transparente. Hier, j'ai annoncé que nous élaborerons des lignes directrices sur l'achat éthique de vêtements. Les Canadiens veulent avoir l'assurance que les vêtements portés par les fonctionnaires sont fabriqués de tissu d'origine éthique.

Je vais maintenant parler de la Stratégie nationale de construction navale, qui vise à rajeunir notre industrie maritime, à soutenir l'innovation canadienne et à créer des emplois et de la prospérité pour de nombreuses collectivités à l'échelle du Canada.

À Vancouver, le chantier naval Seaspac a terminé le premier de trois navires hauturiers de science halieutique. Il s'agit d'un jalon important pour notre industrie de la construction navale.

À Halifax, la construction des deux premiers navires de patrouille extracôtières et de l'Arctique est bien en cours, le premier navire étant terminé à plus de 60 %. La livraison de ce navire est prévue en 2018.

Nous allons aussi de l'avant en ce qui concerne le projet le plus important, soit celui du navire de combat canadien, qui constituera l'épine dorsale de la Marine royale canadienne. La demande de soumission prendra fin dans deux jours, puis les soumissions seront évaluées conjointement par le gouvernement du Canada et Irving Shipbuilding Inc. Le processus doit s'achever au printemps prochain, quand le soumissionnaire retenu sera sélectionné.

Permettez-moi maintenant de parler brièvement du Budget supplémentaire des dépenses (B) de 2017-2018.

Services partagés Canada demande des fonds supplémentaires de 23,5 millions de dollars. Cela inclut des transferts de 8,8 millions de dollars d'autres ministères, dont Services publics et Approvisionnement Canada, pour appuyer des projets. La demande comprend aussi le report de 13,5 millions de dollars d'initiatives de 2016-2017, comme le renouvellement des services de calcul et de stockage haute performance d'Environnement et Changement climatique Canada.

J'ai récemment participé au dévoilement d'un super ordinateur au Centre météorologique canadien, à Dorval. Ce super ordinateur générera des données qui profiteront aux familles, aux entreprises et à toute personne pour qui les prévisions météorologiques fiables sont essentielles dans sa vie quotidienne.

Monsieur le président, je tiens à remercier les employés de Services partagés Canada et de Services publics et Approvisionnement Canada de leur souci de l'excellence dans tout ce qu'ils font. Je remercie tout particulièrement les employés du Centre des services de paye et de nos bureaux satellites, ainsi que les employés de la rémunération des ministères et des organismes qui ne sont pas desservis par Miramichi, des efforts inlassables qu'ils déploient afin de s'assurer que leurs collègues reçoivent à temps la paye qui leur est due.

• (1145)

Merci. Je serai heureuse de répondre à vos questions.

Le président (M. Tom Lukiwski (Moose Jaw—Lake Centre—Lanigan, PCC)): Merci beaucoup, madame la ministre.

Merci aussi d'avoir accepté de rester parmi nous pendant toute l'heure afin que les membres du Comité puissent vous poser des questions. Je sais que, initialement, nous avions réservé la plage de 11 heures à midi.

Monsieur Parker, madame Lemay, je suis heureux de vous revoir.

Nous allons commencer immédiatement les questions. Nous allons procéder à une série de sept minutes, en commençant par Mme Ratansi.

Mme Yasmin Ratansi: Merci, madame la ministre, d'être là. J'espère que vous vous adaptez bien à votre nouveau rôle.

Comme vous le savez, nous avons été saisis de la question du système Phénix parce que nous croyons que tout le monde devrait recevoir sa paye. Je suis sûre que vous êtes tous d'accord.

Dans le rapport du vérificateur général, nous remarquons que 1 200 postes de conseiller en rémunération ont été éliminés en 2014. Cette élimination de la mémoire institutionnelle a causé certains des défis dont vous avez parlé. Les économies de 70 millions de dollars qui ont été consignées l'ont été de façon prématurée, le processus était malavisé en entier. Le gouvernement précédent n'a pas bien compris la complexité de ce que le système Phénix était censé faire, soit réunir 46 ministères, puis 101 ministères de plus, nous comprenons qu'il n'y a pas de plan B, qu'il n'y a pas de solution de rechange au système Phénix, alors le gouvernement ne l'abandonnera pas.

À l'avenir, afin qu'on puisse s'assurer d'avoir certaines solutions durables, quelles sont certaines des mesures que vous prenez, madame la ministre, pour garantir que certains changements structurels seront apportés? J'aimerais que vous nous aidiez à comprendre ce qui se passe.

Je vois que M. Les Linklater est là, et c'est peut-être lui, l'expert du système Phénix.

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

Il y a beaucoup de détails dans tout ça, mais je vais me concentrer sur les mesures qui seront prises à l'avenir.

Nous avons réparti nos mesures dans quatre catégories, ou quatre domaines d'intérêt plus général, tandis que nous travaillons à la stabilisation du système afin de pouvoir disposer, au bout du compte, d'un système intégré et pleinement fonctionnel de paye et de RH.

Je m'arrête ici pour dire à quel point il est important de comprendre que ce n'est pas seulement une question de logiciel, on parle ici de l'expérience des utilisateurs de bout en bout. C'est un processus dans lequel la façon dont les gens consignent les données dans les systèmes de RH, la façon dont les systèmes de RH se connectent et interagissent avec le système de paye et la façon dont le système de paye génère les payes sont tous liés. Nous parlons du système Phénix, mais ce dont on parle vraiment, c'est d'une importante expérience de bout en bout, des RH à la paye. Lorsque j'utilise le terme « Phénix », je l'utilise dans ce contexte général, et je ne parle pas seulement du logiciel de People Soft, la composante des TI de tout ça.

De toute façon, le premier des quatre domaines sur lesquels nous mettons l'accent concerne la gouvernance et la surveillance. Nous faisons preuve de rigueur et agissons de façon réfléchie pour garantir la responsabilité et la surveillance, en commençant par le groupe de travail des ministres, auquel s'ajoute l'équipe intégrée dirigée par Les — qui est aussi un partenariat avec le Conseil du Trésor —, puis le comité de surveillance des sous-ministres.

Tandis que nous allons de l'avant, nous allons renforcer et maintenir ces structures de gouvernance. Nous avons un bureau de gestion de projet. Nous envisageons un cadre de mesure du rendement et de production de rapports pour définir des mesures du rendement. Il y a des mesures dont on fait déjà un suivi, et ce, depuis un certain temps, mais quelles autres mesures peuvent nous dire qu'on s'améliore de façon continue et que nous allons dans la bonne direction? Nous envisageons de créer un groupe d'experts-conseils, processus qui est déjà bien en cours.

L'autre catégorie concerne les processus opérationnels et la façon dont on va les améliorer. Nous tentons de rajuster le modèle de prestation du centre de paye et d'appliquer le concept — et Les pourra vous en dire plus à ce sujet, mais pas moi, vu les contraintes de temps — de projet pilote de modules dans le cadre desquels nous tenterons d'utiliser les mêmes groupes de personnes qui s'occuperont des mêmes types de transaction durant une longue période.

Nous réalisons et évaluons une analyse des causes profondes pour apporter des correctifs prioritaires à court terme, ce qui fait en sorte que nous tentons non seulement de comprendre les causes profondes des défis technologiques et liés aux processus opérationnels, mais aussi de déterminer ce que nous pouvons faire maintenant grâce à des correctifs à court terme. Franchement, ce pourrait être des façons de contourner les problèmes et cela pourrait rendre le système un peu plus lourd, mais, entretemps, nous voulons savoir quel genre de correctifs à court terme nous pouvons apporter.

Nous réalisons une évaluation du processus, depuis les RH jusqu'à la paye. Nous examinons les politiques que nous devons modifier. Par exemple, est-ce la façon dont nous gérons la rémunération d'intérim qui cause un problème lorsqu'une telle demande de rémunération d'intérim est entrée dans le système de RH, puis transférée au système Phénix? Il faut regarder tous ces différents processus en gardant à l'esprit l'expérience des utilisateurs finaux et, bien sûr, nous examinons aussi les changements technologiques, les défis et les correctifs connexes, si je peux m'exprimer ainsi, qu'il faudra mettre en place.

Le renforcement de la capacité est la troisième catégorie, et il est là principalement question de ressources humaines. Comme vous l'avez dit, et comme je l'ai dit dans ma déclaration, nous avons déjà embauché 380 personnes. Nous en embaucherons 300 autres pour obtenir la capacité en ressources humaines nécessaire pour vraiment exploiter ces systèmes. Nous avons créé un centre de contact pour les clients afin d'aider les fonctionnaires à obtenir le soutien dont ils ont besoin pour s'y retrouver dans le système. Nous réalisons le contrat avec IBM pour accroître certaines capacités là...

•(1150)

Mme Yasmin Ratansi: Madame la ministre, il me reste probablement juste une minute. Je vais vous poser une dernière question.

Avec toutes ces structures de gouvernance que vous avez mises en place, quels sont certains des défis que vous avez rencontrés?

Nous avons entendu parler du groupe de travail des ministres et du groupe de travail des sous-ministres, Mme Lemay a déjà comparu ici environ six fois, et on nous parle toujours d'aller de l'avant. Le problème sous-jacent n'a pas été réglé. Pouvez-vous nous fournir une analyse de ce qui est fait et des défis auxquels vous êtes confrontés?

L'hon. Carla Qualtrough: Le défi global, c'est de comprendre l'approche pangouvernementale pour que tout avance dans la bonne direction. Ce n'est pas seulement la responsabilité de SPAC et du Conseil du Trésor, même si c'est assurément eux qui doivent assurer le leadership et qui assument la responsabilité. C'est une approche pangouvernementale, parce qu'on ne parle pas seulement du centre de paye à Miramichi. Il y a les bureaux satellites. Il y a les autres ministères qui offrent des services de RH et de paye. Il faut adopter un point de vue pangouvernemental lorsqu'on regarde tous les défis, les défis systémiques, que ce soit une question de politique, de processus, de technologie ou de formation. Il faut tout réunir. Je crois que nous avons maintenant un point de vue pangouvernemental sur là où il faut se rendre et la façon d'y arriver.

Le président: Merci.

Nous passons à M. McCauley.

