SENATE SÉNAT

CANADA

First Session
Forty-second Parliament, 2015-16-17-18

Première session de la
quarante-deuxième législature, 2015-2016-2017-2018

Proceedings of the Standing Senate Committee on

Délibérations du Comité sénatorial permanent des

NATIONAL FINANCE

FINANCES NATIONALES

Chair:
The Honourable PERCY MOCKLER

Président :
L'honorable PERCY MOCKLER

Wednesday, January 31, 2018
Tuesday, February 6, 2018
Wednesday, February 7, 2018

Le mercredi 31 janvier 2018
Le mardi 6 février 2018
Le mercredi 7 février 2018

Issue No. 59

Fourth, fifth and sixth meetings:

Study on such issues as may arise from time to time relating to federal estimates generally, including the public accounts, reports of the Auditor General and government finance

Fascicule nº 59

Quatrième, cinquième et sixième réunions :

Étude sur les questions qui pourraient survenir occasionnellement concernant les prévisions budgétaires du gouvernement en général, notamment les comptes publics, les rapports du vérificateur général et les finances publiques

WITNESSES:
(*See back cover*)

TÉMOINS :
(*Voir à l'endos*)

53757-53774-53787

STANDING SENATE COMMITTEE ON NATIONAL FINANCE

The Honourable Percy Mockler, *Chair*

The Honourable Mobina S.B. Jaffer, *Deputy Chair*

André Pratte, *Deputy Chair*

and

The Honourable Senators:

Andreychuk
Black
Campbell
Cools
* Day (or Mercer)
Eaton
Forest
* Harder, P.C. (or Bellemare),
(or Mitchell)
Marshall
Mercer
Mitchell
Neufeld
* Smith (or Martin)
* Woo (or Saint-Germain)

*Ex officio members

(Quorum 4)

Changes in membership of the committee:

Pursuant to rule 12-5 and to the order of the Senate of November 7, 2017, membership of the committee was amended as follows:

The Honourable Senator Black replaced the Honourable Senator Dean (*December 12, 2017*).

The Honourable Senator Campbell replaced the Honourable Senator Marwah (*December 12, 2017*).

COMITÉ SÉNATORIAL PERMANENT DES FINANCES NATIONALES

Président : L'honorable Percy Mockler

Vice-présidente : L'honorable Mobina S.B. Jaffer

Vice-président : André Pratte

et

Les honorables sénateurs :

Andreychuk
Black
Campbell
Cools
* Day (ou Mercer)
Eaton
Forest
* Harder, C.P. (ou Bellemare),
(ou Mitchell)
Marshall
Mercer
Mitchell
Neufeld
* Smith (ou Martin)
* Woo (ou Saint-Germain)

* Membres d'office

(Quorum 4)

Modifications de la composition du comité :

Conformément à l'article 12-5 du Règlement et à l'ordre adopté par le Sénat le 7 novembre 2017, la liste des membres du comité est modifiée, ainsi qu'il suit :

L'honorable sénateur Black a remplacé l'honorable sénateur Dean (*le 12 décembre 2017*).

L'honorable sénateur Campbell a remplacé l'honorable sénateur Marwah (*le 12 décembre 2017*).

Published by the Senate of Canada
Available on the Internet: http://www.parl.gc.ca

Publié par le Sénat du Canada
Disponible sur internet : http://www.parl.gc.ca

MINUTES OF PROCEEDINGS

OTTAWA, Wednesday, January 31, 2018
(140)

[*Translation*]

The Standing Senate Committee on National Finance met this day at 6:45 p.m., in room 9, Victoria Building, the chair, the Honourable Percy Mockler, presiding.

Members of the committee present: The Honourable Senators Andreychuk, Black, Cools, Eaton, Forest, Marshall, Mockler, Neufeld and Pratte (9).

In attendance: Alex Smith and Sylvain Fleury, Analysts, Parliamentary Information and Research Service, Library of Parliament.

Also present: The official reporters of the Senate.

Pursuant to the order of reference adopted by the Senate on Wednesday, January 27, 2016, the committee continued its study on such issues as may arise from time to time relating to federal estimates generally, including the public accounts, reports of the Auditor General and government finance. (*For complete text of the order of reference, see proceedings of the committee, Issue No. 2.*) (Topic: Auditor General of Canada's 2017 Fall Reports: Phoenix pay problems and Canada Revenue Agency's call centres)

WITNESSES:

Office of the Auditor General of Canada:

Michael Ferguson, Auditor General of Canada;

Jean Goulet, Principal;

Martin Dompierre, Principal.

Mr. Ferguson made a statement and, together with Mr. Goulet and Mr. Dompierre, answered questions.

At 8:34 p.m., the committee adjourned to the call of the chair.

ATTEST:

PROCÈS-VERBAUX

OTTAWA, le mercredi 31 janvier 2018
(140)

[*Français*]

Le Comité sénatorial permanent des finances nationales se réunit aujourd'hui, à 18 h 45, dans la pièce 9 de l'édifice Victoria, sous la présidence de l'honorable Percy Mockler (*président*).

Membres du comité présents : Les honorables sénateurs Andreychuk, Black, Cools, Eaton, Forest, Marshall, Mockler, Neufeld et Pratte (9).

Également présents : Alex Smith et Sylvain Fleury, analystes, Service d'information et de recherche parlementaires, Bibliothèque du Parlement.

Aussi présents : Les sténographes officiels du Sénat.

Conformément à l'ordre de renvoi adopté par le Sénat le mercredi 27 janvier 2016, le comité poursuit son examen sur les questions qui pourraient survenir occasionnellement concernant les prévisions budgétaires du gouvernement en général, notamment les comptes publics, les rapports du vérificateur général et les finances publiques. *(Le texte intégral de l'ordre de renvoi figure au fascicule n° 2 des délibérations du comité.)* (Sujets : rapports de l'automne2017 du vérificateur général du Canada : les problèmes du système de paye Phénix et les centres d'appels de l'Agence du revenu du Canada)

TÉMOINS :

Bureau du vérificateur général du Canada :

Michael Ferguson, vérificateur général du Canada;

Jean Goulet, directeur principal;

Martin Dompierre, directeur principal.

M. Ferguson fait une déclaration puis, avec MM. Goulet et Dompierre, répond aux questions.

À 20 h 34, la séance est levée jusqu'à nouvelle convocation de la présidence.

ATTESTÉ :

La greffière du comité,

Gaëtane Lemay

Clerk of the Committee

OTTAWA, Tuesday, February 6, 2018
(141)

[*Translation*]

The Standing Senate Committee on National Finance met this day at 9:33 a.m., in room 9, Victoria Building, the chair, the Honourable Percy Mockler, presiding.

OTTAWA, le mardi 6 février 2018
(141)

[*Français*]

Le Comité sénatorial permanent des finances nationales se réunit aujourd'hui, à 9 h 33, dans la pièce 9 de l'édifice Victoria, sous la présidence de l'honorable Percy Mockler (*président*).

Members of committee present: The Honorable Senators Andreychuk, Cools, Eaton, Forest, Marshall, Mockler, Neufeld and Pratte (8).

In attendance: Alex Smith and Sylvain Fleury, Analysts, Parliamentary Information and Research Service, Library of Parliament.

Also present: The official reporters of the Senate.

Pursuant to the order of reference adopted by the Senate on Wednesday, January 27, 2016, the committee continued its study on such issues as may arise from time to time relating to federal estimates generally, including the public accounts, reports of the Auditor General and government finance. (*For complete text of the order of reference, see proceedings of the committee, Issue No. 2.*) (Topic: Phoenix pay problems)

WITNESSES:

Treasury Board of Canada Secretariat:

Cécile Cléroux, Assistant Deputy Minister, Human Resources Management Transformation Sector, Office of the Chief Human Resources Officer;

Tom Scrimger, Assistant Comptroller General, Financial Management, Office of the Comptroller General.

Public Services and Procurement Canada:

Les Linklater, Associate Deputy Minister;

Marc Lemieux, Assistant Deputy Minister of Pay Administration Branch;

Danielle May-Cuconato, Assistant Deputy Minister of Pay Stabilization Project.

Mr. Linklater and Ms. Cléroux each made a statement and, together with Mr. Lemieux and Mr. Scrimger, answered questions.

At 11:30 a.m., the committee adjourned to the call of the chair.

ATTEST:

Membres du comité présents : Les honorables sénateurs Andreychuk, Cools, Eaton, Forest, Marshall, Mockler, Neufeld et Pratte (8).

Également présents : Alex Smith et Sylvain Fleury, analystes, Service d'information et de recherche parlementaires, Bibliothèque du Parlement.

Aussi présents : Les sténographes officiels du Sénat.

Conformément à l'ordre de renvoi adopté par le Sénat le mercredi 27 janvier 2016, le comité poursuit son étude sur les questions qui pourraient survenir occasionnellement concernant les prévisions budgétaires du gouvernement en général, notamment les comptes publics, les rapports du vérificateur général et les finances publiques. (*Le texte intégral de l'ordre de renvoi figure au fascicule nº 2 des délibérations du comité.*) (Sujet : les problèmes du système de paye Phénix)

TÉMOINS :

Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada :

Cécile Cléroux, sous-ministre adjointe, Secteur de la transformation de la gestion des ressources humaines, Bureau de la dirigeante principale des ressources humaines;

Tom Scrimger, contrôleur général adjoint, gestion financière, Bureau du contrôleur général.

Services publics et Approvisionnement Canada :

Les Linklater, sous-ministre associé;

Marc Lemieux, sous-ministre adjoint de la Direction générale de l'administration de la paye;

Danielle May-Cuconato, sous-ministre adjointe, Projet de stabilisation de la paye.

M. Linklater et Mme Cléroux font chacun une déclaration puis, avec MM. Lemieux et Scrimger, répondent aux questions.

À 11 h 30, la séance est levée jusqu'à nouvelle convocation de la présidence.

ATTESTÉ :

La greffière suppléante du comité,

Keli Hogan

Acting Clerk of the Committee

OTTAWA, Wednesday, February 7, 2018
(142)

[*Translation*]

The Standing Senate Committee on National Finance met this day at 6:47 p.m., in room 9, Victoria Building, the chair, the Honourable Percy Mockler, presiding.

OTTAWA, le mercredi 7 février 2018
(142)

[*Français*]

Le Comité sénatorial permanent des finances nationales se réunit aujourd'hui, à 18 h 47, dans la pièce 9 de l'édifice Victoria, sous la présidence de l'honorable Percy Mockler (*président*).

Members of the committee present: The Honourable Senators Black, Cools, Eaton, Forest, Marshall, Mockler, Neufeld and Pratte (8).

In attendance: Alex Smith and Sylvain Fleury, Analysts, Parliamentary Information and Research Service, Library of Parliament.

Also present: The official reporters of the Senate.

Pursuant to the order of reference adopted by the Senate on Wednesday, January 27, 2016, the committee continued its study on such issues as may arise from time to time relating to federal estimates generally, including the public accounts, reports of the Auditor General and government finance. (*For complete text of the order of reference, see proceedings of the committee, Issue No. 2.*) (Topic: Phoenix pay problems)

WITNESSES:

Canadian Association of Professional Employees:

Greg Phillips, National President;

Claude Vézina, Executive Director.

Public Service Alliance of Canada:

Chris Aylward, National Executive Vice President;

Heather Finn, Special Projects Officer-Phoenix.

Professional Institute of the Public Service of Canada:

Stéphane Aubry, Vice President;

Emily Watkins, Senior Advisor to the President.

Mr. Phillips, Mr. Aylward and Mr. Aubry each made a statement and, together with Mr. Vézina, Ms. Finn and Ms. Watkins, answered questions.

At 8:42 p.m., the committee adjourned to the call of the chair.

ATTEST:

Membres du comité présents : Les honorables sénateurs Black, Cools, Eaton, Forest, Marshall, Mockler, Neufeld et Pratte (8).

Également présents : Alex Smith et Sylvain Fleury, analystes, Service d'information et de recherche parlementaires, Bibliothèque du Parlement.

Aussi présents : Les sténographes officiels du Sénat.

Conformément à l'ordre de renvoi adopté par le Sénat le mercredi 27 janvier 2016, le comité poursuit son étude sur les questions qui pourraient survenir occasionnellement concernant les prévisions budgétaires du gouvernement en général, notamment les comptes publics, les rapports du vérificateur général et les finances publiques. (*Le texte intégral de l'ordre de renvoi figure au fascicule nº 2 des délibérations du comité.*) (Sujet : les problèmes du système de paye Phénix)

TÉMOINS :

Association canadienne des employés professionnels :

Greg Phillips, président national;

Claude Vézina, directeur exécutif.

Alliance de la Fonction publique du Canada :

Chris Aylward, vice-président exécutif national;

Heather Finn, agente de projets spéciaux - Phénix.

Institut professionnel de la fonction publique du Canada :

Stéphane Aubry, vice-président;

Emily Watkins, conseillère principale à la présidente.

MM. Phillips, Aylward et Aubry font chacun des déclarations puis, avec M. Vézina, Mme Finn et Mme Watkins, répondent aux questions.

À 20 h 42, la séance est levée jusqu'à nouvelle convocation de la présidence.

ATTESTÉ :

La greffière suppléante du comité,

Shaila Anwar

Acting Clerk of the Committee

EVIDENCE

OTTAWA, Wednesday, January 31, 2018

The Standing Senate Committee on National Finance met this day at 6:45 p.m. to study such issues as may arise from time to time relating to federal estimates generally, including the public accounts, reports of the Auditor General and government finance (topics: Auditor General of Canada's 2017 Fall Reports: Phoenix pay problems and Canada Revenue Agency's call centres.)

Senator Percy Mockler (*Chair*) in the chair.

[*English*]

The Chair: Honourable senators, I welcome you to the first meeting in 2018 of the Standing Senate Committee on National Finance.

[*Translation*]

Welcome everyone. My name is Percy Mockler, a senator from New Brunswick and the chair of this committee.

[*English*]

As chair of the committee, I wish to welcome, on behalf of the senators on the Finance Committee, all of those with us in the room and those who may be viewing across the country, watching us on television or online.

As a reminder to those watching, the committee hearings are open to the public and also available online on the Senate website at sencanada.ca.

[*Translation*]

I will now ask the senators to introduce themselves.

Senator Pratte: André Pratte from Quebec.

[*English*]

Senator Black: Doug Black from Alberta.

Senator Marshall: Elizabeth Marshall, Newfoundland and Labrador.

Senator Eaton: Nicky Eaton, Ontario.

[*Translation*]

Senator Forest: Éric Forest from the Gulf region in Quebec.

TÉMOIGNAGES

OTTAWA, le mercredi 31 janvier 2018

Le Comité sénatorial permanent des finances nationales se réunit aujourd'hui, à 18 h 45, pour étudier les questions qui pourraient survenir occasionnellement concernant les prévisions budgétaires du gouvernement en général, notamment les comptes publics, les rapports du vérificateur général et les finances publiques (sujets : rapports de l'automne 2017 du vérificateur général du Canada : les problèmes du système de paye Phénix et les centres d'appels de l'Agence du revenu du Canada).

Le sénateur Percy Mockler (*président*) occupe le fauteuil.

[*Traduction*]

Le président : Honorables sénateurs, je vous souhaite la bienvenue à la première réunion en 2018 du Comité sénatorial permanent des finances nationales.

[*Français*]

Je vous souhaite tous la bienvenue. Mon nom est Percy Mockler. Je suis un sénateur du Nouveau-Brunswick et président du comité.

[*Traduction*]

En tant que président du comité, je tiens à souhaiter la bienvenue, au nom des sénateurs du Comité des finances, à tous ceux présents ici dans la salle et à tous les Canadiens qui nous regardent, à la télévision ou en ligne.

Je rappelle à nos auditeurs que les audiences du comité sont publiques et accessibles en ligne sur sencanada.ca, le site web du Sénat du Canada.

[*Français*]

Je demanderais à tous les sénateurs de se présenter.

Le sénateur Pratte : André Pratte, du Québec.

[*Traduction*]

Le sénateur Black : Doug Black, de l'Alberta.

La sénatrice Marshall : Elizabeth Marshall, de Terre-Neuve-et-Labrador.

La sénatrice Eaton : Nicky Eaton, de l'Ontario.

[*Français*]

Le sénateur Forest : Éric Forest, de la région du Golfe, au Québec.

[*English*]

The Chair: Thank you, honourable senators.

I would also like to recognize the clerk of the committee, Gaëtane Lemay.

[*Translation*]

I would also like to introduce our two analysts, Sylvain Fleury and Alex Smith, who, together, support the committee in its work. We would like to thank you.

[*English*]

Today we welcome, honourable senators and Canadians, the Auditor General of Canada, Mr. Michael Ferguson. He will make a presentation on two recent reports that are of interest to the Finance Committee of the Senate of Canada.

I would like to share and say to the Auditor General, Mr. Ferguson, there is no doubt in my mind, and I have been informed many times, that you have had a lot of readership with those two reports. The first one is on the Phoenix pay problems and challenges. The second one is on Canada Revenue Agency's call centres.

We are pleased to welcome officially the Auditor General of Canada, Michael Ferguson. To assist him, we have two other officials.

[*Translation*]

Martin Dompierre and Jean Goulet, both Principals.

[*English*]

Mr. Ferguson, following your presentation, senators will be asking questions on the subject matters.

On this, I ask the Auditor General to make his presentation.

[*Translation*]

Michael Ferguson, Auditor General of Canada, Office of the Auditor General of Canada: Mr. Chair, thank you for this opportunity to discuss our fall 2017 reports on Phoenix pay problems and the Canada Revenue Agency's call centres. I will summarize for the committee the relevant findings from these audits; however, it is important to note that our audit work was completed in September 2017.

Let us start with our audit of the Phoenix pay system. In 2009, the Government of Canada began to transform the way it processed pay for its 290,000 employees. This Transformation of Pay Administration Initiative had two projects. One involved centralizing pay services for 46 departments and agencies that

[*Traduction*]

Le président : Merci, honorables sénateurs.

J'aimerais également reconnaître la greffière du comité, Gaëtane Lemay.

[*Français*]

Je vous présente également nos deux analystes, Sylvain Fleury et Alex Smith qui, ensemble, soutiennent les travaux de ce comité. Nous vous disons merci.

[*Traduction*]

Aujourd'hui, honorables sénateurs et Canadiens, nous recevons le vérificateur général du Canada, M. Michael Ferguson. Il fera un exposé sur deux récents rapports qui intéressent le Comité des finances du Sénat du Canada.

J'aimerais dire au vérificateur général, M. Ferguson, qu'il ne fait aucun doute dans mon esprit, et on me l'a dit à maintes reprises, que de nombreuses personnes ont lu ces deux rapports. Le premier porte sur les problèmes et les défis liés au système de paye Phénix. Le deuxième porte sur les centres d'appel de l'Agence du revenu du Canada.

Nous sommes ravis d'accueillir officiellement parmi nous le vérificateur général du Canada, Michael Ferguson. Pour l'aider, il est accompagné de deux autres fonctionnaires.

[*Français*]

M. Martin Dompierre, directeur principal, et M. Jean Goulet, directeur principal également.

[*Traduction*]

Monsieur Ferguson, après votre exposé, les sénateurs poseront des questions sur les sujets à l'étude.

Sur ce, je demande au vérificateur général de faire son exposé.

[*Français*]

Michael Ferguson, vérificateur général du Canada, Bureau du vérificateur général du Canada : Monsieur le président, je vous remercie de nous donner l'occasion de discuter de nos rapports de l'automne 2017 sur les problèmes liés au système de paie Phénix et sur les centres d'appels de l'Agence du revenu du Canada. Je vais résumer pour le comité les constatations pertinentes de ces audits. Toutefois, il est important de noter que nos travaux ont pris fin en septembre 2017.

Voyons d'abord notre audit du système de paie Phénix. En 2009, le gouvernement du Canada a entamé la transformation du processus d'administration de la paie de ses 290 000 employés. Cette initiative visait deux projets. L'un consistait à centraliser les services de paie pour 46 ministères et organismes qui

employed about 70 per cent of all federal employees. The other involved replacing the 40-year-old pay system used by 101 departments and agencies with a new system called Phoenix. Since Phoenix went live in February 2016, the federal government has frequently not been able to pay federal public servants accurately or on time. Our audit examined whether Public Services and Procurement Canada worked with selected departments and agencies to fix Phoenix pay problems so that government employees would receive their correct pay, on time.

[*English*]

This audit is important because the government's pay problems have had a financial effect on tens of thousands of its employees and the system has to be fixed.

We found that pay problems continued to grow throughout the period of our audit. A year and a half after the government launched the Phoenix pay system, the number of public servants waiting for a pay request to be processed had reached more than 150,000 in the 46 departments and agencies whose pay services were centralized. These 150,000 employees were waiting for about 500,000 pay requests to be processed. These numbers don't include the outstanding pay requests in the 55 departments and agencies whose pay services were not centralized nor the outstanding requests required by the recently signed collective agreements with federal public service unions.

Problems grew to the point that the value of outstanding pay errors totalled more than half a billion dollars at the end of June 2017. This amount consisted of money that was owed to employees who had been underpaid as well as money owed back to the government by other employees who had been overpaid.

Departments and agencies struggled with Phoenix pay problems from the time the system went live. However, it took Public Services and Procurement Canada four months to recognize that the problems went beyond normal processing levels. Since that time, the department reacted to problems but implemented few permanent solutions. In fact, 16 months after the problems first arose, there was still no governance structure in place.

[*Translation*]

In our opinion, there are two parts to the solution of the Phoenix pay problems. The first priority is to pay people the right amount on time. However, after this is achieved, there will still be work to do to get a system that processes pay efficiently.

employaient environ 70 p. 100 de tous les fonctionnaires fédéraux. L'autre consistait à remplacer le système de paie vieux de 40 ans qui était utilisé par 101 ministères et organismes par un nouveau système appelé Phénix. Depuis le lancement de Phénix en février 2016, il est arrivé souvent que le gouvernement fédéral ne puisse pas payer le bon montant aux fonctionnaires fédéraux ou au bon moment. Nous avons vérifié si Services publics et Approvisionnement Canada avait travaillé avec les ministères et organismes retenus pour régler les problèmes de paie de Phénix de sorte que les employés du gouvernement reçoivent le montant exact de leur paie au bon moment.

[*Traduction*]

Cet audit est important parce que les problèmes de paye du gouvernement ont une incidence financière sur des dizaines de milliers de fonctionnaires, et le système doit être corrigé.

Nous avons constaté que les problèmes de paye n'ont fait qu'augmenter tout au long de notre audit. Un an et demi après le lancement du système par le gouvernement, le nombre de fonctionnaires en attente du traitement d'une demande d'intervention de paye dépassait les 150 000 dans les 46 ministères et organismes dont les services de paye avaient été centralisés. Ces 150 000 employés attendaient le traitement d'environ 500 000 demandes d'intervention de paye. Ce chiffre exclut les demandes en attente dans les 55 ministères et organismes dont les services de paye n'étaient pas centralisés, et les demandes en attente liées aux conventions collectives récemment signées avec les syndicats de la fonction publique fédérale.

Les problèmes ont tellement augmenté que, à la fin de juin 2017, la valeur des erreurs non corrigées dans la paye des fonctionnaires dépassait plus d'un demi-milliard de dollars. Ce montant englobait les sommes dues à des fonctionnaires qui avaient été sous-payés et les sommes dues à l'État par des fonctionnaires qui avaient été trop payés.

Les ministères et organismes ont fait face à des problèmes depuis le lancement de Phénix. Cependant, il a fallu quatre mois à Services publics et Approvisionnement Canada pour admettre la gravité des problèmes de traitement de la paye. Depuis, le ministère a réagi, mais il n'a mis en place que quelques solutions permanentes. En fait, 16 mois après l'apparition des problèmes, il n'y avait toujours pas de structure de gouvernance en place.

[*Français*]

À notre avis, la solution aux problèmes de Phénix a deux volets. Il faut d'abord payer aux gens le bon montant au bon moment. Cependant, après cela, il restera du travail à faire pour que le système traite la paie de manière efficiente.

Public Services and Procurement Canada told us that it was developing a comprehensive plan, including detailed cost information, to resolve the pay problems. However, it had not finished this plan by the end of our audit.

To put in place a viable solution, the government needs to identify and address the root causes of the problems; exercise strong oversight of the steps taken to resolve the problems; and ensure that there is strong collaboration that includes Public Services and Procurement Canada, the Treasury Board of Canada Secretariat, and the affected departments and agencies.

[*English*]

In our view, fixing the Phoenix pay problems will take years and cost more than the $540 million that government organizations have so far estimated they will spend to solve the problems. We found that the Australian state of Queensland had dealt with a similar situation, and most of its pay problems took eight years and over $1.2 billion to solve.

Let me turn now to our audit of the Canada Revenue Agency's call centres. The agency's call centres are an important way for members of the public to obtain tax information. Our audit looked at whether the agency's call centres provided Canadians with timely access to accurate information. We also examined the methods that the agency used to assess and report on its call centres' performance.

Overall, we found that the agency did not provide timely access to accurate information. The agency blocked 29 million calls, or more than half the calls it received. It monitored how long callers waited to speak with an agent, and when an average wait time approached two minutes, the agency either blocked calls, usually by giving them a busy signal, or directed them to the automated self-service system.

The agency told us that callers preferred receiving a busy signal or an automated message to waiting more than two minutes to speak with an agent. However, the agency had not surveyed callers to verify this assumption. As a result, callers had to make an average of three or four call attempts in a week, and even after several attempts, some callers still did not reach an agent.

Through our tests, we found that the rate of agent errors was significantly higher than what the agency estimated. Call centre agents gave us inaccurate information almost 30 per cent of the time. This is similar to the test results of other assessors and is significantly higher than the error rate estimated by the agency.

Services publics et Approvisionnement Canada nous a dit qu'il concevait un plan exhaustif avec des données détaillées sur les coûts des mesures visant à régler les problèmes de paie. Cependant, ce plan n'était pas prêt à la fin de notre audit.

Pour appliquer une solution viable, le gouvernement doit déterminer les causes fondamentales des problèmes et s'y attaquer, surveiller de près les mesures pour régler les problèmes et veiller à favoriser une collaboration solide entre Services publics et Approvisionnement Canada, le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada et les ministères et organismes touchés.

[*Traduction*]

À notre avis, il faudra des années pour régler les problèmes de paye de Phénix, et cela coûtera plus que les 540 millions de dollars estimés par les organisations du gouvernement. Nous avons constaté que l'État australien du Queensland avait fait face à une situation semblable; il lui a fallu huit ans et plus de 1,2 milliard de dollars pour régler la plupart de ces problèmes.

Parlons maintenant de notre audit des centres d'appels de l'Agence du revenu du Canada. Ces centres d'appels sont une source importante d'information sur l'impôt pour la population. Nous avons examiné si les centres d'appels de l'agence avaient donné aux Canadiens des renseignements exacts en temps opportun. Nous avons aussi examiné les méthodes de l'agence pour évaluer le rendement de ses centres d'appels et en rendre compte.

Dans l'ensemble, nous avons constaté que l'agence n'avait pas donné des renseignements exacts en temps opportun. L'agence a bloqué 29 millions d'appels, soit plus de la moitié des appels reçus. Elle surveillait le temps d'attente d'un appelant voulant parler à un agent. Si le temps d'attente moyen approchait les deux minutes, l'agence bloquait l'appel, habituellement en activant une tonalité d'occupation, ou en le dirigeant au système de libre-service automatisé.

L'agence nous a dit que les appelants préféraient entendre la tonalité d'occupation ou un message automatisé plutôt qu'attendre plus de deux minutes avant de parler à un agent. Cependant, elle n'a pas sondé les appelants pour confirmer cette hypothèse. Les appelants devaient donc faire en moyenne trois ou quatre tentatives d'appel par semaine, et même après plusieurs tentatives, certains appelants n'arrivaient pas à parler à un agent.

Nos tests ont révélé que le taux d'erreurs des agents était beaucoup plus élevé que celui estimé par l'agence. Les agents des centres d'appels nous ont donné des renseignements inexacts près de 30 p. 100 du temps. Ce pourcentage est semblable aux résultats d'autres évaluations et beaucoup plus haut que le taux d'erreur estimé par l'agence.

[*Translation*]

We found that the agency's quality control system did not test the accuracy of agents' responses effectively, so the results of its tests were unreliable. For example, in most cases, agents knew that their calls were being monitored, which may have encouraged them to change their behaviours to improve their performances.

Finally, the agency reported that about 90 per cent of callers were able to reach either the automated self-service system or a call centre agent. However, we found that this percentage did not account for the calls it blocked — which were more than half its total call volume. After accounting for blocked calls, we found that only 36 per cent of all calls made to the agency's call centres reached either an agent or the automated self-service system and lasted a minute or more.

We are pleased to report that the relevant departments and agencies subject to these audits have agreed with all of our recommendations and have committed to taking corrective action.

Mr. Chair, this concludes my opening statement. We would be pleased to answer any questions the committee may have. Thank you.

The Chair: Thank you very much, Mr. Ferguson.

[*English*]

Before we proceed, I would like to ask two senators, Senator Andreychuk and Senator Neufeld, to introduce themselves please.

Senator Andreychuk: I apologize for being late. There's quite a bit of snow out there. I am Raynell Andreychuk from Saskatchewan. We're not used to snow like this.

Senator Neufeld: Senator Neufeld from British Columbia.

The Chair: Thank you.

The first question will be from Senator Marshall, to be followed by Senator Pratte.

Senator Marshall: Thank you, Mr. Ferguson, for being here tonight and for your opening remarks.

I want to start off asking you a question to which I really didn't see the answer in your report, but you did allude to it in your opening remarks and also in your report: the governance structure. You are saying there was still no governance structure in place.

[*Français*]

Nous avons constaté que le système de contrôle de la qualité de l'agence ne testait pas l'exactitude des réponses des agents de manière efficace et que les résultats de ces tests n'étaient donc pas fiables. Dans la plupart des cas, par exemple, les agents savaient que l'appel était surveillé, ce qui a pu les inciter à modifier leur comportement pour améliorer leur rendement.

Enfin, selon l'agence, environ 90 p. 100 des appels avaient pu joindre le système de libre-service automatisé ou un agent. Toutefois, nous avons constaté que le pourcentage ne tenait pas compte des appels bloqués, soit plus de la moitié du volume total d'appels. Si on prend en considération les appels bloqués, seulement 36 p. 100 des appels faits au centre d'appels de l'agence ont été traités par un agent ou le système de libre-service automatisé et ont duré au moins une minute.

Nous sommes heureux d'indiquer que les ministères et organismes visés par ces audits ont accepté toutes nos recommandations et se sont engagés à prendre les mesures qui s'imposent.

Monsieur le président, je termine ainsi ma déclaration d'ouverture. Nous serons heureux de répondre aux questions des membres du comité.

Le président : Merci beaucoup, monsieur Ferguson.

[*Traduction*]

Avant de commencer, j'aimerais demander à deux sénateurs, la sénatrice Andreychuk et le sénateur Neufeld, de bien vouloir se présenter.

La sénatrice Andreychuk : Je suis désolée d'être arrivée en retard. Il y a beaucoup de neige à l'extérieur. Je suis Raynell Andreychuk, de la Saskatchewan. Nous ne sommes pas habitués à des chutes de neige de la sorte.

Le sénateur Neufeld : Sénateur Neufeld, de la Colombie-Britannique.

Le président : Merci.

La première intervenante sera la sénatrice Marshall, suivie du sénateur Pratte.

La sénatrice Marshall : Merci, monsieur Ferguson, de votre présence ici ce soir et de votre déclaration liminaire.

Je veux tout d'abord vous poser une question à laquelle je n'ai pas vu de réponse dans votre rapport, mais vous y avez fait allusion dans vos remarques liminaires et dans votre rapport : la structure de gouvernance. Vous dites qu'il n'y a aucune structure de gouvernance en place.

When I read your report, I saw that they have that cabinet-level ministerial committee involved. They have an associate deputy minister responsible for activities to resolve pay problems. Then there was an interdepartmental deputy minister committee. There is also a project management office and an office of the Chief Human Resources Officer and Treasury Board. But I didn't get a sense of how they are all related, and I didn't get a sense of somebody — there must be one person. For any organization or project, there has to be a CEO in charge. The feeling I got reading your report is that all these committees or individuals are assigned tasks, but there is nothing bringing it together.

At the end of the day, who is responsible at the ministerial level and who is responsible at the bureaucratic level? There has to be one person. It can't be like the impression I'm getting from your report. It seems like it's all over the place.

Mr. Ferguson: Remember, again, that they put in place the system, so they had been all through the project management. That was a seven-year process, and they put the system in place and went live with the system.

Then the problems started to happen, and it took Public Services and Procurement Canada, which was responsible for the implementation of the project, a number of months to realize there were problems. Then, even when they realized the problems, they didn't realize how long it was going to take to fix them.

No one identified earlier on that they needed to put in place a governance structure to deal with the problems. Again, this was post-implementation. They didn't identify there were problems happening, that it was going to take a long time to fix them and that, therefore, they needed to have some sort of a governance structure.

The various committees and things you referred to are in paragraph 88 of our report on the Phoenix pay problems. These were based on an announcement by the Prime Minister in April 2017. Then in June 2017, Public Services and Procurement Canada and Treasury Board Secretariat acknowledged that the governance to manage the problems was not sufficient, so they announced these committees.

June 2017 is also the period of time when our field work stopped, so we didn't get any opportunity to actually see these committees in action. They were just being formed.

The system was put live in February and April 2016. It was in June of 2017 that these three different groups were announced to try and provide some governance structure, so more than a year later. We couldn't really comment on whether they were going to provide appropriate governance or not because we hadn't seen them.

Lorsque j'ai lu votre rapport, j'ai constaté qu'il y a un comité ministériel. Un sous-ministre délégué est responsable des activités pour régler les problèmes de paye. Il y avait aussi un comité interministériel des sous-ministres. Il y a aussi un bureau de gestion de projet et un Bureau du dirigeant principal des ressources humaines et du Conseil du Trésor. Je n'ai pas compris comment ils sont tous reliés, et je ne sais pas s'il y a une personne responsable. Pour tout organisme ou projet, il doit y avoir un PDG. En lisant votre rapport, j'ai eu l'impression que tous ces comités et toutes ces personnes se voient assigner des tâches, mais rien ne les relie.

En bout de ligne, qui est responsable au niveau ministériel et qui est responsable au niveau du gouvernement? Il doit y avoir une personne. L'interprétation que je fais de votre rapport ne peut pas être réelle. On semble aller dans tous les sens.

M. Ferguson : N'oubliez pas qu'ils ont mis en place le système, alors ils ont passé par toutes les étapes de la gestion de projet. C'était un processus échelonné sur sept ans, et ils ont instauré et mis en œuvre le système.

