



CHAMBRE DES COMMUNES
HOUSE OF COMMONS
CANADA

Comité permanent des comptes publics

PACP • NUMÉRO 081 • 1^{re} SESSION • 42^e LÉGISLATURE

TÉMOIGNAGES

Le mardi 28 novembre 2017

Président

L'honorable Kevin Sorenson

Comité permanent des comptes publics

Le mardi 28 novembre 2017

● (0845)

[Traduction]

Le président (L'hon. Kevin Sorenson (Battle River—Crowfoot, PCC)): Bonjour à tous et bienvenue à cette séance numéro 81 du Comité permanent des comptes publics en ce mardi 28 novembre 2017.

Je tiens à rappeler à tous les participants — et il y a beaucoup de gens ce matin — que la séance d'aujourd'hui est télévisée. Donc, je vous saurai gré de mettre en sourdine vos téléphones cellulaires ou appareils de communication ou de tout simplement les éteindre.

Nous étudions aujourd'hui le rapport 1, « Les problèmes liés au système de paye Phénix », des rapports de l'automne 2017 du vérificateur général du Canada.

Pour l'occasion, nous accueillons comme témoins Marie Lemay, sous-ministre, ainsi que Les Linklater, sous-ministre délégué, Services publics et Approvisionnement Canada; M. Michael Ferguson, vérificateur général du Canada, et Jean Goulet, directeur principal, Bureau du vérificateur général; Mme Yaprak Baltacioglu, secrétaire du Conseil du Trésor du Canada, et Céline Cléroux, sous-ministre adjointe, Secteur de la transformation de la gestion des ressources humaines, Bureau de la dirigeante principale des ressources humaines, Secrétariat du Conseil du Trésor.

Je vous souhaite la bienvenue.

Si j'ai bien compris, nous aurons droit à plusieurs exposés.

Nous commencerons par le vérificateur général.

[Français]

M. Michael Ferguson (vérificateur général du Canada, Bureau du vérificateur général): Monsieur le président, je vous remercie de nous donner l'occasion de présenter les résultats de notre rapport sur les problèmes liés au système de paie Phénix.

[Traduction]

En 2009, le gouvernement du Canada a amorcé la transformation des processus d'administration de la paye de ses 290 000 employés. Services publics et Approvisionnement Canada était chargé de piloter cette initiative.

Cette initiative comportait deux projets: l'un pour centraliser les services de paye de 46 ministères et organismes employant près de 70 % des fonctionnaires fédéraux, et l'autre pour remplacer le système de paye datant de plus de 40 ans qui était utilisé par 101 ministères et organismes par un nouveau système appelé Phénix.

Depuis la mise en service de Phénix en février 2016, le gouvernement fédéral n'arrive souvent pas à verser aux fonctionnaires fédéraux le montant exact de leur paye en temps opportun. Notre audit a examiné si Services publics et Approvisionnement Canada avait collaboré avec les ministères et organismes retenus pour régler

les problèmes de paye liés à Phénix afin que les fonctionnaires reçoivent le montant exact de leur paye en temps opportun.

Cet audit est important, car les problèmes de paye du gouvernement ont eu des répercussions financières sur des dizaines de milliers de fonctionnaires et il faut corriger le système.

Nous avons constaté que le nombre de problèmes de paye avait continué d'augmenter pendant toute la période visée par notre audit. Un an et demi après le lancement du système de paye Phénix, il y avait plus de 150 000 fonctionnaires, dans les 46 ministères et organismes dont les services de paye avaient été centralisés, qui avaient une demande d'intervention de paye en attente.

Ces 150 000 employés attendaient le traitement d'environ 500 000 demandes. Ces chiffres ne comprennent pas les demandes d'intervention de paye en attente des employés des 55 ministères et organismes dont le service de paye n'ont pas été centralisés, ni les demandes en attente de traitement découlant des conventions collectives conclues récemment avec les syndicats de la fonction publique fédérale.

[Français]

Les problèmes se sont tellement aggravés que les erreurs non corrigées dans la paie dépassaient le demi-milliard de dollars à la fin de juin 2017. Ce montant comprenait les sommes dues à des fonctionnaires qui avaient été sous-payés, auxquelles s'ajoutaient les sommes dues à l'État par des fonctionnaires qui avaient été trop payés.

Les ministères et les organismes ont eu des difficultés à régler les problèmes causés par Phénix dès le début. Il aura cependant fallu quatre mois à Services publics et Approvisionnement Canada pour admettre que les problèmes signalés dépassaient le cadre de traitement normal de la paie. Depuis, le ministère ne fait que réagir aux problèmes. Il a mis en oeuvre peu de solutions permanentes. De fait, 16 mois après l'apparition des premiers problèmes, la mise en place d'une structure de gouvernance se fait encore attendre.

À notre avis, la solution pour régler les problèmes de paie causés par Phénix est divisée en deux volets. En priorité, il faut verser aux employés le montant exact de leur paie en temps opportun. Une fois que cela sera fait, il restera toutefois encore du travail à faire pour avoir un système efficace de traitement de la paie. La solution à long terme doit être permanente et aussi efficiente que possible.

Services publics et Approvisionnement Canada nous a indiqué qu'il allait élaborer un plan complet contenant des informations détaillées sur les coûts pour régler les problèmes de paie. Toutefois, ce plan n'était pas encore prêt à la fin de notre audit.

Pour mettre en oeuvre une solution viable aux problèmes de paie, le gouvernement doit déterminer les causes profondes des problèmes et s'y attaquer. Il doit aussi surveiller de près les mesures prises pour régler les problèmes et s'assurer que Services publics et Approvisionnement Canada, le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada et les ministères et organismes concernés collaborent étroitement.

● (0850)

[Traduction]

À notre avis, il faudra des années pour régler les problèmes de paie causés par Phénix et plus que les 540 millions de dollars que les organismes publics ont jusqu'ici prévu de dépenser. Nous avons constaté que le ministère de la Santé de l'État du Queensland, en Australie, avait été aux prises avec une situation similaire. Or, il a dû consacrer plus de 1,2 milliard de dollars, sur huit ans, pour régler la plupart de ses problèmes de paie.

Nous avons formulé quatre recommandations à Services publics et Approvisionnement Canada et deux recommandations au Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada. Ils ont tous les deux accepté les recommandations.

[Français]

Monsieur le président, je termine ainsi ma déclaration d'ouverture.

Nous serons heureux de répondre aux questions des membres du Comité.

[Traduction]

Le président: Merci beaucoup, monsieur.

Nous entendrons maintenant Mme Baltacioglu, du Secrétariat du Conseil du Trésor.

[Français]

Mme Yaprak Baltacioglu (secrétaire du Conseil du Trésor du Canada, Secrétariat du Conseil du Trésor): Bonjour à tous.

Je vous remercie de votre invitation à comparaître devant vous ce matin, afin de parler du système de paie Phénix.

Comme secrétaire du Conseil du Trésor, j'appuie le Conseil dans son rôle d'employeur de l'administration publique centrale. Dans ce rôle, mon équipe et moi sommes engagées à faire notre part pour que les employés de la fonction publique soient payés correctement. La situation n'est pas acceptable, et elle a déjà touché beaucoup trop de nos employés.

J'aimerais remercier le vérificateur général de son analyse et de ses recommandations visant à stabiliser le système de paie. Son rapport est une contribution importante au travail déjà en cours.

[Traduction]

Ce matin, j'aimerais discuter en particulier de ces deux recommandations à l'intention du Conseil du Trésor.

La première était que le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada devrait établir, en collaboration avec Services publics et Approvisionnement Canada, des échéanciers que les ministères et organismes devraient respecter pour soumettre des informations exactes sur la paie et appuyer SPAC ainsi que les ministères et organismes dans l'élaboration de mesures du rendement en vue de vérifier si les employés reçoivent une paie exacte et en temps opportun, et faire rapport à cet égard. Nous acceptons cette recommandation. En fait, nous avons déjà entamé le travail dans le but de réaliser cet engagement.

En collaboration avec SPAC, nous établirons les délais normalisés pour les transactions des RH donnant lieu à une intervention de paie d'ici le 30 juin 2018. Nous travaillerons également avec les

ministères et organismes pour établir et mettre en oeuvre une approche globale qui permettra de faire le pont entre le monde des RH et les processus de paie concrets. Afin d'améliorer notre capacité à assurer le suivi des interventions de paie et à en faire rapport, nous allons établir des mesures de rendement qui seront mises en place au cours de l'exercice 2018-2019. Enfin, nous collaborerons avec les ministères et organismes afin d'effectuer le suivi des principales données des RH, y compris la rapidité de la paie, et d'en faire rapport.

La deuxième recommandation du vérificateur général à l'intention du SCT porte sur les coûts. Il recommande que le Secrétariat, toujours avec l'appui de SPAC et des ministères et organismes, devrait faire un suivi et présenter des rapports sur le budget qui sera nécessaire pour régler les problèmes de paie et mettre en oeuvre une solution durable dans l'ensemble des ministères et organismes. Nous acceptons cette recommandation.

Le contrôleur général du Canada dirige un exercice pangouvernemental afin de mieux comprendre les coûts réels dans leur ensemble.

● (0855)

[Français]

Le travail est en cours. C'est un processus rigoureux qui se base sur les meilleures pratiques internationales. Cela va nous permettre de déterminer les coûts engagés jusqu'à présent en plus d'encadrer les dépenses futures. Il y aura une consultation importante auprès des ministères et des organismes centraux afin d'assurer une bonne compréhension des données. Nous nous attendons à ce que cet exercice se termine en mai 2018.

[Traduction]

En terminant, j'aimerais répéter que les gens de mon ministère et l'équipe de la haute direction du SCT s'investissent, et se sont toujours investis, à fond dans ce dossier.

[Français]

Les recommandations du vérificateur général et nos efforts pour y donner suite vont contribuer de façon importante au travail déjà en cours.

Monsieur le président, je termine ici mes observations. Je me ferai un plaisir de répondre aux questions du Comité.

[Traduction]

Le président: Merci beaucoup de votre exposé.

Nous passons maintenant à la sous-ministre, Mme Lemay.

Mme Marie Lemay (sous-ministre, ministère des Travaux publics et des Services gouvernementaux): Merci beaucoup.

Monsieur le président, mesdames et messieurs les membres du Comité, je vous remercie de me donner l'occasion de prendre la parole sur le rapport du vérificateur général concernant le système de paie Phénix.

J'ai le plaisir d'être accompagnée de mon collègue Les Linklater, qui dirige l'équipe intégrée chargée de stabiliser le système de paie.

Je tiens tout d'abord à souligner que, depuis mon arrivée à SPAC en avril 2016, j'accorde la priorité absolue à l'élimination des torts causés par la mise en oeuvre de la transformation de l'administration de la paie. C'est également la priorité absolue de mon ministère, et aussi celle de la ministre Qualtrough, comme elle l'a indiqué.

Il ne fait aucun doute qu'il s'agit de l'enjeu le plus important dans la fonction publique. Plus de la moitié des employés sont aux prises avec un problème de paye. À mon ministère, nous voyons concrètement les répercussions que cette situation a sur les employés, notamment ceux qui attendent une paye manquante et ceux qui travaillent sans relâche pour résoudre cette situation. Je suis profondément désolée des difficultés que cette situation cause aux fonctionnaires et à leur famille.

Je veux remercier le vérificateur général de cette étude importante. Nous sommes d'accord avec les conclusions du rapport et en acceptons les recommandations. Le rapport vient confirmer les résultats d'examen antérieurs ainsi que la pertinence des mesures que nous prenons pour stabiliser le système de paye. Nous avons établi un plan d'action de la direction qui expose en détail des engagements précis et les jalons clés à franchir pour les respecter.

[Français]

J'en dirai plus long sur ces mesures dans quelques minutes, mais avant, si vous me le permettez, j'aimerais revenir brièvement sur les événements de la dernière année et demie.

Nous savons maintenant que toute la portée et la complexité de cette grande transformation n'ont pas été prises en compte dans la planification initiale du projet. Les liens cruciaux qui existent entre la paie, les processus d'administration des ressources humaines et les systèmes connexes à l'échelle du gouvernement ont été mal compris, ce qui a eu des implications énormes. Nous n'avons pas saisi immédiatement toute l'ampleur et l'incidence des problèmes de paie qui sont apparus après le déploiement de Phénix.

De plus, nous n'avions les ressources nécessaires ni pour bien déployer Phénix ni pour gérer efficacement les problèmes qui ont suivi. Au terme du déploiement de Phénix, en avril 2016, plus de 700 postes avaient été éliminés dans les services de rémunération des 46 ministères desservis par le Centre des services de paye. Même si les ministères qui ne font pas appel au Centre des services de paye avaient conservé leur personnel, nous ne disposions plus d'une expertise et d'une capacité précieuses dont nous avions pourtant cruellement besoin.

Au début, les erreurs de paie signalées étaient considérées comme des cas isolés, parce qu'il n'est pas rare de voir de tels cas lors du déploiement d'un grand projet de transformation et de technologie de l'information. Or, en juin, il est devenu évident qu'il y avait des problèmes graves. Le nombre grandissant de problèmes de paie a rapidement dépassé notre capacité de réaction.

[Traduction]

Il fallait plus de conseillers en rémunération de toute urgence. Or, le renforcement de la capacité d'une organisation est une lourde tâche, et nous partions de zéro. Nous devions non seulement trouver de nouveaux employés, mais aussi les accueillir et les former, ce qui nécessite beaucoup de temps et d'efforts.

Le 17 juin, huit semaines après le déploiement complet du système, nous avons annoncé l'ouverture de notre premier bureau satellite. Depuis, nous avons embauché d'autres employés à Miramichi, nous avons ouvert d'autres bureaux satellites un peu partout au pays, nous avons ajouté à l'effectif plus de 250 conseillers en rémunération, et nous avons ouvert un centre d'appels qui traite les demandes d'aide des employés.

Ces mesures ont contribué à régler plusieurs problèmes pressants, tout en assurant le versement de la paye de 300 000 fonctionnaires toutes les deux semaines. Elles ont permis notamment de réduire les problèmes les plus graves, à savoir les employés qui ne recevaient

aucun salaire. Elles nous ont aussi permis de réduire les délais d'attente pour les congés parentaux et les congés d'invalidité, auxquels les syndicats nous avaient demandé de donner la priorité.