M. Kelly McCauley (Edmonton-Ouest, PCC): Merci. Bienvenue, madame la ministre. Je suis heureux que vous soyez là.

Pour commencer, je tiens à vous exprimer ma déception. Le NPD et nous avons tendu la main aux députés de l'autre côté, affirmant clairement que nous voulions que la réunion soit non partisane afin que nous puissions trouver un accord. Nous sommes déçus que vous ayez commencé votre déclaration en attaquant le gouvernement précédent et en trouvant un coupable, ce que votre prédécesseur faisait très bien. Nous voulons tout simplement passer à autre chose.

Le DPB a déclaré que, en date du mois de juin, nous n'avions toujours pas de plan global pour le système Phénix. Quand un plan complet sera-t-il finalement publié?

•(1155)

L'hon. Carla Qualtrough: Je suis tout à fait convaincue que les mesures qui sont en place... Les, il est publié? Il est en ligne?

M. Les Linklater (sous-ministre délégué, ministère des Travaux publics et des Services gouvernementaux): Oui.

L'hon. Carla Qualtrough: Oui. Les mesures dont je viens tout juste de parler vers la fin de ma déclaration sont publiées en ligne. Il s'agit d'une évaluation fonctionnelle et évolutive des mesures que nous prenons pour aller de l'avant tandis que nous rajustons le tir et réorientons nos efforts.

Je suis désolée pour ce que j'ai dit au début. Mes commentaires visaient seulement à expliquer ma vision des raisons pour lesquelles nous en sommes là.

M. Kelly McCauley: Je crois que si vous aviez lu le compte rendu des 15 autres réunions et le rapport du VG, vous auriez procédé d'une façon différente.

Le rapport du VG déclare que vous avez engagé un consultant externe au sujet d'un plan de travail. Est-ce le plan dont vous venez de dire qu'il est publié en ligne?

L'hon. Carla Qualtrough: Nous avons engagé Pricewaterhouse et nous avons un plan pour lequel nous avons établi notre propre ensemble de mesures et défini une approche globale à cet égard, alors, oui.

M. Kelly McCauley: Qui a décidé de réembaucher PricewaterhouseCoopers? Je crois comprendre en regardant tout ça qu'ils étaient, dès le début, un important élément du problème. Est-ce que je me trompe?

Mme Marie Lemay (sous-ministre, ministère des Travaux publics et des Services gouvernementaux): Je peux répondre à cette question. En juin ou juillet, tout de suite après le lancement, j'ai discuté avec des représentants de PricewaterhouseCoopers pour savoir s'ils pouvaient, d'une façon ou d'une autre, examiner les processus et formuler certaines suggestions, tandis que nous nous concentrons sur la résolution des problèmes de paye. Nous les avons réengagés vers la fin de l'automne pour qu'ils se penchent sur cette approche globale.

M. Kelly McCauley: D'accord, merci.

Madame la ministre, le vérificateur général a déclaré que l'intégration des RH à la paye rend les choses plus complexes pour le système Phénix et, bien sûr, nous avons entendu dès le premier jour que la complexité du système est une grande part du problème.

Va-t-on empirer les choses, et êtes-vous d'accord avec les commentaires du vérificateur général?

L'hon. Carla Qualtrough: Je suis d'accord pour dire qu'il s'agit d'un système complexe...

M. Kelly McCauley: Je parlais précisément du lien entre les RH et la paye...

L'hon. Carla Qualtrough: J'aurais aimé une conception de système qui tienne compte de la composante des RH. Je crois que le vérificateur général a tout à fait raison lorsqu'il dit que c'est ce qui rend les choses complexes, mais c'est la réalité avec laquelle nous devons composer.

Les gens ne conignent pas des données dans le système Phénix actuellement, ils les conignent dans un système de RH, qui interagit ensuite avec le système Phénix, lequel génère ensuite les payes. C'est très important de le comprendre, parce que si on ne compte pas sur des systèmes de RH qui interagissent adéquatement avec le système de paye, peu importe la qualité du système de paye, ce sera difficile du côté des RH.

M. Kelly McCauley: Alors vous êtes d'accord avec le VG?

L'hon. Carla Qualtrough: Je suis d'accord avec le fait que c'est un système très complexe, oui.

M. Kelly McCauley: C'est parfait.

Le président: Il vous reste quatre minutes.

M. Kelly McCauley: Excellent.

Je veux passer aux autres enjeux que nous rencontrons tous dans nos bureaux de circonscription.

Plus tôt, le président du Comité des comptes publics a déclaré que, même s'il est dans un bureau rural où il y a très peu de travailleurs gouvernementaux, le système Phénix est maintenant la principale chose dont il entend parler. On en entend beaucoup parler dans Edmonton-Ouest. Auparavant, nous avions un système en place permettant aux travailleurs du bureau de circonscription d'appeler, et il y avait une personne désignée chargée de les aider. Nous constatons actuellement que cette personne désignée affirme ne plus pouvoir les aider.

Pouvez-vous vous engager à remettre en place le système pour les députés, afin que nous puissions aider à régler les pires cas qui se présentent dans nos bureaux, ces personnes qui ont tant de difficulté à attendre qu'un représentant du centre d'appels leur réponde et ainsi de suite?

L'hon. Carla Qualtrough: Nous avons délibérément choisi, en collaboration avec les syndicats, de mettre l'accent sur certains types de transactions. Les transactions prioritaires au départ étaient les demandes d'invalidité et de prestations de maternité ou de paternité, et on a choisi délibérément de ne pas donner la priorité aux bureaux des députés par rapport à ces types de cas.

La chose importante, si j'ai bien compris, à laquelle vous faites référence, ce sont les voies de communication qui ne sont pas claires, et nous pouvons assurément travailler là-dessus...

M. Kelly McCauley: Permettez-moi de vous interrompre. D'après ce que j'ai constaté dans les rapports, madame Lemay, vous avez atteint 90 %. Vous avez atteint votre objectif lié aux congés de maternité et ces choses. Si nous avons atteint un équilibre relativement à ces enjeux, pourquoi sommes-nous encore dans une situation où les bureaux de circonscription reçoivent des appels au sujet de personnes qui n'ont pas été payées ou qui ont été trop payées et qui sont harcelées, et pourquoi obtient-on encore la même réponse, soit qu'ils devraient vérifier à nouveau dans deux ou trois mois? Ne peut-on pas revenir à la situation précédente, lorsque les députés pouvaient aider leurs électeurs?

L'hon. Carla Qualtrough: Je crois cependant qu'il est inacceptable que vous n'obteniez pas une réponse plus rapidement que ça, et je peux définitivement me pencher sur la question. Je ne peux pas, actuellement, m'engager à l'égard d'une solution à ce problème sauf... Pouvez-vous m'en dire plus sur la raison pour laquelle quelqu'un ne pourrait pas obtenir...?

M. Kelly McCauley: Encore une fois, je parle de tous les députés. Ce n'est pas un problème des conservateurs et ce n'est pas un problème libéral. On est laissé pour compte.

L'hon. Carla Qualtrough: Non, non, je comprends la nature de votre question...

Mme Marie Lemay: Nous pouvons bien sûr établir les lignes qui étaient là avant afin que les députés puissent avoir accès à la ligne pour les cas difficiles...

M. Kelly McCauley: Quand pourrez-vous nous donner des nouvelles quant au moment où cela se produira, s'il vous plaît?

• (1200)

Mme Marie Lemay: Nous pouvons le faire rapidement. Nous pouvons donner à votre bureau accès à la ligne pour les cas difficiles.

L'hon. Carla Qualtrough: Oui, des députés communiquent souvent des cas difficiles à mon bureau, et il y a une structure en place pour que ces...

M. Kelly McCauley: Quand aurons-nous de vos nouvelles quant au rétablissement de ce service afin que les députés aient une façon de...?

L'hon. Carla Qualtrough: On peut le faire très rapidement, en deux ou trois semaines, assurément. Je suis désolée. J'avais mal compris votre question.

M. Kelly McCauley: Fantastique. Ce sont de bonnes nouvelles.

Combien me reste-t-il de temps, monsieur le président? Je n'ai plus de temps. Je vais céder la parole aux autres. Je vais cesser de parler du système Phénix.

Puisque vous êtes ici, qui a décidé de dépenser 550 000 \$ pour installer l'enveloppe sur le bâtiment gouvernemental à deux ou trois coins de rue d'ici, le bâtiment de Postes Canada?

L'hon. Carla Qualtrough: Je sais de quoi vous parlez...

M. Kelly McCauley: Payer 550 000 \$ pour cette enveloppe qui a servi à parer le bâtiment du gouvernement semble un énorme gaspillage.

Mme Marie Lemay: C'était notre...

M. Kelly McCauley: Lorsque vous dites « notre », de qui parlez-vous précisément?

Mme Marie Lemay: C'était SPAC et Patrimoine canadien, parce qu'il y avait une composante...

M. Kelly McCauley: Mais qui, précisément, a pris cette décision?

L'hon. Carla Qualtrough: D'après ce que j'ai compris, la justification tenait à l'état de délabrement de beaucoup des bâtiments; on souhaitait faire en sorte que le bâtiment, durant les réparations, ne soit pas une plaie dans le paysage pour...

M. Kelly McCauley: Croyez-vous que c'est une bonne utilisation de l'argent des contribuables ou pourrions-nous nous engager à ne plus le refaire?

L'hon. Carla Qualtrough: Je peux bien sûr m'engager à me pencher sur la question. Je ne crois pas que ce l'ait été. Actuellement, il s'agissait d'un projet pilote, et nous nous demandons si c'est quelque chose qu'on pourrait refaire. Je peux m'engager à dire qu'il pourrait peut-être y avoir une meilleure façon d'utiliser l'argent.

M. Kelly McCauley: D'accord. Merci de votre temps, et, encore une fois, merci de votre commentaire sur le rétablissement des lignes à l'intention des députés. C'est extrêmement important pour nos électeurs.

Le président: Merci.

Monsieur Weir, vous avez sept minutes.

M. Erin Weir: Merci beaucoup.

Madame la ministre, vous avez dit, et je cite: « les Canadiens peuvent s'attendre à ce qu'une annonce soit faite sur l'avenir de la Société canadienne des postes dans un avenir plutôt rapproché ».