Puis les problèmes ont commencé à se manifester, et il a fallu à Services publics et Approvisionnement Canada, qui était responsable de la mise en œuvre du projet, plusieurs mois avant de se rendre compte qu'il y avait des problèmes. Lorsque le ministère est devenu conscient des problèmes, il ignorait combien de temps il faudrait pour les résoudre.

Personne n'a pris conscience plus tôt qu'une structure de gouvernance devait être mise en place pour régler les problèmes. Là encore, c'était après la mise en œuvre. Ils n'ont pas relevé qu'il y avait des problèmes, qu'il faudrait beaucoup de temps pour les résoudre et qu'il fallait une structure de gouvernance quelconque.

Les divers comités et groupes que vous avez mentionnés se trouvent au paragraphe 88 de notre rapport sur les problèmes de paye de Phénix. C'est fondé sur une annonce faite par le premier ministre en avril 2017. En juin 2017, Services publics et Approvisionnement Canada et le Secrétariat du Conseil du Trésor ont reconnu que la gouvernance pour gérer les problèmes était insuffisante, si bien qu'ils ont annoncé la mise sur pied de ces comités.

Le mois de juin 2017 est également le moment où le travail sur le terrain a pris fin, si bien que nous n'avons pas eu l'occasion de voir ces comités en action. Ils venaient d'être formés.

Le système a été mis en œuvre en février et en avril 2016. C'est en juin 2017 que ces trois groupes différents ont été annoncés pour essayer de fournir une structure de gouvernance, soit plus d'un an plus tard. Nous ne pouvions pas vraiment dire s'ils allaient assurer une gouvernance appropriée ou non car nous ne les avions pas vus en action.

Throughout everything that we looked at, it was the Minister of Public Services and Procurement Canada and the deputy minister that were responsible at both the ministerial level and at the bureaucratic level.

Senator Marshall: If those are the two individuals responsible or they are the two in charge, obviously what's happening is it's not working; it's not effective. My understanding from reading articles and even your report is that the problem continues to grow. It's not like they're getting a handle on the situation. It's like two streams. They have to resolve the pay problems and they also have to fix the system.

I don't know what's happening with regard to fixing the system. I think somebody is working on it. We hear more about the individual pay problems, but the individual pay problems seem to be getting worse. The more you read about the individual pay problems, it seems they are getting more complicated. It's not just people getting paid the wrong amount; it's affecting things like their severance and their pensions. Talking to some of the public servants still working with the public service and also some retirees, they are owed severance. Their pensions are being calculated incorrectly. It seems like they really have quite a problem on their hands.

I noticed, in reading the report, in a number of your comments, in a number of places they've given this explanation:

> A preliminary HR-to-Pay Integrated Plan for Phase I will be finalized by December 2017.

Would you have done any work on that or would you know what that is? I was trying to determine before the meeting if they actually achieved that by 2017, because that was last month. They kept missing deadlines. I thought if they met that deadline I would have some reason for optimism, but I don't know what it means. Would you have done any on work on their responses?

Mr. Ferguson: I will ask Mr. Goulet to respond to that.

Jean Goulet, Principal, Office of the Auditor General of Canada: No, we did not do any work on that particular response.

At the time of the end of our audit, it was still something that was in planning. As far as we know, this has not been tabled yet, so it hasn't been finalized. The last deadline that I have heard would be sometime this spring. However, we have seen a preliminary version of that. It's a plan being developed by a consulting firm, and we do allude to it in the report. Other than that —

Senator Marshall: You don't have an opinion on whether —

Mr. Goulet: No.

Si nous nous fions à tout ce que nous avons examiné, c'était le ministre de Services publics et Approvisionnement Canada et le sous-ministre qui étaient responsables au niveau ministériel et au niveau du gouvernement.

La sénatrice Marshall : Si ce sont les deux responsables, ce qu'ils font ne fonctionne évidemment pas; ce n'est pas efficace. D'après ce que j'en comprends de mes lectures et de votre rapport, le problème continue de s'aggraver. Les ministères ne semblent pas avoir la situation en main. Il y a deux démarches. Ils doivent résoudre les problèmes de paye et ils doivent également corriger le système.

J'ignore les mesures qui sont prises pour corriger le système. Je pense que quelqu'un y travaille. Nous entendons davantage parler des problèmes de paye individuels, mais ces problèmes semblent empirer. Quand on lit à propos des problèmes de paye individuels, on s'aperçoit qu'ils sont de plus en plus compliqués. Ce n'est pas seulement que les gens ne reçoivent pas les bons montants; les problèmes ont une incidence sur leur indemnité de départ et leur pension. J'ai discuté avec quelques fonctionnaires qui travaillent encore dans la fonction publique et avec quelques retraités, et ils n'ont pas encore reçu leur indemnité de départ. Leurs prestations de retraite ne sont pas calculées correctement. Ils ont tout un problème sur les bras.

En lisant le rapport, j'ai remarqué que dans un certain nombre de vos observations, les gens reçoivent l'explication suivante :

> Le plan de travail intégré préliminaire des RH à la paye pour la phase I sera finalisé d'ici décembre 2017.

Avez-vous pris des mesures en ce sens ou savez-vous ce qui se fait? J'essayais de déterminer avant la réunion si les objectifs ont été atteints avant la fin de 2017 car c'était le mois passé. Les échéances n'ont jamais été atteintes. Je croyais que si cette échéance avait été respectée, j'aurais raison d'être optimiste, mais j'ignore ce qu'il en est. Avez-vous pris des mesures pour régler leurs problèmes?

M. Ferguson : Je vais demander à M. Goulet de répondre à cette question.

Jean Goulet, directeur principal, Bureau du vérificateur général du Canada : Non, nous n'avons rien fait à cet égard.

À la fin de notre audit, c'était quelque chose que nous prévoyions faire. À notre connaissance, le plan de travail n'a pas encore été présenté, alors il n'est pas encore terminé. La dernière échéance dont j'ai entendu parler était au printemps. Cependant, nous avons vu une version préliminaire de ce plan de travail. Il est élaboré par une société d'experts-conseils, et il en est question dans le rapport. Autrement…

La sénatrice Marshall : Vous n'avez pas d'opinion sur…

M. Goulet : Non.

Mr. Ferguson: Senator, if I may, I'm glad that you have identified that and they have talked about that HR-to-Pay as part of the solution. It may very well be. They would have to describe how that is going to be part of the solution. But I think it also indicates that there could be some risk, because now they're not just talking about fixing the pay problems and fixing the pay system. They're also talking about this whole integrated HR information to pay information, and that could in fact complicate the whole project.

Now, I can't tell you whether it would or would not, but the fact that they seem to be talking about an approach that seems to be sort of expansive, I think, is worth exploring with the department about whether they are taking on more rather than just trying to fix the issues that were already identified.

Senator Marshall: I agree with you. They're expanding their risk. I know when we had hearings before Christmas, I think the Treasury Board people indicated they were developing some sort of system and they wanted to link it up to Phoenix. I was actually horrified at the thought that given the state of the Phoenix system they were actually looking to add something.

They're still adding employees to the Phoenix system, are they not? So I don't understand, if they have problems with a system that is not paying the employees accurately and they have a problem with the system. I know from your report that at least one department is using their old system for something. I just didn't understand why they keep adding people to the system, especially students. You could use a separate payroll model. Why would they do that? Do you have any comments?

Mr. Ferguson: The other thing I will mention, senator, is we also have another audit under way on the Phoenix project. So in this audit, what we wanted to do was look at what they are doing to try to fix the problem, because we felt while they were in the process of fixing it, that was the best time for us to look and see whether they were on track and let people know what was happening.

We have another audit under way that will go back in time and look at how this all happened. We will report that in May. But we felt it was more important to look at these issues first because they were still in the process of trying to fix things, and then we'll come back with the other audit that will talk about how it happened.

We have Exhibits 1.2 and 1.3 after paragraph 30 in our report that show after the first wave, so in February, when they brought in a number of departments, there was a certain level of unprocessed pay errors. Even between that and April you could see that there was a significant increase in errors, but they still decided to move the second wave of departments in.

M. Ferguson : Sénatrice, si vous le permettez, je suis ravi que vous ayez parlé du processus des RH à la paye comme faisant partie de la solution. Ce pourrait certainement l'être. Il faudrait qu'ils décrivent comment cela fera partie de la solution. Je pense qu'il pourrait également y avoir des risques, car on ne parle pas seulement de corriger les problèmes de paye et le système. On parle aussi d'inclure la gestion intégrée de l'information sur les RH aux renseignements sur la paye, ce qui pourrait compliquer l'ensemble du projet.

Je ne peux pas vous dire si ce serait le cas ou non, mais je pense que l'approche exhaustive dont ils parlent vaut la peine d'être explorée avec le ministère pour déterminer s'ils font plus que seulement essayer de corriger les problèmes qui ont déjà été ciblés.

La sénatrice Marshall : Je suis d'accord avec vous. Ils augmentent les risques. Je sais que lorsque nous avons tenu des audiences avant Noël, les représentants du Conseil du Trésor ont signalé qu'ils étaient en train de mettre au point un système et qu'ils voulaient le relier à Phénix. J'étais horrifiée à l'idée qu'ils allaient ajouter quelque chose au système Phénix.

Ils ajoutent des employés pour travailler au système Phénix, n'est-ce pas? Je ne comprends pas pourquoi, puisqu'ils ont des problèmes avec un système qui ne verse pas les salaires appropriés aux employés et qu'ils éprouvent des problèmes avec le système. Je sais que, d'après votre rapport, au moins un ministère utilise l'ancien système. Je n'ai pas compris pourquoi ils continuent d'embaucher des gens, surtout des étudiants. Vous pourriez utiliser un modèle de paye distinct. Pourquoi font-ils cela? Avez-vous des observations à faire à ce sujet?

M. Ferguson : Je vais mentionner, sénatrice, que nous avons un autre audit en cours sur le projet Phénix. Dans le cadre de cet audit, ce que nous voulions faire, c'était d'examiner ce qu'ils font pour essayer de corriger le problème, car nous croyons que c'était le moment idéal pour nous de voir s'ils sont sur la bonne voie et d'informer les gens de la situation.

Nous avons un autre audit en cours qui remontera dans le temps et qui se penchera sur les circonstances qui ont donné lieu à cette situation. Nous présenterons un rapport en mai. Nous estimions qu'il était beaucoup plus important d'examiner ces problèmes en premier car ils sont encore en train d'essayer de corriger le système, puis nous reviendrons à l'autre audit qui examinera les circonstances qui ont mené à cette situation.

Nous avons les pièces 1.2 et 1.3 après le paragraphe 30 dans notre rapport qui montrent qu'après la première vague, donc en février, lorsqu'ils ont convoqué un certain nombre de ministères, il y avait des erreurs de paye qui n'avaient pas été traitées. Même entre ce moment et avril, on peut voir une augmentation importante du nombre d'erreurs, mais ils ont quand même décidé de procéder avec la deuxième vague de ministères.

Senator Marshall: I had that question. I thought that was odd. It seemed like they knew there were problems but carried on anyway.

Mr. Ferguson: Based on the information that they had and we put together, you could see that in that time between the two waves — you can see before the first wave that they were starting to fall behind a bit even before they implemented. Then when they implemented, in between the two waves the rate of problems got steeper and then it got steeper again after the second wave. So there were lots of indications of the problems.

Senator Pratte: I would like to ask you a little bit about this second audit that you are currently doing. Does that give you any window at all on what's going on right now, or since you're only looking at the past, does it not give you any indication about what's going on right now with the Phoenix system?

Mr. Ferguson: Well, the first — I guess that is going to be confusing. The second audit is really the one that looks furthest in the past.

Senator Pratte: Like the *Star Wars* movies.

Mr. Ferguson: Yes, that's right. So the second audit, the one we have under way, will look at the whole project implementation up until implementation.

This audit was looking very much at what they had been doing since implementation up until June 2017, so it was looking at what they were doing right at that time. We obviously haven't gone back in since June 2017 to see what has been going on in the last nine months or so. But at the time this audit was presented, it was fully up to date with everything that was going on at that point in time.

Senator Pratte: It's not absolutely clear in my mind what brought you to the conclusion that it would cost much more than $500 million and it would take years to solve the problem. I understand your comparison with Australia, but what exactly brought you to those two conclusions?

Mr. Ferguson: The first thing we did was survey the departments, including Public Services, to find out how much money they were already spending in that year and how much they were going to spend for the next couple of years. That's where we came up with the $540 million. It would only go out about two years.

The reason we said it was going to cost much more than that and it was going to take longer than that was because those estimates were really about what the departments were doing just to try and solve the pay problems.

La sénatrice Marshall : J'avais cette question. Je trouvais que c'était étrange. C'est comme s'ils savaient qu'il y avait des problèmes mais qu'ils ont décidé d'aller de l'avant quand même.

M. Ferguson : À partir des renseignements qu'ils avaient et que nous avons recueillis, on pouvait constater qu'ils commençaient à prendre du retard un peu avant la première vague, et ce, même avant la mise en œuvre. Entre les deux vagues, les problèmes se sont accentués, et la situation a empiré davantage après la deuxième vague. Les problèmes étaient évidents.

Le sénateur Pratte : J'aimerais vous interroger brièvement au sujet de ce deuxième audit que vous êtes en train de mener. Vous donne-t-il un aperçu de ce qui se passe actuellement, ou puisque vous n'examinez que le passé, l'audit ne vous donne-t-il pas une idée de ce qui se passe avec le système Phénix en ce moment?

M. Ferguson : Eh bien, le premier — je suppose que cela prêtera un peu à confusion… Le deuxième audit est vraiment celui qui remonte le plus loin dans le passé.

Le sénateur Pratte : Comme les films de la *Guerre des étoiles*.

M. Ferguson : Oui, exactement. Donc, le deuxième audit, celui que nous menons actuellement, examinera toute la mise en œuvre du projet, jusqu'à ce qu'il soit exécuté.

Une grande partie de l'audit portait sur ce qui a été fait, de la mise en œuvre jusqu'à juin 2017. Nous avons donc examiné ce qui se faisait à ce moment-là. Depuis juin 2017, nous ne nous sommes évidemment pas repenchés là-dessus pour voir ce qui s'est fait au cours des neuf derniers mois. L'audit avait déjà été présenté; il était parfaitement à jour et contenait tout ce qui avait été fait jusqu'à ce moment-là.

Le sénateur Pratte : Je ne comprends pas tout à fait ce qui vous a mené à la conclusion que le projet allait coûter nettement au-delà de 500 millions de dollars et que des années allaient être nécessaires pour régler le problème. Je comprends votre comparaison avec l'Australie, mais pourquoi exactement en êtes-vous venu à ces deux conclusions?

M. Ferguson : La première chose que nous avons faite, c'est un sondage auprès des ministères, y compris Services publics, pour savoir combien d'argent ils dépensaient déjà cette année-là et combien ils allaient en dépenser les années suivantes. C'est ainsi que nous en sommes venus au montant de 540 millions de dollars, ce qui ne va suffire qu'environ deux ans.

Nous avons dit que cela allait coûter beaucoup plus cher et prendre beaucoup plus de temps parce que ces estimations portaient sur ce que les ministères faisaient pour essayer de régler le problème de paye.

One of the things I keep explaining in this audit is that there are two aspects to it. There is getting people paid the right amount on time, but this system was supposed to deliver efficiences. This system was supposed to process pay more efficiently. Right now, they have a system that not only is producing more errors than the 40-year-old system that it replaced, but it is less efficient than the 40-year-old system that it replaced. Once they get the errors down to the point, or the processing down to the point, that they can process pay within that reasonable period of time, they will then need to turn their attention to making the system efficient.

For example, at the end of paragraph 58 in our report, the department told us that to achieve the efficiencies, they would need to improve the governance; they would need to improve the functionality and performance of Phoenix; they would need to improve the efficiency and effectiveness of business processes, improve data quality, enhance system and resource capacity and productivity, and work with departments to align current pay processes with Phoenix.

To do all of that on top of getting the pay fixed is going to take longer than the short period of time that we surveyed them regarding how much they were going to spend, which was over just a three-year time period.

Senator Pratte: This is subjective, obviously, but when you left the field in June 2017, were you under the impression that they were on the right track or that they were all still messed up as to where they were going with this?

Mr. Ferguson: All throughout the time of our audit, right up to the end of our audit, we saw that the problems kept accumulating, that the problems kept getting worse. There were only two months, I believe, in the whole time frame where the Miramichi Pay Centre was actually able to process more requests than came in. So it kept falling behind and it kept falling behind throughout this whole time period.

At least by the end of the audit period — before, actually, the end of the audit period — they realized they needed to put in place a comprehensive plan. They realized they needed to put in place a governance process to oversee all of this. But getting all of that in place was still going to take some time. So certainly at the end of our audit period in June of 2017, things were still getting worse. I can't say what has happened since. I mean, we can all look at the things that are in the press that people are talking about, but right up until the end of our audit period, the problems were still getting worse.

Senator Pratte: Thank you.

Senator Eaton: Thank you, gentlemen.

L'une des choses dont je ne démords pas dans cet audit, c'est qu'il y a deux aspects à retenir. Les gens doivent être payés le bon montant et à temps, et le système était censé générer des gains d'efficience. Il était censé traiter les transactions de paye de manière plus efficiente. À l'heure actuelle, le système produit non seulement plus d'erreurs que le système vieux de 40 ans qu'il a remplacé, mais il est aussi moins efficient. Une fois que les erreurs seront réglées, ou que la question du traitement sera réglée, et qu'on pourra traiter les transactions de paye dans un délai raisonnable, il faudra tâcher de rendre le système efficient.

À titre d'exemple, à la fin du paragraphe 58 dans notre rapport, il est écrit que les gens du ministère nous ont dit que pour réaliser des gains d'efficience, ils devront améliorer la gouvernance, la fonctionnalité et la performance de Phénix, l'efficience et l'efficacité des processus opérationnels, la qualité des données, la capacité du système et des ressources ainsi que la productivité, et ils devront travailler avec les ministères pour harmoniser les processus de paye actuels avec Phénix.

Pour faire tout cela en plus de corriger les transactions de paye, il faudra plus de temps que la courte période qu'il nous a fallu pour leur demander combien ils allaient dépenser, ce qui n'était que pour une période de trois ans.

Le sénateur Pratte : C'est subjectif, de toute évidence, mais quand vous avez quitté les lieux en juin 2017, aviez-vous l'impression qu'ils étaient sur la bonne voie ou qu'ils étaient encore tous fourvoyés quant à la direction à prendre dans ce dossier?

M. Ferguson : Tout au long de notre audit, jusqu'à la fin, nous avons constaté que les problèmes s'accumulaient, qu'ils empiraient. Je crois que, en tout, seuls deux mois s'étaient écoulés depuis que le Centre des services de paye de Miramichi était en mesure de traiter plus de demandes que celles qu'ils recevaient. Il prenait donc toujours du retard pendant toute cette période.

À la fin de la période d'audit — à vrai dire, avant la fin de l'audit —, on s'est au moins rendu compte qu'on devait mettre en place un plan global ainsi qu'un processus de gouvernance pour surveiller tout cela, ce qui allait tout de même demander un certain temps. Il ne fait donc aucun doute que, à la fin de la période d'audit, en juin 2017, la situation continuait d'empirer. Je ne peux pas dire ce qui est arrivé depuis. Nous pouvons tous lire ce qui se dit dans la presse, mais jusqu'à la fin de notre période d'audit, les problèmes continuaient de s'aggraver.

Le sénateur Pratte : Merci.

La sénatrice Eaton : Merci, messieurs.

In your report, you have recommended an in-depth analysis of the causes of pay problems, developing a sustainable pay solution, adopting timelines to resolve pay problems and that better information be gathered. Is this a blueprint for them to fix the system?

Mr. Ferguson: I don't want to try and minimize the amount of work that they are going to have to do to fix this. This is a big problem that is going to take a lot of work.

I think just them understanding those causes, what is causing it — we identified a number of things. The system wasn't prepared to deal with retroactive pay, but the federal government pays a lot of people retroactively. The system originally didn't handle things like shift work and those types of things.

Senator Eaton: Is that the software itself? The person who designed the software didn't really look at how the government pays its employees?

Mr. Ferguson: Well, with this type of system, you always have, "What are your business processes? What is it that you need to do?" You have a piece of software that is designed to handle certain types of transactions. If those two things aren't in alignment right from the very beginning, you either need to figure out a way to bridge it or you need to change one or the other.

Senator Eaton: So is it bridging, or is it changing one thing or the other?

Mr. Ferguson: All three of those are possible solutions. Bridging means you have to customize, and that is expensive. It's difficult to maintain. On the other hand, if you go in to try and change the system, you're also customizing that. If you change your business processes, that's not always easy because you may need to open union agreements —

Senator Eaton: Employees are used to certain ways.

Mr. Ferguson: Right. So all three of those have their challenges.

The problem was they didn't make sure that their processes and the system processing could line up before they actually implemented.

Senator Eaton: I'm sorry. I'm sure this is very simple, but is somebody like IBM partially responsible? I guess you can't point the finger, but is somebody like IBM partially responsible because they did not look at how the government pays its employees so the software doesn't line up?

Dans votre rapport, vous avez recommandé une analyse approfondie des causes des problèmes de paye, l'élaboration d'une solution durable, l'adoption d'un échéancier pour résoudre les problèmes de paye et la collecte de meilleurs renseignements. Est-ce un plan pour indiquer comment régler le problème?

M. Ferguson : Je ne veux pas essayer de minimiser la quantité de travail qui devra être accomplie pour résoudre la situation. C'est un gros problème qui demandera beaucoup de travail.

Je pense que, juste pour comprendre les causes — nous avons cerné un certain nombre de choses… Le système n'était pas prêt pour gérer la rémunération rétroactive, et le gouvernement fédéral paye beaucoup de monde rétroactivement. Au début, le système ne pouvait pas gérer des choses comme, entre autres, le travail par quarts.

La sénatrice Eaton : Parlez-vous du logiciel proprement dit? La personne qui a conçu le logiciel n'aurait-elle pas vérifié comment le gouvernement paye ses employés?

M. Ferguson : Eh bien, dans ce genre de système, on demande toujours, par exemple, quels sont les processus opérationnels, ce qu'on veut faire. Le logiciel est conçu pour gérer un certain type de transactions. Si ces deux choses ne concordent pas dès le départ, vous devez soit trouver un moyen de les concilier, soit changer l'une des deux.

La sénatrice Eaton : Donc, faut-il les concilier, modifier le système ou changer le type de transactions?

M. Ferguson : Les trois solutions sont possibles. Pour concilier les deux, il faut adapter le système, ce qui coûte cher. C'est difficile à gérer. En revanche, pour essayer de modifier le système, il faut également l'adapter. De plus, il n'est pas toujours facile de changer les processus opérationnels, car il peut être nécessaire d'ouvrir les conventions collectives…

La sénatrice Eaton : Les employés ont l'habitude de procéder de certaines façons.

M. Ferguson : En effet. Par conséquent, les trois solutions comportent des difficultés.

Le problème, c'est qu'avant la mise en œuvre du système, on n'a pas vérifié si les processus et le traitement des demandes dans le système pouvaient concorder.

La sénatrice Eaton : Je suis désolée. Je suis certaine que c'est très simple, mais une organisation comme IBM ne serait pas en partie responsable? Je suppose que vous ne pouvez pas pointer quelqu'un du doigt, mais une organisation comme IBM ne serait pas partiellement responsable parce qu'elle n'a pas vérifié comment le gouvernement paye ses employés, ce qui expliquerait pourquoi le logiciel ne convient pas.

Mr. Ferguson: That, I think, is something that the department will have to give you the details on.

To get to the bottom of that question, it comes down to: What did the contract specify that IBM had to do? If IBM did what the contract specified they had to do —

Senator Eaton: They're off the hook?

Mr. Ferguson: — it wasn't their issue. It was that the department didn't make sure that the contract reflected what they needed it to do.

So you would have to find out from the department where that laid, but to me it would very much be dependent on what the contract said IBM had to do.

Senator Eaton: Thank you. That eliminates a lot.

Senator Black: Gentlemen, thank you very much for being here.

My questions are of such a nature that you need to understand that I'm not shooting the messenger. I appreciate very much that this information has been tabled, but I need to say as one senator, I'm sure speaking on behalf of Canadians: This is a shameful embarrassment.

I come from the private sector and I'm a lawyer. So following up on what Senator Eaton has asked, has anyone in the government been held responsible for this mess?

Mr. Ferguson: Again, I think that's something the department will have to explain to you. It's not information that I have.

Senator Black: Thank you very much. So you wouldn't know whether anyone, as would happen in the private sector, has been fired for this?

Mr. Ferguson: No, that's not information that I would have.

Senator Black: I also want to talk to you about, as Senator Eaton has raised, the circumstance around legal action against the provider.

I understand what you have just said about you would have to look at the nuance of the contract, but we have to recognize, at the end of the day, the contract has fundamentally failed to deliver what was contracted to be delivered. On the face of it, there is an incredible legal action there.

Do you have any knowledge as to whether or not the government intends to sue the provider?

Mr. Ferguson: Again, that is something that the department would have to respond to.

M. Ferguson : Je crois que c'est le ministère qui devra vous donner les détails à ce sujet.

Pour aller au fond des choses, il faut vérifier si le contrat précise ce qu'IBM avait à faire. Si IBM a fait ce qui était indiqué dans le contrat…

La sénatrice Eaton : La société s'en tirerait-elle alors à bon compte?

M. Ferguson : … cela n'est pas de sa faute. C'est alors le ministère qui n'aurait pas vérifié si le contrat précisait ce qu'IBM devait faire.

Vous devriez alors vérifier ce qu'il en est auprès du ministère, mais, à mon avis, cela dépend vraiment de ce que le contrat demandait à IBM de faire.

La sénatrice Eaton : Merci. Cela élimine beaucoup de possibilités.

Le sénateur Black : Messieurs, merci beaucoup d'être ici.

Compte tenu de la nature de mes questions, je précise que je ne souhaite pas tirer sur le messager. Je vous suis très reconnaissant d'avoir présenté ces renseignements, mais je dois dire que, en tant que sénateur, je parle certainement au nom des Canadiens quand je dis que c'est une vraie honte.

J'ai travaillé en tant qu'avocat dans le secteur privé. Pour donner suite aux questions de la sénatrice Eaton, quelqu'un dans l'administration fédérale a-t-il été tenu responsable de ce gâchis?

M. Ferguson : Encore une fois, je crois que c'est une chose que le ministère devra vous expliquer. Je ne suis pas au courant.

Le sénateur Black : Merci beaucoup. Vous ne savez donc pas si quelqu'un a été congédié, comme cela aurait été le cas dans le secteur privé.

M. Ferguson : Non, je n'ai pas ce genre de renseignement.

Le sénateur Black : Je veux également vous parler, comme l'a fait la sénatrice Eaton, des circonstances qui pourraient mener à une poursuite contre le fournisseur.

Je comprends ce que vous venez tout juste de dire à propos des nuances du contrat, mais nous devons reconnaître, en définitive, que le contrat a fondamentalement échoué à offrir le service qui devait être rendu. À première vue, il y a lieu d'intenter une poursuite judiciaire hors du commun.

Savez-vous si le gouvernement a l'intention de poursuivre le fournisseur?

M. Ferguson : Une fois de plus, c'est une question qui devrait être adressée au ministère.

I'm not trying to imply that the provider did not supply what the contract asked the provider to supply. That's something that the department would have to tell you. It could just have been that the department did not make sure that the contract reflected what the department actually needed, but I don't have all of that information. The department would have to explain that.

Senator Black: But on the face of it, I would hope that the department and the provider expected to pay people on time.

Mr. Ferguson: That was certainly the original intention of this system. This system was intended to be a more efficient system than the old system.

Senator Black: You bet. And you found that it isn't, so that is that.

Can the Phoenix system be abandoned?

Mr. Ferguson: Again, that's a decision of the department.

I'll provide you some concerns that I would have with that, which doesn't mean that it couldn't be done, necessarily.

To put the Phoenix system in place took seven years. If there was a system that you could just go and buy off the shelf somewhere that would handle all of the government's pay transactions without any problem and have it implemented in a very short period of time, I'm assuming that would have been the system they would have selected in the very first place.

Senator Black: We would hope we can assume that.

Mr. Ferguson: To me, the issue is that even if they decided they wanted to go down another road now, it would take years to identify what the system needs to do, how we would implement it, how we test it and how we get it up and running.

As we say in the report, there were 150,000 people waiting for pay requests to be processed. In my opinion, you can't start a new system with 150,000 problems going right into it. So even if they decided they wanted to start a new system, they have to get all of this backlog of problems resolved to give a new system a fair chance of actually being successful.

Whether they decide to go with another system or not doesn't change the fact they have to get the current system working properly and get people paid properly.

Senator Black: Finally, the folks who have been penalized because of these problems, are you satisfied that systems or processes are in place to ensure that people are not facing hardship because of the government's negligence?

Je ne cherche pas à laisser entendre que le fournisseur n'a pas rendu le service indiqué dans le contrat. C'est une question pour le ministère. C'est peut-être juste le ministère qui n'a pas vérifié si le contrat reflétait ce qu'il voulait vraiment, mais je n'ai pas toute l'information à ce sujet. C'est le ministère qui pourrait vous fournir ces explications.

Le sénateur Black : Mais a priori, j'espère que le ministère et le fournisseur s'attendaient à payer les gens à temps.

M. Ferguson : C'est certainement l'objectif initial du système. Le système devait être plus efficient que le vieux système.

Le sénateur Black : Bien sûr. Et vous avez constaté que ce n'est pas le cas. Cela règle la question.

Peut-on abandonner le système Phénix?

M. Ferguson : Une fois de plus, la décision revient au ministère.

Je vais vous faire part de certaines de mes réserves à ce sujet, ce qui ne signifie pas que c'est nécessairement impossible.

La mise en place du système Phénix s'est faite sur sept ans. S'il existait un système en vente libre qu'on peut tout simplement acheter pour traiter sans problème et en très peu de temps toutes les transactions de paye de l'administration fédérale, je suppose que c'est le système qui aurait été choisi au départ.

Le sénateur Black : Espérons-le.

M. Ferguson : Pour moi, le problème, c'est que même si nous décidions d'emprunter une autre voie, il faudrait des années pour déterminer ce que le système doit accomplir, comment le mettre en place, comment en faire l'essai et comment le faire fonctionner.

Comme nous l'avons dit dans le rapport, 150 000 personnes attendaient que leur demande de paye soit traitée. À mon avis, nous ne pouvons pas lancer un nouveau système alors qu'il y a d'entrée de jeu 150 000 problèmes non réglés. Donc, même si nous prenions cette décision, l'arriéré de problèmes devrait être réglé pour donner une chance équitable au nouveau système.

Qu'ils décident ou non d'opter pour un nouveau système ne change pas le fait qu'ils doivent bien faire fonctionner le système actuel et payer les gens comme il se doit.

Le sénateur Black : Je vais terminer en parlant des victimes de ces problèmes. Êtes-vous satisfait des systèmes ou des processus en place pour s'assurer que personne ne souffre de la négligence du gouvernement?

Mr. Ferguson: That is really probably a question for the Treasury Board Secretariat, which has put in place some processes around how people can apply for assistance if there has been hardship. Certainly, you hear about a lot of different stories. I can't speak to those stories individually, but when people are not paid the right amount on time, it affects many things.

Senator Black: Of course.

Mr. Ferguson: Student loans, mortgages, pensions — all kinds of things. Again, I'm not privy to all of the actions that are being taken to try and make people whole on those fronts, but I think it is a very valid and fair concern.

Senator Black: Thank you very much.

Senator Neufeld: Thank you for being here to answer some of these questions.

You said that they started in 2009 and went live in 2016. Does that mean they started trying to get a bid package together in 2009 and it took until 2016 — seven years — to actually get that process in place so they could go live? Would that be correct for me to say?

Mr. Goulet: The project was formally launched in 2009, with a request for proposal. The successful bidder was chosen in 2010. The design occurred up until 2012, and then the build part started in 2012, all the way up deployment in 2016.

Senator Neufeld: Are people in your department experts on the IBM pay machine? Is that why you were there, to help the people who were supposed to be running it to figure out how to run it? Do you have expertise that lends to that?

Mr. Ferguson: I just to want clarify that IBM was the implementer of the system. The core system is called PeopleSoft. It's a package system that can be purchased. Then the implementation and the modifications, when you put that all together, that's what the Phoenix project was.

So the software was not IBM software. The software was PeopleSoft, and IBM was the implementer; their job was to put it in place.

We were not in any way trying to look at all of the technical details of implementation. We were looking at how the department was working with other departments when the problems arose, how they were managing those problems and what sort of governance structure they were putting in place.

M. Ferguson : C'est fort probablement une question pour le Secrétariat du Conseil du Trésor, qui a pris des mesures en ce qui a trait à la façon dont les gens peuvent demander de l'aide en cas de difficultés. On entend certainement toutes sortes d'histoires. Je ne peux pas parler de chacune de ces histoires, mais quand les gens ne sont pas payés le bon montant, les conséquences sont nombreuses.

Le sénateur Black : Bien sûr.

M. Ferguson : Il y a des répercussions sur les prêts d'études, les hypothèques, les pensions et ainsi de suite. Encore une fois, je ne suis pas au courant de toutes les mesures prises pour essayer de redresser les torts causés, mais je pense que c'est une préoccupation valable et légitime.

Le sénateur Black : Merci beaucoup.

Le sénateur Neufeld : Merci d'être ici pour répondre à certaines de ces questions.

Vous dites que les démarches ont commencé en 2009 et que le système a été lancé en 2016. Est-ce que cela signifie qu'on a commencé à préparer un dossier de propositions en 2009 et qu'il a fallu attendre jusqu'à 2016 — sept ans — pour mettre le processus en branle afin de pouvoir lancer le système? Est-ce que je me trompe?

M. Goulet : Le projet a été officiellement lancé en 2009 au moyen d'une demande de propositions. Un soumissionnaire a été choisi en 2010. La conception du système s'est poursuivie jusqu'en 2012, et sa mise sur pied a commencé la même année et s'est poursuivie jusqu'à son déploiement en 2016.

Le sénateur Neufeld : Avez-vous dans votre organisme des experts du logiciel de paye d'IBM? Est-ce la raison pour laquelle vous étiez sur place, pour aider les gens qui étaient censés le faire fonctionner à comprendre comment procéder? Avez-vous une expertise qui se prête à cela?

M. Ferguson : Je tiens juste à préciser que c'est IBM qui a mis en œuvre le système. Le système de base s'appelle PeopleSoft. C'est un système multifonctions qui peut être acheté. Une fois la mise en œuvre et les modifications faites, quand tout est réuni, on se retrouve alors avec le projet Phénix.

Le logiciel ne provenait donc pas d'IBM. C'était Mes RHGC, et IMB l'a mis en œuvre; c'était son travail.