Toutefois, des défis majeurs subsistaient. Une quantité importante de mouvements en attente s'était accumulée au Centre des services de paye, alors que le gouvernement concluait 20 conventions collectives. Les conseillers en rémunération ont traité les augmentations de salaire, les primes à la signature et les paiements rétroactifs d'environ 184 000 employés, ce qui s'est traduit par des paiements totalisant plus de 615 millions de dollars au cours de l'été.

● (0900)

[Français]

Ce surplus de travail s'est avéré beaucoup plus compliqué que prévu. Le calcul des paiements rétroactifs, dont certains remontaient à aussi loin que quatre ans, a nécessité l'extraction de données de l'ancien système de paie du gouvernement, maintenant hors service, ainsi que d'importants calculs manuels.

Le nombre de mouvements en attente ne diminue pas, puisque nous nous consacrons au traitement des importants paiements liés aux conventions collectives. En revanche, nous traitons au total plus de mouvements par mois que nous en recevons. Aussi, nous avons essentiellement triplé le volume que nous traitons depuis mai 2016.

Une fois que nous aurons mis en oeuvre les conventions collectives et que nous nous serons occupés de la prochaine période de production des déclarations de revenus, nous serons en mesure de consacrer une plus grande capacité à la réduction du nombre de mouvements en attente. Non seulement cherchons-nous à régler les problèmes de paie, mais nous portons aussi notre attention sur leurs causes profondes.

[Traduction]

Il en est ressorti deux réalités importantes. Premièrement, comme les processus d'administration des ressources humaines sont liés directement à la paye d'un employé, nous savons que nous devons adopter une approche qui intègre la paie et les ressources humaines pour régler les problèmes. Deuxièmement, il est évident que notre ministère ne peut pas, à lui seul, trouver des solutions et les mettre à exécution. Il nous faut une approche pangouvernementale. Nous avons donc commencé à mettre en oeuvre une série de mesures pour amener le système de paye à un état de stabilité. Ainsi, nous voulons dans l'immédiat réduire le nombre de mouvements en retard et les délais d'attente pour les payes manquantes.

Nos mesures se divisent en quatre grandes catégories: 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. Je vais vous en donner quelques exemples. Cela dit, vous trouverez plus de détails à leur sujet sur notre site Web.

Une équipe intégrée, qui est composée de cadres supérieurs de SPAC et du Secrétariat du Conseil du Trésor, dirige maintenant les efforts que nous déployons pour stabiliser le système de paye au Centre des services de paye et dans tout le gouvernement. Une structure de gouvernance solide, qui est représentative des opinions et des réalités de l'ensemble de la fonction publique, appuie le travail de l'équipe intégrée. Elle comprend un groupe de travail composé de ministres, des groupes de travail interministériels, ainsi qu'un comité de surveillance composé de sous-ministres, que je coprésidé avec mon collègue, le dirigeant principal des ressources humaines du Secrétariat du Conseil du Trésor.

[Français]

Pour améliorer les processus et la technologie, nous portons notre attention sur les pratiques, les processus et les systèmes communs pour l'administration des ressources humaines qui ne sont pas adaptés à Phénix et qui causent des retards. Notre solution doit être intégrée, de la mesure de dotation initiale à la réception de la paie, en passant par la demande de paie. En adoptant un point de vue global, nous nous assurerons que notre système de paie fonctionne efficacement du début à la fin.

Le Centre des services de paye s'apprête à former de petits groupes de conseillers en rémunération qui seront responsables de ministères et d'organismes précis, ce qui permettra de faire des gains d'efficacité encore plus grands et d'offrir un soutien mieux adapté aux employés. Pour renforcer notre capacité et améliorer les services, nous avons embauché 680 conseillers en rémunération additionnels, ce qui représente effectivement plus du double de l'effectif de conseillers en rémunération qu'il y avait au lancement du système. Jusqu'à 300 autres devraient se joindre à eux au cours des prochains mois.

Conscients de la nécessité d'offrir un soutien plus utile aux employés, nous comptons aussi embaucher jusqu'à 100 employés à notre centre d'appel. Ainsi, les employés pourront obtenir des renseignements détaillés sur leur dossier de paie directement auprès des préposés du centre d'appel.

[Traduction]

La dernière catégorie est celle des partenariats et de la mobilisation. Les ministères sont mobilisés, et un comité de consultation patronale-syndicale se réunit régulièrement pour discuter des problèmes liés à Phénix et des solutions. De plus, les ministères et les organismes obtiendront des rapports et des analyses de données de meilleure qualité qui leur permettront de prendre des décisions plus éclairées.

Monsieur le président, nous savons qu'il n'y a pas de solution facile ni de raccourci. Nous devons continuer de payer environ 300 000 employés toutes les deux semaines et de traiter les mouvements en retard. Nous nous concentrons sur la stabilisation de Phénix, et les mesures que je viens de mentionner nous aideront à le faire. Plus d'information est disponible sur notre site Web. Ces mesures cadrent pleinement avec les recommandations du vérificateur général. Nous comptons publier en ligne des mises à jour sur ces mesures tous les trimestres.

De plus, nous étudions des options à plus long terme qui nous permettront d'accroître l'efficacité et la durabilité du système de paye. Dans l'immédiat, nous voulons aider les employés touchés, mais éventuellement, nous voudrions offrir un système de paye efficace et moderne que les fonctionnaires pourront utiliser facilement.

Il va de soi que, collectivement, nous avons sous-estimé la complexité de l'initiative de transformation de l'administration de la paye. L'examen de Goss Gilroy a révélé des leçons à tirer sur des aspects clés que nous appliquons maintenant pour corriger le système de paye. Le deuxième rapport du vérificateur général comprendra vraisemblablement des recommandations plus exhaustives. Il nous incombe de nous assurer que ces leçons seront appliquées aux autres projets de transformation du gouvernement.

• (0905)

[Français]

Avant de conclure, je tiens encore une fois à souligner la patience des fonctionnaires dévoués qui ont subi un préjudice sans que ce soit

leur faute. Ils veulent simplement savoir quand ils seront payés. Bien que nous n'ayons pas d'échéancier précis, nous mettons tout en oeuvre pour mettre fin à cette situation frustrante le plus rapidement possible.

Je tiens également à remercier les employés dévoués de Services publics et Approvisionnement Canada et des autres ministères et organismes, qui travaillent sans relâche pour faire en sorte que leurs collègues obtiennent à temps la paie qui leur est due.

Je sais que les problèmes de paie sont une source de tension et de stress chez les employés. Lorsque des employés vivent une situation difficile, les soutenir est une priorité. Je veux vous assurer que, chaque fois que nous prenons connaissance d'une situation particulièrement difficile, les ministères et organismes y donnent suite rapidement.

Je serai heureuse de répondre maintenant à vos questions.

Je vous remercie.

[Traduction]

Le président: Je remercie beaucoup chacun de vous de vos exposés. J'aimerais mentionner brièvement que je représente une circonscription rurale en Alberta où il n'y a pas beaucoup de fonctionnaires. À mon bureau de circonscription, nous recevons maintenant plus d'appels liés au système de paye Phénix qu'à l'immigration. La plupart des députés des régions urbaines ont un nombre très élevé de dossiers d'immigration. Dans la mienne, environ 65 % à 70 % des appels concernent Phénix.

Je vous remercie, madame Lemay, d'avoir souligné les difficultés que cette situation cause, car je peux vous dire que c'est très pénible aussi pour nos employés dans les bureaux de circonscription — et tous peuvent en dire autant — qui ont à composer avec cela jour après jour.

Nous allons passer à la première série de questions, en commençant par Mme Mendès. Madame Mendès, vous avez sept minutes. Allez-y, s'il vous plaît.

[Français]

Mme Alexandra Mendès (Brossard—Saint-Lambert, Lib.): Merci beaucoup, monsieur le président.

Je vous remercie toutes et tous d'être présents aujourd'hui.

C'est évident que nous touchons d'abord et avant tout à l'élément central du rapport de M. Ferguson, soit la façon dont tous ces processus gouvernementaux finissent par affecter des personnes. Dans ce cas très précis, c'est l'ensemble de la fonction publique fédérale qui a été affecté par notre décision — je parle du gouvernement du Canada — de changer un système de paie désuet. Je pense que tout le monde est d'accord sur le fait que ce système devait être changé.

C'est le manque de préparation qui est en cause ici. Je suis désolée, mais ce n'était pas quelque chose d'imprévu. Ce sont des choses qui se produisent sous d'autres autorités. Or il y a des leçons à tirer de ce qui se passe ailleurs. Je trouve cela extrêmement pénible pour toute la fonction publique fédérale. Cette dernière s'est trouvée à vivre les conséquences de ces erreurs simplement parce que, selon ce que je lis et ce que j'entends, on n'a pas agi avec la diligence nécessaire quand on est passé à un système de paie si différent de celui qui existait.

Madame Lemay, vos commentaires sont certainement bien reçus par l'ensemble des fonctionnaires. Il n'en demeure pas moins qu'ils vivent des situations pénibles. Je ne parle même pas de ceux qui n'ont pas reçu tout ce qui leur est dû, mais de ceux qui ont été payés en trop, à qui l'on demande actuellement de rembourser des sommes d'argent assez importantes qu'ils n'ont pas. Cela a affecté leur accès à certains crédits, comme l'Allocation canadienne pour enfants. Ils n'ont plus accès à de tels crédits et, soudainement, on leur demande de rembourser des sommes d'argent qu'ils n'ont vraiment pas.

Comment pouvez-vous répondre aux attentes de ces employés?

Mme Marie Lemay: Je vous remercie de votre question.

Tout d'abord, je tiens à réitérer que tout le monde est touché par la mise en oeuvre de Phénix. D'ailleurs, c'est même difficile pour nous d'imaginer à quel point les gens le sont. Nous recevons de façon journalière des questions, des commentaires et des messages à ce sujet. Je peux vous dire que, l'été dernier, la priorité était vraiment de payer les gens qui ne l'avaient pas été et les gens qui s'en allaient en congé de maternité ou d'invalidité. Nous avons dû fixer un ordre des priorités.

Dans mon allocution d'ouverture, j'ai dit que nous n'avions pas la capacité qu'à mon sens nous aurions dû avoir à la transition, ce qui fait que nous avons dû choisir. Évidemment, à ce moment-là, les paiements en trop n'étaient pas notre priorité. La priorité était plutôt accordée aux gens qui n'avaient pas été payés. Bien sûr, avec le temps, les paiements en trop deviennent un enjeu de plus en plus stressant pour les employés.

Nous avons donc mis en place un processus qui fait que, si le paiement en trop est de plus de 10 %, nous ne recouvrerons pas le paiement à moins d'avoir négocié une entente avec l'employé. Des cas pour lesquels le système n'a pas fonctionné ont été portés à notre attention, mais ce sont des exceptions. La règle, dans la majorité des cas, c'est que ne recouvrons pas l'argent tant que nous ne sommes pas parvenus à une entente avec les employés, justement afin de nous assurer qu'ils ont eu tout le retour qui leur était dû et qu'ils ont les moyens de nous rembourser.

• (0910)

Mme Alexandra Mendès: Vous comprenez certainement que cela touche aussi à toutes sortes d'autres facettes de leur vie.

Mme Marie Lemay: Absolument.

Une unité de réclamation a été mise sur pied par le Conseil du Trésor, afin d'aider les gens qui ont été touchés dans d'autres programmes. S'ils pensent que des sommes d'argent leur sont dues, cette unité de réclamation est sur pied et peut répondre à certains de ces besoins.

Mme Alexandra Mendès: Ce qui nous touche le plus, c'est le facteur très humain de tout ce problème et la raison pour laquelle nous n'avons toujours pas, un an et demi plus tard, de réponse très claire quant au temps qu'il faudra pour régler ce problème.

Je sais que c'est très complexe et je comprends que vous préféreriez, pour le moment, ne pas donner une date de règlement que vous ne seriez pas en mesure de respecter.

Cependant, compte tenu de tout ce dont vous nous avez parlé en matière de plan d'action et de mesures que vous avez prises pour régler le problème, n'avez-vous pas une idée du moment où on pourra s'attendre à un minimum de régularité dans le système?

Mme Marie Lemay: Si vous me le permettez, je ferai une petite comparaison avec l'an dernier.

Le système a maintenant une capacité beaucoup plus importante. J'ai dit que nous avons pourvu de nouveau la presque totalité des 700 postes en rémunération qui avaient été supprimés, mais il n'y a pas que cela. Nous avons aussi doublé les effectifs. Pour répondre aux employés, nous avons une unité de liaison. En ce qui concerne la possibilité d'analyse de rapports, nous manquons aussi de ressources pour pouvoir prendre de bonnes décisions. Nous avons maintenant une équipe intégrée avec le Conseil du Trésor. J'en ai parlé dans mon allocution d'introduction.

Mon collègue M. Linklater dirige une unité qui intègre tout ce qui est services publics et Conseil du Trésor. Cela est très important, parce que nous avons maintenant une approche pangouvernementale et nous comprenons l'enjeu et la complexité des problèmes. M. Linklater pourrait vous parler d'une série de mesures proposées qui vont nous permettre de diminuer le temps d'attente et de réduire le nombre de transactions.

Aux mois de juin et de juillet, nous avons vu l'inventaire de nos transactions diminuer. Par la suite, nous avons dû mettre l'accent sur les transactions liées aux conventions collectives. Je ne dis pas cela négativement, car c'est une très bonne chose. Le gouvernement a réglé des conventions collectives qui étaient échues depuis près de quatre ans et ce sont des rétroactions, ce sont des primes à la signature, bref, c'est de l'argent pour les employés, alors c'est important qu'on le fasse. Par contre, les agents de rémunération ont passé beaucoup de temps là-dessus, ce qui fait que l'inventaire de transactions en attente a recommencé à augmenter.

Nous pensons donc que, tant que nous n'aurons pas terminé les transactions liées aux conventions collectives, l'inventaire de transactions ne diminuera pas. Ensuite, il reste la saison des impôts pour l'année 2017. Nous savons que cette période sera plus difficile, mais nous prévoyons que, aussitôt que nous aurons franchi ces deux étapes, nous serons en mesure de mettre beaucoup plus de capacités sur les transactions et de faire diminuer l'inventaire.

[Traduction]

Le président: Merci beaucoup.

Merci, madame Mendès.

C'est maintenant au tour de M. Deltell.

[Français]

Monsieur Deltell, vous disposez de sept minutes.