Comme vous le savez, j'en suis sûr, notre comité n'a ménagé aucun effort pour présenter son rapport sur l'avenir de Postes Canada en décembre de l'année dernière, parce que le gouvernement a dit qu'il voulait y répondre au printemps de cette année. Nous approchons de la fin de l'année, alors je me demandais si vous pouvez promettre que le gouvernement réagira à notre rapport sur Postes Canada avant l'ajournement de Noël du Parlement.

L'hon. Carla Qualtrough: Je peux vous l'assurer, oui.

M. Erin Weir: D'accord, alors l'« avenir plutôt rapproché », veut dire d'ici deux ou trois semaines.

L'hon. Carla Qualtrough: On parle vraiment d'un avenir plutôt rapproché. Avant Noël.

M. Erin Weir: D'accord. Merci beaucoup de cette précision.

En ce qui a trait au groupe de travail sur le système Phénix, vous avez dit, et je vous cite à nouveau: « le groupe de travail composé de ministres que le premier ministre a créé en avril dernier veille à ce que nous adoptions une approche pangouvernementale ». Vous avez aussi parlé d'une approche pangouvernementale. Je me demande ce que cela veut dire et ce que fait vraiment le groupe de travail.

L'hon. Carla Qualtrough: Selon moi, chaque semaine où le groupe de travail se rencontre, il rappelle de façon ciblée et calculée à tous les ministres présents, et donc à tous les ministres du Cabinet, qu'il est de la responsabilité de chaque ministre de s'assurer que les gens sont payés à temps. Nous demandons aux sous-ministres de faire le point sur ce qu'ils font au sein de leur ministère et les genres de ressources qu'ils peuvent engager. Les ministres doivent connaître les chiffres sur ce qui se passe dans leur ministère. Est-ce que la tendance va dans la bonne direction, et, dans la négative, pourquoi?

Je dirais que le groupe de travail accroît de façon importante la responsabilisation et la sensibilisation.

M. Erin Weir: Avez-vous l'impression que tous les ministres de ce groupe de travail ont une responsabilité dans le dossier du système Phénix ou assumez-vous une responsabilité toute personnelle dans ce dossier?

L'hon. Carla Qualtrough: C'est moi, à 100 %. Ma lettre de mandat dit assez clairement que c'est ma première priorité. Je me trouve chanceuse d'être entourée de collègues qui m'aident à cet égard, le tout étant dirigé par le ministre Goodale. La surveillance fournie par ce comité veille à l'aspect pangouvernemental du processus, mais, au bout du compte, c'est moi qui est responsable de régler le problème.

M. Erin Weir: Merci.

J'aimerais réitérer quelque chose que M. McCauley a dit au sujet de la frustration que nous, les députés, ressentons puisque nous n'avons pas les outils nécessaires pour aider nos électeurs qui ont des problèmes liés au système Phénix. Si quelqu'un vient dans nos bureaux et a besoin d'aide liée à l'assurance-emploi ou à l'immigration, il y a des lignes d'assistance où nous et nos employés pouvons appeler pour obtenir des réponses. Il n'y a rien du genre pour le système Phénix.

Dans le cadre d'un débat d'ajournement avec le secrétaire parlementaire, en mars, j'ai suggéré de créer une ligne d'aide à l'intention des députés liée au système Phénix. J'aimerais savoir précisément quand cela se produira et j'aimerais savoir que le service

sera comparable à celui des lignes d'aide en place pour l'immigration et l'assurance-emploi.

L'hon. Carla Qualtrough: Oui. C'est une conversation que nous avons aussi eue tous les deux.

À mon avis, l'idée, c'est d'utiliser les ressources de la façon la plus intelligente possible et en faisant les meilleurs calculs. Chaque ressource que nous retirons du groupe chargé d'éliminer l'arriéré n'est plus là pour, justement, régler le problème de l'arriéré. C'est une idée dont on a parlé deux ou trois fois durant mon mandat, et nous devons composer de façon méthodique avec l'arriéré en misant sur les priorités et en fonction des perspectives que nous avons établies.

Je suis tout à fait d'accord avec le fait que nous avons besoin d'une meilleure voie de communication. Pour ce qui est de la forme qu'elle prendra, je ne peux pas vous dire dès maintenant s'il s'agira d'une ligne d'aide en tant que telle ni le genre de ressources que nous y consacrerons. Je dois regarder les options qui s'offrent à moi. Je peux cependant vous dire, et je l'ai dit, que, d'ici deux ou trois semaines, je m'assurerai que les voies de communication sont claires, mais je ne peux pas vous dire tout de suite de quelle façon cela se concrétisera.

• (1205)

M. Erin Weir: Le point de vue dont j'aimerais vous faire part, c'est qu'il y a 338 bureaux de circonscription à l'échelle du pays qui pourraient être utilisés comme points de contact pour aider à régler les cas liés au système Phénix les plus problématiques. C'est la logique adoptée par le gouvernement dans les dossiers de l'immigration et de l'assurance-emploi. On n'entend jamais personne dire que les gens ne devraient pas pouvoir passer devant les autres dans le dossier de l'assurance-emploi en se rendant au bureau de leur député. Nous disons que le rôle des députés, c'est de servir les électeurs, et ils doivent pouvoir trouver des réponses. Je ne comprends vraiment pas pourquoi on ne pourrait pas appliquer la même logique dans le cas du système Phénix.

L'hon. Carla Qualtrough: Je trouve ce que vous dites très convaincant, et je vais y réfléchir. Vous savez, c'est seulement que je garde toujours à l'esprit, chaque ressource que nous consacrons à autre chose et j'essaie toujours d'être claire, mais je m'engage certainement à y réfléchir.

M. Erin Weir: Pouvez-vous nous donner une idée de la quantité d'argent que le gouvernement est prêt à dépenser pour régler le problème Phénix?

L'hon. Carla Qualtrough: Nous devons dépenser sagement. Jusqu'à présent, selon le moment où on commence les calculs — nous pourrions inclure les 309 millions de dollars initiaux —, notre gouvernement a consacré 143 millions de dollars depuis ce printemps et 50 millions de dollars l'année passée dans les bureaux satellites, et nous avons réinvesti les 70 millions de dollars qui avaient été comptabilisés comme des économies sur trois ans. Nous en sommes déjà, à peu près, à 600 millions de dollars, et il faudra dépenser plus. Je ne peux pas vous donner un chiffre exact, parce que, à mesure que nous relevons chacun de ces défis, les chiffres changeront. Cependant, au bout du compte, les gens doivent être payés, et nous allons faire les dépenses nécessaires pour les payer.

La conversation la plus intéressante portera sur les investissements nécessaires pour stabiliser le système actuel, et, peut-être, les investissements permettant d'envisager des solutions de rechange.

M. Erin Weir: Lorsqu'on additionne les coûts initiaux du système Phénix et l'argent qu'on a dépensé pour le régler, jusqu'à présent, on semble approcher du milliard de dollars. Je comprends que vous ne puissiez pas nous fournir un montant définitif, mais pouvez-vous nous dire à quel moment et de quelle façon votre gouvernement nous informera sur l'évolution de la facture du système Phénix?

L'hon. Carla Qualtrough: Absolument. Je viens de vous fournir les calculs jusqu'à présent. C'est 309 millions de dollars, plus 142 millions de dollars, plus 50 millions de dollars plus trois fois 70 millions de dollars. À mesure que nous ferons d'autres investissements, nous vous le dirons immédiatement. Nous allons rendre cette information publique, absolument.

M. Erin Weir: Dans le même ordre d'idées, l'une des constatations troublantes figurant dans le rapport du vérificateur général, c'est qu'il n'y avait « aucune structure globale de gouvernance et de surveillance » pour composer avec le système Phénix. De quelle façon réagiriez-vous à cette préoccupation?

L'hon. Carla Qualtrough: Pour ce qui est de la gouvernance? Je suis désolée, j'étais distraite par l'eau. Je suis désolée.

M. Erin Weir: Aucun problème.

Le vérificateur général a dit — et je le cite — qu'il n'y avait « aucune structure globale de gouvernance et de surveillance » en place, alors...

L'hon. Carla Qualtrough: Au moment du lancement du système Phénix, je crois qu'il s'agissait là d'une évaluation assez juste. Je crois que nous avons appris que, en tant que gouvernement — et je parle d'un gouvernement générique, le gouvernement avant comme après — a besoin d'une approche pangouvernementale assortie de mécanismes de gouvernance qui incluent un pôle ultime de responsabilité et de surveillance unique.

Le président: Nous passons maintenant à M. Drouin. Vous avez sept minutes, s'il vous plaît.

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

Je tiens à remercier tous les témoins d'être là, et particulièrement la ministre Qualtrough, qui a pris le temps de venir comparaître devant le Comité.

Madame la ministre, je vais adopter une approche différente. Je ne crois pas faire de la partisanerie en disant qu'on peut voir se dessiner une tendance générale liée au vérificateur général. C'est un fait que le gouvernement précédent avait consigné d'avance 56 millions de dollars pour l'Initiative de transformation des services de courriel, l'ITSC, et c'est aussi un fait que le gouvernement précédent avait consigné d'avance 70 millions d'économies associées au système de paye Phénix. On peut voir cette tendance se dessiner.

C'est comme si le gouvernement précédent pensait pouvoir demander aux fonctionnaires de construire une maison, mais en leur donnant seulement un deux par quatre et un marteau. Ce n'est tout simplement pas logique, et, malheureusement, beaucoup de mes électeurs, actuellement, souffrent en raison de ces décisions.

C'est le passé. Je veux me concentrer un peu sur ce que nous avons fait au cours des deux dernières années et là où nous allons, mais c'est frustrant pour eux et c'est frustrant pour moi en tant que député.

Nous savons que votre prédécesseur au poste de ministre de SPAC a dit que le système Phénix était prêt. Évidemment, nous voulons tous en arriver à la situation où les gens seront payés à temps. C'est l'objectif qui a été entendu très clairement. Dans quelle mesure êtes-

vous sûre que votre ministère a maintenant mis en oeuvre les bons plans?