Nous n'avons aucunement essayé de nous pencher sur tous les détails techniques de la mise en œuvre. Nous voulions déterminer comment le ministère travaillait avec les autres ministères lorsque les problèmes ont surgi, comment il gérait ces problèmes et quelle sorte de structure de gouvernance il mettait en place.

We were not trying to do a technical software architecture type of audit. We were trying to manage, essentially, a crisis problem; that's what we were looking at in the audit.

Senator Neufeld: Did you determine to go in and look at it, or were you requested to go in and look at the system to find out what could be done?

Mr. Ferguson: I'm going to go by memory. First of all, for any of these audits of government programs, we choose what we're going to audit. We did get a request from the Minister of Public Services and Procurement at the time, requesting us to look at the Phoenix system. My recollection was that it was primarily about looking at the implementation and the problems with implementation.

But when we considered the whole Phoenix issue, we decided we could provide more value by looking at how they were fixing the problems, because that's what was going on then. We decided that's what we wanted to look at first, and now we're in the process of looking at the other issue, which is what the problems with the original implementation were up to the end of April 2016.

Senator Neufeld: The folks who have been underpaid and overpaid, is all of that rectified? I know it has been said, and I totally agree: It's terrible that people have to go to the bank to borrow money because they can't get paid from the government. Let me tell you, if it was the private sector doing this, all the owners would probably be in jail by now. Government gets away with it for whatever reason, I guess, but they do.

So, have the people who have been underpaid now been paid, and have the people who were overpaid sent the money back?

Mr. Ferguson: I can't give you an update on the number. The only thing that I can tell you is "no." There are people still on both sides of that. To what extent and what the number is, I don't know what that number is now. In March 2017, it was $520 million, which was for 100,000 people, so it was an average of about $5,000 a person.

Senator Neufeld: I think you have said it could take years to get fixed, if you compare it to Australia, so would you estimate that people will be underpaid and overpaid for another six or eight years with the system we have here now?

Mr. Ferguson: Again, that's why there are two parts to resolving this issue. The first part is just getting the system to the point where people can get their requests for adjustments paid within a reasonable time period — 30 days or whatever that time period is. They have to clear the backlogs, and they have to get

Nous n'essayions pas de faire une sorte d'audit de la structure technique du logiciel. Nous avons essentiellement tenté de gérer une crise. C'est là-dessus que portait l'audit.

Le sénateur Neufeld : Avez-vous décidé de vous rendre sur place et d'examiner le système, ou vous a-t-on demandé de le faire pour déterminer ce qui pouvait être fait?

M. Ferguson : Je vais me fier à ma mémoire. Tout d'abord, nous choisissons toujours ce que nous allons vérifier dans le cadre de l'audit d'un programme gouvernemental. L'ancienne ministre des Services publics et de l'Approvisionnement nous a demandé de nous pencher sur le système Phénix. Si ma mémoire est bonne, c'était surtout pour examiner la mise en œuvre et les problèmes qui s'y rapportaient.

Toutefois, quand nous avons examiné l'ensemble de la situation, nous avons déterminé qu'il serait plus utile de nous pencher sur la façon dont on réglait les problèmes, car c'est ce qui se faisait à ce moment-là. Nous avons décidé d'examiner cette question en premier, et nous nous penchons maintenant sur l'autre question, qui consiste à déterminer quels étaient les problèmes de la mise en œuvre initiale jusqu'à la fin d'avril 2016.

Le sénateur Neufeld : A-t-on réglé tous les cas de personnes sous-payées ou surpayées? Je sais qu'on l'a mentionné, et je suis parfaitement d'accord : il est terrible que des personnes doivent contracter un prêt à la banque à défaut de réussir à être payées par le gouvernement. Je peux vous dire que si c'était dans le secteur privé, les propriétaires concernés seraient probablement déjà en prison. Le gouvernement s'en tire à bon compte pour une raison que j'ignore, je suppose, mais c'est le cas.

Donc, les personnes sous-payées ont-elles été payées, et les personnes surpayées ont-elles remboursé l'argent?

M. Ferguson : Je ne peux pas vous donner le montant. Tout ce que je peux vous dire, c'est « non ». Il y a encore des personnes sous-payées et des personnes surpayées. Je ne sais toutefois pas dans quelle mesure ni quel est le montant. En mars 2017, il était de 520 millions de dollars, pour 100 000 personnes, ce qui revient à une moyenne d'environ 5 000 $ par personne.

Le sénateur Neufeld : Je pense que vous avez dit qu'il faudra peut-être des années pour régler le problème, si l'on fait une comparaison avec l'Australie. Par conséquent, estimez-vous alors qu'il y aura pendant encore six ou huit ans des personnes sous-payées et des personnes surpayées à cause du système que nous avons actuellement?

M. Ferguson : Comme je l'ai dit, c'est la raison pour laquelle il y a deux éléments à la résolution de ce problème. Le premier est d'amener le système au point où les gens peuvent obtenir le paiement de leurs demandes d'ajustement à l'intérieur d'une période raisonnable — 30 jours, par exemple. Ils doivent

people within 30 or 45 days, whatever would be considered normal.

At that point in time, though, you will no longer hear about the problems, perhaps, because people will be paid what they need to be paid, but it will only happen because they have thrown so many people and resources at doing it that the system is not efficient and the system is costing a lot more than the old system. So then the second part of what they need to do is get the system to the point where it is efficient. Doing all of that will take the years.

I would hope they will be able to get to the point of getting people paid the right amount much sooner than that eight-year time frame.

Senator Neufeld: I have one last question. I have in my notes that your office recommended that Public Services and Procurement Canada, in partnership with the Treasury Board of Canada Secretariat, departments and agencies, conduct an in-depth analysis of the causes of pay problems to determine what solutions are needed to resolve them.

If you have a system as messed up as what it was, why would a department need an Auditor General to come in and say something that straightforward? Are they that incompetent or something? Do they not understand what they have to do to get it fixed? Does it take your department to come in and tell them, "You'd better put together a group of people and figure out how you're going to fix this"? It amazes me, to be perfectly honest.

Mr. Ferguson: The problem started in February 2016. By the time the second wave happened, it was April of 2016. Shortly after that, it was obvious there were problems.

Public Services and Procurement Canada originally came out and said, "Yes, this is the result of the backlog of pay requests that need to be processed, and we will have that all resolved by October of 2016." Of course, it wasn't, and the problems kept getting worse. The problems kept getting worse after that. That's why we point out that it took them a year to realize this was going to be a long-term problem and that it was going to take a lot of time and effort to get it resolved.

In Queensland, Australia, they had similar problems. They identified about four months into it that they had these problems, and they started right then putting in place the type of plan that we described. So I guess I will give Public Services and Procurement Canada the benefit of the doubt that by the time we came in they were realizing that they needed to do those types of things, but it took them too long to realize it.

éliminer l'arriéré, et ils doivent ramener les échéances à 30 ou 45 jours, ou à ce qui est vu comme étant normal.

À ce moment, cependant, vous n'entendrez plus parler des problèmes, peut-être, parce que les gens auront la paye qu'ils sont censés recevoir, mais cela ne peut se produire que si on affecte tellement de personnes et de ressources à cela que le système devient inefficace et bien plus coûteux que l'ancien système. Le deuxième élément est donc d'amener le système à un point où il est efficace. Il faudra des années pour faire tout cela.

J'ose espérer qu'ils arriveront au point où tout le monde peut être payé comme il se doit bien avant l'échéancier établi de huit ans.

Le sénateur Neufeld : J'ai une dernière question. J'ai dans mes notes que votre bureau a recommandé que Services publics et Approvisionnement Canada, de concert avec le Secrétariat du Conseil du Trésor, les ministères et organismes, réalise une analyse approfondie des causes des problèmes de paye afin de cerner les solutions nécessaires à leur résolution.

Si le système est aussi pourri que cela, pourquoi un ministère a-t-il besoin de se faire dire quelque chose d'aussi simple par le vérificateur général? Sont-ils si incompétents que cela? Ne comprennent-ils pas ce qu'ils doivent faire pour régler la situation? Est-ce qu'il faut que votre ministère intervienne et leur dise : « Il vaudrait mieux que vous mettiez en place un groupe de personnes chargé de trouver comment régler cela »? Je n'arrive pas à y croire, bien franchement.

M. Ferguson : Le problème a commencé en février 2016. Quand la deuxième vague est arrivée, on était en avril 2016. C'est peu de temps après cela que les problèmes sont devenus évidents.

Initialement, Services publics et Approvisionnement Canada est venu dire : « Oui, c'est à cause d'un arriéré dans les demandes de paye qui doivent être traitées, et nous aurons résolu cela d'ici octobre 2016. » Bien sûr, cela ne s'est pas matérialisé, et les problèmes ont continué d'empirer après cela. C'est la raison pour laquelle nous soulignons qu'il leur a fallu un an pour comprendre que c'est un problème à long terme et qu'il va falloir beaucoup de temps et d'efforts pour en venir à bout.

Dans la région du Queensland, en Australie, ils ont eu des problèmes semblables. Ils ont compris qu'ils avaient des problèmes après environ quatre mois, et ils ont commencé dès ce moment-là à mettre en place le type de plan que nous avons décrit. Je pense bien que je vais laisser à Services publics et Approvisionnement Canada le bénéfice du doute et dire que, quand nous sommes intervenus, ils comprenaient qu'ils devaient faire ce genre de choses, mais il leur a fallu trop de temps pour s'en rendre compte.

[*Translation*]

Senator Forest: Thank you for your presentation. In this day and age, this mess is a huge embarrassment. Federal employees are being penalized. The first question that comes to mind has to do with the departments' responses according to your report. You were told, among other things, that an HR-to-pay integrated plan would be developed. Did the department promise to have a plan by the end of December 2017? Whose responsibility is it to follow up on that? Was the plan submitted? What is the plan? Is there a timetable?

Before the holidays, we met with PSPC officials. My impression was that nothing tangible had happened. This is a huge problem, and yet we can't manage to get any clear deadlines or figure out who is responsible for making sure the necessary steps are taken to resolve the problem. We aren't able to clearly identify whose shoulders that responsibility falls on.

Mr. Ferguson: We completed our audit in June 2017, and the department told us that the plan would be finalized in December 2017. That was after we had finished our examination. The department also prepared a more specific plan aimed at resolving the issues, and it was submitted to the House of Commons Public Accounts Committee. The plan sets out dates in 2018 and 2019.

I do not have any information on the department's progress in terms of the December 2017 deadline, but Mr. Goulet might be able to provide more information.

Mr. Goulet: At this stage, we don't really have any further information, as I mentioned earlier. A preliminary plan had been developed through consultation, but that was prior to the release of our report in November. We aren't aware of any plan being finalized in December 2017. What we have been told, further to our second audit, is that the plan should be ready this spring.

Senator Forest: That's basically what I find unacceptable. You released your report in June, the affected departments agreed with your recommendations and told you that they would develop a plan along with a deadline, but there has been no follow-up. Someone in the government has to put their foot down at some point. We have to know who in the government is responsible for making sure the proper measures are being taken.

This is a huge problem affecting all federal employees, as you rightly point out in your report. After the report, however, heads go down and the hits just keep coming. Someone has to assume the leadership and oversight to fix this problem.

[*Français*]

Le sénateur Forest : Je vous remercie de votre présentation. Nous vivons dans une société moderne et ce gâchis est excessivement gênant. C'est pénalisant pour nos employés. La première question qui me vient en tête a trait aux réponses des ministères, selon votre rapport. On vous informe, entre autres, qu'un plan intégré des ressources à la paie sera élaboré. Un plan a-t-il été promis d'ici la fin décembre 2017? Qui a la responsabilité d'en faire le suivi? A-t-il été déposé? Quel est le plan? Y a-t-il un échéancier?

Avant les Fêtes, nous avons rencontré les gens de SPAC. Nous avions l'impression de flotter dans de la gelée. Il s'agit d'un problème majeur, mais on n'arrive pas à avoir des échéances précises, à déterminer qui a la responsabilité d'assurer les étapes qui doivent nous conduire vers une résolution du problème, on n'arrive pas à savoir clairement qui porte cette responsabilité.

M. Ferguson : Nous avons terminé l'audit en juin 2017. Le ministère nous a dit que le plan serait complété en décembre 2017. C'était après que nous ayons terminé notre travail. Aussi, le ministère a préparé un plan d'action plus précis dans le but de résoudre ces problèmes. Ce plan a été déposé au Comité des comptes publics de la Chambre des communes, et il propose des dates en 2018 et 2019.

Je n'ai aucune information sur les progrès du ministère quant à l'échéance de décembre 2017, mais peut-être que M. Goulet peut vous donner plus de détails.

M. Goulet : À ce stade-ci, on n'a pas beaucoup plus d'information, comme je l'ai indiqué auparavant. Une ébauche préliminaire avait été élaborée, en consultation, mais c'était avant le dépôt de notre rapport au mois de novembre. Depuis, on n'a pas connaissance d'un plan qui aurait été finalisé en décembre 2017. Ce qu'on nous dit, dans le cadre de notre deuxième vérification, c'est que le plan devrait être prêt ce printemps.

Le sénateur Forest : C'est un peu cela que je trouve inacceptable. Vous avez déposé votre rapport en juin, les ministères concernés ont accepté vos recommandations, vous ont dit qu'ils produiraient un plan doté d'une échéance, mais aucun suivi n'a été effectué. Quelqu'un au gouvernement doit mettre son pied à terre à un moment donné. Il faut déterminer qui, au gouvernement, a la responsabilité de s'assurer que les choses sont bien livrées.

Il s'agit d'un problème majeur pour l'ensemble de nos employés, et vous le constatez avec très grande justesse dans votre rapport, mais à partir du moment où le rapport est fait, on baisse la tête, on essuie les mauvais coups. Quelqu'un doit s'assurer qu'il y ait une intervention structurante pour résoudre ce problème.

Mr. Ferguson: Finding a way to identify the results of the department's plan is tough, because the deadlines are still to come. In the audit, we noted many figures tied to the issues observed at the time, and I think the department can continue to update those figures to provide assurance that the problems aren't growing. Mr. Goulet may be able to add something.

M. Ferguson : Il est difficile de trouver une façon de cerner les résultats du plan du ministère, parce que les échéances sont à venir. Nous avons indiqué beaucoup de chiffres dans l'audit au sujet des problèmes qui existaient à ce moment-là, et je pense qu'il est possible que le ministère puisse continuer de mettre à jour ces chiffres afin de nous assurer qu'il n'y a pas amplification des problèmes. Peut-être que M. Goulet peut ajouter quelque chose.

Mr. Goulet: That would certainly be a good idea. I know the department is a bit more open to that. Once a month, it updates a dashboard on its website, and those figures seem to be much more realistic than what we had seen in the past. In fact, it's mentioned in the report. I cannot, however, provide any assurances as to the merit of the figures since we do not check them.

M. Goulet : Effectivement, ce serait une bonne idée. Je sais qu'il est un peu plus ouvert à le faire. Une fois par mois, le ministère met à jour un tableau de bord sur son site web, et les chiffres qui y sont présentés semblent plus réalistes que ce qu'on voyait auparavant. D'ailleurs, on en parle dans le rapport. Par contre, je ne peux pas donner d'assurance sur la valeur des chiffres, car on ne les vérifie pas.

Senator Forest: At some point, someone in the government has to take control of the dashboard and see to it that things are getting done. Otherwise, we will never manage to solve a problem of this magnitude.

Le sénateur Forest : À un moment donné, quelqu'un au gouvernement devra tenir le volant de ce tableau de bord et en faire le suivi, sinon on n'arrivera jamais à régler un problème aussi important.

Mr. Goulet: It may be relevant to note that we are conducting a second audit, thus putting pressure on the department, which then makes an effort to speed things up. The department knows that, once the report is released, many questions will be asked about the progress being made.

M. Goulet : Je pourrais peut-être ajouter qu'on fait une deuxième vérification et que cela a pour effet de faire pression auprès du ministère, qui essaie ainsi d'accélérer le processus. Le ministère sait que lorsque le rapport sera déposé, beaucoup de questions vont être posées au sujet de l'avancement du projet.

Senator Forest: If I understand correctly, one of the elements you will be examining in your second audit has to do with the call for proposals, at the front end of the process. The contract should have indeed been put out to tender. If that was the case, there have to be project specifications and contractual obligations.

Le sénateur Forest : Si j'ai bien compris, l'un des éléments de votre deuxième vérification en amont a trait à l'appel d'offres. Effectivement, ce contrat a dû faire l'objet d'un appel d'offres. Si c'est le cas, il doit y avoir un cahier des charges avec des obligations contractuelles.

Who was responsible at that point, before this mess occurred? Were the project specifications laid out clearly enough? Were the requirements poorly assessed? Were the contractor's obligations poorly defined? Will you be examining what happened before the contract was awarded, in other words, the project specifications, the contractual obligations and the public tendering process? This is after all a multi-million-dollar contract.

En amont de ce gâchis, qui porte la responsabilité? Le cahier des charges était-il assez précis? Les besoins ont-ils été mal évalués? Les obligations du contractant ont-elles été mal définies? Allez-vous analyser, en amont du contrat, le cahier des charges, les obligations contractuelles, la façon dont cela a cheminé comme appel d'offres public? On parle d'un appel d'offres de plusieurs millions de dollars, tout de même.

Mr. Goulet: All I can say is that we are examining those elements as part of our second audit.

M. Goulet : Tout ce que je peux dire, c'est que ce sont des éléments que nous examinons dans le cadre de notre deuxième vérification.

Senator Forest: You will be focusing on that in your audit?

Le sénateur Forest : Cela va faire l'objet de votre vérification?

Mr. Goulet: Yes. In order to establish the history, if you will, we are looking at that in our second audit.

M. Goulet : Oui. Pour expliquer l'histoire, si on veut. Cela fait partie de la deuxième vérification.

Senator Forest: First, to establish the history and, second, to identify who is responsible for this mess. Was the call for proposals process specific enough? The CRA mentioned a new

Le sénateur Forest : Premièrement, pour expliquer l'histoire; deuxièmement, pour savoir qui a la responsabilité de ce gâchis. A-t-on été assez concis dans le cadre du processus d'appel

centralized business call centre that was supposed to be operational in June. I hope it will draw some lessons from the Phoenix debacle.

Mr. Ferguson: Our second audit should help us identify all the issues that arose with the project. We intend to explain all the problems that existed around the planned implementation of the system.

[*English*]

Senator Andreychuk: Maybe I'm very simplistic. This is not my area of expertise, but we're talking about why the problems occurred, and I think what you've given us is they accelerated during the time that you were there, or they took longer. That is not very helpful. I'm not looking at the blame game; I'm looking at how to fix it.

So there was a system in place, but part of it is who inputs, how skilled they are and how the departments were adaptable for the new change. Did you not look at whether there was any testing period before?

I remember 20-plus years ago when there were attempts to computerize, not in this global way, but in portions of it in one department. They took test cases. They didn't jeopardize the entire system. They hived off and said, "Let's simplistically see if it works." Guess what? It didn't. That collapsed and then they went off.

To make an evaluation of what went wrong, you would have to know, first of all, not just the design of the system, but those who were inputting and the test period. Did you look at anything to see whether some testing would have been done? They undertook a tendering process. They had a lot of meetings, decided on one and jumped on the Good Ship Lollipop and it didn't work.

Mr. Ferguson: All of that, including what they did around testing, will be the subject of the second audit that we will release in May. I can't speak to the details of that yet because we're still in the process of working through with the department about exactly what they did in all of those areas. What I can tell you is that we very much are looking at what they did in terms of testing and implementation in the course of the second audit.

What happened here, really, was once they implemented and once there were problems — and remembering that there were 46 departments, that their pay advisers were moved to Miramichi, and that represented about 70 per cent of government employees. What happened was right from the very beginning, again, as is shown in this audit, the Miramichi Pay Centre couldn't handle all of those transactions, so they fell behind. Every month they were getting more requests for changes than they could process in that month, so they kept falling behind

d'offres? L'ARC parlait d'un nouveau centre d'appels centralisé pour les entreprises qui devrait être fonctionnel en juin. J'espère qu'on va tirer des leçons de ce qu'on vit avec Phénix.

M. Ferguson : Notre deuxième audit devrait nous permettre de cerner tous les problèmes rencontrés dans ce projet. Nous allons expliquer tous les problèmes qui existaient lors du projet de mise en œuvre de ce système.

[*Traduction*]

La sénatrice Andreychuk : Il se peut que je simplifie trop les choses. Ce n'est pas mon domaine de compétence, mais nous parlons des raisons pour lesquelles ces problèmes ont surgi, et je pense que ce que vous nous avez dit, c'est qu'ils se sont accentués pendant que vous y étiez, ou qu'ils ont pris plus de temps. Ce n'est pas très utile. Je ne cherche pas à distribuer des blâmes, mais à trouver des solutions.

Donc, il y avait un système en place, mais une partie de cela est liée aux personnes qui saisissent les données, à leur degré de compétence et à la mesure dans laquelle les ministères pouvaient s'adapter au changement. N'avez-vous pas regardé s'il y avait eu une période d'essai avant?

Je me souviens d'il y a au moins 20 ans, quand on a essayé d'automatiser la paye, pas au complet, mais en partie, dans un ministère. Ils ont fait des essais. Ils n'ont pas compromis le système en entier. Ils ont compartimenté les choses et ont dit : « Voyons simplement si cela fonctionne. » Devinez quoi? Cela n'a pas fonctionné. L'affaire est tombée à l'eau et ils sont partis.

Pour évaluer ce qui n'a pas fonctionné, il ne faut pas que comprendre la conception du système, pour commencer, mais aussi savoir qui saisissait les données, et savoir s'il y a eu des essais. Avez-vous cherché à savoir s'il y avait eu des tests? Ils ont lancé un appel de propositions. Ils ont tenu de nombreuses réunions, ont choisi un système et ont sauté sur une solution qui n'a pas fonctionné.

M. Ferguson : Tout cela, y compris les essais qu'ils ont faits, fera l'objet d'un deuxième audit dont les résultats seront rendus publics en mai. Je ne peux pas encore parler des détails de cela parce que nous essayons encore avec le ministère de déterminer ce qu'ils ont fait sur tous ces plans. Ce que je peux vous dire, c'est que nous scrutons ce qu'ils ont fait sur le plan des essais et de la mise en œuvre dans le cadre du deuxième audit.

Ce qui s'est produit ici, en fait, c'est qu'après la mise en œuvre et l'apparition des problèmes… N'oublions pas qu'il y avait 46 ministères, que leurs conseillers en rémunération étaient rendus à Miramichi et que cela représentait environ 70 p. 100 des employés du gouvernement. Ce qui s'est produit, c'est que dès le début, comme le montre l'audit, le Centre des services de paye de Miramichi n'arrivait pas à traiter toutes les transactions et a par conséquent pris du retard. Chaque mois, ils recevaient plus de demandes de changements que ce qu'ils pouvaient traiter,

every month because they couldn't keep up with it. Once there was a significant backlog, they couldn't even keep up with what was coming in on an individual month basis.

The department then, as we explained in this audit, hired more pay advisers for Miramichi. They put some pay advisers back into departments and started doing a whole number of those types of things to try and catch up, but they were still not able to catch up right through to the end of June 2017. They would have to explain to you what they have done since then.

Senator Andreychuk: But there was no hint to you? If I were in your position, I would want to say: Didn't you see the problem coming? Didn't you test it? As big as the Canadian government is now, wouldn't there be a backup plan?

Apparently they had to collapse the old system completely to start the new system, which immediately gives me pause because in every other place I have been in there has been a backup system in some interim period, and that's why there was some small testing to see if it works.

To come to any of the conclusions that you have made, we have to know all that in your next audit. That is, again, a long-time gap while the system is not working, whereas if there had been some testing or analysis at the front end, you might just give it up. That is what happens in the system I was in. They just said, "Wait, we're not ready for this," and they canned it. It cost a lot, but it certainly didn't cost what this is because they just keep persevering.

It seems to me that it should be part of — if your next analysis is going to be from day one, you will have to revisit what you're saying now because I'm not sure what you're saying if I don't know the background.

Is it a tender problem? Is it a system problem? Is it input? You have to start at square one.

Mr. Ferguson: And that's what we're doing in the second audit. It will include all of those things that you talked about. It's not just about tendering and those sorts of things. It's about the whole project management. It's about what they did to make sure that the system was going to be ready to go live and what they did to make sure the people were ready to go live. All of those things are what we're exploring in the second audit.

We didn't deal with them in this audit because those decisions had been made and they couldn't be changed. What we felt we needed to look at first is what they are doing now to fix the

alors ils ont continué à prendre du retard, d'un mois à l'autre, faute de pouvoir suivre le rythme. Quand l'arriéré est devenu considérable, ils ne pouvaient même plus répondre aux demandes qui arrivaient d'un mois à l'autre.

Le ministère, comme nous l'avons expliqué dans cet audit, a alors retenu les services d'autres conseillers en rémunération à Miramichi. Il a affecté des conseillers en rémunération aux ministères et s'est mis à faire diverses choses de ce genre, afin de rattraper le retard, mais à la fin de juin 2017, il n'avait toujours pas réussi à rattraper le retard. Il leur faudrait vous expliquer ce qu'ils ont fait depuis.

La sénatrice Andreychuk : Vous n'avez eu aucun indice? Si j'étais à votre place, je voudrais dire : « N'avez-vous pas vu le problème venir? N'avez-vous pas fait des essais? Compte tenu de l'importance du gouvernement du Canada, n'y aurait-il pas un plan B? »

Semble-t-il qu'ils devaient réduire à néant le système antérieur pour lancer le nouveau système, ce qui me porte immédiatement à réfléchir, parce que partout où j'ai été ailleurs, auparavant, il y avait un système de sauvegarde pendant une période donnée, et c'est la raison pour laquelle il y avait des essais servant à voir si cela fonctionnait.

Pour en venir aux conclusions que vous avez présentées, il faut que nous sachions tout cela dans le sillage de votre prochain audit. Encore là, c'est beaucoup de temps qui doit s'écouler alors que le système ne fonctionne pas; s'il y avait eu des essais ou une analyse au début, on aurait peut-être simplement renoncé. C'est ce qui s'est produit avec le système que j'ai connu. Ils ont simplement dit : « Attendez. Nous ne sommes pas prêts. » Cela a été très coûteux, mais jamais dans la même mesure que dans ce cas-ci, parce qu'ils ont continué quand même.

Il me semble que cela devrait faire partie de… Si votre prochaine analyse commence au premier jour, vous devrez revenir sur ce que vous dites maintenant, car je ne suis pas sûre de ce que vous dites si je ne connais pas le contexte.

Est-ce un problème d'appel d'offres? Est-ce un problème de système? Est-ce la saisie? Vous devez commencer à la case départ.

M. Ferguson : Et c'est ce que nous faisons dans le cadre du deuxième audit. Il va englober toutes les choses dont vous avez parlé. Cela ne se limite pas à l'appel d'offres et ce genre de choses. C'est toute la gestion du projet. Il faut établir ce qu'ils ont fait pour veiller à ce que le système soit prêt à fonctionner et que les gens soient prêts aussi. Ce sont toutes les choses que nous explorons dans le cadre du deuxième audit.

Le présent audit n'en a pas traité parce que ces décisions avaient été prises et ne pouvaient être changées. Nous estimions qu'il fallait d'abord nous pencher sur ce qu'ils font maintenant pour régler les problèmes, et ensuite travailler à vous brosser le

problems, and then we will go back to give you the whole history, including what decisions they made about testing.

Senator Andreychuk: I understand the problems in the CRA. I tried to use them. I must say it was much better years ago under the ministry. You actually got to talk to people. You could get orders, et cetera. It wasn't perfect, but it certainly is difficult now and I get a lot of complaints that way.

We've now laden on this new tax reform and gave all of the businesses two weeks to understand the rules. I'm hearing from lawyers and accountants. They're still trying to figure out what it means to all these small and medium businesses. Some may be directly affected and some may not, but they all want to know.

Will the deluge of requests that will be coming from this very dramatic change of tax reform compound the problem?

Mr. Ferguson: I won't speak to any specific tax reform. I think in the course of the audit — and we have a graph about how many calls, essentially, came in over a period of time and things like that. You can see that in years where there are significant changes to tax laws there's a change in volume.

I can't speak to any specific item, but we have seen in the past that when there are changes to tax laws, it does result in a change in the volume that the call centres will receive.

Senator Andreychuk: Will you be going back on any assessment of this?

Mr. Ferguson: Right now we don't have any plans in place yet. That's part of our normal process; we do an audit and a few years later on we will look at which audits we should go back in and do a follow-up to see whether they have gotten better.

I think this one is a prime candidate. The chance of getting through to a call centre was, I think, 36 per cent. The chance of getting a wrong answer from an agent was 30 per cent. I think this is a prime candidate for us to go in, in a few years' time, to see whether they have managed to get it fixed, but so far we don't have that planned.

Senator Marshall: My question is on the Canada Revenue Agency.

When you look at the results, the statistics as posted by the Canada Revenue Agency, they post it between, in your report, 87 and 90 per cent, but when you did your calculations, you're

tableau complet, y compris les décisions prises au sujet des essais.

La sénatrice Andreychuk : Je comprends les problèmes à l'ARC. J'en ai fait l'expérience. Je dois dire que les choses étaient nettement mieux il y a des années, avec le ministère. Vous pouviez parler aux gens. Vous pouviez faire des demandes, et ainsi de suite. Ce n'était pas parfait, mais c'est certainement difficile maintenant, et je reçois beaucoup de plaintes en ce sens.

Nous avons maintenant ajouté à cela la réforme fiscale et avons donné à toutes les entreprises deux semaines pour comprendre les règles. J'ai des échos de la part d'avocats et de comptables. Ils essaient encore de comprendre ce que cela signifie pour toutes les petites et moyennes entreprises. Certaines entreprises pourraient être directement touchées alors que d'autres ne le seraient pas, mais une chose est certaine, tout le monde veut savoir.

Est-ce que le déluge de demandes découlant de cette spectaculaire réforme fiscale va exacerber le problème?

M. Ferguson : Je ne vais parler d'aucune réforme fiscale en particulier. Je crois qu'au cours de l'audit… Et nous avons un graphique au sujet du nombre d'appels sur une période de temps donnée, et d'autres choses de ce genre. Vous pouvez voir qu'au cours des années où d'importants changements ont été apportés aux dispositions fiscales, il y a un changement de volume.

Je ne peux pas parler d'un élément en particulier, mais nous avons constaté dans le passé que les changements apportés aux lois fiscales causent des changements dans le volume d'appels que les centres d'appel reçoivent.

La sénatrice Andreychuk : Allez-vous revenir sur des évaluations de cela?

M. Ferguson : En ce moment, nous n'avons aucun plan à cet égard. Cela fait partie de notre processus normal; nous menons un audit, et quelques années après, nous regardons les audits sur lesquels nous devrions revenir et faisons un suivi pour voir si la situation s'est améliorée.

Je crois que ce cas particulier est un candidat de choix. La possibilité de réussir à parler à quelqu'un dans un centre d'appel était, je crois, de 36 p. 100. Le risque d'obtenir une réponse erronée de la part d'un agent était de 30 p. 100. Je crois que c'est une situation que nous choisirions de revoir en priorité dans quelques années, pour voir s'ils ont réussi à régler la situation. Cependant, ce n'est pas dans les plans pour le moment.

La sénatrice Marshall : Ma question porte sur l'Agence du revenu du Canada.

Dans les résultats, selon les données de l'Agence du revenu du Canada, le taux de succès allait de 87 à 90 p. 100, comme vous l'indiquez dans votre rapport, mais quand vous avez fait les calculs, vous êtes arrivé à la conclusion que le taux de succès

saying the success rate shouldn't have been that high; it should only have been 36 per cent.

This government is really focused on results and departments are posting their results on their websites, so who is verifying this information?

I find it somewhat offensive that the Canada Revenue Agency is posting on their website that they have a success rate of 87 per cent and you're coming in behind saying it is actually only 36 per cent.

Who is verifying this information? Do you have any opinion on that? All of this data is going out for public consumption. Obviously no one is verifying it and people aren't getting accurate information.

Mr. Ferguson: The way I will answer that question is unfortunately we have seen this type of theme too often in reports, where departments are reporting publicly one measure, but that measure does not give the full picture.

What we're trying to do is get departments to understand that when they are providing services and measuring performance of services, they need to look at it from the point of view of the person receiving the service.

One of the things the Canada Revenue Agency was measuring and reporting on was if your call got picked up and connected to the system, they wanted to make sure you didn't wait any more than two minutes to speak to an agent. That's what they were measuring; how long people were waiting to speak to an agent.

As soon as the call started to get to be two minutes or a little more than two minutes, in order to keep saying that people were not waiting more than two minutes, they blocked calls. So your call didn't even count. They blocked 29 million calls, and therefore your call was not part of their statistics. They were able to report that over 80 per cent of people, or whatever it was, were connecting to an agent within two minutes because they were only measuring the ones who connected with the system and they didn't include the ones that were blocked.

Too often we see that's what departments do; they only report on one part. In fact, we did another audit about a year ago on tax objections and how the CRA was dealing with tax objections. Again, we found a similar thing. Some people with complex tax objections were waiting 900 days to get an answer to that.

So we've seen this issue more than once with the Canada Revenue Agency.

indiqué n'aurait pas dû être si élevé; il aurait dû être de 36 p. 100.

Le gouvernement actuel est vraiment axé sur les résultats, et les ministères affichent leurs résultats sur leurs sites web. Qui donc vérifie cette information?

Je trouve assez choquant que l'Agence du revenu du Canada affiche sur son site web un taux de succès de 87 p. 100, alors que vous arrivez ensuite et dites qu'il n'est que de 36 p. 100.

Qui vérifie cette information? Avez-vous une opinion à ce sujet? Toutes ces données sont rendues publiques. De toute évidence, personne ne les vérifie et l'information transmise aux gens n'est pas juste.

M. Ferguson : Je répondrai à votre question en disant que, malheureusement, nous voyons trop souvent cela dans les rapports : des ministères rendent une mesure publique, sans que cette mesure soit mise en contexte.

Ce que nous essayons de faire, c'est amener les ministères à comprendre que lorsqu'ils fournissent des services et mesurent leur rendement, ils doivent adopter le point de vue de la personne qui reçoit le service.

L'une des choses qu'ils mesuraient, à l'Agence du revenu du Canada, pour ensuite en faire rapport, c'était que si votre appel était pris et connecté au système, ils voulaient s'assurer que vous n'attendiez pas plus de deux minutes pour parler à un agent. C'est ce qu'ils mesuraient : le temps d'attente pour parler à un agent.