• (0915)

[Traduction]

M. Gérard Deltell (Louis-Saint-Laurent, PCC): Merci beaucoup, monsieur le président.

[Français]

Mesdames et messieurs, soyez les bienvenus à votre Chambre des communes. Nos pensées vont évidemment, d'abord et avant tout, à ces dizaines ou centaines de milliers de Canadiens qui souffrent actuellement en raison du système de paie Phénix.

Comme le disait plus tôt Mme Mendès, nous comprenons tous qu'après 40 ans il fallait revoir le système de paie. Nous comprenons tous également que revoir un système de paie qui touche autant d'éléments est extrêmement fragile et délicat. Nous comprenons tous aussi qu'à deux reprises, en 2015, comme en fait foi ce document daté du 4 décembre 2015, le gouvernement a retardé la mise en oeuvre du système Phénix afin d'éviter les problèmes qui, malheureusement, se sont produits.

Or voilà que le 24 février 2016, la ministre a appuyé sur le bouton pour mettre en oeuvre le système Phénix, avec tout le cortège de problèmes que cela a impliqué.

Madame Lemay, est-ce vous qui avez conseillé à la ministre de procéder à cette mise en oeuvre?

Mme Marie Lemay: Je vous remercie de votre question, monsieur Deltell.

Je suis entrée en fonction le 11 avril 2016. Je n'étais donc pas là pour faire cette recommandation, mais je me suis tout de même renseignée. Je peux donc vous faire part de l'information dont je dispose.

La ministre de l'époque, Mme Foote, a reçu un brefsage sur le sujet, mais c'était à la fin de février. La question n'était pas de savoir si on passait ou non à l'action, mais plutôt si le système était prêt. Or l'étude qui avait été réalisée par une tierce partie nous indiquait qu'on devrait procéder à cette mise en oeuvre, qu'on avait vérifié auprès des autres ministères, que tout le monde était prêt et que la mise en oeuvre aurait lieu le 24 février. C'est donc ce qui a été fait.

M. Gérard Deltell: Pourtant, le 20 janvier 2016, vous avez reçu un rapport qui n'allait pas exactement en ce sens. Ce rapport indiquait que 124 éléments avaient été analysés et que 58 d'entre eux révélaient un problème d'une gravité majeure. Or malgré cela, vous êtes passés à l'action.

Pourquoi avez-vous fait fi des recommandations de ce rapport, où l'on soulignait que près de la moitié des éléments analysés présentaient un problème d'une gravité majeure?

Mme Marie Lemay: Pouvez-vous me dire à quel rapport vous faites allusion?

Il y en a eu plusieurs.

[Traduction]

M. Gérard Deltell: C'est le « Résumé des résultats des tests de Phénix », version 3.1., datée du 20 janvier 2016.

[Français]

Mme Marie Lemay: Pour ce qui est du processus suivi selon les directives du Conseil du Trésor, je peux vous dire que nous devons faire un rapport avant de procéder au lancement. C'est la firme S. i. Systems qui a réalisé ce rapport en tant que tierce partie. Celui-ci concluait que les avantages liés au fait de procéder au lancement étaient supérieurs aux risques liés au fait de le retarder.

Comme vous l'avez bien dit, on a retardé le lancement de Phénix, et ce, parce qu'à l'automne, des défauts avaient été observés et devaient être corrigés. À la fin de janvier, quand on l'a présenté au comité des sous-ministres, il y avait des défauts, mais ceux-ci n'étaient pas critiques. Il y en avait 124, je crois, mais il y en avait environ 1 000 dans le système en place. On a jugé à ce moment-là que des mesures d'atténuation avaient été prises.

Monsieur Deltell, permettez-moi d'ouvrir une parenthèse, ici. L'une des difficultés auxquelles nous avons fait face dans le cadre de ce projet est le fait que chacune des mesures a été analysée séparément. On parle de 124 défauts relevés à une date donnée, par

exemple. Chaque fois que des lacunes étaient soulevées, on appliquait des mesures d'atténuation, mais personne n'avait une vue entière du projet et des risques impliqués. Or je pense que l'accumulation des risques, à ce moment-là, a été mal évaluée.

M. Gérard Deltell: Il est tout de même dommage que le rapport du 20 janvier n'ait pas été davantage pris en compte.

Vous parlez des éléments qui ont été analysés en vase clos. Il s'agissait de 124 personnes. Pourtant, le 13 janvier 2016, vous avez rencontré le directeur financier...

[Traduction]

M. Rémi Massé (Avignon—La Mitis—Matane—Matapédia, Lib.): J'invoque le Règlement, monsieur le président.

Désolé, monsieur Deltell.

[Français]

J'aimerais que vous m'aidiez à clarifier un point, monsieur le président.

Aujourd'hui, l'objectif du Comité est d'examiner le rapport du vérificateur général et ses conclusions, soit du moment où le système a été mis en marche jusqu'au mois de juin. Il se peut que nous voulions tous revenir en arrière, et nous aurons l'occasion de le faire étant donné que le vérificateur général déposera un autre rapport un peu plus tard.

Ma question vise à savoir si nous devrions aujourd'hui mettre l'accent sur le rapport du vérificateur général, c'est-à-dire à partir du moment où le système a été mis en marche jusqu'à aujourd'hui. Nous voulons tous trouver des solutions et nous pouvons tous revenir en arrière, mais nous ne réglerons pas le problème de cette façon. Je crois qu'il faut regarder vers l'avant et étudier le rapport du vérificateur.

● (0920)

[Traduction]

Le président: Merci.

Nous savons que le vérificateur général publiera un autre rapport au printemps au sujet des échéanciers qui n'ont pas été respectés. Je pense toutefois que ce que veut dire M. Deltell, c'est qu'on n'a pas tenu compte de certains rapports, et que c'est le gouvernement et tout le monde qui font piètre figure quand les ministères disent que Phénix est prêt.

Je pense que nous devons être conscients que le vérificateur général publiera un autre rapport au printemps, mais je pense aussi que vous jetez les bases de ce qu'il dit dans son rapport.

M. Gérard Deltell: Oui. Puis-je souligner, monsieur le président, qu'au paragraphe 1.6, on parle des problèmes liés au lancement, au démarrage. C'est pourquoi j'ai parlé des jours et des semaines qui ont précédé, et non pas...

Le président: Poursuivez. Ce ne sera pas calculé dans votre temps.

M. Gérard Deltell: Mon temps file, et je vais y revenir, mais je voudrais d'abord revenir au rapport du 20 janvier.

[Français]

Dans le cas de 58 éléments sur 124, il est mentionné qu'il y avait des problèmes majeurs. En ce qui concerne près de 90 % de ces 58 éléments, il est mentionné que la date de mise en place ne pouvait être déterminée tellement le problème était délicat.

Comment se fait-il qu'avec un rapport aussi accablant qui disait qu'il ne fallait pas aller de l'avant, que près de la moitié des éléments analysés présentaient des problèmes majeurs et qu'on ne savait pas quand on allait être capable de les régler, votre ministère a quand même décidé d'aller de l'avant?

Mme Marie Lemay: Comme je vous le disais, je n'étais pas en fonction alors. Cependant, je sais qu'il y a eu beaucoup de rapports et que beaucoup de travail a été fait, mais, comme vous le savez, il s'agit d'une situation complexe qui impliquait beaucoup de personnes. En fait, on m'a rapporté que les différents problèmes soulevés avaient tous été atténués.

Je crois que tout le monde était conscient qu'une grande transformation comme celle-là pouvait comporter quelques problèmes, mais personne ne croyait qu'ils seraient d'une telle envergure. Cependant, je suis certaine que nous n'aurions pas décidé d'aller de l'avant si nous avions cru qu'il en découlerait une situation comme celle à laquelle nous faisons face aujourd'hui. Les gens qui ont pris cette décision étaient convaincus que les problèmes avaient été atténués.

M. Gérard Deltell: Un peu plus tard, au moment de lancer la deuxième phase, n'aviez-vous aucun signe qui indiquait que ces problèmes n'avaient pas été réglés, que les 58 problèmes majeurs soulignés avant le lancement étaient toujours courants et qu'on n'avait toujours pas de date d'évaluation pour savoir quand ils allaient être réglés?

Mme Marie Lemay: Il y a eu à peu près huit semaines entre les deux lancements, donc quatre périodes de paie.

Bien sûr, des problèmes se sont présentés, mais je crois que ceux-ci, comme je vous le disais au départ, étaient vus comme normaux dans le cadre d'une mise en oeuvre, d'une transformation, de cette envergure. En fait, nous avons aussi confirmé cela auprès de nos collègues, parce que Services publics et Approvisionnement Canada n'a pas fait cela tout seul. Nous avons vérifié à nouveau auprès des sous-ministres pour nous assurer que tout le monde était convaincu que le processus pouvait se poursuivre. À cette époque, nous étions tous convaincus de pouvoir passer à la deuxième phase.

[Traduction]

Le président: Merci beaucoup, madame Lemay. Je suis certain que nous y reviendrons.

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

M. David Christopherson (Hamilton-Centre, NPD): Merci, monsieur le président.

Je dois dire que l'incompétence du gouvernement et les répercussions négatives sur les citoyens sont telles que cela en est ahurissant. Je suis ici depuis longtemps, mais il faut que je fouille dans ma mémoire pour me rappeler un dossier aussi mal géré et aux conséquences aussi graves pour des Canadiens, ceux-là mêmes qui travaillent pour le gouvernement et la population, et ce n'est pas fini.

Normalement, on examine ce qui s'est passé et les dommages subis. Mais aujourd'hui, les dommages continus, et je dois dire d'entrée de jeu, monsieur le président, que les réponses qu'on nous donne ne sont bien souvent pas suffisantes. Il y a encore beaucoup trop de zones grises et d'inconnus. J'espère que l'on continuera d'en discuter jusqu'à ce qu'on obtienne des réponses, car nous devons nous assurer avant tout que le problème sera réglé et, bon sang, que cela n'arrivera plus.

Je veux tout d'abord remercier Mme Lemay des excuses. Vous avez dit: « Je suis profondément désolée des difficultés que cette

situation cause aux fonctionnaires et à leur famille. » Ces paroles ne changent rien en soi, mais je sais qu'elles comptent. Elles sont appréciées, et je voulais le souligner. Je dois dire que je suis déçu que le Conseil du Trésor, qui en assume la responsabilité globale, n'ait pas senti le besoin d'en faire autant.

Par où commencer?

C'est bien IBM qui a été embauché pour mettre en oeuvre Phénix, n'est-ce pas?

Une voix: Oui.

● (0925)

M. David Christopherson: Commençons par la question suivante. Quelle est la part de culpabilité d'IBM, et quelle est celle du gouvernement?

M. Les Linklater (sous-ministre délégué, ministère des Travaux publics et des Services gouvernementaux): Je vous remercie de la question.

Nous avons signé un contrat avec IBM en 2011 à l'issue d'un processus ouvert et transparent. IBM a présenté une soumission qui répondait à toutes les exigences obligatoires, et nous avons signé un contrat avec l'autorisation du Conseil du Trésor pour la conception, la construction et la mise en oeuvre de Phénix.

À ce moment, les autorisations de tâches du contrat étaient en vigueur, et IBM a réalisé le travail que SPAC, en temps que gestionnaire-parrain du projet, a demandé à l'entreprise pour construire et mettre en oeuvre le système.

M. David Christopherson: Vous n'avez pas répondu à ma question. Je n'ai aucune idée de ce que les « autorisations de tâches » veut dire.

Je vous ai demandé quelle était la part de responsabilité d'IBM et quelle était celle du gouvernement. Vous n'avez absolument pas répondu à la question. Répondez-y, s'il vous plaît.

Mme Marie Lemay: Puis-je tenter de répondre?

M. David Christopherson: S'il vous plaît.

Mme. Marie Lemay: Je vais vous donner un exemple. Le contrat était fait de telle façon que nous donnions une tâche à accomplir à IBM et qu'il nous revenait lorsqu'elle était accomplie. S'il y avait des problèmes, cela se passait comme pour les autres contrats, et on pouvait retenir le paiement, mais quand la tâche était terminée, on les payait.

Je m'excuse de l'exemple, mais disons que c'est un peu comme bâtir une maison. On décide de la fondation. On construit la fondation, et ça va. Puis SPAC, à titre de gestionnaire de projet, dit voici le type de murs que nous voulons. Est-ce possible? Nous donnons alors une tâche à IBM, qui fait le travail et qui revient nous voir. Si ce qui a été fait répond aux exigences que nous avons établies pour cette partie du travail, nous considérons qu'IBM a terminé la tâche.

Tout au long du projet, donc, IBM a fait ce qu'on lui demandait de faire. C'est nous qui étions le gestionnaire de projet. Ce n'était pas eux. Ils étaient l'intégrateur, ce qui est différent de certains autres projets.

Je reviens aux effets cumulatifs des risques et des problèmes dans ce projet. IBM n'était pas le gestionnaire de projet dans ce cas.

M. David Christopherson: Très bien. Vous dites donc qu'IBM n'a pas une part importante de responsabilité. C'est le gouvernement qui est responsables. Est-ce exact?

Mme Marie Lemay: Oui, c'est ce que je dis.

M. David Christopherson: Merci. Nous aurions pu y arriver beaucoup plus rapidement.

Madame la sous-ministre, dans votre déclaration liminaire, vous avez dit que vous étiez d'accord avec le vérificateur général, comme le font tous les sous-ministres qui se présentent ici. Pourtant, le vérificateur général n'est pas d'accord avec vous. Votre ministère croit qu'il pourra régler le problème d'ici trois ans au coût de plus ou moins un demi-milliard de dollars. Le vérificateur général, quant à lui, dit que vous ne serez pas en mesure d'y arriver pour ce montant et dans ce délai, mais pourtant, dans votre déclaration liminaire, vous avez dit que vous étiez d'accord avec lui. Qu'en est-il au juste?

Mme Marie Lemay: Je ne pense pas que nous soyons rendus, en fait, à mettre la touche finale à notre plan et au budget que ça prendra pour terminer le tout, alors il est difficile d'être d'accord à ce sujet pour l'heure. Le travail n'est pas encore terminé.

M. David Christopherson: J'aimerais entendre le point de vue du vérificateur général à ce sujet, s'il vous plaît.

M. Michael Ferguson: Merci.

L'information dans le rapport provient d'une enquête que nous avons réalisée sur le ministère: les fonds déjà dépensés et les fonds qu'on prévoyait dépenser, et c'est d'où vient le 540 millions de dollars. Nous leur avons demandé leurs prévisions sur un horizon de trois ans.