• (1210)

L'hon. Carla Qualtrough: Je suis tout à fait convaincue que nous avons en place la bonne structure de gouvernance et les bonnes mesures nécessaires pour stabiliser le système de paye Phénix. J'en suis tout à fait convaincue. Je crois que les gens que nous avons chargés du dossier savaient exactement ce qu'il faut faire et ont une feuille de route méthodique et bien planifiée pour y arriver. J'en suis sûre. Je crois que l'avenir nous dira si ma confiance était de mise, mais je crois vraiment que nous allons dans la bonne direction. Il faut améliorer continuellement le système. Il n'y a pas de solution de rechange.

M. Francis Drouin: Madame la ministre, nous savons que le contrat a été conçu, essentiellement, comme un contrat axé sur les tâches. Pour l'avenir, y a-t-il quelque chose que nous devrions faire différemment dans le cadre d'appels d'offres faisant intervenir des soumissionnaires comme IBM et d'autres encore? Quelle modification conceptuelle aurait-on pu leur demander de prévoir, plutôt que de leur dire simplement de concevoir un système de ressources humaines et de paye? Selon vous, sur quel autre domaine aurait-il fallu mettre l'accent dans le dossier du système de paye Phénix?

Nous avons entendu précédemment que nous avons opté pour un programme de formation plutôt que de nous assurer que les employés obtenaient la formation appropriée. Y a-t-il d'autres domaines où, selon vous, nous avons erré, des domaines où nous avons mal calculé la mise en oeuvre du système Phénix?

L'hon. Carla Qualtrough: En ce qui concerne le contrat avec IBM, tandis que nous modernisons les pratiques en matière d'approvisionnement, nous devons mettre l'accent sur les résultats. Nous devons dire aux gens ce que nous voulons obtenir et les laisser proposer de quelle façon on peut y arriver, plutôt que de demander aux gens de faire une série de choses en espérant que nous finirons là où nous voulions aller. Le fait d'adopter une approche fondée sur les résultats est une des importantes leçons apprises.

Plus précisément, en ce qui concerne le système Phénix, je mettrais l'accent sur l'importante transformation des activités et tous les outils qui auraient pu être mis en place pour assurer la gestion des effectifs et sensibiliser les gens à la gestion du changement. Un important changement de culture était nécessaire. Nous devons obtenir la participation des gens lorsqu'on procède à un tel changement culturel, afin de se pencher sur les aspects techniques et d'améliorer nos politiques.

Je pourrais vous donner cinq exemples de politiques qu'il aurait fallu examiner avant même d'entreprendre le processus. Le logiciel que nous avons acheté n'était pas compatible avec les processus opérationnels de l'époque et n'était pas non plus compatible avec les politiques en place. Si ces choses ne sont pas harmonisées, on se retrouvera avec le gâchis qu'on connaît. Avec le recul, on voit bien ces choses, mais je crois qu'un point de vue plus global aurait été utile.

M. Francis Drouin: J'ai une autre question sur le système Phénix. Le vérificateur général a déclaré que SPAC a attendu trop longtemps avant de reconnaître l'ampleur et la gravité du problème. Sachant ce qu'on sait aujourd'hui, afin de s'assurer de ne pas répéter les mêmes erreurs, qu'aurait-on pu faire différemment?

L'hon. Carla Qualtrough: Wow...

M. Francis Drouin: C'est une question piège.

L'hon. Carla Qualtrough: C'est une excellente question. Nous tous, en tant que gouvernement, gouvernement générique, peu importe le parti, devons voir ces grands projets de TI comme ce qu'ils sont: d'importants processus de transformation opérationnelle. Selon moi, nous aurions pu mettre en place les gens, les outils, les politiques et les processus qui auraient permis d'en faire une réussite.

Pour ce qui est de SPAC, au fil de la mise en oeuvre, il a fallu un certain temps pour comprendre l'ampleur et la complexité du problème. Entretemps, à mesure que les problèmes étaient cernés, nous faisons de notre mieux pour les régler, mais il a fallu un certain temps pour comprendre la nature majeure et pangouvernementale de ces problèmes.

M. Francis Drouin: Madame la ministre, je veux vous poser une question au sujet du paiement rapide. Nous avons entrepris une étude sur l'approvisionnement lié aux petites et moyennes entreprises, et je sais que l'enjeu du paiement rapide était important pour de nombreuses PME dans ma circonscription. Dans une autre vie, j'ai travaillé sur un enjeu du genre, sur le fait que le gouvernement payait l'entrepreneur principal, mais ce dernier prenait un peu plus de temps avant de payer les sous-traitants. Pouvez-vous faire le point sur le paiement rapide?

• (1215)

L'hon. Carla Qualtrough: J'étais heureuse de voir que la question du paiement rapide est abordée dans ma lettre de mandat, parce que cela prouve l'engagement de notre gouvernement à régler ce problème.

Même si 96 % des factures de SPAC sont payées dans les 30 jours, nous pouvons toujours faire mieux. Nous devons mettre en place des structures qui garantiront que nos sous-traitants sont payés eux aussi de façon appropriée et rapidement, pas seulement de façon appropriée. C'est une leçon que nous tirons du système Phénix: nous devons payer les gens avec exactitude et sans retard. Nous devons nous assurer qu'il y a des mécanismes en place au sein du gouvernement fédéral pour garantir que les gens sont payés rapidement.

M. Francis Drouin: Merci.

Le président: Merci beaucoup.

Je tiens à souhaiter la bienvenue au sein du Comité à M. Clement et M. Diotte. Merci d'être là. Je crois savoir que M. McCauley et M. Shipley ont cédé leur temps de parole.

Monsieur Clement, vous pouvez y aller en premier.

L'hon. Tony Clement (Parry Sound—Muskoka, PCC): Merci.

Je suis Tony Clement, député de Parry Sound—Muskoka. Merci, madame la ministre, de comparaître devant le Comité.

Je veux parler de construction navale, si vous me le permettez. Vous en avez parlé dans votre déclaration.

La construction des navires de soutien interarmées devait commencer d'ici la fin de l'année. C'était le plan initial de l'ancien gouvernement, mais, selon les documents fournis par le ministère des Pêches et des Océans, les calendriers de livraison des navires de soutien interarmées et du brise-glace ne sont pas disponibles actuellement. Quand croyez-vous que commenceront les travaux de construction des navires de soutien interarmées?

L'hon. Carla Qualtrough: Merci.

Je vais demander à Lisa Campbell, qui est ici, de nous fournir les dates, parce qu'elle connaît beaucoup mieux ces détails.

Mme Lisa Campbell (sous-ministre adjointe, Approvisionnement maritime et de défense, ministère des Travaux publics et

des Services gouvernementaux): Merci, madame la ministre, et merci de poser la question.

Je suis heureuse de signaler que la construction de grands navires pour la Marine et la Garde côtière canadienne est en cours aux Chantiers maritimes Irving Inc. de Halifax et au chantier naval Seaspan de Vancouver.

Il va sans dire que les budgets et les échéanciers concernant la Stratégie en matière de construction navale ont été établis il y a de nombreuses années, avant que des lots de navires soient en réalité construits dans ces chantiers. Nous avons maintenant une bien meilleure idée de ce à quoi ressemble un échéancier réaliste, des défis qu'ils vont rencontrer et des gains d'efficacité qu'ils seront en mesure d'obtenir.

Nous avons reçu un calendrier de programme intégré pour l'ensemble du programme de travail de Vancouver. Nous l'analysons actuellement pour voir si nous avons des questions à son sujet et s'il fonctionne pour nous et pour savoir ce que sera l'échéancier.

Comme le Comité le sait probablement, la Marine royale canadienne a un besoin urgent d'une capacité provisoire pour réapprovisionner ses navires en mer, et, en novembre 2015, Federal Fleet Services s'est vu attribuer un contrat pour la fourniture d'une capacité provisoire de pétrolier ravitailleur d'escadre pour la Marine. La conversion d'un bâtiment existant au Québec reste sur la bonne voie. Celui-ci devrait être mis en service en janvier 2018 et permettra de combler l'écart jusqu'à ce que les navires de soutien interarmées soient livrés.

L'hon. Tony Clement: Merci.

Aux fins du compte rendu, je veux juste dire que nous n'avons pas obtenu de date. Il est important pour le présent comité et pour les parlementaires d'obtenir des dates dès que possible, de sorte que nous puissions faire notre travail qui consiste à vous demander des comptes.

Au sujet de la construction de ravitailleurs provisoires, parce que vous l'avez mentionné, cela a découlé de mesures prises par le gouvernement précédent relativement à la construction du MV *Asterix*, projet auquel le gouvernement s'est d'abord opposé pour des raisons politiques. Nous ne savons pas quand les prochains ravitailleurs seront construits ni quand la construction commencera. Selon le témoignage des fonctionnaires, la construction ne se fera pas avant au moins 2021, soit quatre ans plus tard que prévu.

De nombreux experts ont dit que nous devons attribuer un autre contrat au Chantier Davie pour mettre en branle la construction de ces ravitailleurs; autrement, nos capacités en matière de marine seront, bien franchement, tournées en dérision.

Allez-vous attribuer un deuxième contrat au Chantier Davie, et sinon, pourquoi pas?

L'hon. Carla Qualtrough: Merci.

Lisa, dans une seconde, je vais vous demander d'ajouter quelque chose.

Ma compréhension repose sur un examen approfondi des capacités opérationnelles du ministère de la Défense nationale et de la Garde côtière. Ils sont arrivés à la conclusion que nous n'avons pas besoin de maintenir le bail existant du navire existant ni, en fait, d'attribuer un contrat pour la construction d'un deuxième navire.

Lisa, pouvez-vous ajouter quelque chose à cela?

Mme Lisa Campbell: Oui, avec plaisir. Merci, madame la ministre.

Merci de poser la question.

Comme les membres du Comité le savent probablement, deux lots de travail ont été attribués au moyen d'un appel d'offres à des chantiers situés sur les côtes Est et Ouest, et d'autres possibilités concernant la construction de petits bâtiments de moins de 1 000 tonnes peuvent faire l'objet et font l'objet d'appels d'offres dans l'ensemble du Canada, ainsi que la réparation de navires et les travaux de carénage.

Cet été, nous avons soumis à un appel d'offres un contrat concernant le soutien en service de navires de patrouille extracôtiers et de l'Arctique et de navires de soutien interarmées. Le contrat a été attribué pour une somme de 5,2 milliards de dollars. C'est un exemple de la façon dont les appels d'offres permettent de répartir le travail.