Dès que l'attente atteignait deux minutes, ou un peu plus de deux minutes, pour pouvoir continuer de dire que les gens n'attendaient pas plus de deux minutes, ils bloquaient les appels. Votre appel ne comptait donc même pas. Ils ont bloqué 29 millions d'appels, ce qui fait que votre appel bloqué n'était même pas inclus dans les statistiques. Ils ont ainsi pu dire que plus de 80 p. 100 des personnes pouvaient joindre un agent en moins de deux minutes, parce qu'ils ne mesuraient que les appels qui se connectaient au système et ne tenaient pas compte des appels qui étaient bloqués.

C'est trop souvent ce que les ministères font; leurs rapports ne couvrent qu'un élément. En fait, nous avons mené un autre audit, il y a environ un an, sur les oppositions en matière d'impôt sur le revenu et la façon dont l'ARC les traitait, et nous avons constaté quelque chose de semblable. Des personnes dont les oppositions en matière d'impôt sur le revenu étaient complexes attendaient 900 jours pour obtenir une réponse.

Nous avons donc vu cela plus d'une fois à l'Agence du revenu du Canada.

Back to your original question, there is nobody verifying. It's all up to the departments to make sure they have their quality assurance, and then it's us coming along later on doing audits on different areas. One of the things we look at is performance measurement and performance reporting. Unfortunately, we found these types of examples in too many places.

Senator Marshall: But for both of these issues, Phoenix and for the Canada Revenue Agency, paying employees is a pretty basic function, so that is not being done. And having a decent telephone system is a fairly basic function for a service provider, and that's not being done.

I read an article the other day that the Minister of National Revenue was saying that now some taxpayers will be able to file their tax returns by phone. I'm thinking this phone system doesn't work as it is, and now what they're doing is adding to it. How practical is that? From your experience, how is that going to work, to have people file their tax returns by phone if the system is not working and people can't get through to the Canada Revenue Agency?

Mr. Ferguson: We didn't look at that part of the system. We were looking at people trying to connect and people trying to get an answer.

What we would have to do is look at whether it is part of the same telephone infrastructure or a different system, those types of things.

In this case, when they were blocking 29 million calls and you had a 36 per cent chance of getting through, clearly this system was not working the way it should have been working for people trying to get through.

What they are going to do with the other system, I don't know what that's going to be, but clearly on this one, they have a long way to go to get this system to work the way it should be working for people who need an answer to their question. People have to call multiple times to get through to an agent.

Canada Revenue Agency was also counting as a successful call if your call was directed to the automated system. So if your call was picked up by the automated system, that was determined to be a successful call. But we found that a large percentage of them didn't even get through the menu. People hung up before.

Senator Marshall: Right. I've used the system myself. You can't get through to the Canada Revenue Agency.

Mr. Ferguson: They considered that to be a successful call because it was picked up by the automated system. What we said was that a call has to last at least a minute on the automated

Pour revenir à votre question initiale, personne ne vérifie. C'est au ministère de s'occuper de l'assurance de la qualité, puis nous arrivons plus tard et menons des audits sur divers aspects. Nous regardons entre autres la mesure du rendement et les rapports sur le rendement. Malheureusement, nous constatons trop souvent de telles situations.

La sénatrice Marshall : Mais pour ces deux enjeux, Phénix et l'Agence du revenu du Canada, payer les employés est une fonction assez fondamentale, mais on ne le fait pas. Et avoir un système téléphonique décent est une fonction assez fondamentale aussi, pour un fournisseur de services, mais ce n'est pas le cas.

L'autre jour, j'ai lu un article relatant que le ministre du Revenu national avait dit que maintenant, certains contribuables seraient en mesure de faire leur déclaration de revenus par téléphone. Je me dis que le système téléphonique ne fonctionne pas en ce moment, et maintenant, ils vont ajouter au problème. En quoi est-ce utile? D'après votre expérience, comment cela va-t-il fonctionner, si les gens font leur déclaration de revenus par téléphone alors que le système ne fonctionne pas et que les gens ne peuvent joindre l'Agence du revenu du Canada?

M. Ferguson : Nous ne nous sommes pas penchés sur cette partie du système. Nous examinions les cas des gens qui essaient de se connecter au système et des gens qui essaient d'obtenir des réponses.

Ce qu'il faudrait que nous fassions, c'est voir si cela se trouve dans la même infrastructure téléphonique ou dans un système différent; ce genre de choses.

Dans ce cas, ils ont bloqué 29 millions d'appels et vous aviez 36 p. 100 de chance de les joindre, alors ce système ne fonctionnait manifestement pas comme il aurait dû le faire pour les gens qui essayaient d'appeler.

Je ne sais pas ce qu'ils vont faire avec l'autre système, mais pour celui-ci, ils ont du chemin à faire pour l'amener à fonctionner comme il le devrait pour les gens qui ont besoin de réponses à leurs questions. Les gens doivent appeler de nombreuses fois pour réussir à parler à un agent.

L'Agence du revenu du Canada comptait aussi parmi les appels ayant reçu une réponse ceux qui étaient acheminés au système automatisé. Si le système automatisé prenait votre appel, on estimait que vous aviez joint l'agence. Cependant, nous avons constaté qu'un fort pourcentage de ces appels ne franchissaient pas l'étape du menu. Les gens raccrochaient avant.

La sénatrice Marshall : Oui. J'ai moi-même utilisé le système. Vous ne pouvez pas joindre l'Agence du revenu du Canada.

M. Ferguson : Ils estimaient que l'appel avait atteint son but parce qu'il avait été pris en charge par le système automatisé. Ce que nous avons dit, c'est qu'un appel doit avoir duré au moins

system before you can even think that it might have been successful, but they were counting any call that connected.

I'll ask Mr. Dompierre if he has anything to add.

Martin Dompierre, Principal, Office of the Auditor General of Canada: They also had calls at night, so if the service was not even operational, calling in and you were getting into the automated system and after 20 seconds you hung up, that was considered a successful call. Even during the weekend, when it is not peak season and there is no service provided, these calls were considered to be successful.

Senator Marshall: I think all of my calls would have been considered successful.

Mr. Dompierre: We estimated a minute. To listen to the automated message and to make a decision to pursue by pressing the next button takes about a minute, so we considered more than a minute would be reasonable to be considered to have received a service to make a decision from going forward or hanging up the phone.

Senator Marshall: For Phoenix, when you talk about the $295 million that the government is owed by its employees and the government says it owes its employees $228 million, how good are those figures? They're not your figures; you're getting them from Procurement Services Canada, aren't you?

Mr. Goulet: We're getting the information from the Treasury Board, who went out to all 101 departments and asked for that specific information. They did the exercise three times, so we have good confidence in the numbers they have provided, and they are doing it again.

Senator Marshall: But how reliable would those numbers be if they have all these pay requests that are still in the queue and are not dealt with yet?

Mr. Goulet: Because the department is aware of the issues as they pertain to their own specific employees, so they can go and investigate that information. It is also done through the financial system and not only through Phoenix or through the HR system.

Senator Marshall: Will that affect the opinion on the public accounts?

Mr. Ferguson: So it is estimates, but as you can see, by the time you say overpayments and underpayments and you offset those two things, it's not a large amount from the point of view of the opinion on the financial statements. Our materiality is significantly higher than that, so it didn't affect our opinion.

une minute avec le système automatisé pour qu'on envisage même de conclure qu'il a atteint le but, mais ils comptaient tous les appels qui étaient connectés au système.

Je vais demander à M. Dompierre s'il a quelque chose à ajouter.

Martin Dompierre, directeur principal, Bureau du vérificateur général du Canada : Il y avait aussi les appels faits la nuit. Donc, même si le service était fermé, qu'on appelait, qu'on tombait sur le système automatisé et qu'on raccrochait après 20 secondes, l'agence considérait que l'appel avait été mené à bien. Même durant la fin de semaine, quand ce n'était pas la saison de pointe et qu'aucun service n'était offert, les appels étaient considérés comme ayant été menés à bien.

La sénatrice Marshall : Je pense que tous mes appels seraient tombés dans la catégorie des appels menés à bien.

M. Dompierre : Nous avons estimé qu'il faut une minute. Il faut environ une minute pour écouter le message automatisé et décider de poursuivre en appuyant sur la prochaine touche. Nous avons donc estimé qu'il faut plus d'une minute pour pouvoir raisonnablement dire qu'on a reçu un service, pour décider entre poursuivre ou raccrocher.

La sénatrice Marshall : Pour ce qui est de Phénix, vous avez parlé du montant de 295 millions de dollars que des fonctionnaires doivent au gouvernement alors que le gouvernement affirme devoir 228 millions de dollars à ses employés. À quel point ces chiffres sont-ils bons? Ce ne sont pas les vôtres; ils viennent d'Approvisionnement Canada, n'est-ce pas?

M. Goulet : Nous obtenons l'information auprès du Conseil du Trésor, qui s'est adressé à l'ensemble des 101 ministères. Nous avons répété l'exercice à trois reprises, et nous le faisons encore une fois. Nous faisons donc confiance aux chiffres fournis.

La sénatrice Marshall : Mais à quel point ces chiffres sont-ils fiables s'il y a toutes ces demandes d'intervention de paye qui sont toujours en attente, qui n'ont pas encore été traitées?

M. Goulet : Un ministère est au courant du problème pour ce qui est de ses propres employés. Il peut donc mener une enquête pour vérifier l'information. Il a également recours au système financier, pas seulement à Phénix ou au système de ressources humaines.

La sénatrice Marshall : Cette situation influencera-t-elle votre opinion sur les comptes publics?

M. Ferguson : Ce sont des estimations, mais, comme vous pouvez le voir, dès qu'on parle de paiements en trop ou de paiements insuffisants, et qu'on calcule la différence, on constate que ce n'est pas un montant élevé qui est à même d'influencer notre opinion sur les états financiers. Notre seuil d'importance

relative est beaucoup plus élevé, et notre opinion n'a donc pas changé.

Again, we attached part of our comments to our opinion on the financial statements. We indicated the work we had to do. At the end of the day, you're still talking about many people that were affected, even if the payroll expense in the financial statements was more or less correct. Those two things can totally offset, as you know, but the payroll expense can be found in the financial statements.

Une fois de plus, nous avons fourni en pièce jointe une partie de nos observations concernant notre opinion sur les états financiers. Nous avons mentionné le travail que nous avons dû faire. Au bout du compte, on parle encore d'un grand nombre de personnes touchées, même si les charges salariales dans les états financiers étaient plus ou moins correctes. Ces deux choses peuvent totalement s'annuler, comme vous le savez, mais les charges salariales peuvent être consultées dans les états financiers.

Senator Black: Thank you so much for the work you've done here and thank you for bringing to folks' attention these particular issues.

Le sénateur Black : Merci beaucoup du travail que vous avez accompli et merci d'attirer l'attention des gens sur ces questions.

The CRA behaviour is at best arrogant and misleading. What you have presented to us today is simply misleading, not from your point of view but from CRA's point of view, and we should be demanding better than that.

Le comportement de l'ARC est au mieux arrogant et trompeur. Ce que vous nous avez présenté aujourd'hui est tout simplement trompeur, pas de votre part, mais de la part de l'ARC, et nous devrions exiger mieux.

When I look at your testimony today, sir, in paragraph 21, you say that the CRA, in this case, and also the Phoenix crowd, have committed to taking corrective action. So the CRA has committed to taking corrective action, in your view. Do you have confidence in that statement?

Dans votre témoignage d'aujourd'hui, monsieur, au paragraphe 21, vous dites que l'ARC, dans ce cas-ci, et l'équipe de Phénix se sont engagées à prendre les mesures qui s'imposent. D'après vous, l'ARC s'est donc engagée à prendre les mesures qui s'imposent. Avez-vous confiance en cette affirmation?

Mr. Ferguson: Well, what our process is from this point forward is CRA also prepared an action plan that they would have given to the Public Accounts Committee. This is part of why I am very pleased to have this meeting with this committee, for example, because I think the only way there is going to be true, corrective action is if there are committees of Parliament that are calling these departments forward and saying, "Tell us what progress you are making. Show us you are making progress. Tell us how we know you are making progress."

M. Ferguson : Eh bien, pour la suite des choses, l'ARC a également préparé un plan d'action qu'elle doit avoir présenté au Comité des comptes publics. C'est en partie pourquoi je suis très heureux de rencontrer votre comité, par exemple, car je pense que la seule façon de s'assurer que les mesures qui s'imposent sont prises, c'est si des comités parlementaires appellent ces ministères pour leur demander de voir les progrès réalisés, de leur montrer qu'ils progressent et de leur présenter des preuves.

It's not going to happen because we did an audit. It's not going to happen because they tell us they are going to do it. It's only going to happen through committees like this providing the proper oversight of these departments to make sure they know they have to implement and correct them.

Ce ne sera pas fait parce que nous avons réalisé un audit. Ce ne sera pas fait parce qu'on nous le dit. Cela ne se fera que si des comités comme le vôtre surveillent adéquatement ces ministères pour s'assurer qu'ils savent que ces mesures doivent être mises en œuvre pour remédier à la situation.

Senator Black: Thank you for making this so clear to us.

Le sénateur Black : Merci de toutes ces précisions.

Senator Eaton: Gentlemen, CRA came before us, I think before Christmas. They kind of blew our questions out of the water because a lot of the facts that you outline so well — answers only one third of the calls; inaccurate information 30 per cent of the time — and they just gave us talking points, patted us on the head and did not really get down to it. We are very proud of the fact they've received more money to go after big companies or people who are big tax cheaters, but they did not answer our questions about why they were giving bad answers or why they weren't answering the calls. It's really shocking, when I read your report and the information.

La sénatrice Eaton : Messieurs, les représentants de l'ARC ont comparu devant nous; je pense que c'était avant Noël. Ils ont en quelque sorte torpillé nos questions parce qu'une grande partie des faits que vous soulignez très bien — seul un tiers des appels se traduit par une réponse; les renseignements sont inexacts dans 30 p. 100 des cas… Ils ont juste lu leurs notes d'allocution, nous ont rassurés et ne se sont pas vraiment attaqués à la question. Nous sommes très fiers qu'ils aient reçu plus d'argent pour lutter contre les grandes entreprises ou les personnes qui font de la fraude fiscale, mais ils n'ont pas répondu quand nous leur avons demandé pourquoi ils nous

How can we follow up? Are you going back to do another audit? Who is going to keep their feet to the fire? They come before this committee, and they don't answer our questions. There doesn't seem to be many repercussions. They get more money, sure, to go after companies like Loblaws in the Bahamas, but that's not answering the small-business owners' questions or the doctors' with all these tax loopholes they are closing.

How do we keep their feet to the fire? Does it call for another audit? How to we make them pick up their socks?

Mr. Ferguson: I actually think this audit lends itself quite well to being able to track whether they are making progress or not. We have provided a lot of analysis. They blocked 29 million calls out of roughly 53 million or 54 million calls, so they should be able to tell you how many calls they are blocking now versus how many they are getting. What is the average number of times a person has to call in the course of a week? We have included a lot of numbers.

Senator Eaton: Will they keep those numbers, or will they just say, "Well, it has improved; we have hired three more people to take the calls"? How can we get them to — or have you set up systems that they have to calculate?

Mr. Ferguson: We have done all the work in terms of how to do these calculations. They have all of the data, so it would be very easy for them to just recalculate the types of analyses —

Senator Eaton: And keep track.

Mr. Ferguson: — on a regular basis and keep track, using exactly the same type of analysis we did. They should be able to use that to demonstrate to people they are actually making progress.

If I were in their shoes, that's what I would be doing. I would be using all of these numbers —

Senator Eaton: I'm agreeing with you, but I'm laughing because I'm not sure that just because you have set up the system, they will bother to do it.

Mr. Ferguson: That's what I think they should do. Let's put it that way.

Senator Eaton: Thank you. That's a very tactful reply.

donnaient de mauvaises réponses ou pourquoi ils ne répondaient pas aux appels. C'est vraiment consternant quand je lis votre rapport et l'information.

Comment pouvons-nous faire un suivi? Allez-vous faire un autre audit? Qui exercera des pressions auprès d'eux? Ils comparaissent devant notre comité, mais ils ne répondent pas aux questions. Il ne semble pas y avoir beaucoup de répercussions. Ils obtiennent évidemment plus d'argent pour s'en prendre à des sociétés comme Loblaws dans les Bahamas, mais cela ne remédie pas vraiment à la situation des petits entrepreneurs ou des médecins lorsqu'ils éliminent les nombreuses échappatoires.

Comment pouvons-nous les mettre sur la sellette? Faut-il faire un autre audit? Comment pouvons-nous leur demander de se prendre en main?

M. Ferguson : Je pense que l'audit est une très bonne façon de déterminer s'ils progressent ou non. Nous avons fourni beaucoup d'analyses. Ils ont reçu environ 53 ou 54 millions d'appels et ils en ont bloqué 29 millions. Ils devraient donc pouvoir vous dire combien d'appels ils bloquent actuellement par rapport au nombre d'appels qu'ils reçoivent. Quel est en moyenne le nombre de fois qu'une personne doit appeler au cours d'une semaine? Nous fournissons beaucoup de chiffres.

La sénatrice Eaton : Vont-ils garder ces chiffres ou tout simplement dire que la situation s'est améliorée, qu'ils ont engagé plus de personnes pour répondre aux appels. Comment pouvons-nous leur… Ou alors, avez-vous mis en place des systèmes pour les contraindre à calculer…

M. Ferguson : Nous avons réalisé tout le travail lié à la façon de faire ces calculs. Ils ont toutes les données, et il devrait donc leur être très facile de tout simplement refaire ce genre d'analyses…

La sénatrice Eaton : Et de faire un suivi.

M. Ferguson : … régulièrement et de faire un suivi, en se servant exactement du même genre d'analyse que nous avons réalisé. Ils devraient être en mesure de s'en servir pour montrer aux gens qu'ils progressent.

C'est ce que je ferais à leur place. Je me servirais de tous ces chiffres…

La sénatrice Eaton : Je suis d'accord avec vous, mais je ris parce que je ne suis pas certaine qu'ils se donneront la peine de le faire juste parce que vous avez mis le système en place.

M. Ferguson : C'est ce qu'ils devraient faire selon moi, si je puis dire.

La sénatrice Eaton : Merci. Vous avez répondu avec tact.

Mr. Ferguson: Again, we have given them some ways —

Senator Eaton: The tools.

Mr. Ferguson: Right, for letting people know whether they are making progress. To me, that's what they should be doing.

Senator Neufeld: Thank you, gentlemen. Most of the questions have been asked. The part that still bothers me a lot is that when I see your tests for accuracy — they were inaccurate 30 per cent of the time, but they publicly say 6 to 20 per cent — the CRA answered only 36 per cent of the calls its call centres received between March 2016 and 2017. It reported publicly that it answered 90 per cent of the calls.

Actually, it's a bit disgusting that you have a tax department that gives inaccurate information to people 30 per cent of the time. It's unbelievable to me that there are poor people who find out their taxes are done wrong, then somebody comes back and does audit on them, and they are bad people. But nothing happens here.

You can say, "We're answering 90 per cent of the calls." No repercussions that I know of; at least, I have not seen in the paper where somebody has lost their job. What I did see in the paper is that they are getting big bonuses. That's what I see.

I'm the public. My God, it's unbelievable. Maybe it's different people. Maybe they did fire some people, and maybe these are new people coming in. I have a sense that it's all the same and that we would still, with something as bad as what this is about with CRA — lying to the public, lying to government, lying to the people responsible for government about how well they have done, and those kinds of things — and take their $35,000 bonuses and walk away, and they're laughing. I agree with some of the things that have been said.

How do you stop that? I appreciate you say that it should continue to come to the committee. I'm okay with that, but the committee can't say, "Well, you're going to have to get rid of some people." That's usually what gets people on track and working at their job. But nobody loses their job.

The public has to be seeing the same thing and wondering, "What in the world is going on here? All I have to do is go to work for CRA. I cannot tell the truth or I can actually make the numbers look like I'm telling the truth. I'll get a big bonus, and who cares?"

M. Ferguson : Je répète que nous leur avons donné des moyens…

La sénatrice Eaton : Les outils.

M. Ferguson : En effet, nous leur avons donné ce qu'il faut pour informer les gens des progrès réalisés. C'est ce qu'ils devraient faire selon moi.

Le sénateur Neufeld : Merci, messieurs. La plupart des questions ont déjà été posées. Ce qui me dérange encore, c'est que, en regardant vos tests visant à déterminer l'exactitude des renseignements — ils étaient inexacts dans une proportion de 30 p. 100, mais ils disent aux publics que le chiffre se situe entre 6 et 20 p. 100 —, je constate que l'ARC n'a répondu qu'à 36 p. 100 des appels reçus à ses centres entre mars 2016 et 2017. L'agence a pourtant rapporté publiquement qu'elle a répondu à 90 p. 100 des appels.

À vrai dire, il est un peu dégoûtant d'avoir une agence du revenu qui donne des renseignements inexacts aux gens dans 30 p. 100 des cas. Je trouve incroyable que des gens pauvres apprennent que leurs impôts sont mal calculés. Ils font ensuite l'objet d'un audit et sont considérés comme de mauvaises personnes, mais rien n'est fait pour changer la situation.

Ils peuvent dire qu'ils répondent à 90 p. 100 des appels. À ma connaissance, il n'y a pas de conséquences. Du moins, je n'ai pas vu dans les journaux à quel endroit quelqu'un a perdu son emploi. Ce que j'ai lu, c'est qu'ils reçoivent de généreuses primes. C'est ce que je vois.

Je fais partie du public. Mon Dieu, c'est incroyable. Ce ne sont peut-être pas les mêmes personnes. Ils ont peut-être renvoyé des gens, et ce sont peut-être de nouveaux employés. J'ai l'impression que ce sont tous les mêmes et que l'ARC continuera de faire une chose aussi répréhensible — mentir à la population, mentir au gouvernement, mentir aux responsables du gouvernement sur les résultats obtenus et ainsi de suite. Ils prennent ensuite leurs primes de 35 000 $ et ils s'en vont en riant. Je souscris en partie à ce qui a été dit.

Comment pouvons-nous mettre fin à cela? Je vous sais gré de dire qu'on devrait continuer de s'adresser au comité. Cela me va, mais le comité ne peut pas leur demander de renvoyer certaines personnes. C'est habituellement ce qui remet les gens sur le droit chemin, ce qui leur fait faire leur travail. Mais personne n'a perdu son emploi.

La population doit voir la même chose et se demander ce que cela signifie. Tout ce qu'il faut faire, c'est aller travailler pour l'ARC. On peut mentir et faire parler les chiffres pour donner une impression de vérité. On obtient ensuite une grosse prime, et personne ne s'en préoccupe.

Do we have to take this and do this constantly, as you were saying with the committees? I appreciate you're saying the committees have to do it, but how is this done? Their political masters have to do something. Maybe they need to be pressured, whoever they are.

The Chair: Any comments?

Senator Neufeld: I'm not saying this is something new with who is there now. Obviously, these kinds of things have been going on for probably a long time, because they are ingrained in the system by the look of it.

Mr. Ferguson: If I can, I'll make just a couple of comments.

One of the things that disturbs me, system-wide, is that this type of problem about public reporting is not unique to this audit, as I said earlier on. We have seen other departments do it. What disturbs me is that departments aren't learning from our other audits to say, "Well, look, when the auditors come in, they are looking at our performance numbers and doing so from the point of view of the customer being served, so we better look at what we are reporting." They don't seem to be learning that lesson yet. Hopefully, as departments start to hear some of these comments, they will start to learn the lesson that they need to be measuring their performance from the point of view of the person receiving the service.

The other thing I want to mention in terms of the 30 per cent error rate is that we couldn't ask them very complex tax questions, because to do that, you would have to give them a social insurance number. As soon as they did that, they would know that it was a test.

So we asked them generic questions. We have one of them in Exhibit 2.6, just above paragraph 2.49, is:

> I've read someplace that I have to keep my receipts and stuff on my rental property ... so how long do I have to keep the purchase papers for?

The correct answer should be "indefinitely," or they should have referred the question to a more senior agent to answer it. Sixty-six per cent of the time, we got a wrong answer to that question.

So not only do they have a lot of work that they need to do in terms of being able to answer people's calls, but they have a lot of work they need to do to monitor and make sure they are getting the right answers. Their agents knew, for the most part — many of them — because CRA did have a quality assurance program in place to test agents' responses, but the agents often knew that they were being monitored. They recognized the voice of the person asking the questions, or the phone would light up

Devons-nous être saisis de la question et toujours procéder ainsi, comme vous l'avez dit au sujet des comités? Je vous sais gré de dire que les comités doivent s'en occuper, comment peuvent-ils procéder? Leurs maîtres politiques doivent faire quelque chose. Ils devraient peut-être subir des pressions, peu importe de qui il s'agit.

Le président : Quelqu'un a-t-il des commentaires?

Le sénateur Neufeld : Je ne dis pas que c'est une chose nouvelle attribuable aux personnes actuellement en poste. De toute évidence, ce genre de choses se produit probablement depuis longtemps, car elles semblent ancrées dans le système.

M. Ferguson : Si je peux me permettre, je vais juste faire quelques observations.

L'une des choses qui me préoccupent, dans l'ensemble du système, c'est que ce genre de problème de déclaration publique ne se limite pas à celui cerné dans cet audit, comme je l'ai dit plus tôt. Nous avons vu d'autres ministères en faire autant. Ce qui me préoccupe, c'est que les ministères n'apprennent pas des autres audits en se disant que lorsque les auditeurs se présentent, ils examinent les indicateurs de rendement du point de vue du client qui est servi, et qu'il vaut mieux faire attention aux renseignements diffusés. Ils ne semblent pas encore avoir appris cette leçon. Espérons que, à mesure que les ministères commencent à entendre certains de ces commentaires, ils commenceront à apprendre qu'ils doivent mesurer leur rendement du point de vue de la personne qui reçoit le service.

Je voulais également dire, à propos du taux d'erreur de 30 p. 100, que nous n'avons pas pu leur poser de questions très complexes, car il aurait fallu leur donner un numéro d'assurance sociale. Ils auraient aussitôt su que c'était un test.

Nous leur avons donc posé des questions d'ordre général. Nous en avons une à la pièce 2.6, juste au-dessus du paragraphe 2.49 :

> J'ai lu quelque part que je dois conserver mes reçus et mes autres documents liés à mon bien de location… Pendant combien de temps dois-je conserver les documents d'achat?

La bonne réponse devrait être « Indéfiniment », ou ils auraient dû transmettre l'appel à un agent d'un échelon supérieur. Dans 66 p. 100 des cas, nous avons reçu une réponse inexacte.

Ils ont non seulement beaucoup de travail à faire pour répondre convenablement aux appels, mais ils en ont aussi beaucoup à faire pour assurer une surveillance et s'assurer d'avoir les bonnes réponses. La plupart des agents — bon nombre d'entre eux — étaient au courant, car l'ARC avait en place un programme d'assurance de la qualité des réponses des agents. Dans bien des cas, ils savaient qu'ils étaient surveillés. Ils reconnaissaient la voix de la personne qui posait les

and say that the call was coming from a testing number, and they knew what that testing number was. So they knew their answer was being monitored.

When their answer is being monitored, they are much more likely to go into the computer system to get the answer, to give the person an answer. Therefore, their accuracy rate goes up simply because they know they were being tested. That's why CRA was coming up with an answer that it was an error rate of 5, 6 or 7 per cent when, in fact, when you do a test and they don't know where the call is coming from and think it's a taxpayer and not a test call, the error rate was 30 per cent. And we're not the only ones that found a 30 per cent error rate. Other people doing a similar test have found that 30 per cent error rate as well.

Senator Neufeld: Well, it's pretty disheartening that our system is broken. I call it broken. It's broken. Thank you.

Senator Pratte: I very respectfully disagree with Senator Eaton. In fact, the CRA people did have one answer to all of our questions. They did answer, but it was always the same answer. That answer was that every one of those problems would be solved once they got this new magic phone system that they had just bought or that they would buy.

I ask you is that the only issue, that is, when they will get this new phone system that they will install I think in the spring or something, will that problem be solved? Is this only a technology problem or is there something deeper here?

Mr. Ferguson: Well, obviously, we identified that there were a number of problems, training being one of the problems, monitoring agents to make sure that they are responding the right way. Again, all of the agents were very courteous and there was no problem from that point of view. But the agency needs to make sure that the agents are getting the training that they need.

Fundamentally, to your question, as an auditor, we always wait to see, and we wait until we go in and look at what is done before we give an opinion. It's very nice that they say this new system is going to fix the problem. We have seen other systems, I guess, that have been less successful at fixing problems. So hopefully they will be able, right from the very beginning, give you good information about how the system has improved their performance from the point of view of the person placing the call.

Senator Pratte: Thank you.

Senator Marshall: I notice in all your reports that the Canada Revenue Agency provided responses to your recommendations and so did the department for the Phoenix system. But when I

questions, ou le téléphone indiquait que l'appel venait d'un numéro servant à faire des tests; ils connaissaient le numéro. Ils savaient donc que leur réponse était contrôlée.

Quand l'appel est contrôlé, ils sont beaucoup plus susceptibles d'aller chercher la réponse dans leur ordinateur, d'en donner une. Le taux d'exactitude augmente donc tout simplement parce qu'ils savent qu'ils passent un test. C'est la raison pour laquelle l'ARC a répondu que le taux d'erreur était de 5, 6 ou 7 p. 100 alors que, dans les faits, quand on faisait un test et qu'ils ne savaient pas d'où provenait l'appel et qu'ils pensaient que c'était un contribuable, le taux d'erreur était de 30 p. 100. Et nous ne sommes pas les seuls à avoir mesuré un taux d'erreur de 30 p. 100. D'autres personnes qui ont fait un test similaire sont arrivées au même résultat.

Le sénateur Neufeld : Eh bien, c'est très décourageant de savoir que notre système ne fonctionne pas. Il ne fonctionne pas. C'est ainsi. Merci.

Le sénateur Pratte : Avec tout le respect que je lui dois, je suis en désaccord avec la sénatrice Eaton. En fait, les gens de l'ARC n'avaient qu'une réponse à toutes vos questions. Ils ont répondu, mais c'était toujours la même réponse, à savoir que chacun de ces problèmes allait être résolu dès le moment où ils auraient le nouveau système téléphonique magique qu'ils venaient tout juste d'acheter ou qu'ils allaient acheter.

Je vous demande si c'est l'unique problème et si l'installation du nouveau système téléphonique — je crois que c'est au printemps ou à un autre moment — va le régler. Est-ce uniquement un problème de technologie ou est-ce attribuable à un problème plus fondamental?

M. Ferguson : Eh bien, de toute évidence, nous avons cerné un certain nombre de problèmes, notamment pour ce qui est de la formation et de la surveillance des agents dans le but de s'assurer qu'ils répondent de la bonne façon. Une fois de plus, tous les agents étaient très courtois. Il n'y avait pas de problème à cet égard. L'agence doit toutefois veiller à ce que les agents reçoivent la formation dont ils ont besoin.

À la base, pour répondre à votre question, en tant qu'auditeurs, nous attendons toujours d'être sur place et de voir ce qui est fait avant de nous prononcer. C'est bien beau de dire que le nouveau système va régler le problème. Je suppose que nous avons vu d'autres systèmes qui ont échoué à cet égard. Espérons qu'ils seront en mesure, dès le début, de bien vous renseigner sur la façon dont le système a amélioré leur rendement du point de vue de la personne qui appelle.

Le sénateur Pratte : Merci.

La sénatrice Marshall : Dans tous vos rapports, je remarque que l'Agence du revenu du Canada a répondu à vos recommandations, tout comme le ministère pour ce qui est du

read the responses sometimes, I have to roll my eyes because they say things like — and this is the one about the telephone system. You're saying you should improve access, give them information on how long they have to wait. So the agency agreed and then they say that the Canada Revenue Agency's aging call centre technology does not allow it to automatically route incoming calls. But when you read it, you think to yourself, well, that's their responsibility to upgrade. They have this problem because they haven't ungraded their system, but they make it sound like it's not really their responsibility.

When you get their responses, do you roll your eyes at some of the responses too, like I do?

Mr. Ferguson: What I'll tell you is that when we receive responses, we look at them and often we will go back and talk to the department about their response. If we feel that it's perhaps not fulsome or clear, sometimes they will change it at our suggestion and sometimes they won't.

Senator Marshall: And then you would put it in.

Mr. Ferguson: We put their response in as they want us to put it in.

Senator Marshall: You will be looking at the implementation of the Phoenix system. Are you going to be auditing the contract with IBM?

Mr. Ferguson: No, not the specific adherence to the contract. That's not part of what that audit is going to cover.

Senator Marshall: Would you look at what they are paid? They are back in now providing additional services. It's their system that was implemented. Now they are also in there helping to fix their system, and they didn't deliver the good system to begin with. Will you be looking at that aspect of it?

Mr. Ferguson: Again, I just want to specify that the system was PeopleSoft. The PeopleSoft system is actually an Oracle product. IBM was the consulting company that put it in place, that implemented it, that got it all set up and running, but again according to what they were asked to do by the department.

Senator Eaton: Is that what you're auditing, though? Are you going to look at what they were asked to do to see if that was the proper thing, that it covers everything?

Mr. Goulet: We are looking at what they are supposed to deliver in the confines of the contract. However, I'll just refer back to what the deputy minister said in a presentation to the Public Accounts Committee where she specifically mentioned that IBM was only a service provider, but the project management of Phoenix was all controlled by the public servants.

système Phénix. Cependant, quand j'ai lu les réponses, il m'est parfois arrivé de lever les yeux au ciel parce qu'on dit des choses comme ce qui a été dit au sujet du système téléphonique. Vous dites qu'on doit améliorer l'accès, mentionner aux gens combien de temps ils devront attendre. L'agence est d'accord et dit ensuite que la technologie vieillissante de son centre d'appels ne lui permet pas d'acheminer automatiquement les appels. Toutefois, à la lecture du rapport, on se dit que c'est la responsabilité de l'agence de moderniser le système. Elle est aux prises avec ce problème à défaut de l'avoir modernisé, mais elle donne l'impression que ce n'est pas vraiment sa responsabilité.

Quand vous recevez les réponses à vos recommandations, levez-vous parfois les yeux au ciel, comme moi?

M. Ferguson : Je peux vous dire que, lorsque nous recevons les réponses, nous les examinons et il arrive souvent que nous communiquions de nouveau avec le ministère pour en discuter. Lorsque nous estimons qu'une réponse n'est peut-être pas assez détaillée ou claire, il arrive que le ministère la modifie en fonction de ce que nous suggérons, mais il arrive aussi que non.

La sénatrice Marshall : Et vous inscrivez ensuite la réponse.

M. Ferguson : Nous inscrivons la réponse si c'est ce que souhaite le ministère.

La sénatrice Marshall : Vous allez vous pencher sur la mise en œuvre du système Phénix. Allez-vous auditer le contrat conclu avec IBM?