Ce sont des chiffres que nous avons colligés. Ils ne nous ont pas été fournis par le ministère. Mais même à partir de cette information, nous pensions que ce serait plus long. Encore une fois, il ne faut pas oublier que ce n'est pas seulement le temps que ça prendra pour arriver à payer les employés le bon montant au bon moment, mais aussi pour avoir un bon système. Lorsque les problèmes individuels auront été réglés, il y aura encore beaucoup de travail à faire pour avoir un système efficace. C'est pourquoi nous pensons qu'il faudra plus que les 540 millions de dollars que le ministère nous a dit avoir dépensés ou prévoir dépenser.

• (0930)

M. David Christopherson: Madame la sous-ministre, j'aimerais vous entendre sur ce point.

Mme Marie Lemay: Je suis d'accord avec le vérificateur général.

M. David Christopherson: Vous arrivez ici avec la même phrase tatouée sur le front « Nous sommes d'accord avec le vérificateur général. Merci beaucoup. Au revoir. »

Le président: Il vous reste 30 secondes.

M. David Christopherson: Bon sang.

Vous allez être réchauffée. Je vais revenir aux comparaisons avec l'Australie et la rapidité avec laquelle ils ont préparé un plan détaillé, ce que le gouvernement me dit qu'il n'a pas encore en ce moment. Si un de mes collègues ne le fait pas, je vais y revenir, alors si vous voulez bien y réfléchir.

Merci, monsieur le président.

Le président: Merci beaucoup, monsieur Christopherson.

C'est maintenant au tour de M. Massé

[Français]

Monsieur Massé, vous disposez de sept minutes.

M. Rémi Massé: Je vais d'abord faire écho, d'abord, aux commentaires de notre collègue M. Deltell.

D'entrée de jeu, nos pensées accompagnent évidemment l'ensemble des 152 000 fonctionnaires touchés par les problèmes de paie. Cela dit, j'ai réagi d'une certaine manière, tout à l'heure, parce que nous pouvons tous tenter de réinventer l'histoire ou de corriger le passé, mais cela ne changerait rien.

Ce que je comprends des propos de Mme Lemay, c'est que la décision de mettre le système en marche, au mois de février, a été prise parce qu'il n'y avait pas d'autre option. Le Système régional de paie était en place depuis plus de 40 ans, système au sujet duquel la prédécesseure du vérificateur général, Mme Fraser, avait dit clairement, dans un rapport du printemps 2010: « Ces systèmes risquent de tomber en panne, et une telle panne aurait de multiples et graves conséquences. »

Évidemment, elle ne pouvait pas prévoir l'avenir. La décision a été prise et le système a été mis en marche. Nous en sommes là aujourd'hui.

Ma question s'adresse à Mme Lemay ou à M. Linklater. Supposons que nous avons une baguette magique et que l'ensemble des transactions en attente était réglées aujourd'hui, est-ce que PeopleSoft et le système IBM fonctionneraient?

[Traduction]

Mme Marie Lemay: Nous allons vous répondre tous les deux, si vous n'y voyez pas d'inconvénients.

[Français]

Je dirais que, évidemment, PeopleSoft fonctionne. Ce système fonctionne à l'extérieur du gouvernement fédéral. Beaucoup de compagnies et de gouvernements utilisent PeopleSoft.

M. Rémi Massé: Toutefois, fonctionne-t-il dans le contexte des transactions de paie?

Mme Marie Lemay: Dans le contexte actuel, il y a des problèmes que nous devons absolument régler.

Je vais laisser M. Linklater parler des liens entre les processus de ressources humaines, mais je voudrais parler d'une culture qui existe au gouvernement fédéral et qui nous a causé des problèmes relativement au traitement des transactions en retard.

Nous avons toujours traité les transactions en retard. Par exemple, dans le cas d'heures supplémentaires de travail, les gens ne s'attendaient pas à se faire payer la semaine suivante. Cela prenait des mois. De plus, si quelqu'un est employé à titre intérimaire, nous n'avons pas l'habitude d'insérer son nom immédiatement dans le système. Cela se fait à un moment donné, et la personne reçoit alors l'argent qui lui est dû.

Le système PeopleSoft est fait pour que les transactions soient traitées en temps réel. Dès qu'on les traite en retard, cela ajoute des traitements manuels compliqués. Au départ, cela nous a causé des problèmes. Maintenant, cela est en bonne partie automatisé.

Pour répondre à votre question, cela fonctionnerait, mais peut-être que M. Linklater pourrait en parler davantage.

M. Rémi Massé: Je comprends bien cela, madame Lemay. J'ai passé 16 ans dans la fonction publique. J'ai reçu mes paies toutes les deux semaines. Je comprends bien tous les mécanismes associés aux paiements du gouvernement fédéral.

Encore une fois, ma question est très simple. Si on réglait l'ensemble des transactions en attente, est-ce que le système de paie fonctionnerait aujourd'hui pour toutes les nouvelles transactions courantes, qu'elles soient en retard ou non?

M. Les Linklater: Oui, le système fonctionne, c'est sûr.

Cependant, au-delà de la technologie, il y a d'importants problèmes liés aux processus des ressources humaines.

M. Rémi Massé: C'est parfait, vous avez répondu à ma question.

En juin, le Bureau du vérificateur général a établi qu'il y avait 495 000 transactions en attente. Combien y en a-t-il aujourd'hui?

M. Les Linklater: En date du 18 octobre, il y avait 520 000 transactions en attente au Centre des services de paye.

• (0935)

M. Rémi Massé: Quel plan d'action est prévu?

Ce sur quoi je mets l'accent, c'est le besoin de s'assurer qu'il y a un plan solide de résolution des problèmes pour que l'ensemble des fonctionnaires reçoivent ce qui leur est dû le plus rapidement possible.

Concrètement, quel plan d'action est prévu? Si le système fonctionne, comme vous le dites, et que l'ensemble des transactions qui surviennent à partir d'aujourd'hui sont traitées correctement, quel est le plan d'action pour régler l'ensemble des transactions en attente?

M. Les Linklater: Comme Mme Lemay l'a mentionné, nous sommes en train d'augmenter notre capacité de traitement, en coopération avec les ressources humaines.

Après avoir complété nos travaux liés à la mise en oeuvre des conventions collectives et avoir franchi la saison des impôts de cette année, nous croyons que cette augmentation de capacité nous permettra de nous attaquer aux transactions en attente au Centre des services de paye.

En même temps, l'équipe que je dirige au gouvernement étudie les processus des ressources humaines pour améliorer le processus de paie...

M. Rémi Massé: Monsieur Linklater, je suis désolé de vous interrompre. Il ne me reste que peu de temps.

Je connais bien la fonction publique fédérale. Elle est composée de gens brillants et talentueux qui ont beaucoup d'expertise. Il y a 300 000 fonctionnaires, dans la fonction publique fédérale qui, tous les jours, se dévouent à gérer les opérations et les programmes du gouvernement fédéral.

Compte tenu des ressources que vous avez actuellement au sein de votre organisation, pouvez-vous me dire aujourd'hui, en fonction de ce plan, quand nous serons en mesure d'avoir un système opérationnel, qui traite l'ensemble des transactions? Je ne vous parle pas de mettre en place toutes sortes de passerelles et de moyens de contournement.

Quand les fonctionnaires pourront-ils être payés et recevoir le montant qui leur est dû?

M. Les Linklater: Comme le vérificateur général l'a mentionné dans son rapport, c'est un processus à long terme.

Nous sommes en train d'élaborer des mesures qui seront lancées, ou qui l'ont déjà été, pour nous attaquer aux points de tension les plus importants du système. Au fur et à mesure que nous augmentons notre capacité de traitement et que nous apportons des changements au processus, la situation des employés va s'améliorer.

M. Rémi Massé: Pour être très franc avec vous, j'ai un peu de difficulté à comprendre que, aujourd'hui, devant ce comité, avec le

rapport du vérificateur général et avec l'ensemble des analyses qui ont été menées et l'expertise que je suis certain que vous avez, tout comme l'ensemble de vos employés et des fonctionnaires, on ne soit pas en mesure d'avoir un plan d'action qui nous permette de dire qu'on va régler l'ensemble des problèmes à une date précise. Cela m'échappe.

J'aimerais donc que votre ministère revienne devant le Comité nous le plus rapidement possible avec un plan d'action concret et des dates précises pour que nous puissions présenter un plan d'action aux fonctionnaires et leur dire quand nous serons en mesure de régler l'ensemble de leurs problèmes de paie.

[Traduction]

Le président: Merci beaucoup, monsieur Massé. J'aimerais aussi mentionner aux membres du Comité que le plan d'action a été distribué hier, avec les échéanciers des réalisations. Nous avons l'information en partie. Je pense toutefois que vous avez posé une très bonne question, monsieur Massé, parce que nous voulions quelques chose d'un peu différent.

Nous sommes à la deuxième série de questions.

Monsieur McCauley, vous avez cinq minutes.

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

Monsieur Ferguson, à votre avis, est-ce que SPAC a été ouvert et transparent à propos du fiasco Phénix?

M. Michael Ferguson: Ce que nous avons constaté, c'est que le ministère n'a pas compris l'ampleur du problème. Il n'en a pas pris conscience. Je pense que le message était que les problèmes seraient réglés en octobre 2016 et que c'est ce qu'on croyait vraiment à ce moment. Je pense que c'est davantage lié au fait qu'on n'a pas compris l'ampleur du problème qu'à quoi que ce soit d'autre.

M. Kelly McCauley: Votre rapport indique que Services publics et Approvisionnement Canada avait sous-estimé l'ampleur du fiasco. Il a fallu des mois avant que l'on admette qu'il y avait un problème. Il a fallu plus d'un an avant qu'un plan soit établi, et ce plan n'a pas encore été publié. On a répondu à votre rapport. Je vais citer la salade de mots que nous a servie SPAC. Le ministère dit qu'il va mettre en oeuvre « une série de mesures évolutive en plusieurs étapes, dans un plan intégré des RH à la paye, pour résoudre les problèmes liés au système de paye, qui reconnaît les causes et la nature des problèmes et des solutions à l'échelle gouvernementale [...] », etc.

Étant donné ce que vous savez au sujet des problèmes de gestion de SPAC relativement au système Phénix, considérez-vous que c'est une réponse raisonnable à votre rapport et aux problèmes que vous avez soulignés?

• (0940)

M. Michael Ferguson: Nous ne nous sommes pas penchés sur ce que le ministère compte faire relativement à l'ensemble de l'environnement des RH à la paye. Je dirais que le ministère devra examiner très attentivement les risques de s'attaquer à un autre pan du projet, c'est-à-dire la question des RH à la paye. L'ajout de l'élément des RH complexifie les choses, et je pense que le ministère doit s'assurer d'avoir bien évalué les risques préalablement. Cet ajout fait peut-être partie de la solution requise, mais c'est aussi possible qu'il vienne compliquer ce que le ministère tente de faire pour régler le problème. Encore une fois, nous n'avons pas encore vérifié cet aspect des choses, mais je pense que le fait que le ministère ait décidé de passer à un environnement des RH à la paye étend la portée du projet et, dans cette optique, il faut qu'il comprenne les risques qui sont associés à cela.

M. Kelly McCauley: Dans votre rapport, vous soulignez à plusieurs reprises que SPAC avait sous-estimé ou mal rapporté le nombre de cas problèmes. Selon vos calculs, le nombre de demandes en attente de traitement était de 29 % supérieur à ce que SPAC rapportait. C'est quelque chose que nous avons aussi constaté à plusieurs reprises au fil de nos séances. Lorsque nous avons appris qu'il y avait un arriéré de 80 000 demandes, ce que le Comité se faisait dire, c'est qu'il n'y en avait que 77.

Comment se fait-il que le ministère ait été si loin de la plaque? Croyez-vous qu'il essayait de tromper les Canadiens ou qu'il n'avait tout simplement pas la compétence nécessaire? C'est une question que nous avons soulevée à maintes reprises durant nos réunions. Nous avons entendu plusieurs exposés où le ministère expliquait qu'il avait tourné la page, qu'il avait fait le nécessaire, qu'il avait presque atteint un état de stabilité. Or, pendant tout ce temps, le problème ne faisait qu'empirer. Comment expliquez-vous cela?

M. Michael Ferguson: La différence entre nos deux chiffres — le nôtre étant supérieur de 29 % — s'explique par le fait que nous avons compté toutes les transactions qui devaient être traitées par le Centre des services de la paye. Par exemple, même si une transaction était un double, nous la comptons puisqu'il allait effectivement falloir que quelqu'un passe à travers toutes les transactions pour repérer celles qui étaient des doubles. Nous n'avons pas examiné la situation seulement du point de vue de la personne qui attend d'être payée ou de la personne qui est sous-payée ou payée en trop. Nous avons aussi tenu compte du point de vue des employés du Centre des services de la paye de Miramichi et du travail que ces personnes doivent faire.

Nous ne contestons pas les chiffres avancés par Services publics et Approvisionnement Canada, mais nous avons pensé qu'ils ne rendaient pas compte de toute l'ampleur du problème. Selon nous, il était important de partir avec une idée juste de la taille du problème dans son entier, de tout le travail qui devra être fait. Une fois cela établi, il est possible de séparer le problème en fonction de ses diverses composantes.

M. Kelly McCauley: Croyez-vous que le suivi que vous avez fait de la situation et le suivi que SPAC en a fait expliquent pourquoi le ministère a sous-estimé l'ampleur du problème? Croyez-vous plutôt que le ministère a intentionnellement choisi d'ignorer le problème?

Je le répète, lorsque nous apprenions que le nombre de cas était en réalité de 80 000, on nous disait qu'il y avait 77 demandes d'intervention de paye en attente et un total de 500 demandes. C'était quatre mois après la mise en service de Phénix.

M. Michael Ferguson: Encore une fois, je crois qu'au départ, le problème a été que le ministère croyait être en mesure de régler les demandes d'intervention de paye pour les 82 000 personnes qu'il avait identifiées à l'origine. Il croyait pouvoir résoudre tous ces cas avant le mois d'octobre 2016, mais je crois qu'il s'est ensuite aperçu que la tâche dépassait ce qu'il avait prévu. Entre-temps, pendant qu'il essayait de résoudre ces cas, des demandes d'intervention additionnelles ont été soumises et le problème s'est aggravé.