Nous sommes déterminés à consulter l'industrie par rapport à d'autres besoins qui pourraient se présenter à la suite de processus d'approvisionnement ouverts et concurrentiels, et nous mobilisons donc régulièrement tous les chantiers canadiens à mesure que nous examinons les besoins existants et tout nouveau besoin concernant la Stratégie en matière de construction navale.

L'hon. Tony Clement: Merci.

Encore une fois, j'aimerais dire aux fins du compte rendu que nous sommes maintenant une marine qui a un ravitailleur provisoire et trois océans à couvrir. Ce n'est pas acceptable.

Passons maintenant pour une seconde aux bâtiments de combat de surface. Hier, nous avons appris de la bouche de représentants du ministère que la date d'achèvement du premier navire de combat pour la Marine est, comme vous l'avez peut-être mentionné, hautement hypothétique. La date limite a été repoussée à de nombreuses reprises. La demande de propositions a déjà été modifiée plus de 50 fois, et il est plus probable que jamais que les retards entraîneront des lacunes pour ce qui est de la construction sur les chantiers navals, et, par conséquent, des licenciements massifs à ces endroits.

Pouvez-vous me dire quand la DP concernant les navires sera achevée, et seriez-vous en mesure de fournir au Comité par écrit le calendrier de livraison?

• (1220)

Mme Lisa Campbell: Merci de poser la question.

Nous avons été ravis d'annoncer hier que la demande de propositions prend fin le 30 novembre. Elle a été prolongée, parfois à la demande de l'industrie, pour quelques raisons. D'abord, nous voulons nous assurer que l'industrie a eu la chance de partir du bon pied et nous tenons compte de ses commentaires. C'est vraiment un exemple, comme l'a dit la ministre, de modernisation de l'approvisionnement.

De plus, nous prévoyons toujours entamer la construction au début des années 2020. C'est une stratégie d'approvisionnement rationalisée pour la conception d'un navire de combat et l'intégration de systèmes de combat qui l'accompagne, ce qui, selon notre point de vue, devrait permettre des gains d'efficacité.

En ce concerne les ralentissements de la production, c'est une caractéristique courante de la construction navale moderne, et un certain nombre de choses entreront en jeu. Le contrat que nous avons conclu concernant les navires de patrouille extracôtiers et de l'Arctique sur la côte Est contient une garantie de cinq navires, et une incitation à ce qu'il y en ait six. Lorsque nous saurons à quel moment le sixième navire sera construit, nous aurons une idée du moment où l'écart apparaîtra. Nous nous attendons au ralentissement de la production. Nous avons embauché une tierce partie pour nous

aider à analyser le début de cet écart, sa nature, le moment où il surviendra et sa durée...

Le président: Je suis désolé, madame Campbell; nous allons devoir mettre fin à votre témoignage.

[Français]

Monsieur Ayoub, vous disposez de cinq minutes.

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

Madame la ministre, je vous remercie d'être parmi nous. Je compatis avec les employés du gouvernement qui vivent cette situation et je vous félicite pour votre leadership. Votre rôle n'est pas facile à jouer aujourd'hui, mais en équipe, nous allons arriver à trouver des solutions. On le voit déjà.

Le système de paie et ses règles sont extrêmement compliqués. On dit qu'il faut consolider ou corriger 80 000 règles pour en arriver à un système un peu plus simple.

Quel échéancier allez-vous suivre pour en arriver à réduire le nombre de règles et faire en sorte que ce système de paie serve adéquatement nos employés ainsi que Services publics et Approvisionnement Canada?

L'hon. Carla Qualtrough: Je vous remercie de votre question.

Bien sûr, les 80 000 règles sont liées aux conventions collectives.

[Traduction]

Les possibilités existent... et soyons clairs: ce n'est pas SPAC qui négocie les conventions collectives avec les syndicats; c'est en fait le Secrétariat du Conseil du Trésor, et il serait donc le responsable.

L'idée selon laquelle nous pouvons d'une certaine façon simplifier les règles qui découlent de la négociation de conventions collectives aurait effectivement une incidence sur la complexité de la personnalisation de Phénix. Comme le Conseil du Trésor amorce la prochaine vague, si vous le voulez, de négociation des conventions collectives, il serait en mesure — nous avons assurément entendu dire d'au moins un syndicat qu'il est ouvert à l'idée — de tenir au moins une discussion sur la façon dont nous pouvons simplifier ces règles. C'est la personnalisation.

[Français]

M. Ramez Ayoub: Je vous remercie.

Il est clair que rien n'est simple dans ce système, mais il faut composer avec cette situation. J'aimerais avoir plus de détails sur le travail qui se fait dans l'équipe de Mme Lemay.

Monsieur Linklater, de quelle façon le nouveau plan va-t-il s'attaquer aux arriérés, soit ce qui est en retard et qui pourrait éventuellement continuer à l'être?

Peut-on prévoir le retard qui va être pris dans un futur rapproché?

Comme vous l'avez mentionné, il y a du retard à rattraper quant à la mise en oeuvre des conventions collectives. Il y a aussi la prochaine période d'impôt, qui va bientôt arriver. Certaines choses peuvent être prévues.

Comment peut-on y arriver, même si le système est imparfait pour le moment? Quel est votre plan?

M. Les Linklater: Je vous remercie de votre question.

Nous nous penchons maintenant sur plusieurs vagues d'activités. Nous venons de déposer au Comité des comptes publics notre plan d'action, de gestion, dans le cadre duquel nous allons mettre en vigueur des initiatives visant à réduire les pressions subies par les employés.

Comme vous l'avez dit, monsieur Ayoub, la saison des impôts arrive. En outre, nous traitons les transactions liées à la mise en oeuvre des conventions collectives et nous nous préparons à émettre les feuillets T4 et les relevés 1 des employés. De plus, nous sommes en train d'embaucher du personnel supplémentaire pour qu'il se joigne aux effectifs de Miramichi et des bureaux satellites partout au pays.

Une fois que nous aurons terminé la mise en oeuvre des conventions collectives et l'émission des feuillets T4 pour l'année 2017, nous allons nous consacrer, à l'aide de ces ressources, aux requêtes afin de régler les transactions qui sont toujours en attente. Selon le plan d'action que nous venons de déposer, nous nous serons attaqués aux pires pressions d'ici la fin de 2018.

• (1225)

M. Ramez Ayoub: Est-il exact de dire qu'au cours de la dernière année il y a eu des périodes où l'on a réussi à garder la tête hors de l'eau, à prendre les devants et à contenir les retards, de façon à finir par pouvoir planifier les choses?

Ce nouveau plan et les règles que l'on veut changer permettent-ils de voir un peu de lumière au bout du tunnel?

Les morceaux de Lego se mettent-ils en place de façon à ce qu'on puisse en arriver à quelque chose de bien concret?

M. Les Linklater: Oui. Le vérificateur général a souligné que nous étions en mesure, dans un certain contexte, de traiter un nombre de cas supérieur à celui que nous recevons. C'est d'ailleurs ce qui se passe présentement, grâce aux ressources dont nous disposons et malgré la mise en oeuvre des conventions collectives.

[Traduction]

Le président: Merci beaucoup.

Monsieur Diotte, vous avez cinq minutes.

M. Kerry Diotte (Edmonton Griesbach, PCC): Madame la ministre, pour revenir à Phénix, vous avez dit dans votre déclaration liminaire que, lorsque Phénix a été lancé, le système de paie alors en place dont le retrait était prévu était en piteux état et présentait un risque de panne élevé. Nous savons qu'à l'heure actuelle, le système Phénix ne paie pas la moitié des fonctionnaires correctement. Quel était le taux de panne du système existant?

L'hon. Carla Qualtrough: Je suis désolée; je n'ai pas ce renseignement.

Mme Marie Lemay: Une grande partie du problème que nous avons, c'est qu'il n'y avait pas d'analyse comparative, vraiment, en ce qui concerne les problèmes qui existaient dans les différents ministères. La mauvaise nouvelle, c'est que nous ne saurons pas là où nous étions auparavant lorsque nous y serons. Nous savons, selon un rapport du BVG, que le système était en réalité tombé deux fois en panne, auparavant, je pense. C'est ce que nous avons.

M. Kerry Diotte: Quelle serait votre définition de « panne » ? Assurément, un système qui...

Mme Marie Lemay: Il n'avait pas payé... je pense que c'était 4 000 personnes dès le départ. Rappelez-vous que Phénix a payé 300 000 fonctionnaires toutes les deux semaines depuis son lancement. Je n'essaie pas du tout de minimiser les problèmes, mais la paie toutes les deux semaines a été envoyée.

M. Kerry Diotte: D'accord, mais le taux de défaillance n'avait pas de répercussions sur la moitié des fonctionnaires, n'est-ce pas?

Mme Marie Lemay: Je ne crois pas, mais je n'ai pas de chiffres pour être en mesure de répondre, vraiment.

M. Kerry Diotte: Vous ne savez pas ce que le taux de défaillance était en soi.

Mme Marie Lemay: Nous n'avons pas cette vision collective. Nous n'avons pas cette vision collective des choses, ce qui était un problème réel avec le système; nous l'avons maintenant et nous finirons par avoir une meilleure vision des choses. Nous n'avons pas une vision des choses centralisée.

M. Kerry Diotte: Madame la ministre, si nous parlons de chiffres, et on dirait que nous les voulons maintenant, quel type de mesures employez-vous concernant la correction de Phénix? Encore une fois, à l'heure actuelle, plus de la moitié des fonctionnaires sont payés de façon incorrecte. Vous attendez-vous à réduire cela de 50 % dans un an ou de 75 % dans cinq mois? Quel type de mesures utilisons-nous maintenant?

L'hon. Carla Qualtrough: Il importe de clarifier le fait que la moitié des fonctionnaires ont un problème de paie en suspens en ce moment, ce qui diffère légèrement de dire que la moitié des fonctionnaires ne sont pas correctement payés, parce que, toutes les deux semaines, des gens sont payés.