M. Ferguson : Non, pas le respect, précisément, du contrat. Ça ne concerne pas l'audit.

La sénatrice Marshall : Examinerez-vous les montants qu'il reçoit? IBM est de retour. Il fournit des services supplémentaires. C'est son système. Il vient aussi aider à réparer ce système qui, au départ, n'était pas le bon. Examinerez-vous cet aspect?

M. Ferguson : Je tiens encore à préciser que le système était PeopleSoft, un produit d'Oracle. IBM a été le consultant qui l'a mis en œuvre, qui l'a monté et qui l'a fait démarrer, mais, encore une fois, conformément aux demandes du ministère.

La sénatrice Eaton : Est-ce cependant ce que vous auditez? Ce qu'on lui a demandé de faire, pour voir si ce travail a été bien accompli, que rien n'a été oublié?

M. Goulet : Nous examinons ce qu'il était censé livrer dans les limites du contrat. Cependant, je reviens à ce que la sous-ministre a déclaré au Comité des comptes publics. Qu'IBM n'était qu'un fournisseur de services, mais que la gestion du projet Phénix était entièrement contrôlée par les fonctionnaires.

Senator Eaton: That's the problem.

Senator Marshall: Where is the money coming from that is paying for all these additional employees and all the additional consulting fees, all the additional costs? Is that budgeted for somewhere?

Mr. Ferguson: We identified that departments, including Public Services, had identified $540 million. Some of that had come from additional funding from the centre. Some of it was coming from departments' own budgets.

Originally the intention was that this system was going to result in a reduction of costs of $70 million a year. So the Treasury Board decided they weren't going to pull that money back out of departments' budgets and they were going to leave that for departments. So there were a variety of ways, but it's $540 million that wasn't supposed to be spent on processing payroll that is being spent on processing payroll.

[*Translation*]

Senator Forest: My understanding is that, in your second audit, you will be examining the tendering process, in other words, the project specifications and the contractual obligations, as well as looking at whether the suppliers and companies met the terms of the call for proposals and fully discharged their responsibilities. Is that correct?

Mr. Goulet: We are looking at the contractual relationship between the department and IBM, but we are not examining each deliverable in detail, because there are literally thousands of deliverables involved.

Mr. Ferguson: As part of the audit, we are not examining the entire call for proposal process.

Mr. Goulet: No, not the call for proposal process.

Senator Forest: The contractual requirements that were defined in the project specifications and obligations.

Mr. Goulet: In the course of the audit, we are looking at that aspect, but that is not to say it will appear in the report. As the deputy minister mentioned, if the systems integrator had simply been a service provider, public servants would have been responsible for managing the project. For the purposes of the audit, what merits attention is their decision-making process, not the contractual relationship with IBM. At the end of the day, the department decided to fully assume the risks of the project, if that was the case.

Senator Forest: From your experience, when you look at the federal government, which is made up of some 300,000 employees — I have no doubt that the vast majority of them wish to provide high-quality service to the public. In terms of corporate culture, something that strikes me as basic is the

La sénatrice Eaton : Voilà le problème.

La sénatrice Marshall : D'où vient l'argent pour rémunérer ces employés supplémentaires et payer les honoraires supplémentaires des consultants, tous les coûts supplémentaires? Ces montants sont-ils budgétés?

M. Ferguson : Nous avons découvert que les ministères, y compris celui des Services publics, avaient marqué 540 millions de dollars, dont une partie provenait du financement supplémentaire du centre. Une partie, encore, provenait des budgets des ministères.

À l'origine, on prévoyait des économies de 70 millions de dollars par année, grâce au système. Le Conseil du Trésor a donc décidé de ne pas retirer cet argent des budgets des ministères et de le leur laisser. L'argent avait diverses origines, mais c'est quand même 540 millions de dollars qui n'étaient pas censés servir à la rémunération d'employés affectés au traitement des salaires.

[*Français*]

Le sénateur Forest : Ai-je bien compris que vous allez, dans le cadre du deuxième audit, faire une évaluation du processus d'appels d'offres, c'est-à-dire le cahier des charges et les obligations contractuelles, et voir si les fournisseurs et les compagnies ont répondu aux conditions de l'appel d'offres et s'ils ont assumé pleinement leurs responsabilités?

M. Goulet : On regarde la relation contractuelle entre le ministère et IBM, mais on n'entre pas dans le détail de chaque bien livrable, parce qu'on parle littéralement de milliers de biens livrables.

M. Ferguson : Ce n'est pas un aspect de l'audit d'examiner tout le processus d'appel d'offres.

M. Goulet : Non. Pas le processus d'appel d'offres.

Le sénateur Forest : Les conditions contractuelles qui étaient définies dans le cahier des charges et les obligations.

M. Goulet : Dans le cadre de l'audit, on regarde cela. Cela ne veut pas dire que ce sera rapporté dans le rapport. Comme la sous-ministre l'a mentionné, si l'intégrateur de systèmes était simplement un fournisseur de services, la gestion du projet revient aux fonctionnaires. C'est leur processus de prise de décisions qui devient intéressant pour les besoins de la vérification et non pas la relation contractuelle avec IBM. En fin de compte, le ministère a décidé d'assumer entièrement le risque du projet, si c'est le cas.

Le sénateur Forest : Selon votre expérience, quand on regarde l'appareil fédéral qui compte 300 000 employés... Je suis convaincu qu'une très grande majorité de ceux-ci souhaite offrir un service public de qualité. L'un des éléments qui m'apparaissent fondamentaux, c'est qu'au niveau de la culture

seeming lack of accountability for the end result. At the end of the day, a new minister was appointed because of the tremendous problems. My sense is that, when recommendations are made, it is difficult to state clearly who is responsible for the end result.

Mr. Ferguson: All the departments look at the program from the standpoint of Canadians. Of course, the same kinds of problems have been identified in many departments as part of various programs. Our message to all departments is that it is important to examine and deliver each of those programs from the point of view of Canadians, in order to understand how they interact with the program. What matters is understanding those Canadians' needs and taking their experiences into account.

Senator Forest: Thank you kindly for all the information you have provided to us. It is greatly appreciated.

[*English*]

The Chair: Before we close, I have a few questions to ask about both the CRA and Phoenix.

I come from a small town in New Brunswick called Saint-Léonard. I know that when people are not paid, it impacts their livelihood and their quality of life. I have had representations by numerous people during round tables that their little line of credit that they had at the bank is gone. They have gone back to try to increase it or have another one in order to just put food on the table or pay their mortgages, and it's not happening. Some have emptied their bank accounts. Some have seen their fathers and mothers putting money on the table to help their siblings. I've had grandfathers and grandmothers ask me, "What are you doing?"

I know that Senator Neufeld has touched on this a bit. I want to share this with the Auditor General. I have had the private sector tell me, "If it would be the private sector, we would be in front of the courts and we would probably be blasted from coast to coast to coast."

We see that.

[*Translation*]

Mr. Ferguson, 46 departments and agencies rely on the Miramichi pay centre, and 55 use Phoenix.

[*English*]

— inside their own shop.

organisationnelle, il ne semble pas y avoir de responsabilisation en ce qui concerne le résultat final. En fin de compte, un nouveau ministre a été nommé en raison de problèmes majeurs. Quand on fait des recommandations, c'est comme si on avait de la difficulté à déterminer clairement qui assume la responsabilité de livrer ce résultat.

M. Ferguson : Tous les ministères considèrent le programme du point de vue des citoyens. Bien sûr, nous avons cerné les mêmes types de problèmes dans plusieurs ministères dans le cadre de divers programmes. Notre message à tous les ministères est que, pour chacun de ces programmes, il est important de livrer ces programmes et de les examiner du point de vue des citoyens et des citoyennes afin de comprendre comment ils interagissent avec eux. Ce qui est important, c'est qu'il faut comprendre ces citoyens et tenir compte de leurs expériences.

Le sénateur Forest : Merci beaucoup pour l'ensemble de l'information que vous nous avez transmise. C'est fortement apprécié.

[*Traduction*]

Le président : Avant de lever la séance, j'ai des questions sur l'Agence du revenu du Canada et Phénix.

Je viens d'une petite ville du Nouveau-Brunswick appelée Saint-Léonard. Quand on n'est pas payé, ses moyens d'existence et sa qualité de vie s'en ressentent. Quantité de gens m'ont dit, pendant des tables rondes, que leur marge de crédit était épuisée, qu'ils étaient retournés, mais en vain, à la banque pour essayer de l'augmenter ou de s'en procurer une autre seulement pour la nourriture ou l'hypothèque. D'autres ont vidé leurs comptes bancaires. D'autres encore ont vu leur père et leur mère débourser de leur poche pour aider leurs frères et sœurs. Des grands-parents m'ont demandé : « Que faites-vous? »

Le sénateur Neufeld a effleuré le sujet. Je tiens à confier au vérificateur général que le secteur privé m'a dit que si ça se passait chez lui, on l'aurait traîné devant les tribunaux et il serait peut-être descendu en flammes dans tout le pays.

Nous le voyons bien.

[*Français*]

Monsieur Ferguson, il y a 46 ministères qui sont touchés par le centre de paie de Miramichi. Il y a 55 ministères qui utilisent Phénix.

[*Traduction*]

— chez eux même.

It all came live in February of 2016. We were told it was going to be fixed in October 2016. We were told it was going to be fixed in June of 2017. We were told everything will be organized and finished and solved in November 2017. Now we're starting February 2018, and where are we? We have more problems than solutions. It's putting a lot of pressure on our people, on people working for our government. It represents almost 50 per cent of our workforce. It doesn't take a rocket scientist.

[*Translation*]

That is 150,000 federal public servants out of 295,000, roughly half of the public service.

[*English*]

It's roughly 50 per cent of our employees. They are professionals. They are hard-working. Sure, we have some questions in certain areas.

The 55 departments that are using Phoenix, and they have somewhat a handle on what is happening, could they not share their best practices so that for those employees in the other 46 departments could be part of solving the problem?

Mr. Ferguson: Even the 55 departments have problems with making sure that all of their employees are paid and paid on time. We are one of the 55 departments ourselves. We have some people that are overpaid and some people that are underpaid. We are still trying to resolve some of those issues ourselves in our own department. Now, our issues are fewer than many of the other departments, but we still have them.

I don't know whether there is a clear understanding of what departments are doing that is working and whether that information is being shared from one department to another. Again, I think that is something that the department could explain to you: What they are doing in order to collect that type of information and share it, whether it's within the 46 departments that are getting their information processed to Miramichi or whether it's within the 55 departments or it's from the 55 to the 46. I think that's one thing they should be doing: making sure they know whether anybody has figured out a way to solve some of these issues. If so, are they making sure that all of the departments know about those things?

The Chair: With your experience, and from what you have seen in terms of the problems we have now, can you give us a guesstimate of the time frame, or will it ever be solved?

Mr. Ferguson: Again, if you go to the example of Queensland in Australia — by the way, they were not using the PeopleSoft software. They were using a different piece of software, and they still had similar types of problems. But if you

Tout cela a démarré en février 2016. On nous a promis une solution pour octobre 2016, puis juin 2017, puis que tout serait réglé, terminé et résolu en novembre 2017. En ce début février 2018, où en sommes-nous? Nous avons plus de problèmes que de solutions. Beaucoup de pression s'exerce sur nos gens, sur les fonctionnaires fédéraux. Ça représente près de la moitié des effectifs. Pas besoin d'être un génie.

[*Français*]

Chez nous, 150 000 fonctionnaires fédéraux sur 295 000, c'est environ la moitié des employés.

[*Traduction*]

C'est environ la moitié de nos employés, des professionnels qui travaillent fort. Il est certain que nous avons des questions dans certains domaines.

Les 55 ministères qui utilisent Phénix et qui commencent à comprendre un peu ce qui se passe ne pourraient-ils pas faire connaître leurs pratiques exemplaires pour que les employés des 46 autres ministères contribuent à leur tour à la solution du problème?

M. Ferguson : Même les 55 ministères ont de la difficulté à assurer la rémunération complète et ponctuelle de leurs employés. Nous en faisons nous-mêmes partie. Certains de nos fonctionnaires sont payés en trop, d'autres ne le sont pas assez. Nous essayons encore de résoudre certains de ces problèmes nous-mêmes, dans notre propre ministère. Bien sûr, nos problèmes sont moins nombreux que dans beaucoup d'autres ministères, mais ils perdurent.

J'ignore si on distingue vraiment les efforts efficaces des ministères et si ces recettes efficaces circulent d'un ministère à l'autre. Encore une fois, je pense que le ministère pourrait vous expliquer ce qu'il fait pour rassembler ce genre de renseignements et les communiquer aux 46 ministères dont Miramichi traite les données ou aux 55 ministères ou d'un groupe à l'autre. D'après moi, il devrait déterminer si quelqu'un a trouvé solution à certains de ces problèmes. Le cas échéant, veille-t-il à informer tous les ministères?

Le président : Compte tenu de votre expérience et de votre aperçu des problèmes qui nous assaillent maintenant, pouvez-vous estimer, à vue de nez, quand ce sera résolu ou nous dire si ça le sera un jour?

M. Ferguson : Encore une fois, si on revient à l'exemple du Queensland, il a fallu beaucoup de temps pour résoudre la plupart de ses problèmes. À propos, le coupable n'y était pas le

look at that situation, in order to get most of their problems resolved, it took a long time.

As I said before, I think what the department, Public Services, is primarily working on is trying to get to the point where they can get people paid the right amount, on time, and get a pay request processed within a reasonable period of time. But to get there, they are not going to be able to generate the savings that the system was supposed to be generating. In fact, they will probably be spending more money to process pay than they were under the old system.

I think that, again, there are going to be two aspects to this. The first aspect of getting people paid the right amount on time is what will get the Phoenix system out of the news, but it won't mean that the Phoenix system is delivering what it was supposed to be delivering in the first place.

The Chair: That brings me to this question: What did you learn from these meetings with the Australian officials that we could recommend to the providers here in Canada?

Mr. Goulet: We have passed on that message to the department.

I went to Australia with one of my directors. They were very swift to react; they were very proactive. So we indicated that within four months they had a comprehensive plan in place. Within two months, they were fully seized of the problems.

They had a lot of individual measures. For example, although it didn't happen right away, the Department of Health decided to forego all overpayments of $200 or less. This reduced considerably the number of pay action requests that had to be processed and also provided some well-deserved moral boost to the employees that were suffering.

They had a formal engagement with the union where the government committed itself to making sure that the employees would not suffer financial consequences, regardless of whether they occurred now or they occurred after tax season or whenever.

There were some very strong messages sent by the Queensland government to its staff. When you compare it to what is happening in Canada, this is where we see a little bit of discrepancy.

The Chair: We would appreciate it if you could send us more information, in addition to the answer to the question we have asked.

I'm going to finish with two little questions. Do you think that some of the problems with Phoenix could have been avoided had the Canadian government consulted with Australian officials?

logiciel PeopleSoft, mais un logiciel différent, qui produisait quand même des problèmes semblables.

Comme je l'ai dit, je pense que le ministère, Services publics, essaie d'abord de rémunérer les fonctionnaires exactement et ponctuellement et de faire traiter les demandes de paye dans un délai raisonnable. Mais pour y parvenir, il ne pourra pas réaliser les économies que le système était censé entraîner. En fait, ses dépenses dans le traitement de la paye excéderont peut-être celles qu'occasionnait l'ancien système.

Il ne faudra pas perdre de vue deux facettes du problème. Il faudra d'abord payer les fonctionnaires ponctuellement et exactement, pour qu'on n'entende plus parler de Phénix, mais ça ne voudra pas dire que le système rendra ce qu'il était d'abord censé livrer.

Le président : D'où ma question : quelle leçon avez-vous tirée de vos rencontres avec les fonctionnaires australiens, que vous recommanderiez aux fournisseurs d'ici?

M. Goulet : Nous avons communiqué ce message au ministère.

Je suis allé en Australie avec l'un de mes directeurs. Les Australiens ont réagi très rapidement et très loin en amont. En moins de quatre mois, avons-nous écrit, ils disposaient d'un plan détaillé. En moins de deux mois, ils avaient complètement saisi les problèmes.

Ils ont appliqué beaucoup de mesures particulières. Par exemple, même si ça n'a pas été immédiat, leur ministère de la Santé a renoncé à tous les excédents de paiement de 200 $ ou moins. Il a ainsi pu réduire considérablement le nombre de demandes d'interventions de paye à traiter et remonter d'autant le moral des employés en détresse, qui en avaient bien besoin.

Le gouvernement s'est officiellement engagé auprès des syndicats à épargner aux fonctionnaires les conséquences financières pénibles, peu importe quand elles surviendraient, tout de suite, après la période de production des déclarations de revenus ou n'importe quand.

Les messages du gouvernement du Queensland à ses fonctionnaires ont été très clairs, un peu plus que ceux du gouvernement canadien.

Le président : Nous vous serons reconnaissants des renseignements que vous nous communiquerez en plus de la réponse à notre question.

Finalement, deux petites questions : croyez-vous que le gouvernement canadien aurait pu éviter certains des problèmes causés par Phénix s'il avait consulté les fonctionnaires australiens?

Mr. Ferguson: For us to best reflect on that, we will have to look at the whole project from beginning to implementation and what has gone on since implementation. One of the critical events after the problem started to arise was that, again, Public Services and Procurement Canada didn't recognize the size of the problem they were facing. Their original message was they were going to have it all fixed by October of 2016. If they had recognized it earlier and gotten in touch with the Queensland folks at that point, perhaps they would have started preparing a more comprehensive plan earlier on.

It wouldn't have meant that they would have gotten the problem solved within six months or a year because the extent of the problems was going to be such that it was going to take a long time. But fundamentally they fell further behind by not recognizing the size of the problem they were facing early enough.

The Chair: Therefore, we know there are some financial consequences and there is hurt out there among almost 50 per cent of our employees in the federal government.

The steering committee and all senators will certainly look into the problem of Phoenix and the CRA. In your experience, if we pursue, within a reasonable time frame, to try to get some information on what caused the problem, and if there will ever be a solution for paying our employees, who should we ask to come to this table to give us answers?

Mr. Ferguson: I think the two departments that we specifically identified in the audit were Public Services and Procurement Canada, who was responsible for the implementation and Treasury Board Secretariat in terms of their being part of the governance process. You might also want to ask one of the large departments or one that is most affected by it; I'm not sure which one. We would have to go back and think about that, but they might be able to give you their point of view of what their experience is and what they are going through to try to get their employees paid the right amount. Whichever department that would be, they weren't responsible for the project, the implementation, but they might be able to give you a better idea about what departments are going through to try and resolve these issues for their employees.

Those would be my suggestions.

The Chair: Thank you, Mr. Ferguson.

Before we close, honourable senators, does the chair have consensus with the recommendation we have made to the steering committee that we continue for a reasonable number of meetings so that we can bring in additional witnesses on Phoenix and on CRA?

Hon. Senators: Agreed.

M. Ferguson : Pour mieux y réfléchir, nous devrons examiner l'ensemble du projet, du début à la mise en œuvre, puis depuis la mise en œuvre. Un facteur décisif, après l'apparition du problème a été que, encore, Services publics et Approvisionnement Canada en a mal jugé l'importance. Au début, il a promis de tout régler avant octobre 2016. Si le ministère l'avait bien jugée plus tôt et s'il avait alors contacté les fonctionnaires du Queensland, peut-être aurait-il commencé plus tôt à préparer un plan plus exhaustif.

Ça ne veut pas dire qu'il aurait résolu le problème en moins de six mois ou d'une année, parce que les problèmes allaient tellement s'accumuler que leur résolution aurait pris beaucoup de temps. Mais, essentiellement, son retard s'est accentué parce qu'il n'en a pas reconnu assez tôt l'importance réelle.

Le président : Donc nous savons que près de la moitié des fonctionnaires fédéraux subissent des conséquences financières et souffrent.

Le comité directeur et tous les sénateurs examineront certainement le problème de Phénix et de l'Agence du revenu du Canada. D'après votre expérience, si nous continuons, pendant un délai raisonnable, d'essayer de nous renseigner sur les causes du problème et de nous demander si on résoudra un jour les problèmes de rémunération de nos employés, qui devrions-nous convoquer pour trouver des réponses?

M. Ferguson : Je pense que les deux ministères nommés dans l'audit étaient Services publics et Approvisionnement Canada, qui était chargé de la mise en œuvre, et le Secrétariat du Conseil du Trésor, qui participait à la gouvernance. Vous pourriez aussi convoquer l'un des grands ministères ou l'un de ceux qui sont le plus touchés par le problème. Lequel? Je n'en suis pas certain. Nous devrons y réfléchir, mais vous pourriez connaître son opinion sur son expérience et sur les mesures appliquées pour rémunérer exactement ses employés. Quel qu'il soit, il n'était pas responsable du projet ni de la mise en œuvre, mais il pourrait vous éclairer sur les tribulations des ministères qui essaient de résoudre ce genre de problèmes pour leurs employés.

Ce serait mon conseil.

Le président : Merci, monsieur Ferguson.

Avant de terminer, chers collègues, est-ce que la présidence obtient le consensus pour notre recommandation au comité directeur, c'est-à-dire consacrer à la question un nombre raisonnable de séances où nous pourrions convoquer plus de témoins sur Phénix et l'Agence du revenu du Canada?

Des voix : D'accord.

The Chair: Thank you.

[*Translation*]

Senator Forest: I agree with that, given how important the issue is. I think we should get more information once the second audit is complete. That would give us a better sense of the overall situation. We could then invite the appropriate individuals, those responsible for identifying and implementing solutions, to appear before the committee. The second audit would provide some valuable insight.

The Chair: That's not until May. We could probably plan for the near future.

[*English*]

When we get the second audit from the Auditor General, we could bring them in again.

[*Translation*]

Senator Forest: We could then focus on the Auditor General's report and look at the measures taken further to the recommendations.

The Chair: Precisely. There would be two parts.

[*English*]

There will be a two-pronged approach on this.

I will be accused of making a personal comment, but Mr. Ferguson, I've read that you were not bilingual but I want to tell you something, sir.

[*Translation*]

It was nice to see you. You are fluently bilingual, in my view. You've done a wonderful job.

[*English*]

Thank you very much to you and to your team. There will certainly be another opportunity to call you back as we progress on the two subject matters that you identified this evening.

(The committee adjourned.)

Le président : Merci.

[*Français*]

Le sénateur Forest : Je suis d'accord, car c'est une question fort importante. Je crois qu'il serait pertinent d'avoir un complément d'information à la suite du deuxième audit. Ainsi, on aurait un portrait plus global. On pourrait ensuite convoquer les personnes aptes à apporter des solutions et à les mettre en œuvre. Il serait intéressant d'attendre le deuxième audit.

Le président : C'est seulement au mois de mai. On pourrait probablement envisager un avenir rapproché.

[*Traduction*]

Quand nous aurons le rapport du deuxième audit, nous pourrons réinviter le vérificateur général.

[*Français*]

Le sénateur Forest : On pourrait alors s'aligner sur le rapport du vérificateur et voir les mesures prises en fonction des recommandations.

Le président : Exactement. Il y aura deux volets.

[*Traduction*]

On procédera sur deux volets.

Monsieur Ferguson, on m'accusera de faire des commentaires personnels, mais j'ai lu que vous n'étiez pas bilingue. Je dois vous confier quelque chose.

[*Français*]

C'était beau de vous voir, car, à mon avis, vous êtes parfaitement bilingue. Vous avez fait un beau travail.

[*Traduction*]

Je vous remercie, vous et votre équipe. Nous aurons sûrement l'occasion de vous convoquer quand nous déblaierons les deux sujets que vous avez cernés ce soir.

(La séance est levée.)

EVIDENCE

OTTAWA, Tuesday, February 6, 2018

The Standing Senate Committee on National Finance met this day at 9:33 a.m. to continue its study on such issues as may arise from time to time relating to federal estimates generally, including the public accounts, reports of the Auditor General and government finance (topic: Phoenix pay problems).

Senator Percy Mockler (*Chair*) in the chair.

[*Translation*]

The Chair: Honourable senators, welcome to this meeting of the Standing Senate Committee on National Finance.

[*English*]

My name is Percy Mockler, senator from New Brunswick and chair of the committee.

I wish to welcome all who are with us in the room and viewers across the country who may be watching on television or online.

As a reminder to those watching, the committee hearings are open to the public and also available online on the Senate website at sencanada.ca.

[*Translation*]

I will now ask the members of the committee to introduce themselves.

Senator Pratte: I am André Pratte from Quebec.

[*English*]

Senator Marshall: Elizabeth Marshall, Newfoundland and Labrador.

Senator Eaton: Nicky Eaton, Toronto.

[*Translation*]

Senator Forest: I am Éric Forest from the Gulf region, in Quebec. Good morning.

[*English*]

The Chair: I would also like to recognize this morning, at the head table, Ms. Keli Hogan, temporarily replacing Ms. Gaëtane Lemay, our clerk, and our two analysts, Alex Smith and Sylvain Fleury, who team up with this committee going forward.

TÉMOIGNAGES

OTTAWA, le mardi 6 février 2018

Le Comité sénatorial permanent des finances nationales se réunit aujourd'hui, à 9 h 33, pour poursuivre son étude sur les questions qui pourraient survenir occasionnellement concernant les prévisions budgétaires du gouvernement en général, notamment les comptes publics, les rapports du vérificateur général et les finances publiques (sujet : les problèmes du système de paye Phénix).

Le sénateur Percy Mockler (*président*) occupe le fauteuil.

[*Français*]

Le président : Honorables sénateurs et sénatrices, je vous souhaite la bienvenue à cette réunion du Comité sénatorial permanent des finances nationales.

[*Traduction*]

Je m'appelle Percy Mockler. Je suis un sénateur du Nouveau-Brunswick et président du comité.

Je souhaite la bienvenue à toutes les personnes présentes dans la salle et à ceux qui, dans tout le pays, nous regardent à la télévision ou sur Internet.

Pour mémoire, je rappelle que les audiences du comité sont ouvertes au public et également accessibles en ligne sur le site web du Sénat à l'adresse sencanada.ca.

[*Français*]

Je demanderais maintenant aux membres du comité de bien vouloir se présenter.

Le sénateur Pratte : André Pratte, du Québec.

[*Traduction*]

La sénatrice Marshall : Elizabeth Marshall, Terre-Neuve-et-Labrador.

La sénatrice Eaton : Nicky Eaton, Toronto.

[*Français*]

Le sénateur Forest : Éric Forest, de la région du Golfe, au Québec. Bonjour.

[*Traduction*]

Le président : Je souligne la présence à la table d'honneur, ce matin, de Mme Keli Hogan, qui remplace provisoirement Mme Gaëtane Lemay, notre greffière, ainsi que nos deux analystes, Alex Smith et Sylvain Fleury, qui accompagnent nos travaux.

Today we want to go a little deeper in our study of the problems of the Phoenix pay system in Canada. Last week the Auditor General, who has studied the issue, somehow encouraged us to continue our study.

This morning we are pleased to welcome officials from two departments who are central to the whole Phoenix issue.

To the officials and the representatives of those departments, the objective is where are things now with Phoenix, the situation of Phoenix and how do you plan to fix it?

That said, as we know, we have over 150,000 employees, civil servants in Canada that are affected.

[*Translation*]

First, from the Treasury Board of Canada Secretariat, we have with us Cécile Cléroux, Assistant Deputy Minister, Human Resources Management Transformation Sector, Office of the Chief Human Resources Officer.

[*English*]

We also have Mr. Tom Scrimger, Assistant Comptroller General, Financial Management, Office of the Comptroller General.

Thank you for being here this morning.

From Public Service and Procurement Canada, we welcome Les Linklater, Associate Deputy Minister.

[*Translation*]

Also here is Marc Lemieux, Assistant Deputy Minister, Pay Administration Branch.

[*English*]

And also Danielle May-Cuconato, Assistant Deputy Minister of Pay Stabilization.

Welcome to all of you and thank you for taking the time to come and share the information on how to resolve this ongoing issue with Phoenix. We welcome you and we say thank you.

I have been informed by the clerk that the first presenter will be Mr. Les Linklater, to be followed by Ms. Cécile Cléroux. Following those presentations, senators will be asking questions.

[*Translation*]

Mr. Linklater, the floor is yours. You may go ahead.

Aujourd'hui, nous aimerions approfondir un peu notre étude des problèmes du système de paye Phénix au Canada. La semaine dernière, le vérificateur général, qui a examiné la question, nous a d'une certaine façon encouragés à poursuivre notre étude.

Ce matin, nous avons le plaisir d'accueillir des représentants de deux ministères qui jouent un rôle central dans toute l'affaire Phénix.

Pour les fonctionnaires de ces ministères, il s'agit de savoir où on en est et comment on va régler la situation.

Cela dit, comme nous le savons, ce sont plus de 150 000 employés de la fonction publique du Canada qui sont touchés.

[*Français*]

D'abord, du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, nous recevons Mme Cécile Cléroux, sous-ministre adjointe, Secteur de la transformation de la gestion des ressources humaines, Bureau de la dirigeante principale des ressources humaines.

[*Traduction*]

Nous avons aussi M. Tom Scrimger, contrôleur général adjoint, Gestion financière, Bureau du contrôleur général.

Merci d'être parmi nous ce matin.

Accueillons par ailleurs Les Linklater, sous-ministre associé, qui représente Services publics et Approvisionnement Canada.

[*Français*]

Nous accueillons aussi Marc Lemieux, sous-ministre adjoint de la Direction générale de l'administration de la paie.

[*Traduction*]

Nous avons également Danielle May-Cuconato, sous-ministre adjointe, Projet de stabilisation de la paye.

Bienvenue à vous tous et merci d'avoir pris le temps de venir nous voir pour discuter des moyens de régler les problèmes de Phénix. Encore une fois bienvenue et merci.

La greffière m'a informé que le premier témoin sera M. Les Linklater. Puis ce sera le tour de Mme Cécile Cléroux, après quoi les sénateurs poseront des questions.

[*Français*]

Monsieur Linklater, la parole est à vous.

[*English*]

Les Linklater, Associate Deputy Minister, Public Services and Procurement Canada: Thank you, Mr. Chair. Thank you for the opportunity to appear before you with respect to the Phoenix pay system.

I will use my time to provide a brief timeline, details on where Phoenix went wrong and what we are doing to fix it.

[*Translation*]

First, let me say that pay issues are unacceptable and we are deeply sorry for the hardship being felt by public servants and their families. Fixing Phoenix and eliminating its negative effects on employees is not only our top priority, but also, it is safe to say, the top priority of every deputy minister across the public service.

[*English*]

Public Services and Procurement Canada is responsible for administering the pay of more than 290,000 federal employees in more than 100 departments, agencies and organizations that make up the federal public service.

A number of years ago, it had become clear that the federal government's then 40-year-old pay system was inefficient and at risk of failing.

In 2008, a House of Commons government operations committee report recommended support for pay modernization.

In 2009, the Government of Canada initiated plans for transforming pay service administration by acquiring a PeopleSoft-based payroll system from IBM and consolidating frontline pay services from across government to a new public service pay centre in Miramichi, New Brunswick.

The goal of the project was to attain a cost-effective, sustainable pay system. Obviously we have failed to achieve that objective.

Although PSPC, other departments and IBM spent six years preparing for the deployment of Phoenix, we have learned some painful lessons about critical considerations that were overlooked or miscalculated.

We now know the original planning for this major transformation project failed to take into account its full scope and complexity. Critical linkages between pay and associated HR processes and systems were not properly understood.

[*Traduction*]

Les Linklater, sous-ministre associé, Services publics et Approvisionnement Canada : Merci, monsieur le président. Merci de m'avoir invité à vous parler du système de paye Phénix.

Je vais commencer par vous donner un bref historique et des détails sur les raisons pour lesquelles Phénix a mal tourné, puis je vous parlerai de la façon dont nous allons nous y prendre pour régler cela.

[*Français*]

Pour commencer, permettez-moi de dire que les problèmes de paie sont inacceptables et que nous sommes profondément désolés des difficultés que vivent les fonctionnaires et leur famille. La remise en état de Phénix et l'élimination de ses incidences négatives sur les employés sont non seulement notre priorité absolue, mais également et sans contredit celle de tous les sous-ministres de la fonction publique.

[*Traduction*]

Services publics et Approvisionnement Canada est le ministère chargé de l'administration de la paye de plus de 290 000 employés fédéraux dans plus d'une centaine de ministères, organismes et organisations composant la fonction publique fédérale.

Il y a un certain nombre d'années, il est devenu évident que le système de paye fédéral, alors âgé de 40 ans, était désormais inefficace et risquait de tomber en panne.

En 2008, un comité des opérations de la Chambre des communes a déposé un rapport recommandant d'appuyer la modernisation du système de paye.

En 2009, le gouvernement du Canada s'est lancé dans la transformation de l'administration des services de paye en achetant le système PeopleSoft, un produit d'IBM, et en regroupant les services de paye de première ligne de l'ensemble du gouvernement dans un nouveau centre de paye de la fonction publique installé à Miramichi, au Nouveau-Brunswick.

Il s'agissait de mettre en place un système durable et rentable. Il est évident que nous n'avons pas réussi.

Bien que SPAC, d'autres ministères et IBM aient consacré six années à préparer le déploiement de Phénix, nous avons appris de douloureuses leçons sur certaines considérations cruciales dont il n'a pas été tenu compte ou qui ont été sous-estimées.

Nous savons que le plan initial de réalisation de ce grand projet de transformation n'a pas tenu compte de sa réelle complexité et de toute son ampleur. Des liens cruciaux entre la paye et les processus et systèmes de gestion des RH n'ont pas été

Technology was stripped of important functionality and training and change management were ineffective and insufficient. As well, important experiences in Australia, although different from our situation, could have been more carefully studied to inform decision-making.

[*Translation*]

Shortly after Phoenix was fully launched in February 2016, pay issues emerged, but these were taken to be one-offs. However, by June 2016, it was clear there were major problems.

The growing number of pay issues outstripped our capacity to respond. This capacity had been significantly reduced before Phoenix went live with the elimination of more than 700 compensation positions as part of the consolidation of pay advisors in Miramichi.

We went into full crisis mode and, as an initial response, we hired additional staff in Miramichi, established satellite pay offices across the country and staffed them with more than 250 compensation advisors, and opened a client contact centre to handle employee calls for assistance.

Although pay issues continued to emerge, these actions helped to reduce the occurrence of the most serious pay problems — employees receiving no pay at all — and shorten wait times for pay changes related to parental and disability leave, which unions asked us to prioritize.

As efforts were under way to manage ongoing pay issues, we also examined the root causes of problems and needed fixes.

[*English*]

Two important realities emerged. First, because HR processes are inseparably linked to employee pay, it was essential to take an integrated HR and pay approach to addressing issues.