Au risque de me répéter, je crois que tout cela a beaucoup à voir avec le fait que l'on n'a pas été en mesure de déterminer assez tôt dans le processus la véritable ampleur du problème.

Le président: Merci beaucoup, monsieur McCauley. Nous y reviendrons.

Monsieur Arya, pour cinq minutes.

M. Chandra Arya (Nepean, Lib.): Merci, monsieur le président.

Je sais d'expérience qu'il y a des fonctionnaires très talentueux dans ma circonscription de Nepean, à Ottawa-Gatineau et ailleurs

dans le Canada. Il s'agit de personnes hautement qualifiées qui ont beaucoup de savoir-faire. Certains de ces fonctionnaires ont l'impression de ne pas avoir été impliqués ou consultés quant à la conception, à l'élaboration ou à la mise en oeuvre du système.

Je sais que l'une des causes profondes du gâchis dans lequel nous nous trouvons est la confiance exagérée que le gouvernement fédéral a eue à l'égard des entrepreneurs de l'extérieur. Selon le rapport, je crois que le gouvernement fédéral a dépensé 2,7 milliards de dollars pour les services de professionnels des TI de l'extérieur plutôt que de se fier à ses fonctionnaires aguerris.

Le dirigeant principal de l'information du Canada, M. Alex Benay, a dit: « Il faudra investir davantage afin de mieux préparer le personnel interne des TI à répondre aux besoins du gouvernement du Canada. » Je crois que c'est l'une des causes profondes de la situation actuelle.

Maintenant, l'Institut professionnel de la fonction publique du Canada — qui, si je ne m'abuse, représente environ 50 000 employés — veut que le gouvernement fasse table rase du système Phénix et qu'il reparte à zéro. Je crois que la présidente de l'Institut, Mme Debi Daviau, a dit « donnez-nous un an et nous allons mettre au point un système fonctionnel pour remplacer ce système boiteux ». Je crois comprendre que l'Alliance de la fonction publique du Canada appuie aussi cette position.

Madame la sous-ministre Lemay, avez-vous eu des discussions à cet égard?

Je vous prierais d'être brève, car je n'ai pas beaucoup de temps.

●(0945)

Mme Marie Lemay: Nous travaillons en étroite collaboration avec les syndicats, enfin, depuis que je suis là. Je sais que mon collègue a récemment eu des échanges avec l'Institut professionnel de la fonction publique du Canada.

M. Chandra Arya: Merci.

Vous avez dit que nous sommes le gestionnaire de projet. Cela signifie essentiellement que vous donnez l'absolution à IBM. Si nous sommes le gestionnaire de projet, c'est nous qui en avons la responsabilité.

Pouvez-vous me dire combien de personnes ont été congédiées pour ce gâchis qui a coûté au moins 540 millions de dollars aux contribuables?

Mme Marie Lemay: Congédiées? Je ne peux pas répondre à cela. Je ne sais pas.

M. Chandra Arya: Dans ce cas, combien de personnes ont été rétrogradées?

Mme Marie Lemay: Je ne pourrais pas vous le dire en ce moment.

M. Chandra Arya: Combien sont-ils à avoir fait l'objet de mesures disciplinaires? Combien sont-ils à avoir subi des compressions dans leur prime au rendement? En tant que gestionnaire de projet, c'est notre responsabilité.

Mme Marie Lemay: En ce qui concerne la rémunération au rendement, je peux vous dire que nous avons déjà eu cette discussion avec l'un des comités. Vous savez comment la rémunération au rendement fonctionne sur une base annuelle. Il y a des objectifs. Par conséquent, certaines mesures ont été prises pour 2015-2016.

M. Chandra Arya: Merci.

Je suis convaincu qu'en plus d'IBM, vous avez eu de nombreux autres consultants pour vous conseiller à différentes étapes du projet. Je suis certain que vous avez embauché des consultants pour tester le système au préalable — ou, à tout le moins, pour en faire l'examen — et vous dire qu'il était prêt à prendre son envol. Combien sont-ils à avoir été mis sur la liste noire?

Mme Marie Lemay: Je ne peux pas répondre à votre question. Je pourrais vous revenir là-dessus.

M. Chandra Arya: Ce qui me préoccupe, c'est que ma circonscription compte de nombreux employés de la fonction publique qui ont vraiment beaucoup de savoir-faire. L'un d'eux a plus de 20 ans d'expérience avec les systèmes de TI, tant dans le contexte du gouvernement fédéral qu'à l'extérieur. Selon lui, et je cite, le régime de pensions est en train de recevoir des données erronées de Phénix et il se pourrait qu'il s'effondre à cause de cela. Je ne sais pas. Ce n'est qu'une anecdote que j'ai entendue. Je suis très inquiet.

Monsieur le président, malgré le temps limité dont je dispose, j'aimerais poser la question suivante au vérificateur général. Qui est responsable envers le contribuable pour cette perte d'au moins 540 millions de dollars?

M. Michael Ferguson: Je le répète, ce que nous avons, c'est un système qui a été déployé et qui n'a pas fonctionné. Notre audit ne visait pas à déterminer qui a pris quelles décisions et qui était responsable de quoi. L'examen des décisions sous-jacentes se fera dans le cadre du deuxième audit.

Tout ce que je peux vous dire pour l'instant, c'est que lorsque ce système a été mis en place, il n'était pas prêt à traiter les transactions qu'on lui demandait de traiter, et qu'il faut maintenant consacrer beaucoup de temps, d'efforts et d'argent pour tenter d'amener le système là où il aurait dû être dès le début.

Le président: Merci, monsieur Arya.

Nous revenons maintenant à M. Deltell.

M. Gérard Deltell: Merci, monsieur le président. J'aimerais poursuivre par des renseignements tirés de divers rapports.

[Français]

Le 13 janvier 2016 avait lieu une rencontre de tous les directeurs financiers de plusieurs ministères. Cette rencontre visait à faire l'analyse de la situation relativement au système Phénix et à savoir où on en était à quelques semaines du lancement.

Voici les résultats. Service correctionnel Canada parle des travailleurs qui ont des quarts de travail. Les tests menés faisaient que 50 % des essais étaient fructueux. Cela signifie que 50 % des essais ne l'étaient pas. Cela représente un élément important.

[Traduction]

Il est écrit:

Il n'y avait aucun environnement avec de véritables données pour comprendre le système

Aucun rapport pour analyser les erreurs sur la feuille de paye

Formation à la dernière minute

[Français]

Plus loin, le ministère de l'Agriculture et de l'Agroalimentaire a également conclu la même chose, soit que le taux de succès était de moins de 50 %. De plus, le ministère ne savait pas comment régler cette situation au moment de l'analyse.

Le ministère de l'Emploi et du Développement social signalait, après avoir mené 25 tests, que l'on pouvait remettre en question la pertinence et l'efficacité du système.

[Traduction]

De plus, la GRC dit: « Aucun registre des problèmes et des défauts. Le taux d'erreur grimpe. » C'est exactement la même histoire à Sécurité publique: « Problème quant aux résultats des essais: 30 % d'erreurs non satisfaisantes ». La GRC a également rapporté que les « essais concernant les promotions et les heures supplémentaires ont été un échec » et a demandé la façon dont sera corrigé le problème.

[Français]

Quant à elle, la Garde côtière parlait des conséquences que cela pourrait avoir si Phénix était retardé.

De plus, selon le ministère de l'Emploi et du Développement social:

[Traduction]

« Au moment de la mise en service, ce sera chaotique. »

[Français]

Bref, monsieur le président, le rapport, auquel ont participé tous les directeurs d'administration des ministères rassemblés le 13 janvier, soit à quelques semaines à peine du déclenchement du système Phénix, démontrait qu'il y avait encore des lacunes majeures.

Tout à l'heure, madame la sous-ministre, vous avez dit que, dans le rapport précédent, certaines erreurs avaient été commises parce que chacun travaillait en vase clos. Or, dans le cas présent, une rencontre réunissait tous, ou la plupart, des directeurs des ministères qui allaient mettre en place le système Phénix lors du premier déploiement.

Pourquoi le ministère n'a-t-il pas pris en compte ces avertissements sévères lancés par ceux qui allaient devoir gérer les problèmes?

[Traduction]

Le président: Monsieur Ferguson ou madame Lemay...?

● (0950)

[Français]

Mme Marie Lemay: Monsieur Deltell, les commentaires ont certainement été entendus.

Nous avons aussi une réunion à la fin de janvier avec tous les sous-ministres, avant de prendre la décision d'aller de l'avant. Tout le monde a été rassuré d'apprendre que différentes mesures avaient été prises pour atténuer les risques. La recommandation est venue de nous et de nos collègues du Conseil du Trésor. Collectivement, nous avons décidé, après la rencontre, d'aller de l'avant. J'imagine que ces éléments ont été soulevés. De notre côté, nos représentants étaient convaincus que les mesures d'atténuation avaient été mises en place.

[Traduction]

Mme Yaprak Baltacioglu: À titre de précision, il y a eu une autre réunion à la suite de cette réunion. Il y a eu diverses réunions semblables avec les chefs des RH et les dirigeants principaux des finances à mesure que les problèmes se sont présentés. Voilà pourquoi le Secrétariat du Conseil du Trésor a embauché un autre tiers. Je crois que c'est le rapport auquel vous faites allusion.

Comme Mme Lemay l'a mentionné, il y a eu une réunion des sous-ministres à la fin de janvier. Lors de cette réunion, nous avons demandé aux ministères s'ils se sentaient prêts à passer à Phénix. Au même moment, SPAC a expliqué que le système était prêt. Nous avons demandé aux sous-ministres des divers ministères d'être prêts.

La majorité des sous-ministres à l'époque, compte tenu des connaissances dont ils disposaient, disaient qu'ils seraient prêts à passer à Phénix si le gouvernement allait de l'avant avec le système. SPAC a décidé de procéder à la première et à la deuxième phases, étant donné que les sous-ministres se disaient prêts.

M. Gérard Deltell: Monsieur le président, j'ai un énorme respect envers la démocratie. Si la majorité l'emporte, c'est parfait. Cependant, il n'est pas question ici de la majorité. Nous parlons ici de la nécessité d'avoir un fort degré de sécurité. Dans un tel cas, il ne s'agit pas d'obtenir 50 % plus un.

Étant donné que vous avez abordé la question, quel était le résultat exact? Combien de sous-ministres ont dit d'aller de l'avant et combien ont dit de ne pas le faire?

Mme Yaprak Baltacioglu: Aucun sous-ministre ne s'y est opposé. Deux ministères estimaient ne pas être certains que nous étions prêts à aller de l'avant dans ce dossier, parce qu'ils n'avaient pas une assez bonne idée des résultats des essais pour leur ministère.

• (0955)

Le président: Merci.

Bienvenue, monsieur Whalen. Vous avez cinq minutes.

M. Nick Whalen (St. John's-Est, Lib.): Merci, monsieur le président.

Monsieur Ferguson, M. Deltell a fait allusion au rapport Gartner et au rapport de S.i. qu'avait en main le ministère en janvier 2016. Lors d'une réunion du Comité des opérations gouvernementales et des prévisions budgétaires de la Chambre des communes, j'ai posé une question similaire, et je crois comprendre que le ministère n'a pas remis ces documents à la ministre avant septembre 2016.

Votre prochain rapport nous aidera-t-il à mieux comprendre si l'information dont disposait le ministère a été cachée à la ministre?

M. Michael Ferguson: Je ne peux pas le dire pour l'instant. Nous ferons une demande d'accès à l'information pour obtenir tous les renseignements. Nous sommes en train de le faire.

M. Nick Whalen: Monsieur Ferguson, je crois que ce serait formidable si vous arriviez à la conclusion que les documents de M. Deltell ont en fait seulement été remis à la ministre six mois après que la décision a été prise... À mon avis, cela nous aiderait au Comité de le savoir.

Je vais passer à un autre aspect. Certains des axiomes sous-jacents sont que le passage d'un système vieux de 40 ans à un nouveau système permettrait de réaliser des économies et que le ministère affirme qu'il a maintenant le bon niveau de dotation. J'aimerais remettre en question certains de ces éléments.

Monsieur Linklater, qu'advient-il des 200 spécialistes de la paye qui travaillent actuellement à la mise en oeuvre des conventions collectives?

M. Les Linklater: Lorsque ces conventions collectives seront entièrement mises en oeuvre, nous affecterons ces ressources au traitement des mouvements en attente.

M. Nick Whalen: Combien y a-t-il de conventions collectives?

M. Les Linklater: À l'heure actuelle, nous nous appliquons à en mettre en oeuvre 20.

M. Nick Whalen: Non. Combien y en a-t-il dans l'ensemble de l'administration fédérale?

M. Les Linklater: Je vais laisser mes collègues du Conseil du Trésor vous répondre.

Mme Yaprak Baltacioglu: Au sein de l'administration publique centrale, il y en a 27.

M. Nick Whalen: Combien y a-t-il de conventions collectives dans le système qui devraient se retrouver dans Phénix?

Mme Yaprak Baltacioglu: Lorsque nous aurons fait le tour de la fonction publique, il y en aura 80.

M. Nick Whalen: Vous vous occupez actuellement du quart des conventions collectives. Est-ce exact?

M. Les Linklater: Oui, mais j'aimerais préciser que la taille des unités de négociation varie considérablement.

M. Nick Whalen: En ce qui a trait à la mise en oeuvre des conventions collectives, ce n'est pas nécessairement seulement la taille qui compte. La mise en oeuvre des règles prend un certain temps à la base, n'est-ce pas?

M. Les Linklater: C'est vrai qu'une certaine programmation est nécessaire pour calculer les paiements rétroactifs.

M. Nick Whalen: Nous pourrions dire que cela prend un certain temps et nécessite certains efforts à la base, en plus de la mise en oeuvre globale, pour chaque fonctionnaire.

M. Les Linklater: C'est exact.

M. Nick Whalen: Selon vous, quel est le pourcentage du travail que vous aurez effectué d'ici la fin de l'année en ce qui a trait à la mise en oeuvre des conventions collectives?

M. Les Linklater: D'ici la fin de l'année civile, je crois que nous aurons pratiquement terminé.

M. Nick Whalen: Pour les 20...?

M. Les Linklater: Pour les 20.

M. Nick Whalen: Quel pourcentage du travail global de mise en oeuvre cela représente-t-il?

M. Les Linklater: Cela dépend des processus de négociation collective.

Mme Yaprak Baltacioglu: Monsieur Whalen, nous devons négocier les ententes. Ensuite, nous...