La difficulté, c'est que nous devons, encore une fois, déterminer la priorité avec laquelle nous allons nous attaquer à l'arriéré tout en maintenant la norme de service des 80 000 nouvelles transactions qui arrivent chaque mois. Nous devons nous assurer que nous traitons ces 80 000 transactions. N'oubliez pas que 300 000 personnes sont payées deux fois par mois, et 80 000 nouvelles transactions arrivent chaque mois, ce qui va des gens ayant des questions au sujet de leurs cotisations syndicales à des gens qui se sont mariés et changent leur nom, en passant par des gens qui n'ont pas été payés ou à d'autres qui ont moins cotisé au RPC et se demandent pourquoi. Il y a des répercussions financières qui sont importantes, et d'autres, non, comme une différence de 20 \$ par rapport à une différence de 1 000 \$.

Ce que nous visons, c'est une amélioration continue, en réduisant constamment l'arriéré chaque mois. Plus nous avons de gens, plus nos processus sont rationalisés; et moins nous avons des pépins techniques, plus nous pouvons dire en toute confiance que nous nous attaquons à l'arriéré.

• (1230)

M. Kerry Diotte: À quoi ressemble cette attaque, cependant? Certes, il y a quelque part des cibles, de sorte que toutes les semaines, vous avez une cible, à la manière d'un vendeur. Y a-t-il réellement des cibles?

L'hon. Carla Qualtrough: Ce que nous savons, c'est que, chaque mois, le nombre de transactions que nous traitons s'améliore. Le mois dernier, nous avons eu une norme de service de 80 000 transactions. Je vais le dire à l'envers, mais 79 000 nouvelles transactions sont arrivées, et nous en avons traité 71 000, plus 21 transactions manuelles sur les conventions collectives supplémentaires, en plus de 29 qui ont été automatisées. Nous avons géré 119 000 transactions ce mois-là par rapport à une norme de service de 80 000. À un moment donné, nous n'aurons pas de conventions collectives à traiter, ou, bien franchement, le prochain lot de conventions collectives sera plus facile à traiter parce qu'elles ne supposeront pas deux, trois ou quatre ans d'arriéré. Nous prévoyons, à ce moment-là, un déclin stable du nombre de transactions dans l'arriéré.

Le président: Monsieur Diotte, je crois que votre temps est écoulé.

Monsieur Peterson, vous avez cinq minutes.

M. Kyle Peterson (Newmarket—Aurora, Lib.): Merci, monsieur le président.

Merci, madame la ministre, d'être ici, et merci à tout le monde de vous joindre à nous cet après-midi.

Je veux un peu revenir sur ce que M. Diotte demandait. J'entends dire qu'il y a 300 000 employés qui sont payés toutes les deux semaines, de façon réussie pour la plupart. Il y a 80 000 transactions qui arrivent dans un mois. Il peut s'agir d'un changement de nom, comme vous l'avez mentionné, ou d'un changement d'adresse, peut-être, ou quoi que ce soit d'autre. Ce ne sont pas vraiment des demandes problématiques; c'est juste la quantité de transactions qui arrivent dans le système.

Combien de transactions peuvent être exécutées dans un mois au moyen des ressources humaines actuelles ou d'autres ressources qui sont accessibles?

L'hon. Carla Qualtrough: Merci.

Les, pouvez-vous donner les chiffres?

M. Les Linklater: En ce qui concerne la capacité au sein de SPAC, nous estimons que nous pouvons confortablement gérer environ 80 000 nouvelles transactions chaque mois. Comme l'a dit la ministre, en faisant le suivi de nos progrès à ce chapitre, nous avons signalé, au moyen de nos tableaux de bord publics au cours des derniers mois, le nombre de transactions qui ont dépassé notre norme de service, et ce nombre est ce que nous observons, en partie, au fur et à mesure de nos progrès quant à la réduction de la file d'attente.

M. Kyle Peterson: Très bien. Le résultat final sera probablement de zéro, ce qui représente évidemment une bonne budgétisation, et c'est ainsi que les choses devraient être. Quelles ressources sont donc utilisées pour éliminer l'arriéré? Il me semble que les ressources actuelles ne sont tout simplement pas suffisantes pour tenir le cap.

L'hon. Carla Qualtrough: Allez-y, Les.

M. Les Linklater: Ce que nous faisons, c'est faire appel à des bureaux satellites, ainsi qu'à un certain nombre de processus d'embauche externe. Le greffier du Conseil privé a lancé un appel il y a quelques mois. Nous avons fait du recrutement. Nous avons travaillé avec les syndicats pour faire revenir des conseillers en rémunération à la retraite, et nous embauchons maintenant activement 300 autres conseillers à la rémunération. Ces employés de la rémunération devraient être intégrés au début janvier. À ce moment-là, nous aurons bien plus de 1 500 employés de la rémunération à Miramichi et aux bureaux satellites pour travailler sur les transactions.

M. Kyle Peterson: Le nombre de transactions qu'on peut réaliser est-il proportionnel au nombre d'employés?

M. Les Linklater: Nous avons quelques hypothèses au sujet de la productivité, que nous avons mises à l'essai avec le personnel sur le terrain et les syndicats. Manifestement, les transactions plus complexes comme les cessations d'emploi exigent plus d'efforts, et d'autres, comme les changements de nom, en exigent moins. Nous avons des mesures concernant le délai de traitement en plus de la productivité moyenne par employé formé. Nous utilisons ces mesures pour les intégrer dans notre planification relative à l'embauche.

M. Kyle Peterson: Merci.

Je veux examiner les répercussions que ces conventions collectives ont eues. Est-il nécessaire de penser à établir un budget et à faire une planification en vue de périodes exceptionnelles, lorsqu'il pourrait y avoir plus de transactions que la normale? Y a-t-il

une façon de renforcer le personnel durant ces périodes? Prend-on cela en considération dans le nouveau système?

M. Les Linklater: Tout à fait. Lorsque nous étudions une meilleure modélisation de notre charge de travail dans le réseau, nous tenons compte d'un certain nombre de questions liées à la variabilité saisonnière, comme la saison des impôts et l'embauche d'étudiants à l'été. Nous avons imaginé que, pour la convention collective, nous créerions une unité spécialisée de 65 conseillers à la rémunération pour gérer le travail résiduel; on a dû réévaluer cette hypothèse une fois que nous avons constaté la complexité de ce à quoi nous faisons face. Le nombre de conseillers a été augmenté à 200.

Dans l'avenir, comme le Conseil du Trésor continue de négocier les conventions collectives, lorsque nous examinerons le modèle de service à Miramichi et dans les bureaux satellites, nous intégrerons une unité affectée au travail de révision des conventions collectives.

• (1235)

M. Kyle Peterson: D'accord.

J'aimerais parler brièvement de la formation. Pour ce qui est des conseillers à la rémunération, quel est le processus d'intégration? Comment s'intègrent-ils au rôle et quelle formation reçoivent-ils lorsqu'ils sont intégrés?

M. Les Linklater: Nous adoptons un certain nombre d'approches. Des cours officiels sont fournis, et une formation en salle de classe est à la disposition du personnel de la rémunération. Il y a aussi beaucoup d'éléments en milieu de travail. Ce que nous avons découvert, c'est que si des employés de bureau sont incorporés à des niveaux inférieurs, par rapport à des conseillers à la rémunération pleinement formés qui connaissent l'ensemble des 269 sous-types de transactions, ils sont en mesure d'assumer plus de travail simple et de libérer les conseillers à la rémunération pour qu'ils puissent réaliser les transactions plus compliquées.

Nous trouvons que ce modèle fonctionne bien. L'ARC l'utilise. L'Agence a son propre personnel de rémunération. Nous nous préparons maintenant au sein du réseau de Miramichi à piloter une approche par modules, où nous allons rassembler les divers niveaux et les diverses compétences afin d'être en mesure de nous concentrer sur des ministères ou des groupes de ministères particuliers ou sur certains types de transactions, de sorte qu'ils vont acquérir une spécialisation et des connaissances propres aux conventions collectives.

M. Kyle Peterson: Merci.

Le président: Madame la ministre, nous sommes arrivés à la fin de l'heure. Cependant, en général, le Comité essaie de terminer une période complète de questions. Il nous reste une intervention de trois minutes, de la part de M. Weir. Nous vous prions d'être indulgente et vous demandons de bien vouloir rester pour quelques minutes de plus.

L'hon. Carla Qualtrough: Absolument.

Le président: Monsieur Weir, c'est à vous.

M. Erin Weir: Merci beaucoup.

Puisqu'on parle de temps, j'aimerais vous poser une question au sujet de l'échéancier concernant la correction de Phénix. Selon le vérificateur général, il faudra deux ans. Croyez-vous que c'est acceptable?

L'hon. Carla Qualtrough: Eh bien, ce n'est certainement pas acceptable qu'il faille attendre des années. De nouveau, je ne veux pas ergoter, mais la définition de « correction » nous pose beaucoup de problèmes. Si par « correction », vous voulez dire à quel moment nous aurons un système stable qui paie tout le monde à temps et avec exactitude, il ne faudra pas attendre des années. Si par « correction » vous entendez un système ultramoderne de politiques applicables au processus de paie et de RH intégré, oui, il faudra probablement attendre des années.

M. Erin Weir: D'accord. Pour ce qui est du premier objectif qui consiste à avoir un système qui paie les gens de façon appropriée et à temps, quand le gouvernement pourra-t-il l'atteindre?

L'hon. Carla Qualtrough: De nouveau, j'hésite, parce que nos dates ont été erronées, dans le passé, mais j'ai bon espoir que vous le verrez d'ici la fin de 2018.

M. Erin Weir: Vous avez dit plus tôt que vous assumez une responsabilité personnelle pour Phénix. Si cet objectif n'est pas atteint d'ici la fin de 2018, donneriez-vous votre démission en tant que ministre des Services publics et de l'Approvisionnement?

L'hon. Carla Qualtrough: Wow. C'est une façon intéressante de mettre fin à cette discussion.

J'espère que si cet objectif n'était pas atteignable, nous ne l'apprendrions pas avec surprise d'ici la fin de 2018; je serais donc franche et honnête et je modifierais ma prévision s'il devenait apparent qu'on ne pourrait pas atteindre l'objectif.

M. Erin Weir: Vous avez parlé de quelque chose au sujet du réaligement du contrat d'IBM. Il me semble qu'IBM continue d'être payé davantage pour aider à corriger un système qu'il a configuré. Pensez-vous que c'est approprié? Pensez-vous qu'il y a une façon d'avoir une meilleure approche contractuelle dans l'avenir pour éviter ces problèmes?