Second, it was clear Public Services and Procurement Canada, PSPC, could not alone identify and implement solutions. We needed to take a whole-of-government approach.

In November 2017, we announced an initial suite of measures designed to bring the pay system to a point of stability and, in the short term, reduce wait times and late transactions for missing pay.

correctement compris. La technologie a été privée de fonctionnalités importantes, et la formation et la gestion du changement ont été inefficaces et insuffisantes. Par ailleurs, on aurait pu examiner plus attentivement l'expérience de l'Australie, bien que la situation ne soit pas la même, pour éclairer le processus décisionnel.

[*Français*]

Peu après le lancement complet de Phénix, en février 2016, des problèmes de rémunération sont survenus, mais ces derniers ont été jugés être des incidents isolés. Toutefois, en juin 2016, il est devenu évident qu'il y avait des problèmes majeurs.

Le nombre croissant de problèmes de rémunération a surpassé notre capacité d'intervention. Cette capacité avait été considérablement réduite avant la mise en ligne de Phénix par l'élimination de plus de 700 postes en rémunération dans le cadre du regroupement des conseillers en rémunération à Miramichi.

Nous sommes passés en mode gestion de crise et, à titre de première réponse, nous avons embauché du personnel supplémentaire à Miramichi, mis sur pied des bureaux de paie satellites d'un bout à l'autre du pays dotés de plus de 250 conseillers en rémunération et ouvert un centre de contact avec la clientèle afin de traiter les demandes d'aide des employés.

Même si les problèmes de rémunération ont perduré, ces mesures ont aidé à réduire l'incidence des problèmes de rémunération les plus graves, c'est-à-dire les employés ne recevant pas du tout de paie, et à réduire le temps d'attente associé aux modifications de la rémunération liées à des congés parentaux ou de maladie, que les syndicats nous ont demandé de traiter en priorité.

Alors que les efforts se poursuivent afin de gérer les problèmes de rémunération actuels, nous avons également examiné les causes profondes de ces problèmes et les solutions nécessaires.

[*Traduction*]

Il en est ressorti deux réalités importantes. Premièrement, étant donné que les processus de gestion des RH sont inextricablement liés à la rémunération des employés, on aurait dû aborder les choses selon une approche intégrée.

Deuxièmement, il est clair que Services publics et Approvisionnement Canada, SPAC, ne pouvait pas, à lui seul, circonscrire et mettre en œuvre des solutions. Nous avions besoin d'adopter un point de vue global, à l'échelle du gouvernement.

En novembre 2017, nous avons annoncé une première série de mesures conçues pour stabiliser le système de paye, et pour réduire, à court terme, les délais d'attente et le nombre d'interventions de paye en retard.

These measures, in essence, represent the foundation of the HR-to-Pay integrated plan, to which PSPC and TBS committed in the Auditor General's fall report, and they fully align with his recommendations.

Validated by employees, unions and departments, the measures are grouped within four broad areas. The details have been shared with you, I believe, through the clerk of the committee. I will now mention a few of them.

First, we have strengthened accountability and informed decision-making. This may sound like unnecessary bureaucracy, but a lack of clear decision-making authorities, with representation across government, is one of the reasons why Phoenix failed.

A joint PSPC-Treasury Board Secretariat team is now leading the overall pay-stabilization effort, both at the pay centre and across the government.

This integrated HR-to-Pay approach is being led by me, supported by the assistant deputy minister from TBS OCHRO as lead for human resources policies and processes; the assistant deputy minister and PSPC as the lead for pay administration; and the assistant deputy minister responsible for the project management office to coordinate program management, performance reporting and communications activities.

A stronger governance model was put in place, in the spring of 2017, that brings together intelligence from across the public service and is supporting the work of the team.

This includes a ministerial working group, chaired by Minister Goodale, interdepartmental working groups, and a deputy head oversight committee, chaired by the Deputy Clerk of the Privy Council and Associate Secretary to the Cabinet, Andrea Lyon.

[*Translation*]

Recognizing the need for external help beyond the public service, we are also setting up an expert advisory panel to validate our decisions. This will not be the first time we've sought external advice. In addition to the Auditor General's important work, we have benefited from a lessons learned report prepared by Goss Gilroy that clearly identifies numerous gaps in planning and implementation. This information is directing our path toward stabilizing the pay system, and it will also inform the management of future large-scale projects.

Essentiellement, ces mesures sont à la base du Plan d'action intégré des RH à la paye, auquel SPAC et le SCT se sont engagés dans le rapport du vérificateur général de l'automne, et dont ils respectent intégralement les recommandations.

Entérinées par les employés, les syndicats et les ministères, ces mesures sont regroupées dans quatre grandes catégories. Les détails vous ont été communiqués, je crois, par l'intermédiaire de votre greffière. Je vais maintenant en signaler quelques-unes.

Premièrement, nous avons consolidé la reddition des comptes et le processus décisionnel. Cela peut avoir l'air d'une bureaucratie inutile, mais l'une des raisons pour lesquelles Phénix a échoué est l'absence de pouvoirs décisionnels clairs, représentés à l'échelle du gouvernement.

Une équipe mixte composée de représentants de SPAC et du Secrétariat du Conseil du Trésor est désormais chargée de diriger le projet de stabilisation du système de paye, au centre de paye et dans l'ensemble du gouvernement.

C'est moi qui dirige cette approche intégrant la gestion des RH et le traitement de la paye et je suis secondé par le sous-ministre adjoint du Bureau du dirigeant principal des ressources humaines du SCT, qui s'occupe des politiques et processus applicables aux ressources humaines, du sous-ministre adjoint et de SPAC, qui s'occupent de l'administration de la paye, et du sous-ministre adjoint responsable du bureau de gestion du projet, pour coordonner la gestion du programme, la reddition des comptes et les activités de communication.

Au printemps 2017, nous avons mis en place un modèle de gouvernance plus solide qui regroupe toute l'information utile à l'échelle de la fonction publique et qui facilite le travail de l'équipe.

Cela comprend un groupe de travail ministériel présidé par le ministre Goodale, des groupes de travail interministériels et un comité de surveillance des administrateurs généraux présidé par Andrea Lyon, sous-greffière du Conseil privé et secrétaire associée du Cabinet.

[*Français*]

Conscients du fait que nous avons besoin d'aide de l'extérieur de la fonction publique, nous mettons également sur pied un comité consultatif d'experts chargé de valider nos décisions. Il ne s'agit pas de la première fois que nous demandons des avis externes. En plus de l'important travail réalisé par le vérificateur général, nous avons tiré profit du rapport sur les leçons retenues qu'a préparé Goss Gilroy et qui indique clairement un certain nombre de lacunes en matière de planification et de mise en œuvre. Ces renseignements orientent nos efforts en vue de stabiliser le système de rémunération et éclairent la gestion du projet à grande échelle.

As part of our focus on accountability, we are committed to transparency. We provide all departments and agencies with monthly dashboards to track our progress, and we are improving our performance measurement reporting.

Comme la responsabilisation est l'une de nos priorités, nous sommes résolus à faire preuve de transparence. Nous fournissons à l'ensemble des ministères et organismes des tableaux de bord mensuels pour leur permettre de faire le suivi de nos progrès et nous améliorons nos rapports de l'évaluation du rendement.

The second area of action is improving processes and technology. Pay processes and human resources systems are inextricably linked, and technical conflicts between Phoenix and the patchwork of 32 HR systems across government have contributed to slowdowns. Our goal is to have a holistic, aligned system from initial staffing to pay request to pay receipt.

Le deuxième domaine d'action est l'amélioration des processus et des technologies. Les processus de rémunération et les systèmes de ressources humaines sont intimement liés, des conflits internes entre Phénix et la mosaïque de 32 systèmes de ressources humaines d'un bout à l'autre du gouvernement ont contribué aux ralentissements. Notre objectif est d'établir un système global qui est harmonisé de la dotation initiale à la réception du paiement, en passant par la demande de paie.

In addition to technology, we are looking at how work is organized to achieve efficiencies. At the pay centre, we've piloted a new approach that organizes compensation experts into pods that specialize in specific departments or transaction types. Early indications suggest that this approach can help reduce our backlog.

En plus des technologies, nos examinons la façon dont les travaux sont structurés en vue de réaliser des économies. Les responsables des centres de rémunération pilotent une nouvelle approche qui organise les spécialistes de la rémunération en cellules spécialisées dans les ministères ou des types de transactions précis. Les premières indications laissent croire que cette approche peut aider à réduire l'arriéré.

We are also redesigning the HR processes that are creating many of the issues, such as transfers in and out, terminations and pay for acting positions.

Nous sommes aussi en train de revoir les processus de gestion des ressources humaines qui créent un bon nombre de problèmes, comme ceux qui touchent les mutations d'entrée et de sortie, les cessations d'emploi et la rémunération des intérims.

[*English*]

Third, we are increasing capacity and service. We have added, and continue to add, more staff at the pay centre and satellite offices to address the backlog. We are making improvements to our call centre, where agents will soon have access to Phoenix and be able to provide employees with more information about their issues.

Lastly, we are ensuring strong engagement and partnership at every level. Union-management committees meet regularly to share information and discuss issues related to pay. Additional mandatory training on best practices, roles and responsibilities and how to prevent pay delays is now available online to employees and managers. Over 80,000 unique users have already accessed at least one of the mandatory courses.

Unlike the old system, where departmental staff handled requests, Phoenix requires employees and managers to make their requests electronically themselves, and it works best when requests are submitted without delay, as opposed to retroactively. Our training emphasizes this and other important changes needed to avoid additional pay problems.

[*Traduction*]

Troisièmement, nous sommes en train d'accroître la capacité et le service. Nous avons ajouté et continuons d'ajouter du personnel au centre de paye et dans les bureaux satellites pour traiter l'arriéré. Nous apportons des améliorations à notre centre d'appels, où des agents auront bientôt accès à Phénix et pourront fournir plus de renseignements aux employés sur leur situation.

Enfin, nous veillons à ce que tout le monde participe à tous les échelons. Des comités patronaux-syndicaux se réunissent régulièrement pour partager de l'information et discuter des problèmes liés à la paye. Les employés et les gestionnaires ont désormais accès en ligne à une formation obligatoire supplémentaire au sujet des pratiques exemplaires, des rôles et responsabilités, et des moyens de prévenir les retards de paiement. Plus de 80 000 utilisateurs distincts ont déjà consulté les pages d'au moins un de ces cours obligatoires.

Contrairement à l'ancien système, où c'était le personnel du ministère qui traitait les demandes, Phénix prévoit que les employés et les gestionnaires fassent eux-mêmes leurs demandes par voie électronique, et cela fonctionne le mieux lorsque les demandes sont faites sans tarder, plutôt que rétroactivement. Notre formation met l'accent sur cet aspect et sur d'autres changements importants qui permettront d'éviter d'autres problèmes.

A table outlining all of the measures we are taking, the deadline for completion and their status has been posted online. We will update regularly as progress and actions evolve, and we will build on these measures over time, drawing on our governance to identify process and technology changes and improvements that will stabilize HR to pay as soon as possible.

Nous avons mis en ligne un tableau indiquant toutes les mesures que nous prenons, les délais d'achèvement et la situation en cours. Nous le mettrons régulièrement à jour, à mesure que des progrès sont obtenus et que la situation évolue, et nous nous appuierons graduellement sur ces mesures en tirant les leçons de notre gouvernance pour circonscrire les modifications administratives et technologiques qui permettront de stabiliser l'intégration des RH et de la paye dès que possible.

[*Translation*]

We are committed to providing information to employees on progress to resolve pay issues. We post a monthly dashboard that shows the number of outstanding transactions at the pay centre. Our progress has been slow. Last year, the government negotiated 21 collective agreements, many of which had been expired for several years. The time-consuming job of calculating retroactive payments has come at the expense of reducing the queue of transactions.

We have also dedicated employees to addressing overpayments to ensure employees have accurate T4s and RL-1s for tax season. We are taking steps to ensure that employees do not experience financial hardship as a result of overpayments. Once these priorities have been addressed, we expect to make greater progress in addressing the queue.

[*Français*]

Nous sommes déterminés à fournir aux employés des renseignements sur les progrès réalisés en vue de régler les problèmes de rémunération. Nous publions un tableau de bord mensuel indiquant le nombre de transactions en suspens au centre de la rémunération. Nos progrès sont lents. L'année dernière, le gouvernement a négocié 21 conventions collectives et bon nombre d'entre elles étaient échues depuis plusieurs années. Le long calcul des paiements rétroactifs a été fait aux dépens de la réduction de l'arriéré des transactions.

Nous avons également consacré des employés au traitement des versements excédentaires pour nous assurer que les employés auraient des T4 ou R1 fiables en prévision de la période de déclaration. Nous prenons des mesures pour nous assurer que les employés ne doivent pas composer avec des difficultés financières en raison des versements excédentaires. Lorsque ces priorités auront été réglées, nous nous attendons à ce que le traitement des arriérés avance mieux.

[*English*]

Mr. Chair, I've described an extensive series of measures we are undertaking, but complex problems often provoke simple questions. In this case, many people want to know why we don't simply scrap Phoenix and implement a new pay system.

The reality is that public service pay is complex, and a new system would be years in the making. That's not to say that we shouldn't consider alternatives, but, in the meantime, we have to keep paying the close to 300,000 public servants every two weeks. We have no immediate choice but to bring Phoenix to a point of stability, where pay is being provided accurately and on time. This is our priority, and the Auditor General himself has noted the importance of staying focused on improving the current system.

The other question I often receive is about IBM and their role in all of this. Mr. Chair, Phoenix is far from perfect. There are issues with the technology, but IBM essentially delivered what they were contracted to do. We continue to work closely with IBM to implement technical enhancements and needed fixes.

[*Traduction*]

Monsieur le président, je viens de décrire une longue série de mesures, mais des problèmes complexes suscitent souvent des questions simples. En l'occurrence, beaucoup de gens veulent savoir pourquoi nous ne nous débarrassons pas purement et simplement de Phénix pour instaurer un nouveau système de paye.

En réalité, c'est le système de paye de la fonction publique qui est complexe, et il faudrait des années pour mettre en place un nouveau système. Cela ne veut pas dire que nous ne devrions pas envisager d'autres solutions, mais, entretemps, nous devons payer près de 300 000 fonctionnaires toutes les deux semaines. Nous n'avons pas le choix dans l'immédiat, si ce n'est de stabiliser Phénix, pour que la paye soit versée au montant exact et en temps voulu. C'est notre priorité, et le vérificateur général lui-même a rappelé l'importance de rester concentré sur l'amélioration du système actuel.

On me demande souvent aussi ce qu'il en est du rôle d'IBM dans cette affaire. Monsieur le président, Phénix est loin d'être parfait. Il y a des problèmes d'ordre technologique, mais IBM, pour l'essentiel, a livré ce qu'elle était censée livrer selon son contrat. Nous continuons de collaborer étroitement avec l'entreprise pour mettre en œuvre des améliorations techniques et des solutions.

[*Translation*]

Let me conclude by noting that the employees of Public Services and Procurement Canada pride themselves on the excellent delivery of a huge range of services — from keeping the Public Accounts of Canada and procuring $18 billion a year in goods and services to preserving the buildings here on Parliament Hill and providing the translators in this room — among many other functions crucial to the functioning of our government and our democratic system.

In the case of Phoenix, it is clear that we failed to live up to these standards. We take full responsibility for that. We apologize to the many public servants who have suffered from pay issues. We are doing everything we can, as quickly as we can, to put an end to their frustration. To be clear, there is no quick fix, but we will make steady progress until those missing pay receive it.

As we proceed, we are grateful to the dedicated employees at the pay centre in Miramichi, and others across the country, who are dealing with the fallout of a situation that was not of their making.

I look forward to your questions. Thank you.

The Chair: It is now Ms. Cléroux's turn.

Cécile Cléroux, Assistant Deputy Minister, Human Resources Management Transformation Sector, Office of the Chief Human Resources Officer, Treasury Board of Canada Secretariat: Good morning. Thank you for the invitation to appear before your committee to discuss the Phoenix pay system. As assistant deputy minister of the HR Management Transformation Sector in the Office of the Chief Human Resources Officer at the Treasury Board of Canada Secretariat, I oversee the determination and coordination of the different IT systems that support human resources management in the Government of Canada. My sector was created in February 2017, and I oversee the coordination of the secretariat's response in support of the efforts Mr. Linklater just described.

[*English*]

Let me first reiterate that the current situation with the Phoenix pay system is unacceptable.

On behalf of Treasury Board Secretariat, as the representative of the employer, I would like to express our deepest regrets to all employees, and in particular to those that have been directly

[*Français*]

Permettez-moi de conclure en soulignant que les employés de Services publics et Approvisionnement Canada sont fiers de l'excellent travail qu'ils effectuent afin d'offrir une vaste gamme de services : tenir les Comptes publics du Canada, fournir 18 milliards de dollars par année en biens et services, préserver les immeubles ici sur la Colline, fournir les traducteurs qui sont avec nous aujourd'hui, et s'acquitter de bien d'autres rôles essentiels au bon fonctionnement de notre gouvernement et de notre système démocratique.

En ce qui concerne Phénix, il est clair que nous n'avons pas été à la hauteur. Nous en assumons l'entière responsabilité. Nous présentons nos excuses aux nombreux fonctionnaires qui ont subi des préjudices en raison des problèmes de rémunération. Nous faisons tout en notre pouvoir pour mettre un terme à leurs frustrations dans les plus brefs délais. Je serai clair : il n'y a pas de solution rapide, mais nous continuerons à faire des progrès constants jusqu'à ce que nous ayons réglé les problèmes des employés qui n'ont pas reçu tout l'argent auquel ils ont droit.

Tandis que nous faisons des progrès, nous remercions les employés dévoués du centre de rémunération de Miramichi, de même que d'autres employés au pays, qui réparent les pots qu'ils n'ont pas cassés.

Je répondrai à vos questions avec plaisir. Merci.

Le président : Nous cédons maintenant la parole à Mme Cléroux.

Cécile 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 du Canada : Bonjour. Merci de m'avoir invitée à comparaître devant votre comité pour discuter du système de paie Phénix. En tant que sous-ministre adjointe du secteur de la transformation de la gestion des ressources humaines du bureau de la dirigeante principale des ressources humaines du Secrétariat du Conseil du Trésor, je veille à la détermination et à la coordination des différents systèmes informatiques soutenant la gestion des ressources du gouvernement du Canada. Mon secteur a été créé en février 2017, et je veille à la coordination des interventions du secrétariat pour soutenir les efforts que M. Linklater vient de décrire.

[*Traduction*]

Permettez-moi de commencer par dire encore une fois que la situation actuelle du système de paye Phénix est inadmissible.

Au nom du Secrétariat du Conseil du Trésor et à titre de représentant de l'employeur, je tiens à dire à tous les employés à quel point je regrette cette situation et je m'adresse notamment à

affected by this situation that unfortunately has been ongoing for close to two years.

[*Translation*]

My secretariat colleagues and I are fully committed to doing our part in ensuring that public service employees are paid accurately. The secretariat would like to thank the Auditor General for his analysis and recommendations on how to stabilize the pay system. His report provides important input into the work under way.

[*English*]

This morning, I'd like to speak to his two recommendations for the Treasury Board Secretariat specifically. The first is that the secretariat should establish, with Public Services and Procurement Canada, timelines for departments and agencies to submit accurate pay information and support PSPC and departments and agencies in the development of performance measures to track and report on the accuracy and timeliness of pay. We agree with this recommendation, and work is already under way towards fulfilling this commitment. In collaboration with PSPC, we will establish standardized timelines for HR transactions that lead to pay action by June 30, 2018.

We will also work with departments and agencies to establish and implement a comprehensive approach that links the HR world to actual pay processes. To better track and report on pay actions, we will set out performance measures that will be rolled out in the coming fiscal year 2018-19.

[*Translation*]

We will collaborate with departments and agencies to track and report on key HR metrics, including the timeliness of transactions which have consequences on our employees' pay.

[*English*]

The importance of our ability to track and report on our progress to stabilize pay is underscored by the challenges faced with meeting our collective agreement implementation deadlines.

Last week, TBS admitted to the Federal Public Sector Labour Relations and Employment Board that the Government of Canada failed to comply with the timelines for implementation of the Public Service Alliance of Canada collective agreements. We understand the frustration this has caused. We continue to work diligently with departments and agencies, and most especially Public Services and Procurement Canada, to

ceux qui ont été directement touchés par un état de fait qui, malheureusement, dure depuis près de deux ans.

[*Français*]

Mes collègues et moi nous sommes engagés à mettre l'épaule à la roue pour que les employés de la fonction publique soient payés correctement. Le secrétariat remercie 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 de ses deux recommandations destinées précisément au Secrétariat du Conseil du Trésor. La première est que le secrétariat devrait dresser, de concert avec Services publics et Approvisionnement Canada, un échéancier destiné aux ministères et organismes pour qu'ils produisent des renseignements exacts sur la paye, et qu'il devrait aider les ministères et organismes à élaborer des mesures du rendement pour faire le suivi de l'exactitude et de la ponctualité des interventions de paye et en rendre compte. Nous sommes d'accord avec cette recommandation, et le travail est déjà en cours à cet égard. En collaboration avec SPAC, nous dresserons un échéancier normalisé des opérations RH qui permettra de procéder à des interventions de paye d'ici le 30 juin 2018.

Nous collaborerons également avec les ministères et organismes pour élaborer et mettre en œuvre une perspective globale reliant la gestion des RH et le traitement de la paye. Pour mieux faire le suivi des interventions de paye et en rendre compte, nous élaborerons des mesures du rendement qui seront mises en œuvre au cours de l'exercice 2018-2019.

[*Français*]

Nous allons collaborer avec les ministères et organismes afin de veiller au suivi et à la production des rapports sur les principaux paramètres de ressources humaines, y compris la rapidité du traitement des transactions ayant une incidence sur la paie de nos employés.

[*Traduction*]

On comprend l'importance du suivi et du compte rendu de nos progrès dans la stabilisation du système de paye quand on mesure les difficultés à respecter les délais de mise en œuvre des conventions collectives.

La semaine dernière, le SCT a reconnu devant la Commission des relations de travail et de l'emploi dans le secteur public fédéral que le gouvernement fédéral n'a pas respecté les délais de mise en œuvre des conventions collectives conclus avec l'Alliance de la Fonction publique du Canada. Nous comprenons très bien la frustration qui s'en est suivie. Nous continuons de travailler assidûment avec les ministères et organismes, et surtout avec Services publics et Approvisionnement Canada,

implement all signed collective agreements as quickly as possible.

The Auditor General's second recommendation for the secretariat is on cost. He recommends the secretariat, again with the support of departments and agencies and Public Services and Procurement Canada, should track and report on the cost of resolving pay problems and implementing a sustainable solution for all departments and agencies.

We also agree with this recommendation. The Comptroller General of Canada is leading a government-wide exercise to better understand the full picture of actual costs.

[*Translation*]

That work is under way. It's a rigorous process, based on international best practices.

[*English*]

We will be able to determine costs incurred to date and put in place a framework to track future costs. Departments and agencies, as well as central agencies, will be consulted to ensure proper understanding of the data.

[*Translation*]

We expect that exercise to be completed by May 2018.

[*English*]

In closing, let me reiterate that the secretariat senior management team is, and has been, fully engaged on this file. The Auditor General's recommendations and the resulting efforts to address them will contribute significantly to work already under way.

[*Translation*]

Mr. Chair, my colleague and I are now pleased to answer the committee's questions.

[*English*]

The Chair: Thank you very much, Ms. Cléroux.

Before we go to Senator Marshall, I would like to ask Senator Andreychuk and Senator Neufeld to introduce themselves, please.

Senator Andreychuk: Raynell Andreychuk, Saskatchewan.

pour mettre en œuvre le plus rapidement possible toutes les conventions signées.

La deuxième recommandation du vérificateur général à l'intention du secrétariat concerne le coût. Il recommande au secrétariat, toujours avec l'appui des ministères et organismes et de Services publics et Approvisionnement Canada, de faire le suivi du coût de résolution des problèmes de paye et de mise en œuvre d'une solution durable pour l'ensemble des ministères et organismes, et d'en rendre compte.

Nous sommes également d'accord avec cette recommandation. Le contrôleur général du Canada dirige actuellement un exercice à l'échelle du gouvernement pour mieux comprendre la situation globale du point de vue des coûts réels.

[*Français*]

Le travail est en cours, c'est un processus rigoureux qui se base sur les meilleures pratiques internationales.

[*Traduction*]

Nous serons en mesure de calculer les coûts engagés jusqu'ici et de mettre en place un cadre de suivi des coûts à venir. Les ministères et organismes, tout comme les organismes centraux, seront consultés afin que les données soient interprétées correctement.

[*Français*]

Nous prévoyons de terminer cet exercice en mai 2018.

[*Traduction*]

En terminant, je tiens à rappeler que l'équipe de la haute direction du secrétariat a été et continue d'être entièrement dévouée à ce dossier. Les recommandations du vérificateur général et les efforts qui ont été déployés pour les concrétiser contribueront considérablement au travail déjà en cours.

[*Français*]

Monsieur le président, mon collègue et moi sommes maintenant à la disposition de votre comité pour répondre à vos questions.

[*Traduction*]

Le président : Merci beaucoup, madame Cléroux.

Avant de passer la parole à la sénatrice Marshall, j'aimerais demander à la sénatrice Andreychuk et au sénateur Neufeld de se présenter. Je vous en prie.

La sénatrice Andreychuk : Raynell Andreychuk, Saskatchewan.

Senator Neufeld: Senator Neufeld, British Columbia.

Senator Marshall: Mr. Linklater, in your opening remarks you mentioned the implementation and the involvement of IBM, but I understand that the Auditor General is going to do an audit on that. I'm going to focus my questions completely on the report of the Auditor General.

I have two questions, which I raised with the Auditor General when he was here. Who is in charge of resolving the pay problems? The Auditor General talked about a lack of a governance structure, and in a paragraph there he keeps talking about all the committees and individuals involved. But there must be one person who is overseeing all of this and making sure that whatever needs to be done is being done. Could somebody address that issue?

Mr. Linklater: I'd be happy to. I'm the individual who is responsible for overseeing the recovery plan for Phoenix through the HR-to-Pay integrated team.

Senator Marshall: Since when have you had that?

Mr. Linklater: I took on this role in late June.

Senator Marshall: Everybody is talking about the plan. Is there a plan? Right now there's not much confidence in what the department or the government is doing to resolve the problem. People keep talking about the plan. They are still using a word for the future, such as "we will be doing this" and "we will be doing that" and "we will be doing something else." But what's the plan? And is there an actual plan in effect right now?

Mr. Linklater: Yes. Thank you for the question. Since the integrated team was pulled together in late June, we've been working across PSPC and the Treasury Board office of the Chief Human Resources Officer to make sure we are looking at the pay issues experienced from the continuum of HR-to-pay. Pay is a function of human resources actions and transactions. We need to ensure, in addressing the root causes of issues that employees are facing with their pay, we understand what the implications are from the HR perspective through the continuum.

As part of that work, over the course of the summer and fall, we worked with some outside help, with PriceWaterhouseCoopers essentially, but also with departments and agencies through a number of exercises to drill down on a number of key issues affecting outcomes with pay. We have essentially published a first wave of initiatives. It was released in November. Minister Qualtrough released this suite of measures.

Le sénateur Neufeld : Sénateur Neufeld, Colombie-Britannique.

La sénatrice Marshall : Monsieur Linklater, dans vos remarques préliminaires, vous avez parlé de la participation d'IBM, mais je crois savoir que le vérificateur général va examiner cette question. Mes questions porteront directement sur le rapport du vérificateur général.

J'en ai deux, que j'ai posées au vérificateur général lorsqu'il est venu nous voir. Qui est chargé de régler les problèmes de paye? Le vérificateur général a parlé d'un manque de structure de gouvernance, et, dans un certain paragraphe, il ne cesse de parler de tous les comités et employés engagés dans ce processus. Mais il doit bien y avoir une personne qui supervise tout cela et qui veille à ce que tout ce qui doit être fait le soit. Est-ce que quelqu'un peut m'éclairer?

M. Linklater : Avec plaisir. C'est moi qui suis chargé de la supervision du plan de rétablissement par l'intermédiaire de l'équipe de gestion intégrée des RH et de la paye.

La sénatrice Marshall : Depuis quand êtes-vous le responsable?

M. Linklater : J'assume cette responsabilité depuis la fin de juin.

La sénatrice Marshall : Tout le monde parle du plan. Est-ce qu'il y a un plan? Actuellement, on ne fait guère confiance à ce que fait le ministère ou le gouvernement pour régler le problème. Les gens n'arrêtent pas de parler du plan. Et ils continuent de parler au futur : « Nous allons faire ceci », « Nous allons faire cela », « Nous allons faire autre chose », mais en quoi consiste ce plan? Et y a-t-il effectivement un plan en cours de réalisation en ce moment?

M. Linklater : Oui. Je vous remercie de cette question. Depuis que l'équipe intégrée a été formée fin juin, nous travaillons à l'échelle de SPAC et avec le Bureau du dirigeant des ressources humaines du Conseil du Trésor pour examiner les problèmes de paye d'un bout à l'autre du continuum entre la gestion des RH et le traitement de la paye. La paye est fonction des interventions et opérations liées aux ressources humaines. Pour régler les causes profondes des difficultés qu'affrontent actuellement les employés, nous devons nous assurer de comprendre le rôle que joue la gestion des RH dans le continuum.

Dans le cadre de ce travail, au cours de l'été et de l'automne, nous avons fait appel à une certaine aide externe, surtout PriceWaterhouseCoopers, mais nous avons aussi travaillé avec les ministères et organismes par le biais d'un certain nombre d'exercices visant à approfondir un certain nombre des principaux problèmes touchant la paye. En novembre, nous avons publié une première série d'initiatives. C'est la ministre Qualtrough qui les a diffusées.

Senator Marshall: Is that something that has been done or is this something that is going to be done?

Mr. Linklater: They are things we are working on now and have made progress against a number of the 22 measures that have been published. As I said in my opening remarks, we'll be reporting our progress against that on a quarterly basis.

Senator Marshall: We're talking about results. What results have you seen so far? For example, the Auditor General reported on half a million transactions. Are they declining? Have accurate T4s now been issued to staff? Have the collective agreements, those transactions, been processed? Could you convince us there's actually something happening and that some progress is being made?

Mr. Linklater: Thank you for the questions. I also mentioned in my opening remarks that every month we are publishing a dashboard that's tracking primarily the work at the pay centre, but we have started following the report of the Auditor General to include key indicators from departments and agencies served outside of the pay centre.

The goal here is to identify for employees what the pending workload is at the pay centre and particularly transactions that have a financial impact, so those issues that will affect the pocketbooks of our employees.

Based on the recommendations of the Auditor General, we have broadened that reporting now to include the entire workload at the pay centre so that individuals understand with complete transparency what our compensation advisers have in front of them in terms of workload.

Senator Marshall: Are you making progress? That's my question. Do you notice that you're getting ahead, you're getting the transactions processed and are the outstanding ones decreasing?

Mr. Linklater: Over the course of the late summer we had made some progress in reducing the queue, but that period converged with our efforts to implement the collective agreements that had been negotiated.

Unfortunately, we had not appropriately planned or forecast the workload associated with collective agreement implementation, and as my colleague referenced in her remarks we have, in essence, failed to meet a number of the legislated timelines.

There is some progress, though, in terms of meeting service standards for maternal, parental leave and disability leave. Through some of the innovative work we're doing at the pay centre around work organization through a pod concept, we're

La sénatrice Marshall : Est-ce que cela a été fait ou est-ce que c'est quelque chose qu'on a l'intention de faire?

M. Linklater : Il y a des choses sur lesquelles nous travaillons en ce moment, et nous avons fait des progrès à l'égard d'un certain nombre des 22 mesures publiées. Comme je l'ai dit dans mes remarques préliminaires, nous rendrons compte de nos progrès à cet égard tous les trois mois.

La sénatrice Marshall : On parle de résultats. Quels résultats avez-vous obtenus jusqu'ici? Par exemple, le vérificateur général a donné le chiffre d'un demi-million d'interventions de paye. Ce chiffre est-il en train de baisser? Est-ce qu'on a remis des feuillets T4 exacts au personnel? Est-ce que les conventions collectives, ces interventions de paye, sont traitées? Pourriez-vous nous convaincre qu'il se passe vraiment quelque chose et qu'on fait des progrès?

M. Linklater : Merci de vos questions. J'ai également dit, dans mes remarques préliminaires, que nous publions tous les mois un tableau qui permet de suivre principalement le travail du centre de paye, mais nous avons commencé à appliquer les recommandations du vérificateur général en incluant les principaux indicateurs associés aux ministères et organismes non desservis par le centre de paye.

Il s'agit ici de préciser pour les employés ce qui reste à faire au centre de paye, notamment les interventions de paye qui ont des répercussions financières, c'est-à-dire les problèmes qui touchent le portefeuille de nos employés.

Compte tenu des recommandations du vérificateur général, nous avons élargi le champ de la reddition des comptes pour y inclure toute la charge de travail au centre de paye, afin que les gens comprennent, en toute transparence, ce que nos conseillers en rémunération doivent assumer.

La sénatrice Marshall : Faites-vous effectivement des progrès? C'est ce que je vous demande. Avez-vous des signes que les choses avancent, que les interventions de paye sont traitées et que l'arriéré diminue?

M. Linklater : Au cours de l'été dernier, nous avons pu réduire un peu l'arriéré, mais cette période a aussi été celle où nous avons déployé des efforts pour mettre en œuvre les conventions collectives qui avaient été négociées.

Malheureusement, nous n'avons pas planifié ou prévu correctement la charge de travail associée à la mise en œuvre des conventions collectives, et, comme ma collègue y a fait allusion dans ses remarques, nous n'avons pas réussi, pour l'essentiel, à respecter un certain nombre de délais fixés par la loi.

On a cependant fait un peu de progrès du point de vue des normes de service applicables aux congés de maternité, aux congés parentaux et aux congés d'invalidité. Au centre de paye, certaines initiatives novatrices portant sur l'organisation du

seeing an ability to focus on keeping new transactions dealt with and working with the backlog for three departments who are being piloted through the pod process.

travail par modules ont permis de constater que nous pouvons, dans le cadre de la mise en œuvre du projet pilote dans trois ministères, traiter les nouvelles interventions de paye et absorber l'arriéré.

Senator Marshall: But the crux of it is, are you making progress? It sounds like, from what you're saying, that if you consider progress, you don't consider major progress. I think you still have problems. You still have a big problem that you're not catching up.

La sénatrice Marshall : Mais le cœur de la question est le suivant : est-ce que vous faites des progrès? À vous entendre, on a l'impression que, s'il y a des progrès, ils ne vous semblent pas importants. Je pense que vous avez encore des problèmes. Vous avez encore un gros problème, et vous n'arrivez pas à rattraper le retard.