M. Nick Whalen: D'accord. Toutefois, ces ententes seront négociées. Est-ce exact?

Mme Yaprak Baltacioglu: Oui. Nous espérons qu'elles le seront, et ce travail se fera plus tard. Vous avez raison; bref...

M. Nick Whalen: Je comprends, madame Baltacioglu. J'aimerais seulement continuer de poser des questions à M. Linklater, parce qu'il prétend qu'il affectera 200 employés à d'autres tâches, mais je ne pense pas qu'il y ait un véritable échéancier pour ce faire; c'est ce que je vais essayer d'établir grâce à mes questions.

Quand les 55 autres ministères et organismes qui ne sont pas encore passés à Phénix le feront-ils et qui s'occupera de ce travail?

M. Les Linklater: Ce sont les ministères qui prendront cette décision lorsque le système sera stable.

M. Nick Whalen: D'accord. Cependant, si nous présumons que vos 200 employés actuels sont spécialisés dans la gestion de crise et se sont penchés sur des aspects difficiles du système, ils seraient des candidats idéals pour offrir de l'aide et s'occuper des tâches difficiles à venir, comme le transfert des 55 nouveaux ministères et la mise en oeuvre dans le système des 60 conventions collectives qui ne l'ont pas encore été.

Qu'en est-il des négociations futures? Chaque convention collective est seulement valide quatre ans. Donc, chaque mois au cours de cette période de 48 mois, il y en a en moyenne deux qui doivent être de nouveau mises en oeuvre dans le système. Est-ce exact?

Mme Marie Lemay: J'aimerais ajouter que tous les ministères utilisent actuellement Phénix. Tout le monde l'utilise. C'est le Centre des services de paye qui s'occupe seulement de 46 ministères. La deuxième phase a été mise en suspens jusqu'à... Je ne peux pas le dire pour l'instant.

M. Nick Whalen: Je présume que ces 200 employés, qui ont fait leurs preuves relativement à la gestion de crise liée à la mise en oeuvre de conventions collectives, seraient des candidats parfaits pour s'attaquer au reste du travail difficile à accomplir, monsieur Linklater.

Mme Marie Lemay: Ils s'occuperont tout d'abord des mouvements. C'est notre priorité.

M. Les Linklater: Compte tenu de la portée du travail au Centre des services de paye, nous affecterons nos ressources aux tâches les plus complexes que nous avons au Centre des services de paye.

M. Nick Whalen: D'accord. Je n'arrive donc pas à voir quand vous parviendrez à affecter un jour ces 200 employés aux mouvements en attente.

Le vérificateur général a souligné que le nombre de mouvements en attente a augmenté tout au long de la période visée par l'étude. Le nombre de mouvements a-t-il continué d'augmenter depuis?

• (1000)

M. Les Linklater: Oui. C'est le cas.

Le président: Merci beaucoup, monsieur Whalen.

Passons maintenant à M. Christopherson.

M. David Christopherson: Vous avez posé d'excellentes questions. C'était très impressionnant, monsieur Whalen.

En écoutant mon personnel parler de la question, j'ai notamment remarqué qu'à l'instar de Google, qui était au départ un nom dont la nature a évolué, l'utilisation de « Phénix », qui était au départ un simple nom, est devenue connotée. Les gens qui travaillent au gouvernement parlent des « victimes de Phénix ». Cela fait partie du jargon sur la Colline: « Vous êtes victime de Phénix. » Il n'y a rien de pire qui peut vous arriver.

J'aimerais discuter du moment où les problèmes sont apparus pour la première fois. J'ai mentionné à l'avance que j'aimerais revenir sur la comparaison avec l'Australie. Une comparaison directe n'est évidemment pas possible; nous le comprenons bien. Cependant, c'est suffisamment semblable pour que le vérificateur général donne cet exemple à titre de comparaison.

Il a fallu à ce gouvernement quatre mois pour comprendre qu'il y avait un problème systémique. Durant quatre mois, le gouvernement s'est concentré sur la fumée, pendant que la maison brûlait. Il a pris quatre mois pour élaborer un plan global. Au Canada, 16 mois plus tard, nous n'avons toujours pas de plan global.

Pouvez-vous m'expliquer comment il se fait que nous soyons énormément plus incompetents à nous occuper de ce problème qu'un gouvernement qui est une fraction de la taille du Canada?

Mme Marie Lemay: Une partie de votre réponse se trouve dans votre dernier commentaire. C'est une transformation de grande envergure.

En ce qui a trait au plan et aux initiatives — et je vais laisser mon collègue en parler —, nous avons retenu certaines mesures qui sont à l'étude, et vous avez certains échéanciers dans le plan d'action.

En ce qui concerne le Queensland, lorsque nous préparions le contrat, nous avons regardé d'autres endroits où PeopleSoft avait été utilisé et où IBM avait travaillé. La comparaison entre le Queensland et nous ne fonctionnait pas particulièrement dans le cas de la demande de propositions, mais une fois le lancement fait... Je crois que c'est votre question. Vous devez vous rappeler que nous étions en pleine gestion de crise, que nous n'avions aucune capacité et que nous nous assurons que les gens qui n'étaient pas payés l'étaient.

J'ai en fait personnellement rencontré au début de septembre des professeurs qui réalisaient une étude sur le Queensland pour discuter avec eux et voir s'ils avaient constaté quelque chose que nous ne faisons pas et que l'Australie faisait. À l'époque, toutes les mesures que l'Australie prenait étaient justement des initiatives que nous avions commencé à faire ou que nous prévoyions de mettre en oeuvre.

Pour ce qui est du temps qui s'est écoulé après le lancement, nous avons annoncé la création de notre bureau satellite huit semaines après le déploiement et nous mettions l'accent sur le renforcement de notre capacité. La priorité était de renforcer notre capacité coûte que coûte. C'était la première chose que nous devions faire. Nous devrions rendre ce système efficace, mais nous avions besoin de cette capacité pour être en mesure de réduire la pression. C'est ce que nous essayons encore de faire.

M. David Christopherson: Monsieur le président, je crois que vous constaterez que le Comité sera d'accord pour le faire, mais j'espère que nous aurons au moins une deuxième réunion pour approfondir toute cette question. Je vous vois me dire que mon temps est écoulé, mais nous recevons des réponses superficielles. Il y a encore beaucoup d'autres questions à démêler dans ce dossier. Les fonctionnaires pouvaient se servir du modèle australien comme exemple, et les Australiens ont tout de même été en mesure d'y arriver en quatre mois sans un tel modèle; cela en dit long sur la compétence des deux bureaucraties. Nous y reviendrons.

Merci, monsieur le président.

Le président: Merci, monsieur Christopherson.

La parole est maintenant à M. Chen.

Monsieur Chen, vous avez cinq minutes.

M. Shaun Chen (Scarborough-Nord, Lib.): Merci, monsieur le président.

La semaine dernière, le vérificateur général nous a rappelé que les ministères fédéraux se concentrent trop sur leurs propres activités et pas assez sur le point de vue des gens que nous servons. Je tiens à remercier Mme Lemay d'avoir souligné les répercussions et les difficultés vécues par nos fonctionnaires à la suite du déploiement de Phénix. Je sympathise avec les dizaines de milliers d'employés qui n'ont pas reçu leurs justes payes, ce qui inclut des employés sous-payés, trop payés ou en attente d'autres types de changements relatifs à leur paye. Toutefois, ce ne sont pas les seules personnes qui sont outrées par ce qui se passe. Lorsque les Canadiens entendent le vérificateur général dire qu'il faudra au moins consacrer 540 millions de dollars pour réparer le système Phénix, ces gens méritent aussi des excuses.

Mon collègue, M. Arya, a souligné que des consultants doivent avoir évalué le système avant et pendant son déploiement pour offrir des conseils. Comme nous le savons, un tel examen a été réalisé par Gartner Incorporated, et le rapport incluait une dizaine de risques importants. Par exemple, des ministères n'avaient pas terminé les essais de bout en bout. Ils n'avaient pas non plus entièrement mis en oeuvre les programmes de formation nécessaires. Pire encore, comme l'a souligné mon collègue, M. Whalen, le rapport Gartner a seulement été remis à la ministre six mois plus tard.

Voici comment un article publié hier dans l'*Ottawa Citizen* décrit la situation:

Après un développement de près d'une décennie, Phénix a été victime de l'imperfection de l'élan effréné de la bureaucratie. Les directeurs du projet ne semblaient pas enclins à prêter vraiment attention aux conseils de dernière minute à moins que cela corresponde à ce qu'ils comptaient faire de toute manière.

Cela m'amène à la question que je me pose aujourd'hui. Où nous en allons-nous et réparerons-nous ce gâchis? Je crois que cela traduit la pensée de chaque Canadien qui a entendu parler de ce dossier.

J'ai entendu aujourd'hui que 700 employés ont été embauchés. J'ai entendu des excuses. Arriverons-nous à trouver un juste équilibre? Le nombre de conseillers à la paye a diminué en 2014. Vous embauchez maintenant une panoplie de nouveaux employés pour essayer de rattraper le retard dans les mouvements qui n'ont pas encore été traités.

Au bout du compte, lorsqu'un train est en mouvement, qu'il avance rapidement et que des problèmes surviennent, je sais que vous pouvez ajouter des employés pour les régler. Toutefois, si vous n'arrêtez pas le train, que vous ne rebroussez pas chemin et que vous ne corrigez pas les problèmes, le train ne fera qu'accélérer. À mon avis, il s'agit d'un train qui continue de prendre de la vitesse. Si nous regardons les graphiques dans le rapport du vérificateur général, nous pouvons voir à quel point la situation s'est dégradée avec une hausse exponentielle du nombre de fonctionnaires ayant des demandes d'intervention de paye en attente et du nombre total de demandes d'intervention de paye en attente. Le problème nous apparaît comme un train fou.

Vous ne pourrez peut-être pas répondre à ma question, mais j'aimerais savoir la façon dont vous réussirez à trouver un juste équilibre en ce qui a trait à la formation et au nombre d'employés. Le montant de 540 millions de dollars est un point de départ. Nous avons entendu qu'en Australie cette situation avait coûté plus de 1 milliard de dollars.

Les Canadiens veulent vraiment le savoir.

●(1005)

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

Tous nos efforts visaient à stabiliser le système. Le plan d'action de la direction que nous avons préparé en réponse au premier audit

du vérificateur général énonce un certain nombre de mesures concrètes que nous prenons. Nous renforçons les capacités, comme l'a mentionné Mme Lemay, et vous y avez aussi fait allusion. Nous travaillons également à l'échelle du gouvernement, en plus de collaborer avec le syndicat et les fournisseurs, pour déterminer les causes profondes au sein du système en ce qui concerne les difficultés et les problèmes épineux liés au traitement des transactions, et ce, du point de vue du processus des RH à la paye.

Nous attendons un rapport final au cours de la semaine prochaine sur ce que nous appelons une « analyse des causes profondes », qui s'ajoutera à l'ensemble des mesures que nous envisageons. Nous examinons certains processus distincts — comme les nominations intérimaires, les cessations d'emploi, les mutations à l'intérieur et à l'extérieur des ministères —, où nous constatons des problèmes importants de traitement de la paye et où nous devons mettre à jour et simplifier les pratiques administratives afin de tenir compte des réalités du milieu de travail d'aujourd'hui.

M. Shaun Chen: Avez-vous embauché des consultants à ce stade-ci, particulièrement ceux qui ont déjà examiné le système et cerné les problèmes potentiels? Avez-vous eu recours à des spécialistes externes pour déterminer comment mieux gérer ce projet à l'avenir et établir les exigences qui s'imposent?

M. Les Linklater: Oui, nous l'avons fait. Nous avons collaboré avec PricewaterhouseCoopers pour préparer le terrain en vue de notre ensemble de mesures, que nous continuerons d'ajouter en fonction des problèmes qui sont réglés ou qui se posent.

Le président: Merci beaucoup, monsieur Linklater. Nous revenons maintenant à M. Deltell.

M. Gérard Deltell: Merci beaucoup, monsieur le président.

Nous avons constaté, depuis le début de cet audit, qu'à deux reprises, le gouvernement était au courant d'un rapport alarmant selon lequel il ne fallait pas procéder aussi vite, mais malheureusement, le gouvernement a tout de même décidé de donner le feu vert en février. C'était la première étape. La deuxième a eu lieu le 26 avril 2016.

●(1010)

[Français]

C'est là que cela devient intéressant. En effet, quelques jours auparavant, soit 10 jours avant que l'on appuie sur le bouton pour lancer la deuxième phase du projet, il y a eu une rencontre de l'un de nos comités.

C'était le 19 avril 2016. Mme la secrétaire du Conseil du trésor, Mme Baltacioglu, était présente. Voici ce qu'elle a dit lors de cette rencontre:

[Traduction]

Avant de passer à la phase suivante au cours de laquelle d'autres ministères vont adopter le nouveau système, Services publics et Approvisionnement Canada, le ministère responsable de l'opération, procède à des vérifications avec tous les ministères qui l'ont déjà adopté et cerne les domaines dans lesquels nous avons des problèmes. Nous leur transmettons de l'information et les prévenons si nous nous heurtons à de tels problèmes. S'ils estiment ne pas être prêts, ils reporteront à plus tard la mise en oeuvre de cette phase. S'ils sont convaincus à 99 % que tout va bien se passer, nous irons alors de l'avant.

Madame, y a-t-il eu un taux de réussite de 99 %?

Mme Yaprak Baltacioglu: Manifestement pas, monsieur. Compte tenu des connaissances dont nous disposions à ce moment, nous avons demandé à SPAC d'effectuer des vérifications auprès de tous les ministères. Durant la première vague, nous n'avions aucune idée de l'ampleur des problèmes auxquels nous nous heurtons. C'est devenu beaucoup plus évident vers le mois de juin. Nous avions alors déjà procédé à la deuxième phase. Les gestionnaires du projet avaient l'impression d'atténuer ou de gérer les risques qui avaient été repérés. Voilà donc les assurances données à l'égard du système.

[Français]

M. Gérard Deltell: On doit donc comprendre que, au moment où vous avez pris cette décision, 99 % des gens concernés vous disaient que cela devrait fonctionner. Est-ce bien cela? C'est exactement ce que vous avez dit: si 99 % des ministères étaient d'accord, vous alliez aller de l'avant.