L'hon. Carla Qualtrough: Tout à fait, il pourrait y en avoir une, si on parle de se concentrer davantage sur les résultats que sur les tâches, comme j'en ai parlé brièvement plus tôt, mais je pense que nous devons être très clairs au sujet de la portée du travail pour lequel on a retenu les services d'IBM. On n'a pas retenu ses services pour qu'il fournisse le système robuste pour lequel on aurait dû l'embaucher, à mon avis. Les peut nous fournir plus de détails, mais nous tenons IBM responsable selon les modalités de son contrat.

M. Les Linklater: Pour vous tenir au courant de la façon dont nous travaillons avec IBM, plus tôt cette année, nous avons mis à jour le contrat par rapport à l'aspect technique pour passer à l'adoption d'une approche de services gérée, où nous lui fournissons certaines tâches et des résultats prévus à atteindre, plutôt que d'adopter, comme par le passé, des approches fragmentaires et modulaires. Nous examinons l'aspect fonctionnel et reproduisons cela, de sorte que nous pouvons confier plus de risques à IBM pour qu'il nous aide à gérer le système de paie de façon plus efficace.

M. Erin Weir: Merci.

Le président: Merci beaucoup de votre présence ici et de votre indulgence. Comme je l'ai mentionné dans ma déclaration liminaire, vous deviez être ici jusqu'à midi seulement, et nous vous remercions donc d'être restée au-delà de ce temps. Je sais que vous avez un horaire extrêmement chargé.

Mesdames et messieurs, nous allons suspendre pour environ deux minutes, puis nous reprendrons pour le reste de la réunion.

Madame la ministre, merci.

La séance est levée.

● (1240)

(Pause)

● (1240)

Le président: Mesdames et messieurs, reprenons nos travaux.

Puisqu'il reste un peu moins de 15 minutes avant de devoir mettre fin à cette réunion, je vais suggérer que nous autorisions seulement deux interventions de sept minutes. Nous en aurons une du côté du gouvernement, et une de l'opposition officielle.

Mme Shanahan est la première, pour sept minutes, s'il vous plaît.

Mme Brenda Shanahan (Châteauguay—Lacolle, Lib.): Merci beaucoup, monsieur le président.

J'aimerais continuer dans la même veine que mon collègue M. Ayoub, avec les fonctionnaires. Monsieur Linklater, je vois que vous êtes ici. C'est vraiment quelque chose qui me dérange. Dans ma circonscription, quelques personnes ont participé à Phénix, surtout ceux qui ont dû revenir de la retraite, ce qu'ils ont été heureux de faire. J'ai entendu de façon anecdotique des histoires par rapport à ce que cette expérience a été.

Je veux me rassurer. En ce qui concerne ces histoires dérangeantes, nous entendons dire que des gens manquent d'argent et éprouvent des difficultés financières. Avons-nous une confirmation que chaque employé à qui il manquait ou à qui il manque une paie a ou bien reçu une avance salariale ou bien reçu la paie complète, et, le cas échéant, pourquoi continuons-nous d'entendre des histoires au sujet d'employés qui manquent d'argent?

M. Les Linklater: Merci de poser la question.

Je pense qu'il est important de souligner que les sous-ministres et les responsables des ressources humaines, les dirigeants principaux des finances, sont bien au courant du fait que les avances salariales d'urgence et les paiements prioritaires doivent être mis à la disposition des employés qui ont éprouvé des difficultés. Personne ne devrait manquer d'argent s'il en a besoin.

Lorsque nous entendons parler également de ces histoires, nous devons nous demander où se trouve le manque de communication parmi les employés, les gestionnaires et la haute direction pour ce qui est de fournir cette aide. Soyez assurée que, si un cas est porté à notre attention et est renvoyé aux échelons supérieurs, nous communiquons alors directement avec le ministère afin de nous assurer que l'employé reçoit toute aide financière dont il a besoin, et ce, le plus rapidement possible.

Mme Brenda Shanahan: Je vous demanderais en réalité d'être encore plus proactifs à cet égard, ayant moi-même acquis une certaine expérience avec les ressources humaines.

Il est parfois difficile pour les nouveaux employés, les employés qui ne connaissent pas bien leur situation, de comprendre simplement leur système de paie, puisque nous savons à quel point il est complexe. En ce qui concerne les gestionnaires, j'ai aussi été perturbée d'apprendre que, depuis le tout début du système Phénix, certains d'entre eux ne savaient pas qu'ils devaient accéder au système, approuver effectivement des transactions et interagir avec le système.

Je peux comprendre; c'est un genre de mécanisme de gestion très comportemental. Si je reçois une invite selon laquelle je dois faire quelque chose, je vais le faire, mais s'il n'y en a pas, je vais poursuivre mes activités habituelles. Comment se peut-il que des gestionnaires ne savaient pas qu'ils devaient entrer dans le système et effectuer ces transactions?

•(1245)

M. Les Linklater: Merci de poser la question. Je pense que nous avons reconnu de façon très opportune, par l'entremise de l'équipe intégrée, que, en ce qui concerne les communications avec les employés directement, qu'il s'agisse de personnes touchées par des problèmes de paie ou de gestionnaires, nous devons faire un meilleur travail pour ce qui est d'équiper tout le monde avec les connaissances dont ils ont besoin pour être en mesure de naviguer dans le système.

Nous travaillons avec les syndicats à du contenu concernant les réunions d'équipe obligatoires qui sera lancé dans les prochaines semaines. Le BDPRH, le Bureau du dirigeant principal des ressources humaines au Conseil du Trésor, a aussi commencé à lancer une formation plus adaptée à l'intention de personnes, selon le ministère où elles se trouvent, le système de RH qu'elles utilisent et la façon dont il interagit avec Phénix.

Lors du déploiement, la formation était plus générique et n'était pas particulièrement ciblée ni adaptée. Nous examinons une approche plus adaptée. En plus, avec le soutien du Conseil du Trésor, nous allons passer à la formation obligatoire pour les gestionnaires de Phénix au cours des prochaines semaines.

Mme Brenda Shanahan: Merci. De nouveau, si je peux m'aventurer davantage, si cela aide d'une quelconque façon, sachez que j'ai aussi une formation scolaire en finances, et, de fait, lorsque j'étais aux RH, une grande partie de mon travail consistait à renseigner les gens au sujet de ce qui constituait leur chèque de paye, y compris les versements de pension et la raison pour laquelle ils voyaient des déductions à la source de montants différents à des moments différents. C'est une occasion énorme d'informer des gens et de les aider à faire le suivi de leur propre situation personnelle.

Cela dit, l'employeur a la responsabilité de s'assurer que chaque transaction est effectuée de façon appropriée et que les rajustements sont faits de façon claire et transparente. Pourriez-vous s'il vous plaît expliquer en détail au Comité comment ces rajustements seront mis en vigueur pour les T4 des employés, les primes d'assurance qui auraient pu être surpayées ou sous-payées, les versements de pension, particulièrement puisque les systèmes de paye, comme les gens qui sont payés, ne sont pas dans une situation statique et se transforment et évoluent constamment?

M. Les Linklater: Pour gagner du temps, j'espère que je peux rendre justice au...

Le président: Donnez autant de détails que possible dans les deux minutes restantes.

Mme Brenda Shanahan: Vous pouvez aussi les fournir par écrit au Comité, n'est-ce pas, monsieur le président?

Le président: Tout à fait.

M. Les Linklater: Nous serions heureux de faire le suivi par écrit, mais essentiellement, nous sommes en mesure d'exécuter des rapports internes liés à des moins-payés et à des trop-payés. Cela nous sert un peu d'indication pour savoir où il peut y avoir des problèmes. Aussi, à mesure que nous traitons les transactions, les trop-payés et les moins-payés peuvent être portés à notre attention, et les employés peuvent nous les signaler également par l'intermédiaire du centre de contact.

Lorsqu'il y a une découverte, particulièrement d'un trop-payé, nous agissons pour apporter la correction et rajuster le T4, de sorte que le T4 réel reflète les gains appropriés pour la personne et que le trop-payé soit corrigé.

Mme Brenda Shanahan: Le prestataire sera-t-il en mesure de comprendre cela clairement?

M. Les Linklater: Oui, nous allons nous en assurer. Forts de notre expérience avec la saison des impôts de l'année dernière, nous avons déjà commencé à travailler avec le Conseil du Trésor et l'ARC pour nous assurer d'avoir de bonnes communications à l'intention du grand public par rapport à ces enjeux.

Mme Brenda Shanahan: Me reste-t-il du temps?

Le président: Vous avez environ 30 secondes.

Mme Brenda Shanahan: Eh bien, le règlement rapide: madame Lemay peut-elle m'en parler?

Mme Marie Lemay: Une des mesures que nous avons mises en place, c'est un plan d'action en 14 points que nous avons élaboré en travaillant avec l'industrie. Une mesure que nous avons en place depuis juin, c'est l'affichage des paiements de plus de 100 000 \$ aux entrepreneurs. Les sous-traitants peuvent y jeter un coup d'oeil et savoir que l'entrepreneur principal a été payé, puis faire le suivi à ce sujet. Il y a des discussions continues avec l'industrie sur cette question, et nous pensons prendre d'autres mesures. Le plan en 14 points est affiché sur notre site Web.

Mme Brenda Shanahan: Nous devons peut-être faire plus que de la persuasion, autrement dit. Merci beaucoup.

Le président: Merci beaucoup.

Nous avons M. McCauley pour sept minutes, s'il vous plaît.

M. Kelly McCauley: Monsieur Parker, pourriez-vous nous renseigner très rapidement à propos des nouveaux résultats en matière de satisfaction que vous avez reçus pour Services partagés, s'il vous plaît?

M. Ron Parker (président, Services partagés Canada): Bien sûr. Merci de poser la question.

Toutes les améliorations dont je vais parler sont attribuables au dévouement et au professionnalisme de nos employés.

J'ai l'immense plaisir de dire que, depuis décembre 2015, notre indice de satisfaction des clients a augmenté de façon stable au cours des derniers mois, passant de 2,79 à 3,43 en octobre. En cours de route, nous avons obtenu trois notes de cinq sur cinq de ministères individuels en ce qui concerne le niveau de l'indice. C'est vraiment une excellente mesure sommaire, et j'en suis heureux.