Mr. Linklater: That's true. We have fallen behind because of the pressures we have had around collective agreements, around dealing with overpayments to prepare for tax season this year. That said, we have built capacity. We have added additional staff to be able to work away at the backlog and on priority transactions. We are, through a series of measures, redesigning some key transactions we know are having an impact and the most pain-affected areas, if you will, on staff; the acting process, transfer in and transfer out terminations. We are looking at the technological, the business process and the cultural training issues that need to be addressed to streamline and simplify to keep more of that work out of the hands of compensation advisors.

M. Linklater : C'est vrai. Nous avons pris du retard à cause des pressions associées aux conventions collectives, et aux paiements en trop en vue de la période des déclarations de revenus de cette année. Cela dit, nous avons développé notre capacité. Nous avons ajouté du personnel pour pouvoir absorber cet arriéré et procéder aux interventions de paye prioritaires. Actuellement, grâce à une série de mesures, nous sommes en train de reconfigurer certaines interventions de paye importantes dont nous savons qu'elles ont les répercussions les plus préjudiciables, si l'on peut dire, pour le personnel. Je parle ici du processus d'intérim, des mutations d'entrées, des mutations de sortie, et des cessations d'emploi. Nous nous intéressons à la technologie, au fonctionnement et à la formation culturelle, qui sont autant de questions à régler pour simplifier les choses et retirer une plus grande partie de ce travail des mains des conseillers en rémunération.

Senator Marshall: You need to go back and look at your plan again. Based on what you're saying, I was hoping that I would come here this morning and hear something that would instill a little bit of confidence, but I'm not hearing it.

La sénatrice Marshall : Vous devez retourner à votre plan et l'examiner. Compte tenu de ce que vous avez dit, j'avais espéré entendre ce matin quelque chose qui donnerait un peu confiance, mais ce n'est pas le cas.

Senator Pratte: Mr. Linklater, I am looking at the data that I think is the latest for November 29 to December 27 for financial transactions published on the website. I suppose that is for financial transactions dealt with by the call centre in Miramichi, is that it?

Le sénateur Pratte : Monsieur Linklater, je suis en train de regarder les données qui, je crois, sont les dernières publiées au sujet des interventions de paye sur le site web, soit du 29 novembre au 27 décembre. Je suppose qu'il s'agit des opérations financières réglées par le centre d'appel de Miramichi, c'est bien cela?

Mr. Linklater: That is correct.

M. Linklater : C'est exact.

Senator Pratte: So if I look at received transactions and processed transactions, I understand there is a huge backlog, which obviously you have trouble dealing with. There are 21 collective agreements signed, and obviously that's added volume. However, I would expect with the new people that you have added working at the call centre that the number of financial transactions processed would increase from month to month because you have more people. That's not what we're seeing if I understand the data correctly.

Le sénateur Pratte : Donc, si l'on parle des demandes d'intervention de paye et du traitement des interventions de paye, je crois comprendre qu'il y a un énorme arriéré que, visiblement, vous avez de la difficulté à absorber. On a signé 21 conventions collectives, et cela s'ajoute évidemment au volume de travail. Cependant, je me dis que, avec tout le personnel que vous avez ajouté au centre d'appels, le nombre d'interventions de paye traitées devrait augmenter de mois en mois puisque vous avez plus d'employés. Et, si je comprends bien les données fournies, ce n'est pas ce qui se passe.

For instance, in the last month for which data is available, you have 63,000, or on the website it is 53,000. On the excel sheet that I have it's 63,000. So I don't know if it's 63,000 or 53,000.

Par exemple, pour le dernier mois au sujet duquel on a des données, on peut lire 63 000, alors que c'est 53 000 sur le site web. Sur la feuille Excel, je vois 63 000. Donc, je ne sais pas si

But anyway, it's even less for many other months. I have difficulty understanding what is going on. I would expect a regular increase from month to month. What is going on?

Mr. Linklater: Essentially, we have been working through some of the key transactions, parental and disability, to make sure we're meeting service standards.

As we get more and more into an individual's file, particularly with collective agreement implementation, there are a number of complex transactions often associated with an individual. A termination, for example, would require the compensation advisor to do much more work on a file than for someone who has changed departments or has received a promotion.

With the pressure of collective agreement implementation and the associated workload, the fact that over the course of December — we did have the Christmas and new year break, which had an effect on attendance and productivity — that we did see a decline in that month.

We are looking at measures around training to help enhance productivity. The workload realignment taking place now — by bringing in additional staff to do more of the clerical work, to help the more experienced people focus on the more challenging and difficult transactions — is starting to show results in terms of improved productivity. My colleague would be able to add more.

Marc Lemieux, Assistant Deputy Minister of Pay Administration Branch, Public Services and Procurement Canada: I would add in December, because we wanted to ensure a smooth tax season for the employees, we identified 28,000 transactions that we had to do, so to ensure there was no overpayment that would appear on the T4 —

[*Translation*]

— Relevé 1. At that time, we created an additional 18,000 transactions, which would not normally have appeared in this summary, to make sure we were providing employees with the best possible service in preparation for the pay period.

As Mr. Linklater was saying, we are also focusing a lot of effort on reorganizing the work, both internally at the pay centre and in conjunction with departments. Our goal is to achieve increasingly better communication so that the requests that come to us arrive on time and are well-prepared, so we can process them quickly. That is the focus of what we call the POD pilot, a pilot project based on modules, and we are making progress as a result.

c'est 63 000 ou 53 000. Quoi qu'il en soit, c'est encore moins pour beaucoup d'autres mois. J'ai bien du mal à comprendre ce qui se passe. Je m'attendrais à voir une hausse régulière d'un mois à l'autre. Que se passe-t-il?

M. Linklater : Pour l'essentiel, nous avons réglé certains cas particuliers, comme les congés parentaux et les congés d'invalidité, pour veiller à respecter les normes de service.

Quand on entre dans le détail d'un dossier, surtout lorsqu'il faut appliquer une convention collective, on se rend compte qu'un certain nombre d'opérations complexes y sont associées. Une cessation d'emploi, par exemple, suppose beaucoup plus de travail qu'un employé muté ou promu.

Compte tenu de la pression exercée par l'application des conventions collectives et la charge de travail supplémentaire que cela suppose, le fait est que, durant le mois de décembre — il y a eu Noël et le congé du jour de l'An, et cela a eu des répercussions sur le nombre de présences et la productivité —, il y a eu une baisse.

Nous envisageons des mesures pour former les employés et favoriser une augmentation de la productivité. L'équilibrage actuel de la charge de travail, grâce à l'embauche de personnel supplémentaire chargé du travail administratif pour permettre aux employés plus expérimentés de s'occuper des cas plus compliqués ou difficiles, commence à donner des résultats du point de vue de l'amélioration de la productivité. Mon collègue pourra vous en dire plus.

Marc Lemieux, sous-ministre adjoint de la Direction générale de l'administration de la paye, Services publics et Approvisionnement Canada : J'ajouterais que, en décembre, parce que nous voulions garantir une période de déclaration d'impôt plus facile pour les employés, nous avons circonscrit 28 000 interventions de paye à faire en priorité pour que des paiements en trop n'apparaissent pas sur des feuillets T4…

[*Français*]

--- le relevé 1. À ce moment-là, nous avons créé 18 000 transactions de plus — qui, normalement, n'auraient pas été reflétées dans le sommaire ici — pour nous assurer d'offrir le meilleur service possible aux employés en préparation à la période de paie.

Comme M. Linklater le disait, on travaille aussi beaucoup à réorganiser le travail, autant à l'intérieur du centre de paie qu'en collaboration avec les ministères. Nous voulons ainsi nous assurer que la communication fonctionne de mieux en mieux pour que les cas qui nous sont soumis arrivent à temps et soient bien présentés afin que nous puissions les traiter plus rapidement. Cela fait l'objet de ce qu'on appelle le « *POD pilot* », le projet pilote des modules, et on constate des progrès grâce à cela.

I would add that, in conjunction with all of these measures, departments and employees are conducting numerous consultations to ensure that all of our HR expertise is being leveraged to identify the best solutions as quickly as possible.

J'ajouterais que, dans le cadre de toutes ces mesures, de nombreuses consultations sont menées par les ministères et les employés dans le but de nous assurer que l'expertise de l'ensemble de nos ressources humaines est mise à contribution afin d'en arriver aux meilleures solutions le plus rapidement possible.

[*English*]

Senator Pratte: So I understand the statistics correctly, there is one other statistic that you use is financial transactions that exceed the normal.

[*Translation*]

In French, the wording is "*excédant la charge de travail normale*" —

[*English*]

— exceeding work load. What does that mean exactly? That number increases from month to month. What does that mean, the number of transactions that exceed the normal workload?

Mr. Linklater: Our analysis indicates that at a steady state, with transactions coming in a timely and accurate manner, that PSPC, the pay centre, would have capacity to process 80,000 transactions in any given month adjusting for seasonal changes and that sort of thing. What we have been reporting on publicly are those transactions above and beyond the 80,000 normal workload that are waiting to be processed at the pay centre.

Senator Pratte: Okay.

Finally, the other data you use is the percentage of transactions that are treated according to the standards of service. What are the standards of service? Is it timing? Is it the time it takes to process the transaction? Is that it?

Mr. Linklater: Yes, initially when the crisis hit, we had been reporting on transaction types against service standard. For example, with parental leave and disability leave, the service standard at the pay centre is the transaction will be processed within 20 working days. So for those two transactions, following engagement with the unions, we have dedicated the resources to meet consistently the service standard of 20 working days at the pay centre for those transactions.

Where we have variation relates to other transactions deemed of less priority or have shifted down our priority list because of collective agreement implementation or preparing for tax season.

[*Traduction*]

Le sénateur Pratte : Donc, j'ai bien compris les statistiques. Les opérations financières hors normes sont une autre statistique que vous employez.

[*Français*]

On dit ici en français : « excédant la charge de travail normale » …

[*Traduction*]

… excédant la charge de travail normale : que voulez-vous dire exactement? Ce chiffre augmente d'un mois à l'autre. Que voulez-vous dire par le nombre d'opérations excédant la charge de travail normale?

M. Linklater : Selon notre analyse, en temps normal, quand les opérations à effectuer sont exactes et n'ont pas été retardées, SPAC, le centre de paye a la capacité de traiter 80 000 interventions de paye chaque mois, compte tenu des variations saisonnières et de ce genre de variable. Ce que nous avons rendu public, ce sont les opérations dépassant les 80 000 de la charge de travail normale, qui sont en attente de traitement au centre de paye.

Le sénateur Pratte : D'accord.

Enfin, vous vous servez aussi du pourcentage d'opérations traitées selon les normes de service. De quelles normes s'agit-il? La ponctualité? Le délai de traitement? De quoi s'agit-il?

M. Linklater : Oui, au départ, quand la crise a éclaté, nous rendions compte des différents types d'opérations selon une norme de service. Par exemple, dans le cas des congés parentaux et des congés d'invalidité, la norme de service applicable au centre de paye est que l'intervention de paye doit être traitée dans un délai de 20 jours ouvrables. Pour ces deux types d'opérations, après discussion avec les syndicats, nous avons réservé les ressources nécessaires pour respecter systématiquement cette norme au centre de paye.

Il y a des variations concernant d'autres opérations jugées moins prioritaires ou déplacées dans la liste des priorités à cause de l'application des conventions collectives ou de la préparation à la période de déclaration d'impôt.

Senator Pratte: My final question is about the people working in Miramichi. You have had difficulty retaining people there because the work conditions were very difficult. Are these problems solved? Are people who work there working in satisfactory conditions, and therefore are you retaining those people, so that you have a stable workforce there, and therefore people with experience who can do their work in a satisfactory manner?

Mr. Linklater: It's not perfect, but the environment in Miramichi is much better than it was a year ago thanks to a number of efforts we have taken in collaboration with the union in particular. We have dedicated wellness resources to staff. We have brought in a consultant to do a pulse check, at the suggestion of the unions, to be able to monitor progress within the work environment over time; significant investment in training, which was one of the key concerns staff had raised with us.

All in all, I would say we are making significant progress to the point where through a recent hiring exercise, we had targeted bringing in 300 additional new staff in Miramichi in early January.

In fact, we were able to bring in about 325. There is an appetite for individuals in the region to seek employment and to work with us at Miramichi.

I'm not sure if Marc would like to add anything more.

Senator Eaton: Good morning, and thank you for coming. I'm sure this is a very painful exercise to sit here and have us question you, but it might be helpful to all of us.

We had the Auditor General last week, and he said right now they have a system that is not only producing more errors than the 40-year-old system that it replaced, but it is less efficient than the 40-year-old system. Are you still adding more departments or more employees to the system?

Mr. Linklater: At this point, no. There is a moratorium on on-boarding. You would have recently seen a decision not to bring forward civilian employees from the RCMP until such time as there is stability in the pay system.

Senator Eaton: That's a very good thing. One of the questions I asked him last week was on the software. You said, Mr. Linklater, that IBM was not responsible.

Mr. Linklater: IBM was the system integrator using the PeopleSoft software from Oracle.

Senator Eaton: Was it because whoever dealt with the PeopleSoft software at the very beginning did not brief them well in terms of the complexity of the pay system that you have and need, or is it because they didn't do it properly? I know it's a

Le sénateur Pratte : Ma dernière question concerne les gens qui travaillent à Miramichi. Vous aviez du mal à garder votre personnel à cause des conditions de travail très difficiles. Est-ce que ces problèmes sont réglés? Ces gens travaillent-ils dans des conditions satisfaisantes et êtes-vous donc en mesure de les garder pour pouvoir compter sur un personnel stable et expérimenté, capable de faire le travail de façon satisfaisante?

M. Linklater : Ce n'est pas parfait, mais le milieu de travail à Miramichi est bien meilleur qu'il y a un an grâce à un certain nombre de mesures que nous avons prises notamment en collaboration avec le syndicat. Nous avons prévu des ressources pour veiller au bien-être du personnel. Suivant une suggestion du syndicat, nous avons engagé un consultant chargé d'évaluer la situation et capable de mesurer l'évolution des progrès dans le milieu de travail. Nous avons aussi investi considérablement dans la formation, qui était l'une des principales préoccupations du personnel.

Au final, je dirais que nous faisons des progrès importants, au point que, dans le cadre d'un récent exercice d'embauche, nous avions prévu d'ajouter 300 autres employés à Mirimachi au début de janvier.

En réalité, nous avons réussi à en embaucher environ 325. Beaucoup de gens, dans la région, cherchent du travail et souhaitent travailler avec nous à Miramichi.

Je ne sais pas si Marc veut ajouter quelque chose.

La sénatrice Eaton : Bonjour et merci d'être parmi nous. Je suis sûre qu'il vous est très pénible de siéger ici et de vous faire interroger, mais cela pourrait nous être utile à tous.

Nous avons reçu le vérificateur général la semaine dernière, et il nous a dit que, actuellement, le système non seulement produit plus d'erreurs que l'ancien système âgé de 40 ans qu'il remplace, mais qu'il est moins efficace. Est-ce que vous êtes en train d'ajouter plus de ministères ou plus d'employés à ce système?

M. Linklater : Plus maintenant. Il y a un moratoire à cet égard. Vous savez sûrement qu'on a décidé de ne pas intégrer les employés civils de la GRC jusqu'à ce que le système soit stabilisé.

La sénatrice Eaton : C'est une très bonne chose. Je lui ai notamment posé une question, la semaine dernière, sur le logiciel. Vous avez dit, monsieur Linklater, qu'IBM n'est pas responsable.

M. Linklater : IBM a été chargée d'intégrer le logiciel PeopleSoft d'Oracle.

La sénatrice Eaton : Est-ce parce que ceux qui se sont occupés du logiciel PeopleSoft au tout début ne leur ont pas suffisamment expliqué la complexité du système de paye que vous aviez et dont vous aviez besoin ou est-ce parce qu'ils n'ont

repetitive question, but it's helpful to know from the very beginning, because one of the things the Auditor General said was that there needed to be a bridge system because the PeopleSoft system doesn't respond completely to your needs. Is that a fair thing to say?

Mr. Linklater: Yes. If I could take a step back, senator, and remind the committee the pay environment is very complex. There are 32 different HR systems that feed into Phoenix with the numerous interfaces with the private sector and the pension system, among others, that need to be calibrated.

The objective was to use off-the-shelf software that would be customized as appropriate to meet the government's needs. With 80,000 different pay rules related to the collective-agreement environment that we have, the 32 different HR systems, the degree of customization was —

Senator Eaton: Underestimated.

Mr. Linklater: Underestimated. That's a very good word. What we are doing through some of our root-cause analysis and working with partners, including IBM, is to look at what customizations could perhaps be undone or done in a different way that would improve the flow of data between systems and would help departments and agencies with timeliness and accuracy of the data they are putting into Phoenix through the HR system.

Senator Eaton: If you had to do it all over again, would you go with a customized system rather than one off the shelf?

Mr. Linklater: I'm not an IT expert, but I think, as Goss Gilroy indicated, project planning was significantly underestimated in this case. For any new project or a redo, first principles would be to ensure that there was the best alignment between HR and pay and to ensure the 32 HR systems be shrunk down to a minimum to ensure the flow of data could be more easily managed.

[*Translation*]

Senator Forest: Thank you for being here today. This is an extensive problem that is seriously affecting the Government of Canada's primary resource: its employees. Although difficult to solve, this problem has to be fixed.

Something you said, Mr. Linklater, really surprised me. You said that, in 2008, the House of Commons standing committee decided to modernize the pay system, and, a year later, a deal was signed with IBM, in 2009.

pas fait le travail correctement? Je sais que c'est une question répétitive, mais il est utile de savoir ce qu'il en est au départ, parce que l'une des choses que le vérificateur a dite, c'est qu'on a besoin d'un système passerelle étant donné que PeopleSoft ne répond pas entièrement à vos besoins. Peut-on décrire les choses ainsi?

M. Linklater : Oui. Permettez que je prenne un recul, madame la sénatrice, pour rappeler au comité que le contexte de la paye est très complexe. Nous avons 32 systèmes de gestion des RH distincts qu'il faut intégrer à Phénix, outre de nombreuses interfaces à ajuster avec, entre autres le secteur privé et le système de pensions.

L'objectif était d'utiliser un logiciel en vente libre pour l'adapter aux besoins du gouvernement. Compte tenu des 80 000 règles de rémunération différentes associées aux conventions collectives et les 32 systèmes de gestion des RH, l'adaptation…

La sénatrice Eaton : … a été sous-estimée.

M. Linklater : Sous-estimée, oui, c'est exactement cela. Ce que nous faisons en analysant les causes profondes et en collaborant avec nos partenaires, notamment avec IBM, c'est de voir où les adaptations pourraient être annulées ou refaites pour améliorer la circulation des données entre les systèmes et pour aider les ministères et organismes à entrer les données dans Phénix, sans délai et avec exactitude, par le biais de leur système de gestion des RH.

La sénatrice Eaton : Si vous deviez tout recommencer, choisiriez-vous un système fait sur mesure plutôt qu'un logiciel en vente libre?

M. Linklater : Je ne suis pas un spécialiste de la TI, mais je pense, comme Goss Gilroy l'a dit, que la planification a été largement sous-estimée en l'occurrence. Si l'on devait lancer un nouveau projet ou refaire les choses il faudrait d'abord veiller à ce que la gestion des RH et le système de paye soient alignés, de sorte que les 32 systèmes de gestion des RH soient réduits à un minimum permettant de gérer plus facilement la circulation des données.

[*Français*]

Le sénateur Forest : Je vous remercie de votre présence ici aujourd'hui. Ce n'est pas évident, mais c'est un problème important qui a des impacts majeurs sur l'ensemble des ressources premières du gouvernement du Canada, c'est-à-dire ses employés. Il faut donc s'attaquer à ce problème.

Il y a quelque chose qui m'étonne beaucoup dans votre intervention, monsieur Linklater. Vous dites que, en 2008, le Comité permanent de la Chambre des communes a décidé de moderniser le système de paie. En 2009, un accord est conclu avec IBM, soit un an plus tard.

Mr. Linklater: The contract with IBM was not signed until 2011.

Senator Forest: Did the government put out a request for proposals?

Mr. Linklater: Yes.

Senator Forest: You are saying that, further to the request for proposals, IBM, with its PeopleSoft World proposal, met all of the obligations in terms of contract specifications and vendor responsibilities.

Mr. Linklater: Under the contract, yes.

Senator Forest: Were suppliers subject to a test bed? Did you receive multiple bids?

Mr. Linklater: We actually consulted a number of companies, but IBM was the only one that met all of the contract requirements.

Senator Forest: It was the only company that was eligible. Then, six years go by as preparations are undertaken to accommodate the 200 specific programs and so on.

Mr. Linklater: Yes.

Senator Forest: When we met with the Auditor General, he told us that the first recommendation was to submit an action plan — phase 1 — for December 2017. Was that plan submitted?

Mr. Linklater: Yes, it is available on our website. We forwarded the plan to the committee through the clerk.

Senator Forest: The same applies to the main causes of the Phoenix pay system failures, which were supposed to be published in 2017. The second commitment was to submit, in December 2017, a report on the key root causes of the system failures.

Mr. Linklater: We had already started working with departments and agencies, as well as IBM, to identify the causes of the pay problems. The draft report, entitled *Root Causes and Analysis,* identified 29 issues, which are currently being incorporated into our action plan. For instance, we have set up working groups to establish a clear picture of the HR-to-pay process, in other words, acting appointments, terminations, and transfers in and out. We will publish the results of the report to keep the public informed of our work.

M. Linklater : C'est en 2011 que nous avons signé le contrat avec IBM.

Le sénateur Forest : Y a-t-il eu un appel d'offres?

M. Linklater : Oui.

Le sénateur Forest : Dans le cadre de l'appel d'offres, en ce qui concerne le cahier des charges et les responsabilités des fournisseurs, vous dites que le fournisseur IBM, en s'appuyant sur PeopleSoft World, répondait à l'ensemble de ses obligations.

M. Linklater : Selon le contrat, oui.

Le sénateur Forest : Y a-t-il eu un banc d'essai de la part des fournisseurs? Est-ce que plusieurs compagnies ont répondu à l'appel d'offres?

M. Linklater : En fait, nous avons consulté plusieurs compagnies, mais IBM était la seule qui satisfaisait à toutes les exigences du contrat.

Le sénateur Forest : La seule entreprise qui s'est qualifiée. Entre-temps, six ans se sont écoulés pour la préparation de 200 programmes spécifiques, et cetera.

M. Linklater : Oui.

Le sénateur Forest : Lors de notre rencontre avec le vérificateur général, il nous a indiqué que la première recommandation était de présenter un plan d'action (phase 1) pour décembre 2017. Ce plan a-t-il été présenté?

M. Linklater : Oui, il est affiché sur notre site web. Nous avons transmis le plan au comité par l'intermédiaire de votre greffière.

Le sénateur Forest : C'est la même chose en ce qui concerne les principales causes de défaillance du système de paix Phénix, dont les résultats devaient être publiés en 2017. Le deuxième engagement était de déposer un rapport sur les principales causes de défaillance du système qui devait être soumis en décembre 2017.

M. Linklater : Nous avions déjà entamé le travail avec les ministères, les agences et IBM pour examiner les causes liées aux problèmes de paie. Nous avons produit une ébauche intitulée en anglais *Root Causes and Analysis*, qui a cerné 29 questions qui sont en voie d'être intégrées dans notre plan de travail. Par exemple, nous avons créé quelques groupes de travail pour dresser un portrait du processus en matière de ressources humaines et de paie, soit les nominations intérimaires, les congédiements, les transferts et les sorties. Nous publions les résultats de ce rapport pour informer le public de notre travail.

Senator Forest: My last question requires a more subjective assessment. In your efforts to fix the pay system, you have put the focus on transparency and accountability. In light of that, would you say the level of cooperation needed to fix this major problem is better than it was a few months ago, in other words, back in June 2017? I am referring to the level of cooperation from managers, employees, unions and so forth.

Le sénateur Forest : Ma dernière question concerne une analyse plus suggestive. Selon vous, l'esprit de collaboration nécessaire pour régler cet important problème entre les gestionnaires, les employés, les syndicats, et cetera — compte tenu du fait que vous mettez l'accent sur la transparence et la responsabilisation pour remettre le système de paie sur la bonne voie — est-il plus positif qu'il ne l'était il y a quelques mois, soit depuis juin 2017?

Mr. Linklater: Yes, in fact. Thanks to a strengthened governance model, we were able to bring together the departments and agencies with more complex issues. Through that structure, we are made aware of departments' and agencies' concerns. We are working with those leaders to examine the issues in depth and identify the best solutions. The level of cooperation from departments served by the pay centre is better than before. My colleague may have something to add in relation to the departments and agencies that are not served by the pay centre in Miramichi. They administer their own pay systems using Phoenix. The cooperative relationship between the two groups has significantly improved.

M. Linklater : Oui, en effet, grâce à une gouvernance plus robuste, nous avons réuni tous les ministères et agences qui ont des questions plus complexes. Grâce à cette gouvernance, nous sommes au courant des préoccupations des ministères et des agences. Nous collaborons avec la gouvernance pour bien examiner les enjeux et trouver les meilleures solutions. La collaboration avec les ministères, qui sont servis par le centre de paie, se porte mieux qu'auparavant. Ma collègue aimerait peut-être ajouter des commentaires sur les ministères et les agences qui ne sont pas servis par le centre de paie de Miramichi. Ceux-ci administrent leur propre système de paie avec Phénix. La collaboration entre les deux groupes s'est nettement améliorée.

[*English*]

[*Traduction*]

Senator Neufeld: Thank you all for being here today. I appreciate it.

Le sénateur Neufeld : Merci à vous d'être ici aujourd'hui. Je vous en suis reconnaissant.

Mr. Linklater, you said to a question from one of the senators that you are the person responsible for whatever has to happen here to get this straightened out. Maybe I just didn't hear you, but how long have you been the person responsible?

Monsieur Linklater, en réponse à une question d'un de mes collègues, vous avez dit que vous étiez responsable de tout ce qui arrive en ce moment dans le cadre des efforts pour régler le problème. Je n'ai peut-être pas bien entendu, mais depuis quand êtes-vous la personne responsable?

Mr. Linklater: Since the end of June, senator.

M. Linklater : Depuis la fin du mois de juin, monsieur le sénateur.

Senator Neufeld: So you started the end of June. Who was responsible before you, or was there anyone?

Le sénateur Neufeld : Donc, vous avez commencé à la fin de juin. Qui était responsable avant vous, y avait-il quelqu'un?

Mr. Linklater: The Deputy Minister of Public Services and Procurement Marie Lemay was leading the response to Phoenix.

M. Linklater : C'est Marie Lemay, ministre des Services publics et de l'Approvisionnement, qui était chargée des mesures prises pour régler le problème de Phénix.

Senator Neufeld: From the beginning?

Le sénateur Neufeld : Depuis le début?

Mr. Linklater: From her arrival in the department, which was in April 2016.

M. Linklater : Depuis son arrivée au ministère, c'est-à-dire en avril 2016.

Senator Neufeld: Who was in the position prior to that then?

Le sénateur Neufeld : Qui était responsable avant cela?

Mr. Linklater: The deputy minister was George Da Pont.

M. Linklater : Le sous-ministre était George Da Pont.

Senator Neufeld: How long was he there as responsible?

Le sénateur Neufeld : Combien de temps a-t-il été la personne responsable?

Mr. Linklater: I think he was there a little over a year.

M. Linklater : Un peu plus d'un an, je crois.

Senator Neufeld: So would that be from the beginning?

Le sénateur Neufeld : C'est-à-dire dès le tout début?

Mr. Linklater: No, the project was initiated in 2008, and as I indicated, we went forward to Treasury Board to get approval. François Guimont was the deputy at that time. He was followed by Michelle D'Auray, followed by Mr. Da Pont.

Senator Neufeld: I'll go back to the record, then, to find out who has been responsible up to you in June.

I have some numbers from the Library of Parliament as of June 30. Errors that amount to $295 million was owed to government by 59,000 employees, and $228 million was owed to 51,000 employees by the government. When these 110,000 people receive their T4 slips, can you tell me if they will all be correct when they go to CRA? We also know that CRA is not the nicest place to have to go when you have a mistake.

How is that going to work out? Do you have a plan?

Mr. Linklater: We do have a plan.

Senator Cools: Oh, good.

Senator Neufeld: Because it's going to be a "cluster," I would say. I just wonder how that is going to work out for the employees, because those are who we are all concerned about.

Mr. Linklater: Absolutely. Thank you for the question. I would say Phoenix has been a project of firsts. Over the past year, we have been doing things for the first time. Tax season 2016 was the first time we had done it with Phoenix. Collective agreement, retro-calculations — the first time — and so on.

That said, we were able to learn from what we did last year with CRA to support tax season, and we have been working with them since the fall to update the materials available on the CRA and PSPC websites, et cetera, to ensure employees have the most information possible to help them with filing their taxes.

As Mr. Lemieux said, we had taken people off collective agreements to work on the overpayments that you have identified, to ensure, to the extent possible, the T4s they would have will be accurate and allow them to file their taxes for 2017 by April 30 with what I would call a "good T4" that reflects their actual income.

That said, there are a number of supports available. We have warm transfers between our call centre and the CRA call centre. The Treasury Board claims office is offering $200 in support to employees to help them with the preparation of their taxes. Our intent is to ensure that, by mid-March, employees have a T4 that

M. Linklater : Non, le projet a été lancé en 2008, et, comme je l'ai dit, nous nous sommes adressés au Conseil du Trésor pour obtenir son approbation. C'est François Guimont qui était sous-ministre à l'époque. Il y a eu ensuite Michelle D'Auray, puis M. Da Pont.

Le sénateur Neufeld : Je vais donc consulter le dossier pour voir qui était responsable jusqu'à votre nomination en juin.

J'ai quelques chiffres ici, communiqués par la Bibliothèque du Parlement, qui sont valables au 30 juin. On constate des erreurs de l'ordre de 295 millions de dollars dus au gouvernement par 59 000 employés, et de 228 millions de dollars dus par le gouvernement à 51 000 employés. Quand ces 110 000 personnes recevront leur feuillet T4, pouvez-vous me dire si leur situation sera correcte lorsqu'elles adresseront leur déclaration d'impôt à l'ARC? On sait bien que l'ARC n'est pas l'endroit le plus agréable qui soit lorsqu'il y a une erreur à régler.

Comment cela va-t-il être réglé? Avez-vous un plan?

M. Linklater : Oui, nous avons un plan.

La sénatrice Cools : Ah, très bien.

Le sénateur Neufeld : Parce que ce sera une sorte de « grappe », je dirais. Je me demande comment cela va se régler pour les employés, parce que c'est d'eux que nous nous inquiétons tous.

M. Linklater : Absolument. Merci de votre question. Je dirais que le projet Phoenix est un premier du genre. L'année dernière, nous avons fait des choses pour la première fois. La période de déclaration d'impôt de 2016 est la première avec Phénix. Les conventions collectives, les calculs rétroactifs, et cetera, tout cela pour la première fois.

Cela dit, nous avons tiré les leçons de l'expérience de l'année dernière avec l'ARC concernant la période de déclaration d'impôt, et nous collaborons avec l'agence depuis l'automne pour mettre à jour les documents accessibles sur les sites web de l'ARC et de SPAC, et cetera, et veiller à ce que les employés aient le plus d'information possible pour remplir leur déclaration d'impôt.

Comme l'a dit M. Lemieux, nous avons extrait des gens des conventions collectives pour travailler sur les paiements en trop que vous avez signalés afin de veiller, autant que possible, à ce que leurs T4 soient exacts et leur permettent de faire leur déclaration d'impôt pour 2017 avant le 30 avril en ayant en main un « bon feuillet T4 », conforme à leur revenu effectif.

Cela dit, on dispose d'un certain nombre de soutiens. Nous avons des transferts de courtoisie entre notre centre d'appels et celui de l'ARC. Le bureau des réclamations du Conseil du Trésor offre 200 $ aux employés qui ont besoin d'aide pour établir leur déclaration d'impôt. Nous voulons faire en sorte que, dès la mi-mars, les employés aient un feuillet T4 valable qui leur permettra

is good and will allow them to file their taxes with minimal issues by the end of April.

Senator Neufeld: Do you have a plan in place to work with CRA? We know they are lousy at answering their phone calls; we have been told by the Auditor General just recently. In fact, they don't answer most of them. When they do, much of the information is incorrect.

So what kind of a plan do you have to work between what you're doing to try to solve the Phoenix pay system and the CRA themselves? Is there some plan that you can actually talk to someone at CRA, or do they have to make those half a dozen phone calls before someone will actually answer the phone?

Mr. Linklater: There is a plan. I'll ask Mr. Lemieux to give you the details.

Mr. Lemieux: We have been working very closely with CRA since last year to ensure the tax season is as easy as possible for employees who face the issues with the system. As an example, CRA will reassess the tax for an employee when an amended T4 is issued. They won't ask employees to fill their tax return again; they will do it automatically.

In collaboration with CRA, we also worked with Revenu Québec to ensure the people in Quebec will receive the same proactive service in addressing any of the issues. The websites of CRA and PSPC have also been coordinated to ensure the information is complementary. We talk about how we issue the T4 and what our schedule should be in issuing the T4. From there, CRA takes any questions from our employees.

As Mr. Linklater said, we also have an agreement with them such that when an employee calls the call centre with a question about their tax issues, if the issue is not with the T4 we have to produce, we have a warm transfer to CRA where they could talk to an employee at CRA directly.

There are a lot of extra measures, if I can say it like that, taken by CRA to ensure we serve our employees as best we can.

Senator Neufeld: I'm pleased to hear that.

I want to go on to the Miramichi pay centre. What is the rate of turnover at the centre for pay advisors or whatever you call the employees there who are trying to deal with this mess? What was it before you arrived, and what is it today?

de faire leur déclaration d'impôt sans trop de difficultés d'ici la fin d'avril.

Le sénateur Neufeld : Avez-vous un plan en place pour collaborer avec l'ARC? Nous savons qu'il n'est pas facile de rejoindre ses services par téléphone. Le vérificateur général nous l'a dit récemment. En fait, ils ne répondent presque jamais. Et, quand ils répondent, les renseignements qu'ils fournissent sont le plus souvent erronés.

Alors, quelle sorte de plan avez-vous prévu pour faire le lien entre ce que vous essayez de faire en ce moment pour régler les problèmes du système de paie Phénix et les services de l'ARC? Sera-t-il possible, par exemple, de parler effectivement à un employé de l'ARC ou faudra-t-il encore faire une demi-douzaine d'appels avant d'obtenir que quelqu'un réponde au téléphone?