[Traduction]

Mme Yaprak Baltacioglu: Monsieur, ce que j'ai dit, c'est que les fonctionnaires de SPAC ne seraient allés de l'avant que s'ils étaient convaincus à 99 %. À ce moment, ils étaient persuadés que tout allait bien se passer.

M. Gérard Deltell: Ils en étaient persuadés à 99 %.

Mme Yaprak Baltacioglu: Le taux de 99 % servait à garantir que... C'est un système qui gère la paye des fonctionnaires. Il s'agit d'un service essentiel qui permet à l'employeur de payer ses employés. Le risque doit être très faible, et on avait compris ce point. Les gestionnaires du programme estimaient avoir des solutions de rechange pour atténuer certains des risques, et ils avaient élaboré des stratégies de gestion à cet égard. C'est ce qu'on a présenté à chaque ministère.

M. Gérard Deltell: Madame, c'est vous qui avez fixé la barre à 99 %. Était-ce bien 99 % lorsque vous avez donné le feu vert la deuxième fois?

Mme Yaprak Baltacioglu: Tout d'abord, monsieur, ce n'est pas moi qui ai donné le feu vert. Nous sommes un organisme central, mais nous avons une grande responsabilité en tant qu'employeur parce qu'au fond, si les gens ne reçoivent pas leur paye, c'est évidemment notre responsabilité au sens général. Nous nous sommes assurés que tout le monde, y compris SPAC, savait que l'échec n'était pas permis dans le cadre de ce projet, et tous les intervenants se sentaient prêts.

M. Gérard Deltell: Si ce n'est pas vous qui avez donné le feu vert, alors qui?

Mme Yaprak Baltacioglu: Le pouvoir accordé par le gouvernement appartenait à la ministre de Services publics et Approvisionnement Canada, selon les discussions du Conseil du Trésor et en vertu des dispositions législatives et des décrets rendus en 2009.

M. Gérard Deltell: Vous parlez d'un groupe, alors que moi, je parle d'une personne. Qui a pris la décision?

Mme Yaprak Baltacioglu: Selon les décisions des divers cabinets, les décrets et les mesures législatives, la fonction d'administration de la paye relève de Services publics et Approvisionnement Canada.

M. Gérard Deltell: Vous n'avez pas répondu à ma question, madame. Qui a dit à la ministre: « Appuyez sur le bouton. Allez-y. »

Mme Yaprak Baltacioglu: La ministre de Services publics et Approvisionnement... C'est le sous-ministre en poste à ce moment qui aurait donné l'avis.

M. Gérard Deltell: De qui s'agit-il?

Mme Yaprak Baltacioglu: M. George Da Pont.

M. Gérard Deltell: Monsieur le président, pourquoi est-ce que je soulève cette question? Je n'ai aucun grief personnel contre qui que ce soit, mais le moment est venu d'assumer la responsabilité. Si quelqu'un a pris la décision et qu'il s'est trompé, alors il est temps d'identifier cette personne.

Le président: Merci beaucoup, monsieur Deltell.

C'est maintenant au tour de M. Lefebvre; vous disposez de sept minutes.

M. Paul Lefebvre (Sudbury, Lib.): Merci, monsieur le président.

Je ne répéterai pas les nombreuses observations fort pertinentes qui ont été formulées autour de la table. Je vais passer directement à l'un des sujets qui me préoccupent. Le vérificateur général a signalé que le gouvernement envisage de dépenser plus d'un demi-milliard de dollars pour corriger la situation. Si nous faisons une comparaison avec la situation en Australie, où il s'agissait d'un problème de plus petite ampleur qui touchait essentiellement un ministère doté de 78 000 employés, il a fallu sept ans aux autorités australiennes, qui ont dû dépenser plus d'argent que cela.

J'entends M. Linklater dire que nous en sommes toujours à l'étape du rapport d'analyse des causes profondes. Nous ne l'avons pas encore terminé; autrement dit, nous examinons toujours les causes profondes. Nous les avons plus ou moins recensées au cours de la dernière période, mais nous n'avons toujours pas mis la dernière main au rapport.

Nous avons parlé du plan d'action, ou plutôt de son absence. L'Australie a mis sept ans pour régler un problème assez simple. Disons que le problème était complexe, mais de moindre envergure. Je regarde votre plan d'action. Examinons le plan d'action de la direction, que vous nous avez remis. Pour faciliter les choses, je vais m'en tenir au numéro de référence 1.98 du rapport. Selon la description du résultat prévu, d'ici la fin de 2018, les « employés reçoivent une paye exacte et en temps opportun, conformément aux cibles, priorités et normes de service établies. Dans ce contexte, le nombre de demandes de paye en attente diminue et le traitement de la paye respecte de façon constante les normes de service du point de vue de l'exactitude et des délais. »

En gros, ce que vous nous dites aujourd'hui, d'après votre plan d'action, c'est que d'ici la fin de 2018, nous devrions être en bonne voie de tout remettre en état et de régler tous les problèmes. Nous nous serons attaqués aux causes profondes. Cela signifie que les besoins en matière de capacité auront été satisfaits.

Je suis très préoccupé. Si un pays comme l'Australie a mis sept ans pour comprendre un problème d'une ampleur bien plus petite que celui-ci — et probablement d'une complexité moindre en raison de toutes les conventions collectives dont nous devons nous occuper et de tout le travail que nous devons effectuer —, je peux comprendre pourquoi les Canadiens auraient, eux aussi, beaucoup de doutes au sujet de ce plan.

Monsieur Linklater, pouvez-vous nous expliquer cela?

• (1015)

M. Les Linklater: Je reviens à la recommandation du Bureau du vérificateur général, selon laquelle il faut examiner toutes les demandes d'intervention de paye qui sont en attente, établir des priorités et remplir les normes de service. Le paragraphe 1.98 du plan d'action de la direction de SPAC vise justement à donner suite à cette recommandation du vérificateur général. Une fois que nous aurons réaffecté des ressources supplémentaires et mis en oeuvre les conventions collectives, nous estimons être en mesure de réduire le nombre de points problématiques pour le personnel au cours de l'année 2018. C'est un aspect de la question qui nous occupe.

Dans le cadre de l'équipe intégrée, nous examinons le continuum des RH à la paye, ce qui nécessitera essentiellement l'analyse des connexions entre les 32 systèmes de RH utilisés au sein du gouvernement — c'est-à-dire la façon dont ils s'intègrent à Phénix et le fonctionnement des processus administratifs liés aux ressources humaines, la paye étant une fonction de gestion des RH — pour comprendre la marche à suivre. Cette première envolée, pour ainsi dire, nous permettra de régler les points problématiques auxquels se heurte le personnel et de remplir les normes de service, mais au-delà de cela, il reste à savoir quelles seront les prochaines étapes.

M. Paul Lefebvre: D'accord.

Le rapport d'analyse des causes profondes sera bientôt prêt. Notre comité organisera une autre réunion, mais je recommande également, monsieur le président, qu'au mois de février ou de mars, nous revenions à la charge pour surveiller systématiquement la progression du plan d'action et que nous convoquions à nouveau les témoins, en raison de l'ampleur de la situation.

Ma question s'adresse peut-être au Conseil du Trésor. Un autre aspect qui me préoccupe, c'est... Cela n'a rien de nouveau pour notre comité. Nous avons reçu des témoins qui nous ont parlé de Services partagés et des grandes difficultés associées au transfert de technologies. Depuis deux ans que je siège ici, j'observe un problème systémique au chapitre de la gestion du changement. Ce n'est pas facile. Je ne dis pas le contraire, mais c'est comme si notre bureaucratie était remplie de chaînons manquants, à savoir les professionnels.

Quand nous assistons à des réunions partout dans le monde pour y représenter le Canada, je parle toujours des gens extraordinaires qui travaillent au sein de notre fonction publique. C'est ce qui fait la force de notre pays. En même temps, je me demande si nous avons les outils nécessaires. C'est ce que je constate à nouveau dans le cas de Services partagés et, maintenant, dans ce dossier. Il y aura d'autres projets, parce que la technologie évolue sans cesse.

Quels sont les outils? La formation est-elle suffisante? Pourquoi sommes-nous aux prises avec un problème systémique de gestion du changement au sein du gouvernement du Canada?

Le président: Le temps alloué à cette question est écoulé, alors je vous prie de donner une réponse très brève, si vous en avez une.

• (1020)

Mme Yaprak Baltacioglu: Vous avez tout à fait raison. Avons-nous tous les outils? Non. Sommes-nous en train de les mettre en place? Oui.

Je serais heureuse de vous fournir plus de détails à ce sujet, car c'est une question d'une importance cruciale.

Le président: Merci beaucoup.

La parole est maintenant à M. McCauley; vous avez cinq minutes.

M. Kelly McCauley: Merci.

Yaprak, je vous prie de m'excuser. Je suis désolé, mais je n'arrive jamais à prononcer votre nom de famille, alors je vais m'adresser à vous par votre prénom.

Mme Yaprak Baltacioglu: Cela me va.

M. Kelly McCauley: M. Chen a évoqué le rapport Gartner. Je trouve étonnant qu'il ait fallu si longtemps pour que les gens — et la presse — en parlent parce que le rapport Gartner est très différent de celui de S.i. Systems, qui recommandait de procéder sans aucune hésitation. Le rapport Gartner était plutôt accablant. Il suffit de le lire pour comprendre que nous n'aurions absolument pas dû aller de l'avant.

Nous avons entendu le témoignage de la ministre Foote, lorsqu'elle était en poste, et celui de Mme Lemay, mais nous n'avons jamais eu vent du rapport Gartner. Ce document ne nous a pas été présenté. On comprend bien pourquoi le Conseil du Trésor ne nous aurait pas remis un rapport aussi accablant. Il y est indiqué très clairement, entre autres, que la formation faisait défaut, qu'elle ne pourrait pas être dispensée à temps même si on commençait à l'offrir et que cela aurait des conséquences, comme des problèmes liés à la paye. C'est ce qui est écrit, noir sur blanc.

SPAC prétend n'avoir jamais reçu le rapport Gartner. Pourquoi ne le lui aurait-on pas remis si vous affirmez que tout le monde se parlait et se réunissait? Comme M. Deltell l'a mentionné, vous avez dit lors d'une séance du Comité que si ce n'est pas prêt à « 99 % », vous n'irez pas de l'avant. Le rapport Gartner disait déjà cela, mais voilà que SPAC déclare maintenant n'avoir jamais reçu le rapport Gartner.

Pouvez-vous nous dire pourquoi le rapport n'aurait pas été distribué?

Mme Yaprak Baltacioglu: Au sujet du rapport Gartner, lorsque nous avons attribué le contrat, nous avons informé à ce moment... Notre sous-ministre adjoint en a informé SPAC, et en janvier... Je n'ai pas la date exacte.

M. Kelly McCauley: Je suis désolé, mais vous avez informé le ministère que vous aviez le rapport ou que vous aviez le contrat?

Mme Yaprak Baltacioglu: Non. Nous l'avons informé que nous avions attribué le contrat et, en janvier, le rapport a été envoyé à la haute direction de SPAC.

M. Kelly McCauley: Oh, alors le ministère l'avait reçu...?

Mme Yaprak Baltacioglu: Oui.

M. Kelly McCauley: D'accord.

Madame Lemay, je sais que vous n'étiez pas encore là, mais pourquoi SPAC aurait-il caché cela à Mme Foote? Parce qu'il n'y a aucune raison... Quiconque lit le rapport — que ce soit vous ou même une personne ayant un niveau de scolarité de première année — se dit: « Il est hors de question que nous allions de l'avant avec Phénix. » Pourquoi cela a-t-il été volontairement caché à la ministre?

Mme Marie Lemay: Je crois que mon collègue Gavin Liddy a dit au comité OGGO qu'il avait vu le rapport, mais que la ministre n'en avait pas pris connaissance.

M. Kelly McCauley: C'est cela.

Mme Marie Lemay: Le rapport a été échangé entre le Bureau du contrôleur général au sein du Conseil du Trésor et notre ministère, en même temps que la distribution du rapport de S.i. et la tenue de ces réunions, notamment celle du comité des sous-ministres.

Tout cela convergeait, et les mêmes réponses... On estimait que toutes ces questions avaient déjà été soulevées et traitées, d'où le sentiment général que nous étions prêts à aller de l'avant. C'est ce que les participants ont expliqué à la ministre Foote à ce moment-là.

M. Kelly McCauley: D'accord.

Le résumé des résultats des essais de Phénix, qui a été mentionné plus tôt, fait état d'une foule de problèmes majeurs, dont la question de la rémunération par intérim, qui était l'une des plus importantes lacunes de Phénix. Nous en étions conscients le 20 janvier. Le résumé indique également que la saisie de transactions en attente entraînera des déductions. Enfin, il signale un autre problème, à savoir que Phénix ne paiera pas les différences liées à la supervision. Tous ces problèmes ont été signalés en même temps, alors que Gartner Inc. détermine... Au même moment, soit le 13 janvier, lorsque le Conseil du Trésor organise une réunion avec les directeurs financiers et le chef des RH, le compte rendu indique encore une fois que pour le Service correctionnel... Nous savons que l'un des points faibles de Phénix, c'est le traitement approprié des quarts de travail. Le taux de défaillance pour les employés du Service correctionnel, qui travaillent par quarts, s'élève à 50 %. Il y a aussi des problèmes liés à la Garde côtière. Nous savons que la rémunération des employés de la Garde côtière est problématique.

Tous les directeurs financiers ont signalé le problème. Le résumé des résultats des essais de Phénix indique que c'est un gâchis, puis il y a l'analyse de Gartner Inc. Je mentionne encore une fois que les recommandations de Gartner Inc. sont exposées d'une façon très simple. Elles déconseillent de mettre en oeuvre le système, car la formation n'a pas été donnée et de nombreux problèmes existent. Une foule de données probantes indiquent que le système n'est pas prêt et qu'il ne faut pas le mettre en oeuvre, et il semble que toutes ces données aient été cachées à la ministre. Pourquoi?

Mme Marie Lemay: En même temps...

M. Kelly McCauley: Aucune personne saine d'esprit n'aurait lu n'importe lequel de ces documents et déclaré... Il était clair que des mois et des mois allaient être nécessaires pour finir de mettre au point ce système. Et pourtant, la décision d'aller de l'avant a été prise.

Mme Marie Lemay: N'oubliez pas qu'un autre rapport nous donnait le feu vert, mais en ce qui concerne ces autres...