•(1250)

M. Kelly McCauley: Merci beaucoup.

Madame Campbell, vous avez parlé du NCSC, et, à la fin du mois, je pense que nous allons faire une DP. Nous avons vu le rapport du DPB qui indique que chaque mois de retard du programme va coûter aux contribuables un quart de milliard de dollars supplémentaires. À partir du moment où nous allons commencer, combien cela va-t-il nous coûter au total si vous utilisez les chiffres du DPB?

Mme Lisa Campbell: Merci de poser la question.

Je suis heureuse de parler du navire de combat de surface canadien. C'est le plus grand, le plus complexe...

M. Kelly McCauley: Désolé, je sais tout cela. C'est une question très précise. Le DPB dit qu'un quart de milliard de dollars des contribuables seront gaspillés chaque mois où nous retardons le lancement du projet. Combien de temps faudra-t-il avant que nous commencions et, si on utilise les chiffres du DPB, combien cela va-t-il coûter aux contribuables, s'il vous plaît?

Mme Lisa Campbell: Pour répondre à la question, il y a un certain nombre de facteurs qui entrent en compte, y compris la conception qui sera au final sélectionnée. Nous continuons de prévoir le début de la construction en acier au début des années 2020, donc cela n'a pas changé. Si on accorde des prolongations à la demande de l'industrie, bien franchement, c'est pour nous assurer d'obtenir de bonnes offres solides pour que le Canada puisse faire son choix et obtenir la meilleure valeur.

M. Kelly McCauley: Pensez-vous qu'un contrat sera attribué d'ici là?

Mme Lisa Campbell: La clôture des soumissions est le 30 novembre, soit à la fin de la semaine. Nous nous attendons à terminer l'évaluation en 2018 et à commencer à attribuer des contrats pour le travail de conception — comme vous le savez, en vertu de la Stratégie en matière de construction navale, on conçoit puis on construit — de façon à commencer le plus tôt possible. Nous sentons bel et bien l'urgence et partageons cela avec l'industrie. Nous voulons aller de l'avant.

M. Kelly McCauley: Malheureusement, nous parlons de plusieurs milliards de dollars.

Madame Lemay, en juillet il y a un an et demi, nous nous sommes assis dans cette même salle, et je pense que je me suis assis dans ce même siège lorsque je vous ai posé une question au sujet des problèmes entourant les T4 et de ce que nous allions faire par rapport aux T4. On nous a dit qu'on adoptait une approche pangouvernementale à cet égard, et nous savons que cela s'est révélé un vrai désastre. Au total, de 70 000 à 80 000 T4 étaient incorrects.

Comment pouvez-vous nous assurer que nous n'allons pas répéter cela? Nous avons posé la question il y a un an et demi, et on nous a dit qu'une approche pangouvernementale permettrait de régler le problème. Cela a été un désastre. Que faisons-nous cette année pour les T4 afin de nous assurer de ne pas répéter le problème?

Mme Marie Lemay: Nous allons nous appuyer sur ce que nous avons appris l'année dernière. Le fait que nous ayons eu un nombre élevé de T4 modifiés ne... Nous allons continuer de les avoir. Nous le savons en raison des trop-payés et des moins-payés. Nous le savons. Il s'agit plutôt de savoir comment nous y réagissons. Ce que nous avons mis en place avec l'ARC, c'est que l'Agence fait un tri automatique sans que les gens aient à soumettre une nouvelle demande. Ce sont les processus que nous avons mis en place. Nous allons nous appuyer sur ceux-ci.

Je comprends que le chiffre est élevé, mais je ne jugerais pas... Nous devons l'abaisser, mais je crois que la façon dont nous réagissons à cette situation est plus importante.

M. Kelly McCauley: Très bien. Comment faites-vous cela?

Mme Marie Lemay: Comme je l'ai dit, avec les syndicats et l'ARC, nous avons élaboré l'année dernière un processus au moyen duquel les gens ont été en mesure de ne pas avoir à présenter une nouvelle demande et où les T4 modifiés faisaient automatiquement l'objet d'une nouvelle évaluation. Nous faisons la même chose cette année. Nous allons diffuser les renseignements plus largement aux employés également.

M. Kelly McCauley: Merci.

Très rapidement, nous avons récemment entendu dire qu'il y a un programme de formation prévu pour Phénix. Le fait qu'il ne soit pas obligatoire a fait l'objet d'une grande controverse. Pourquoi, en ce moment, après deux ans, la formation pour Phénix n'est-elle pas obligatoire?

Nous avons entendu le commentaire au pied levé d'une personne qui disait: « Eh bien, je ne contrôle pas les autres ministères », mais nous entendons beaucoup dire que c'est une approche pangouvernementale. Nous entendons dire depuis le début que le Conseil du Trésor n'a pas communiqué avec SPAC et que SPAC n'a pas communiqué avec qui que ce soit d'autre. Ici, nous avons une occasion, mais il semble que nous la laissions filer encore une fois. Pourquoi la formation n'est-elle pas obligatoire?

Mme Marie Lemay: Je pense que l'employeur a en réalité fait paraître une note hier disant que la formation est maintenant obligatoire.

M. Kelly McCauley: Pourquoi faut-il deux ans pour rendre la formation obligatoire?

Mme Marie Lemay: C'est une approche pangouvernementale. Nous tirons des enseignements.

M. Kelly McCauley: On dirait que l'ensemble du gouvernement vous laisse tomber.

Mme Marie Lemay: Nous sommes en meilleure position que nous l'étions l'année dernière en ce qui concerne la capacité.

M. Kelly McCauley: Très rapidement, nous avons posé une question par rapport à ce qui ressemblait presque à une ligne directe pour les députés, et M. Weir y a donné suite. J'ai entendu Mme Qualtrough dire que cela prendrait deux semaines, mais on dirait que c'était une réponse différente pour M. Weir. Encore une fois, c'est une question non partisane qui concerne l'ensemble des députés. Pourriez-vous parler de ces deux semaines?

• (1255)

Mme Marie Lemay: Ce que j'ai compris de ce que le ministre a dit, c'est que nous reviendrions dans deux semaines vous dire ce à quoi le processus ressemblerait.

M. Kelly McCauley: D'accord, nous pouvons nous attendre à cela. C'est formidable. Je pense que si nous pouvons au moins tirer autant de renseignements de cette réunion, celle-ci aura été un énorme succès pour nos électeurs, donc je vous remercie énormément.

Le président: Merci beaucoup, monsieur McCauley.

Mesdames et messieurs, je vais devoir excuser les témoins, mais je vous demanderais tous de bien vouloir rester à la table. Nous ne poursuivrons pas la séance à huis clos, mais je veux m'occuper très rapidement du Budget supplémentaire des dépenses (B), si nous le pouvons.

Madame Lemay, monsieur Parker, monsieur Linklater, monsieur Muldoon, madame Campbell, madame Paquet, monsieur Duplantie, merci beaucoup.

Mesdames et messieurs, pourrais-je vous demander de revenir à la table? Monsieur McCauley, monsieur Weir...

Mesdames et messieurs, si vous vous rappelez la dernière fois où nous nous sommes occupés du Budget supplémentaire des dépenses (B) l'année dernière, j'ai suivi le même processus que je vais maintenant vous recommander, et je vous demanderai ceci: ai-je le consentement unanime du Comité pour mettre aux voix les crédits du Budget supplémentaire des dépenses (B) de 2017-2018 de façon regroupée?

Des députés: D'accord.

Le président: Nous allons maintenant passer aux crédits.

BUREAU CANADIEN D'ENQUÊTE SUR LES ACCIDENTS DE TRANSPORT ET DE LA SÉCURITÉ DES TRANSPORTS

Crédit 1b—Dépenses de programme.....1 538 000 \$

(Le crédit 1b est adopté.)

BUREAU DU CONSEIL PRIVÉ

Crédit 1b—Dépenses de programme.....34 195 262 \$

(Le crédit 1b est adopté.)

COMMISSION DE LA FONCTION PUBLIQUE

Crédit 1b—Dépenses de programme.....1 \$

(Le crédit 1b est adopté.)

SERVICES PARTAGÉS CANADA

Crédit 1b—Dépenses de fonctionnement.....14 704 740 \$

Crédit 5b—Dépenses en capital.....1 \$

(Les crédits 1b et 5b sont adoptés.)

SECRÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR

Crédit 1b—Dépenses de programme.....30 671 729 \$

Crédit 15b—Rajustements à la rémunération.....654 565 472 \$

Crédit 20b—Assurances de la fonction publique.....253 209 974 \$

(Les crédits 1b, 15b et 20b sont adoptés.)

Le président: Dois-je faire rapport de l'adoption des crédits du Budget supplémentaire des dépenses (B) de 2017-2018 à la Chambre?

Des députés: D'accord.

Le président: Merci. Ce sera fait.

Y a-t-il autre chose pour la gouverne du Comité?

Allez-y, madame Ratansi.

Mme Yasmin Ratansi: L'étude du système Phénix va-t-elle être faite ici ou allons-nous consolider l'étude ou laisser le comité des comptes publics s'en charger, parce que les fonctionnaires du ministère se sont présentés devant le comité des comptes publics ce matin? Je ne connais pas le processus de rationalisation. Pouvons-nous prendre leur synthèse des témoignages et l'intégrer à notre rapport?

Le président: En tant que comité, bien sûr, comme vous le savez, madame Ratansi, nous avons la capacité d'être les maîtres de notre propre programme. Nous pouvons déterminer cela. Si vous le souhaitez, je peux certainement avoir une conversation avec mon homologue, le président des comptes publics, et revenir au Comité, puis nous prendrons la décision finale.

Raphaëlle vient tout juste de m'informer que les comptes publics vont préparer un rapport. Ils vont assurément de l'avant avec cela. Il nous incomberait de déterminer si nous souhaitons le faire.

Mme Yasmin Ratansi: D'accord. Merci.

Le président: Je m'entretiendrai avec Kevin Sorenson, puis je ferai un compte rendu.

Merci à tous.

La séance est levée.

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

PERMISSION DU PRÉSIDENT

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

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

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

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

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

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

SPEAKER'S PERMISSION

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

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

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

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

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