M. Kelly McCauley: S.i. Systems a signalé une foule de problèmes. L'organisation indique que le système est prêt, mais vous aviez accès à tous ces autres avis, ceux de votre propre personnel, de tous les directeurs financiers, de Gartner Inc...

Mme Marie Lemay: À ce moment-là, les gens avaient l'impression qu'il y avait ce que j'appellerais des moyens de contourner tous ces problèmes, qu'on disposait de la capacité nécessaire pour gérer ce système et que la situation avait été cernée. Cela reprend ce que j'ai dit plus tôt. À mon avis, personne n'avait une vue d'ensemble du projet et n'évaluait ses risques cumulatifs. Nous examinons et atténuons chaque problème individuellement. Alors, oui, la rémunération par intérim était en retard, mais cette fonction faisait partie des améliorations qui allaient être automatisées plus tard. Dans l'intervalle, nous pouvions contourner le problème.

M. Kelly McCauley : C'est...

Le président : Le temps qui nous était imparti dans le cadre de cette intervention est écoulé, monsieur McCauley.

M. Kelly McCauley : D'accord. Merci.

•(1025)

Le président: D'accord.

Nous allons passer à M. Whalen.

M. Nick Whalen: Merci, monsieur le président.

Je vais tenter d'envisager le problème sous un angle différent, à savoir la gestion des contrats et la façon dont nous irons de l'avant, parce que la paye ne cessera pas de changer, et il y aura toujours de petits aspects du système... Un nouveau système d'exploitation pourrait être lancé. Une nouvelle unité de négociation pourrait être créée. Plus nous pouvons modulariser le système ainsi que circonscrire et régler chaque problème en particulier, plus le système sera solide et plus le ministère sera en mesure d'impartir de petits projets distincts et d'obtenir des soumissions concurrentielles à cet égard. Ce sont des mesures dont nous discutons aussi au sein du Comité des opérations gouvernementales et des prévisions budgétaires — l'adoption d'une approche souple en matière de gestion du changement.

Le contrat actuel est l'une des facettes qui pourraient entraver cette entreprise. Compte tenu du contrat conclu avec IBM et PeopleSoft pour l'utilisation du logiciel, qui est propriétaire du code personnalisé qui a été développé pour mettre en oeuvre toutes les règles spécialisées du système de paye du gouvernement fédéral? Cette propriété intellectuelle appartient-elle au gouvernement fédéral?

M. Les Linklater : Oui.

M. Nick Whalen : D'accord, c'est encourageant.

Madame Baltacioglu, vous allez faire rapport au Comité des niveaux de service normalisés d'ici juin 2016 et des coûts de mise en oeuvre de la paye d'ici mai 2018. Serez-vous en mesure de décomposer pour nous ces coûts pièce par pièce? Combien d'argent, de temps et d'énergie sont consacrés à la mise en oeuvre de la convention collective X? Combien de temps est consacré à la convention collective Y? Combien de temps, d'énergie et d'argent sont consacrés à l'arriéré de la paye ordinaire?

Les coûts seront-ils décomposés par ministère? Comment cette information sera-t-elle présentée afin que nous puissions avoir une idée de la façon dont chaque projet ou problème contribue aux coûts totaux du système Phénix et de la paye en général? J'aimerais simplement savoir ce que nous verrons.

Mme Yaprak Baltacioglu: Nous nous engageons à ce que l'information soit transparente. Si le Comité souhaite que nous analysons des catégories particulières, nous le ferons. Je viens juste de vous entendre énumérer un certain nombre d'entre elles. Nous rendrons compte des sommes qui ont été initialement affectées au système Phénix, non seulement pour la consolidation, mais aussi pour le système. Nous allons décomposer ces coûts. Nous vous communiquerons les sommes qui ont été transférées des ministères à SPAC pour le fonctionnement de la paye, ainsi que les économies non réalisées, parce que les fonds que le gouvernement s'attendait à économiser ont été réinjectés dans le système.

Nous vous indiquerons combien d'argent, depuis que le problème est devenu clair, a été affecté au projet et quel pourcentage de cet argent a été dépensé. Nous disposons de ces chiffres. Les 540 millions de dollars mentionnés par le vérificateur général ne constituent pas un chiffre concret. Comme il l'a expliqué, il s'agit d'une estimation. Nous devons consulter chaque ministère et obtenir les chiffres réels. Ce processus reposera essentiellement sur une feuille de calcul Excel, parce que tous les ministères utilisent des systèmes différents. Lorsque nous aurons obtenu ces chiffres, nous les modéliserons et nous les placerons...

De plus, nous nous occuperons de...

M. Nick Whalen: Merci. C'est très intéressant, madame Baltacioglu. Je sais maintenant que le rapport que nous obtiendrons sera détaillé et qu'il nous donnera une bonne idée de la situation.

Mme Yaprak Baltacioglu: En outre, nous aurons...

M. Nick Whalen: Je suis désolé, mais je dois passer au prochain sujet. Je suis convaincu qu'en mai, nous verrons quelques bons chiffres.

En ce qui concerne l'arriéré de plus de 500 000 incidents qui existe dans le système, je crois comprendre qu'une grande partie de ces incidents sont liés à la mise en oeuvre des nouvelles conventions collectives et à des paiements rétroactifs. J'ai deux questions à poser à ce sujet soit à Mme Lemay, soit à M. Linklater. Premièrement, nous efforçons-nous, dans le cadre du processus de négociation collective, de prendre des mesures pour éviter les rémunérations d'intérim rétroactives et d'autres transactions non standards, de manière à ce qu'à l'avenir, notre régime de rémunération soit plus transparent et semblable aux normes en vigueur dans l'industrie, et qu'il tienne compte des primes que les gens devraient recevoir sans procéder à des rajustements rétroactifs, et ce, d'une façon plus facile à gérer?

La deuxième facette de ma question est la suivante. Outre les négociations, pourquoi n'affectons-nous pas plus de gens à ce dossier afin d'éliminer l'arriéré, au lieu d'attendre de réaffecter les gens ultérieurement? Il y a un arriéré, et nous le savons. Pourquoi ne confions-nous pas tout simplement la tâche à 1 000 experts d'IBM qui peuvent utiliser leurs compétences pour résoudre le problème? Pourquoi attendons-nous jusqu'à une date ultérieure inconnue pour régler ce problème qui nous incombe en ce moment et qui peut être résolu en déployant des efforts?

• (1030)

Mme Yaprak Baltacioglu: En ce qui concerne les conventions collectives, en tant qu'employeurs, nous sommes responsables de leur négociation. Les conventions collectives représentent une lourde charge de travail parce que les conventions précédentes avaient pris fin. Il fallait automatiquement procéder à des rémunérations rétroactives. Nous n'avions pas le choix. Nous ne pouvons pas dire aux gens que, bien qu'ils n'aient rien reçu pendant deux ans, nous allons commencer à leur verser la rémunération à laquelle ils ont droit seulement dans les semaines à venir. Les conventions collectives sont le résultat d'une négociation, et nous avons négocié de bonne foi avec les syndicats.

Avec un peu de chance, à l'avenir... et nous allons amorcer la prochaine ronde de négociations déjà l'an prochain, parce que ces conventions collectives, celles que nous venons de négocier, expireront bientôt. Dans les années à venir, nous nous efforcerons de ne pas alourdir le fardeau de SPAC.

M. Nick Whalen: Vous n'avez pas répondu à la brève question pour laquelle je cherchais une réponse.

Le président: M. Deltell posera la dernière question.

J'avertis les membres du Comité que, pendant une courte période de temps, nous poursuivrons les travaux du Comité à huis clos pour nous occuper d'une lettre à acheminer.

De plus, je mentionne à toutes les personnes ici présentes qu'à la fin de la séance, vous devrez quitter la salle très rapidement.

Monsieur Deltell.

M. Gérard Deltell: Merci, monsieur le président.

J'ai le plaisir d'informer le Comité que je partagerai mon temps de parole avec M. McCauley.

[Français]

Madame Lemay, vous avez dit dans votre présentation, très rapidement d'ailleurs, que vous n'aviez pas les ressources nécessaires pour répondre aux problèmes causés par Phénix, entre autres parce qu'il y avait eu 700 abolitions de postes jusqu'en avril 2016.

Pourriez-vous nous dire combien de ces 700 postes ont été abolis en novembre et en décembre 2015, puis en janvier, février, mars et avril 2016?

Mme Marie Lemay: En fait, ce sont plus de 700 postes qui ont été supprimés. Les abolitions de postes étaient de l'ordre de 1 300, et nous avons réembauché plus de 500 personnes. Le nombre de 700 constitue la différence entre ces deux nombres. Je peux vous dire que durant la dernière vague, celle qui correspondait au moment où nous avons procédé au lancement, les postes de 989 personnes avaient été éliminés. Avant cela, il y avait eu deux autres vagues, dont la première incluait 125 suppressions de postes et la deuxième, 275.

M. Gérard Deltell: C'est très intéressant, mais cela ne répond pas à ma question.

Combien d'emplois ont été abolis en novembre, décembre, janvier, février, mars et avril?

Mme Marie Lemay: Je n'ai pas cette information en ce moment. Il y a eu trois vagues de mises à pied, et je pourrai vous fournir les détails plus tard.

[Traduction]

Le président: Je vais vous interrompre pendant une minute.

Je vous prie de vous souvenir que ces questions ont été posées et que nous vous serions très reconnaissants si vous pouviez nous faire parvenir plus tard toute réponse trouvée. Combien de fonctionnaires ont été congédiés en raison de leur rendement, et pas nécessairement pendant la seule conversion? Combien de fonctionnaires ont été rétrogradés? Combien de cadres ont reçu une rémunération au rendement ou des primes? Des primes ont-elles toujours été versées pendant cet exercice?

Monsieur McCauley.

M. Kelly McCauley: Je tiens seulement à assurer un suivi relativement au nombre de conseillers du service de la paye. Il est étrange que vous ayez commencé à rejeter la responsabilité du problème sur les conseillers du service de la paye le 29 novembre, soit il y a un an. Cependant, ils n'ont en fait pas été mentionnés en mars, avril, juin, juillet et septembre 2016.

Je suis simplement curieux. Une année entière s'est écoulée avant que vous ayez l'idée de mettre en cause la mise à pied des conseillers du service de la paye pour tous les problèmes. Cette question n'avait jamais été mentionnée auparavant.

Permettez-moi de terminer.

Cette question n'a jamais été soulevée dans aucun des autres rapports, comme ceux produits par Gartner Inc. ou S.i. Systems.

Lorsque vous passez en revue la pile de demandes d'accès à l'information que nous avons présentées, vous constatez que, dans l'un des rapports, il est en fait indiqué que les employés à Miramichi étaient prêts à intervenir, que ces services disposaient du personnel nécessaire. Vous avez déclaré que les problèmes avaient été causés par le manque de conseillers du service de la paye. Deux ans plus tard, il y a plus de conseillers du service de la paye à Miramichi et dans l'ensemble du gouvernement qu'il y en avait avant que nous entamions ce processus.

Dans quelle mesure êtes-vous convaincue que les conseillers du service de la paye sont le principal problème?

Mme Marie Lemay: Permettez-moi d'être très claire à ce sujet. Je l'ai indiqué depuis le début. Je suis désolée si je ne l'ai pas exprimé...

M. Kelly McCauley: Permettez-moi de vous corriger. Jusqu'au 29 novembre de l'année dernière, vous n'avez jamais soulevé cette question devant notre comité. Au cours de toutes vos comparutions précédentes, le sujet n'a jamais été abordé jusqu'à cette date.

• (1035)

Mme Marie Lemay: Je m'excuse si je n'ai pas été claire, parce que cela a été un problème dès le début. Nous avons ouvert des bureaux satellites, et nous avons accroché une enseigne indiquant que nous embauchions à compter du 17 juin. Nous avons tenté de recruter des conseillers en rémunération de nombreuses façons. Nous avons collaboré avec les syndicats afin de pouvoir réembaucher les gens. Nous avons une lettre du greffier. Il n'y a plus aucun conseiller en rémunération libre. Nous avons eu du mal à recruter des travailleurs et à les intégrer.

Je tiens à être claire. Selon moi, c'est le principal problème à régler pour soulager les souffrances des gens, parce que si nous avions disposé de 700 employés formés lors du lancement du système, nous n'aurions pas cette discussion en ce moment.

M. Kelly McCauley: Permettez-moi de vous interrompre maintenant. Si nous étions conscients du problème, pourquoi sommes-nous allés de l'avant?

Mme Marie Lemay: Vous savez comment la gestion des effectifs fonctionne. Si vous souhaitez mettre un employé à pied, vous devez l'aviser que son poste a été aboli 22 mois avant.

M. Kelly McCauley: Cependant, si nous savions que nous allions avoir un problème, pourquoi avons-nous appuyé sur le bouton? Par l'entremise du président...

Mme Marie Lemay: Les employés avaient commencé à quitter leur poste. Ils avaient déjà trouvé d'autres emplois, et ils étaient prêts à partir. À ce moment-là, tous les risques et toutes les questions que vous et vos collègues avez soulevées avaient été évalués. Nous avons parlé aux ministères, qui disposaient de moins en moins de personnel qualifié pour assurer le service de la paye. Nous avons donc tenu compte de toutes ces considérations avant de prendre la décision, mais je suis persuadée que, si nous avions disposé de 700 employés complètement formés lorsque nous avons lancé le système, nous aurions tout de même eu des problèmes liés à l'efficacité et au processus des ressources humaines, mais les gens n'auraient pas souffert comme ils souffrent en ce moment.

M. Kelly McCauley: L'arriéré serait survenu...

Le président: Je pense que votre temps de parole est écoulé, monsieur McCauley.

Je tiens à remercier chacun de vous. Je ne suis pas certain de me sentir mieux à la fin de cette séance qu'à son début. Par conséquent, je pense que vous pouvez présumer que vous serez invités assez rapidement à comparaître de nouveau devant nous et qu'avant cela, nous voudrions avoir reçu quelques-unes des réponses demandées. Si vous pouviez nous faire parvenir ces réponses dès que possible, nous vous en serions très reconnaissants.

Nous allons maintenant suspendre cette partie de la séance. Veuillez quitter la salle dès que possible.

Nous allons poursuivre la séance à huis clos, ce qui signifie que les membres du Comité sont autorisés à garder un membre de leur personnel, en plus de leur whip.

La séance est suspendue.

[La séance se poursuit à huis clos.]

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

PERMISSION DU PRÉSIDENT

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

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

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>