M. Linklater : Il y a effectivement un plan. Je vais demander à M. Lemieux de vous donner des détails.

M. Lemieux : Nous collaborons très étroitement avec l'ARC depuis l'année dernière pour veiller à ce que la période de déclaration d'impôt soit aussi facile que possible pour les employés qui ont des problèmes avec le système de paye. Par exemple, l'ARC refera le calcul de la déclaration des employés concernés lorsqu'un T4 modifié sera émis. On ne demandera pas aux employés de refaire leur déclaration : ce sera fait automatiquement.

De concert avec l'ARC, nous avons également collaboré avec Revenu Québec pour veiller à ce que les résidants du Québec obtiennent le même service proactif pour régler leurs problèmes. Les sites web de l'ARC et de SPAC sont également coordonnés pour que les renseignements soient complémentaires. On discute de l'émission des feuillets T4 et du calendrier applicable. À partir de là, l'ARC accueille les questions de nos employés.

Comme l'a dit M. Linklater, nous avons aussi un accord avec eux, selon lequel, si un employé s'adresse au centre d'appels pour poser une question concernant sa déclaration d'impôt, si la question ne concerne pas son feuillet T4, nous faisons un transfert de courtoisie à l'ARC, où il pourra parler directement à un employé de l'agence.

L'ARC a pris beaucoup de mesures supplémentaires, si je peux m'exprimer ainsi, pour offrir le meilleur service possible à nos employés.

Le sénateur Neufeld : Je suis heureux de l'entendre.

Je voudrais revenir sur le centre de paye de Miramichi. Quel est le taux de roulement de personnel parmi les conseillers, ou peu importe leur désignation, je veux parler de ceux qui essaient de régler ce gâchis? Quelle était la situation à votre arrivée et quelle est-elle aujourd'hui?

Mr. Lemieux: Unfortunately, I don't have the figures in terms of the rate of churn at the pay centre. Maybe we could come back to the committee —

Senator Neufeld: Actually, provide that to the clerk, and the clerk will provide it to us. I would like to know what it was when you arrived on the scene to take over this accident, and what it is today — how it has been reduced.

How many people have been hired over this period of time to fix this problem?

Mr. Lemieux: At first, in 2016, in the first few weeks of recognizing we had more than just a few issues, we created the satellite office. We have hired about 200 people in the satellite office to make sure we have increased the capacity to be able to process the transactions. We have also created the call centre, and at that time I think we had about 100 people who were taking calls from the employees to ensure we were able to register their concerns and issues with their pay.

Since then, we have continued to add capacity in the satellite office, the pay centre and call centre. Since the spring of 2017, we have added over 380 people in the network. Some of them came because of the clerk letter that invited people who wanted to join and help us. We were able to hire compensation advisors and have them join the satellite office or the pay centre. Most recently, we have added 325 people at the pay centre, in the Atlantic region in Charlottetown and at other offices we have over there.

Senator Neufeld: How many in total? My notes from the Library of Parliament tell me that 1,400 people have been added to help fix this problem. Is that correct?

Mr. Lemieux: Yes. At this time, the total we have is 1,400 people.

Senator Neufeld: 1,400?

Mr. Lemieux: Yes. At this point. When the pay centre was created, we had 550 people at the pay centre.

Senator Neufeld: So there are over 2,000 people, now, trying to fix this problem?

Mr. Lemieux: The 1,400 includes the 550 that were there at the beginning, so we added about 900 people.

Senator Neufeld: That's a little bit different. I'd like that clarified, because the notes I got from the Library of Parliament say that 1,400 had been added after the problem started, from

M. Lemieux : Malheureusement, je n'ai pas de chiffres sur le taux d'attrition au centre de paye. Nous pourrions vous revenir à ce sujet…

Le sénateur Neufeld : En fait, veuillez les envoyer à la greffière, qui nous les remettra. J'aimerais savoir où en étaient les choses lorsque vous êtes arrivé sur les lieux pour prendre en charge cet accident et où elles en sont aujourd'hui et si les problèmes ont été réduits.

Combien de personnes ont été embauchées au cours de cette période pour régler le problème?

M. Lemieux : Au début, en 2016, au cours des premières semaines où nous avons constaté que nous avions bien davantage qu'une poignée de problèmes à résoudre, nous avons créé le bureau satellite et embauché quelque 200 personnes supplémentaires afin d'accroître notre capacité de traitement des transactions. Nous avons également créé le centre d'appels, et c'est à ce moment-là je crois qu'une centaine de personnes ont été embauchées pour recevoir les appels d'employés inquiets et aux prises avec des problèmes de rémunération.

Depuis, nous n'avons pas cessé de renforcer la capacité du bureau satellite, du centre des services de paye et du centre d'appels. Depuis le printemps 2017, nous avons ajouté plus de 380 personnes au réseau. Certaines d'entre elles s'y sont jointes après que le greffier eut envoyé une lettre invitant les gens qui le souhaitaient à nous venir en aide. Nous avons pu embaucher des conseillers en rémunération qui ont prêté main-forte au bureau satellite ou au centre des services de paye. Plus récemment, nous avons ajouté 325 personnes au centre des services de paye de la région de l'Atlantique, à Charlottetown, et à d'autres bureaux que nous avons là-bas.

Le sénateur Neufeld : Combien de personnes avez-vous embauchées au total? D'après mes notes de la Bibliothèque du Parlement, 1 400 personnes ont été mises à contribution pour résoudre ce problème. Est-ce exact?

M. Lemieux : Oui. En ce moment, nous avons 1 400 personnes au total.

Le sénateur Neufeld : 1 400?

M. Lemieux : En ce moment oui. Lorsque le centre des services de paye a été créé, nous en avions 550.

Le sénateur Neufeld : Il y a donc plus de 2 000 personnes actuellement qui tentent de régler le problème?

M. Lemieux : Les 1 400 personnes comprennent les 550 qui étaient là au début. Ce sont donc 900 personnes qui ont été ajoutées.

Le sénateur Neufeld : Ce n'est pas tout à fait la même chose. J'aimerais clarifier tout cela, car, d'après les notes que j'ai reçues de la Bibliothèque du Parlement, 1 400 autres personnes

when the problem started until now. You're saying that includes the initial 500 and some that were there to start with, so I need some clarification. If that takes you a little bit of time, I'm fine with that, but I just need to know how many have been added since the problem started.

ont été ajoutées depuis que les problèmes ont commencé à se manifester. Vous dites que ce chiffre inclut les 500 personnes initiales et les quelques personnes qui étaient là dès le début, alors j'aurais besoin de quelques précisions. Même s'il vous faut un peu de temps, ça ne me dérange pas; il faut que je sache combien de personnes ont été ajoutées depuis que les problèmes ont commencé à ressortir.

That's before your time, obviously, Mr. Linklater.

De toute évidence, c'était avant votre entrée en service, monsieur Linklater.

Mr. Linklater: Mr. Chair, we can provide a chart to the clerk.

M. Linklater : Nous fournirons un tableau illustrant notre propos à la greffière, monsieur le président.

Senator Neufeld: To demonstrate that, just so I can compare it to Library of Parliament numbers that they've provided to us. I just want to get the correct numbers is all I want to do.

Le sénateur Neufeld : J'en aurai besoin pour comparer ces chiffres à ceux que la Bibliothèque du Parlement nous a fournis. J'ai besoin des chiffres exacts, c'est tout ce que je veux.

I have one more question. That is: Has anybody, to your knowledge, received a bonus pay for trying to solve this problem?

J'aimerais poser une dernière question. À votre connaissance, quelqu'un a-t-il déjà reçu une prime pour essayer de résoudre ce problème?

Now, you may not know about previous, and you can clarify that for me, if you would. If you don't know, could you find out whether some people have been receiving bonuses to try and fix this problem, and what level of pay are they in or who are they? Are they managers or are they people that are actually working in Miramichi trying to get it done as pay advisers?

Vous n'êtes peut-être pas au courant de la situation qui prévalait avant votre arrivée, mais si vous ne savez pas quelles primes ont été versées pour résoudre le problème, quel était le salaire de ces employés et qui étaient ces employés, pourriez-vous vous en informer? S'agit-il de gestionnaires ou de gens qui travaillent actuellement à Miramichi à titre de conseiller en rémunération?

Mr. Linklater: Mr. Chair, this question also came up at the Public Accounts Committee and Ms. Lemay, as deputy minister, was able to respond.

M. Linklater : Monsieur le président, cette question a également été posée au Comité des comptes publics et Mme Lemay y a répondu en sa qualité de sous-ministre.

The awarding of performance pay is a decision of the deputy minister of the deputy head of the institution and Ms. Lemay did say clearly that for senior executives involved in the launch of Phoenix she would look at a review of the launch and weigh that among other factors in making a final decision on performance pay for 2015-16, which is when Phoenix went live.

La décision de verser une rémunération au rendement vient du sous-ministre ou de l'administrateur général de l'établissement et Mme Lemay a clairement indiqué aux cadres supérieurs ayant participé au lancement de Phénix qu'elle envisageait de réexaminer la situation en parallèle avec d'autres facteurs, avant de prendre une décision sans appel sur la rémunération au rendement pour 2015-2016, année durant laquelle le système Phénix a été mis en service.

Following that review, I can confirm that no senior executive associated with the launch of Phoenix received performance pay for their work on Phoenix.

À la suite de cet examen, je peux confirmer qu'aucun cadre supérieur ayant participé au lancement de Phénix n'a reçu de rémunération au rendement pour avoir participé à la mise en œuvre de Phénix.

Senator Andreychuk: Thank you for coming before us as well as the House of Commons.

La sénatrice Andreychuk : Merci d'être venus comparaître devant nous ainsi qu'à la Chambre des communes.

I want to be clear that there was a plan from 2008 to change systems into a new modern system. Clearly, looking back, it was insufficient. It didn't anticipate the problems, it didn't understand the scope and the breadth of the changes.

Je tiens à préciser que le plan visant à transformer les systèmes de paye en un système plus moderne remonte à 2008. Rétrospectivement, ce plan n'était pas adéquat. Les problèmes qui ont fait surface et l'ampleur et la portée des changements apportés n'ont pas été anticipés.

The Auditor General hasn't gone back that far. He says he's going to in his next tranche. But it seems to me that it's a problem that should not be repeated again, because not only is it a computer problem, it's the way the government approaches change. We often put in a policy that is probably a good policy, but it's always the devil in the details and the planning and the underestimation.

Le vérificateur général n'est pas remonté aussi loin dans son analyse, mais il a dit qu'il le fera à la prochaine tranche des travaux. À mon avis, il ne faut pas que ce genre de problème se répète; c'est non seulement un problème informatique, mais également un problème dans la manière dont le gouvernement appréhende le changement. Les politiques que nous mettons en place sont généralement bonnes, mais c'est toujours dans les détails, dans la planification et dans les estimations que les problèmes ressortent.

But I understood from previous testimony, and maybe I'm wrong, that there was at least a safeguard and the safeguard was that we do all this planning and then we would not implement the new plan and discard the old plan until we were sufficiently confident the system would work.

Je me trompe peut-être, mais j'ai cru comprendre dans les témoignages précédents que nous avions à tout le moins une soupape de sécurité, à savoir que le nouveau plan ne serait pas mis en œuvre et l'ancien plan ne serait pas rejeté tant que nous ne serions pas absolument certains que le système fonctionne.

What were the tests leading up to that? How would the bureaucracy have tested it up to the deputy minister's level that they have confidence in the system to proceed? Because it shut down the old system.

Quels tests ont bien pu être effectués pour en arriver là? Comment les fonctionnaires auraient-ils pu vérifier le système jusqu'au niveau du sous-ministre et affirmer qu'il fallait aller de l'avant? Nous savons que la clé a été mise à la porte de l'ancien système.

Secondly, how would the departments not know? You seem to say, off the hook, it's 32 departments and it's very complex and human resources, and of course we had collective agreements. But surely those are things that you'd be right off the bat understanding. You don't have to be a computer expert. You don't have to say, "What are we going to have to accomplish in the next 5 to 10 years?" Yes, you wouldn't know what day the collective agreements might be signed and in what form, but at least that should have been in there.

Qui plus est, comment se fait-il que les ministères ne s'en soient pas rendu compte? Vous semblez vouloir vous disculper en disant qu'il y a 32 ministères, que le dossier est très complexe, que les ressources humaines doivent être prises en compte, et que, bien sûr, il y avait les conventions collectives. Mais ce sont certainement des aspects de la problématique qu'il faut aborder dès le départ. Nul besoin d'être un expert en informatique. Nul besoin de se demander ce que nous allons devoir faire dans les 5 à 10 prochaines années. Non, vous ne pourriez pas savoir à quel moment les conventions collectives allaient être signées ni connaître la forme dans laquelle elles seraient présentées, mais ces questions auraient dû, à tout le moins, être prises en compte.

I'm wondering why it was so underestimated, and secondly, who made the decision that it was capable of now being a workable system, and when would that have happened?

Je me demande pourquoi la portée du système a été à ce point sous-estimée, qui a déterminé qu'il pouvait être mis en opération et quand cela s'est produit.

Mr. Linklater: Mr. Chair, the planning around Phoenix was robust, I would say, but underestimated a number of significant challenges the senator has pointed out in terms of system readiness. Not just the technology, but the government as a whole being prepared to shift from the previous pay system to Phoenix.

M. Linklater : Monsieur le président, à mon avis, le système Phénix a été bien planifié, mais un certain nombre de difficultés en ce qui concerne l'état de préparation du système ont été sous-estimées, ainsi que l'a mentionné le sénateur. Non seulement il n'était pas prêt sur le plan technique, mais le gouvernement dans son ensemble n'était pas prêt à passer de l'ancien système au système de paye Phénix.

There was extensive testing in the lead-up to the launch in February 2016. In hindsight, should it have been more robust? Should departments have been engaged more clearly in the results of that training? I think the Goss Gilroy lessons learned would point to that as one of the failings and we'll see where the Auditor General lands in terms of his report as well.

Des essais exhaustifs ont été effectués en février 2016, durant la période précédant le lancement. Rétrospectivement, le système aurait-il dû être plus robuste? Les ministères auraient-ils dû s'investir davantage dans les activités de formation? D'après le rapport de la firme Goss Gilroy il semble bien que ce soit là les lacunes ayant été observées dans la mise en œuvre de Phénix. Nous verrons par ailleurs ce qu'en pense le vérificateur général à la lecture de son rapport.

Functionality was descoped for reasons, I believe, to meet budget and timelines, but anything that was descoped, there were mitigation plans in place. I think, again, a failure, an underestimation of the accumulation of mitigation, if you will, that perhaps individual risks with mitigations could have been dealt with more successfully than was the case. But a step back to look at the cumulative impact of the risks, I think, is probably something in hindsight that those who were working on this would likely agree should have been done.

At this point, what I understand to be true is the testing was deemed to be adequate, departments were asked about their readiness and confirmed cautious willingness to move forward with the first wave. And the issues that arose after wave 1 in February were deemed to be not unusual for a transformation of this size. It was after —

Senator Andreychuk: February of which year?

Mr. Linklater: Of 2016.

It was after the second wave in April where the number of issues and the severity of issues that arose became clear: The system was not working as it was intended and that there were serious issues.

Senator Andreychuk: One thing that I didn't touch on and you didn't either is training. Where would you come to the conclusion that people within working a system were adequately trained to go into an entirely different system? How much training was put there? It always seems to me that when we change, we put some money in for training but never sufficiently. And then you talked about cutbacks.

Ms. Cléroux: Before the system was put online, there was a descoping of training. There was no training done of any of the 98 departments serviced by Phoenix.

We are now undertaking that training. We have put in place online training for all employees and managers. It's been live since December 2017. The numbers as of last week, we had over 86,000 employees and managers who have taken it, and we will be delivering instructional training for all HR and compensation professionals across those 98 departments.

What's important to remember is we have two thirds of the public service, of the departments and agencies that are served by the pay centre. One third is still doing its own compensation services. So the challenges that we've been talking with the pay centre are only one element of the equation we're faced with because we have one third who are doing the work on their own. And, yes, they have kept their old approach to compensation and their experienced people.

La portée des fonctions de Phénix a été réduite à mon avis afin de respecter le budget et les échéanciers établis, mais des plans d'atténuation ont été mis en place pour compenser. Je pense, encore une fois, que le risque d'échec, la sous-estimation de l'impact des mesures d'atténuation, si vous voulez, et les risques individuels assortis de mesures d'atténuation auraient peut-être pu être traités avec plus de rigueur. Néanmoins, si nous examinons rétrospectivement l'impact cumulatif des risques, il est probable à mon avis que ceux qui ont travaillé sur ce dossier seraient d'avis qu'il aurait fallu se pencher sur ces questions.

Pour le moment, il semble que les tests ont été jugés adéquats. On a demandé aux ministères s'ils étaient prêts et ils ont prudemment confirmé qu'ils l'étaient, à tout le moins pour la première vague. Par ailleurs, les problèmes qui sont survenus après cette première vague en février ont été jugés normaux pour une transformation de cette importance. C'était après…

La sénatrice Andreychuk : En février de quelle année?

M. Linklater : En 2016.

C'est après la deuxième vague, en avril, que le nombre et la gravité des problèmes sont devenus évidents : le système ne fonctionnait pas comme prévu et de graves problèmes faisaient surface.

La sénatrice Andreychuk : La formation est un volet que je n'ai pas abordé et vous non plus. À quel moment considérez-vous que les gens sont suffisamment formés pour travailler au sein d'un système entièrement différent? Quelle importance a-t-on accordée à la formation? Il semble que, lorsque des changements sont apportés, nous investissons toujours un peu dans la formation, mais jamais suffisamment. Puis vous avez parlé des compressions budgétaires.

Mme Cléroux : Avant que le système ne soit mis en ligne, les fonds alloués à la formation ont été portés à la baisse. En fait, aucun des 98 ministères desservis par Phénix n'a reçu de formation.

Nous commençons maintenant à offrir cette formation. Depuis décembre 2017, nous avons mis en place une formation en ligne pour tous les employés et gestionnaires. D'après les chiffres obtenus la semaine dernière, plus de 86 000 employés et gestionnaires l'ont suivie et une formation pédagogique sera offerte à tous les professionnels des ressources humaines et de la rémunération de ces 98 ministères.

Il ne faut surtout pas oublier que les deux tiers de la fonction publique, des ministères et des organismes sont desservis par le centre des services de paye. Un tiers continue de fournir ses propres services de rémunération. Par conséquent, les difficultés qu'a connues le centre des services de paye ne sont qu'une partie de l'équation, car un tiers des ministères et organismes font eux-mêmes le travail. En effet, ces derniers ont conservé leur

ancienne approche en matière de rémunération ainsi que leur personnel expérimenté.

This is a major difference between the two realities. But when we're looking at the suite of issues with the compensation pay system, it is more than just the challenges of the pay centre.

C'est là une différence majeure entre les deux réalités. Mais à l'examen de l'ensemble des problèmes du système de rémunération, force est de constater que le centre des services de paye n'est pas le seul à présenter des difficultés.

The training that is now ongoing is to be able to inform all employees of the responsibilities, because there was a lot of change management that should have been dealt with prior to going live that was never done. So we're doing it after the fact. It's a deep cultural shift in public service where employees have to enter their transactions that lead to a pay transaction. So the HR change that leads to a pay action should be entered before it occurs or within a period of a few days after it has occurred.

La formation actuellement en cours doit informer les employés de leurs responsabilités; en effet, beaucoup d'efforts au chapitre de la gestion du changement auraient dû être déployés avant la mise en service. C'est donc ce que nous faisons après coup. Nous effectuons un profond changement de culture dans la fonction publique, notamment en demandant aux employés de consigner eux-mêmes les données qui mènent à une opération de paye. Ainsi, les changements au chapitre des ressources humaines qui entraînent une intervention de paye doivent être saisis avant qu'ils ne se produisent ou quelques jours après être survenus.

This is a total shift to the culture of the public service. It is quite different. We have a lot of transactions that are very late entries. Some are six months after the fact, some years after the fact.

Il s'agit d'un virage culturel à 180 degrés pour la fonction publique. C'est vraiment un important changement. Nous recevons beaucoup de transactions très tardivement. Certaines sont saisies six mois, voire quelques années plus tard.

The training was an element that should have been put in place at the time, but it was descoped during the period of implementation of Phoenix. That's why it's happening now but with a lot of difficulties for employees to understand the challenges they are facing, the training. And that needs to happen concurrently. So we're asking a lot of the employees at this time, but it's happening now.

Le volet formation aurait dû être mis en place au moment de la mise en œuvre de Phénix, mais on en a réduit la portée au cours de cette période. C'est pourquoi nous l'offrons maintenant, mais il est très difficile pour les employés de comprendre les difficultés qui y sont rattachées, et il importe que cette formation soit offerte simultanément. Nous exigeons beaucoup des employés en ce moment, mais le projet fait son chemin.

Mr. Linklater: To add to that, training materials were prepared and disseminated to departments and agencies. There was no oversight, however, across government around training takeup. It was not mandatory prior to Phoenix go-live, so there was a reliance on individual departments and agencies to ensure the change management had taken place and training was being taken. However, in hindsight we know the measures were insufficient and more could have and should have been done to manage this culture change.

M. Linklater : À cela s'ajoute le matériel de formation qui a été préparé et distribué aux ministères et organismes. En revanche, aucune surveillance de la participation à la formation n'a été exercée dans l'ensemble de la fonction publique. Comme elle n'était pas obligatoire avant la mise en service de Phénix, on s'est fié aux ministères et organismes pour assurer la formation et la gestion du changement. Rétrospectivement, nous constatons toutefois que les mesures étaient insuffisantes et qu'on aurait pu et dû faire davantage pour gérer ce changement de culture.

Senator Andreychuk: Just a clarification, Mr. Linklater. In your first initial presentation — perhaps I didn't understand it — you said you were going to be tackling ongoing pay and trying to get the income tax receipts and everything out.

La sénatrice Andreychuk : J'aimerais avoir quelques précisions sur un point, monsieur Linklater. Dans votre exposé initial — peut-être ai-je mal compris —, vous avez dit que vous alliez vous attaquer à la question de la rémunération en cours et essayer d'obtenir les reçus aux fins de l'impôt sur le revenu et d'autres documents connexes.

Did I understand that all of the ones in the backlog are being held and are not being processed?

Avez-vous dit que tous les dossiers en souffrance sont en attente de traitement?

Mr. Linklater: No, work does continue. However we have put our most experienced compensation advisers on key priorities — collective agreement implementation and now overpayments. As the overpayments are dealt with in the next couple of weeks, we'll resume the work on collective agreement

M. Linklater : Non, les travaux se poursuivent, mais nous avons affecté nos conseillers en rémunération les plus expérimentés à des tâches prioritaires comme la mise en œuvre des conventions collectives, et maintenant ils s'attaquent aux trop-payés. Au cours des prochaines semaines nous reprendrons

implementation and that pulls in a number of transactions from the backlog as well, as we tie up the retroactive payments for affected staff.

Senator Andreychuk: So these compelling stories we see in the press and the people who contact us are talking about the fact that they've been waiting months and months, and it's a stress situation. You say they're not going to be a priority in what you're doing?

Mr. Linklater: It is a stressful situation. I receive these queries and interventions from staff myself. What we have put in place, though, is recognizing we have limited resources for real hardship cases. We do have a triage process in place where we can escalate cases where there are medical issues, for example, where there is no pay, or where significant portions of pay have been missing for more than two pay periods. We escalate those cases very quickly and resolve them normally within a number of days. At least put the process in place for the pay to be corrected over the course of the following two or three pay periods.

Senator Andreychuk: CRA falls into your responsibilities also.

Mr. Linklater: The CRA has their own compensation advisers.

Senator Andreychuk: But they also have their own system.

Mr. Linklater: They do. They use SAP. They use Phoenix but SAP for their HR.

Ms. Cléroux: The challenge we always have when we explain this file is we have different types of HR systems. Depending on the type of system, the link to Phoenix is different. So we have five different types of interfaces with the pay system, independent of the pay centre.

So when we're talking about CRA, they are a SAP HR system and they do not have an electronic link directly to Phoenix. They transfer information through what we call web services, which is a transfer of a file every pay period. So it's a very different set-up than the departments on other types of HR systems, where information is transferred electronically between their HR system and Phoenix.

The fact is that we have 32 different HR systems serving 98 departments, so 98 different cultures, and then you have five different types of interfaces with the Phoenix system. It creates a bunch of the challenges we have to address to be able to find the right approach.

les travaux de mise en œuvre des conventions collectives à mesure que les trop-payés seront réglés, éliminant du coup un certain nombre de transactions en suspens, tout en immobilisant les paiements rétroactifs pour le personnel touché.

La sénatrice Andreychuk : Donc, ces gens aux histoires poignantes que nous voyons dans la presse ou qui nous appellent parce qu'ils attendent leur paye depuis des mois et des mois sont au cœur de ces situations stressantes. Vous dites qu'ils ne seront pas une priorité pour vous?

M. Linklater : C'est une situation stressante, j'en conviens. Je reçois moi-même ces questions et ces interventions du personnel. Cependant, il faut dire que nous avons des ressources limitées pour les cas vraiment difficiles. Nous avons mis en place un processus de triage qui nous permet d'accorder la priorité au personnel aux prises avec des problèmes médicaux, par exemple, au personnel qui n'a pas reçu aucun salaire ou au personnel auquel d'importantes portions de leur paye n'ont pas été versées pendant plus de deux périodes de paye. Nous accélérons le traitement de ces cas très rapidement et nous réglons normalement le problème en quelques jours. Nous tâchons de mettre le processus en place pour apporter des correctifs au cours des deux ou trois périodes de paye suivantes.

La sénatrice Andreychuk : L'ARC relève également de vos responsabilités.

M. Linklater : L'ARC a ses propres conseillers en rémunération.

La sénatrice Andreychuk : Mais ils ont aussi leur propre système.

M. Linklater : Oui. Ils ont recours à SAP. Ils utilisent Phénix, mais ils ont recours à SAP pour les ressources humaines.

Mme Cléroux : La difficulté qui revient sans cesse lorsque nous abordons ce dossier, c'est la multiplicité des systèmes de ressources humaines. La liaison avec Phénix diffère d'un système à un autre. Nous avons cinq différents types d'interfaces pour le système de paye et ils fonctionnent indépendamment du centre des services de paye.

Ainsi, l'ARC a recours au système de ressources humaines SAP et ne dispose d'aucun lien électronique direct avec Phénix. L'agence transfère des renseignements à chaque période de paye par l'entremise de services web. La configuration diffère donc considérablement des systèmes de ressources humaines d'autres ministères où l'information est transférée par voie électronique entre leur système de ressources humaines et Phénix.

En fait, nous avons 32 systèmes de ressources humaines desservant 98 ministères ou 98 cultures différentes ainsi que cinq différents types d'interfaces avec le système Phénix. Il n'est donc vraiment pas facile de trouver la bonne approche.

When we were talking about the training, it needs to be adapted to those realities because an employee in one department doesn't have to — if you allow me — feed the same way as in another department, depending on the situation. This is part of the challenge: We have to be able to bring all of that to a better situation.

Senator Andreychuk: My question then should be back to CRA because I understand they are overloaded and they shut down their systems to receive email applications for taxes. It seems to me there are gaps and delays everywhere and no one has stood back and said, "What are we doing in this very complex world?"

Mr. Linklater: I'm not able to comment on CRA's internal operations. I would like to underline that instructions have been sent to deputy ministers, heads of HR and chief financial officers repeatedly that staff who do find themselves in financial hardship can and should receive an emergency salary advance from their employing organization. Or if that doesn't apply for a lack of pay but there are other financial issues, the departments can say issue priority payments.

The Chair: With this, honourable senators, the CRA has been requested to appear. I've been informed that they should be here, if confirmation applies, for next Tuesday.

Senator Andreychuk: We've talked about deputy. The minister now who would be in charge is Mr. Goodale?

Mr. Linklater: No, Minister Goodale chairs the working group of ministers. Minister Qualtrough is accountable for the pay system.

Senator Andreychuk: She is still. Thank you.

Senator Cools: I would like to thank the witnesses for coming before us today. I would also like to thank you for your forbearance of all these many months. To me, it is unfathomable that something could go off the rails so completely as the payment of salaries to employees. My heart goes out to all of you in a way because this is something that you have obviously found very irritating and extremely embarrassing.

So I want you to know that I've got a gentle ear for you. So be aware of that. The chairman knows my sentiments on this matter. I belong to that small group of people who believe that CRA should cease being an agency and go back to being a department of government as it used to be.

Pour ce qui est de la formation, nous devons l'adapter à ces réalités parce qu'un employé d'un ministère n'a pas à s'alimenter — si vous me permettez l'expression — de la même façon que les employés des autres ministères; il le fait en fonction de la situation. Cela fait partie des difficultés rencontrées et nous devons être en mesure d'y remédier.

La sénatrice Andreychuk : Ma question devrait alors être renvoyée à l'ARC, mais je crois savoir que l'agence est surchargée et qu'elle a fermé ses systèmes pour répondre aux demandes portant sur l'application des conventions fiscales par courriel. Il me semble y avoir des lacunes et des retards partout et personne ne s'est levé pour dire ce qu'il faudrait faire pour résoudre les problèmes dans ce monde fort complexe.

M. Linklater : Je ne peux pas commenter les opérations internes de l'ARC. J'aimerais néanmoins souligner que des instructions ont été envoyées à maintes reprises aux sous-ministres, aux responsables des ressources humaines et aux dirigeants principaux des finances pour que les employés éprouvant des difficultés financières puissent recevoir une avance de salaire d'urgence de l'organisation qui les emploie. Si les difficultés ne concernent pas l'absence de salaire, mais un problème d'un autre ordre, les ministères devraient pouvoir verser des paiements prioritaires.

Le président : Pour cette raison, honorables sénateurs, l'ARC a été priée de comparaître. On m'a informé que si la confirmation tient toujours, ils devraient être ici mardi prochain.

La sénatrice Andreychuk : Nous avons parlé du sous-ministre, mais le ministre responsable est maintenant M. Goodale?

M. Linklater : Non, le ministre Goodale préside le groupe de travail des ministres. La ministre Qualtrough est responsable du système de paye.

La sénatrice Andreychuk : Elle l'est toujours. Je vous remercie.

La sénatrice Cools : Je remercie les témoins de s'être présentés ici aujourd'hui. Je tiens également à vous remercier de votre patience au cours de ces nombreux mois. Pour moi, il est inconcevable qu'un système puisse dérailler aussi complètement que le système de paiement des salaires aux employés. J'ai de la compassion pour vous tous, d'une certaine façon, parce que c'est quelque chose que vous avez manifestement trouvé très irritant et extrêmement embarrassant.

Je veux que vous sachiez que j'ai pour vous une oreille attentive. J'aimerais que vous en teniez compte. Le président connaît mes sentiments à cet égard. J'appartiens à ce petit groupe de gens qui croient que l'ARC devrait cesser d'être une agence et redevenir un ministère du gouvernement, comme il l'était auparavant.

I think it was made an agency maybe 20 years ago. I think that bill might even have come to this committee. I don't remember it then.

The real puzzle I have is how could this issue go so completely off the rails without somebody being in charge to take control totally? I was just making a joke that maybe we should have hired Bill Gates or someone like that. But how could something go off the rails so completely?

The Chair: Any comments, Ms. Cléroux and Mr. Linklater?

Mr. Linklater: I think the Goss Gilroy report and our own learning have really reinforced the notion that the pay modernization projects, the implementation of Phoenix, was one piece of a broader transformation of pay initiatives across government that did not have a clear accountability framework or strong governance in place to make linkages across the various initiatives.

In essence, it did not engage the community, the town, the unions or the private sector in the most effective way to make sure that concerns were heard early and addressed as the system was being built and implemented.

Ms. Cléroux: The secretariat asked that exact question. That's why the report from the Goss Gilroy firm was commissioned, to have those lessons learned and inform future transformation, especially when we're talking about initiatives that are government-wide. This is probably the main element to remember: The pay system was one of the first transformations government-wide. A lot of elements that have been identified, the 17 elements raised by Goss Gilroy, many are also overlapping with the Auditor General's report. They are informing the future about those government-wide initiatives.

Senator Cools: Thank you very much, witnesses. There's an element of tragedy to this whole thing. I have no doubt hundreds of employees have experienced all manner of hardships because they weren't getting their pay on time.

I didn't always know, but apparently most people live paycheque to paycheque. It isn't everybody who has another small pack of money somewhere in the bank. So when something like that gets so totally derailed, it puts the fear of God into you. I still thank you for coming before us.

Senator Marshall: These are questions for Ms. Cléroux.

Je pense que le ministère est devenu une agence il y a 20 ans. Je pense qu'un projet de loi en ce sens a même été présenté à ce comité, mais je ne suis pas certaine.

Ce qui me sidère, c'est de voir à quel point cette question a pu dérailler sans que quiconque puisse en prendre pleinement le contrôle. Je plaisantais en disant qu'on aurait peut-être dû engager Bill Gates ou quelqu'un comme ça. Mais comment cette chose a-t-elle pu dérailler si complètement?

Le président : Des commentaires, madame Cléroux et monsieur Linklater?

M. Linklater : Je pense que le rapport de Goss Gilroy et les leçons que nous avons pu tirer de la situation ont vraiment renforcé l'idée selon laquelle le projet de modernisation de la paye et la mise en œuvre de Phénix, faisaient partie d'une transformation plus vaste des initiatives de rémunération dans l'ensemble du gouvernement, mais qu'elle n'avait pas de cadre de responsabilisation clair ou de gouvernance solide qui aurait permis d'établir des liens entre les diverses initiatives.

Surtout, le projet n'a pas fait appel à la collectivité, à la ville, aux syndicats ou au secteur privé de manière que les préoccupations soient entendues rapidement et qu'elles soient prises en compte au moment de l'élaboration et de la mise en œuvre du système.

Mme Cléroux : C'est justement la question que le secrétariat a posée. C'est pour cela que nous avons commandé le rapport de Goss Gilroy : tirer les leçons qu'il fallait et éclairer la transformation future, surtout pour les initiatives pangouvernementales. C'est probablement le principal élément à retenir : le système de paye a été l'une des premières transformations à l'échelle du gouvernement. Beaucoup d'éléments qui ont été cernés, les 17 éléments soulevés par Goss Gilroy, se trouvent également dans le rapport du vérificateur général. Ils éclairent l'avenir de ces initiatives pangouvernementales.

La sénatrice Cools : Merci beaucoup à nos témoins. Il y a quelque chose de tragique dans tout cela. Je ne doute pas que des centaines d'employés ont connu toutes sortes de difficultés parce qu'ils ne recevaient pas leur paye à temps.

Je ne l'ai pas toujours su, mais apparemment la plupart des gens vivent d'une paye à l'autre. Ce n'est pas tout le monde qui a un autre petit compte de banque spécial quelque part. Donc, quand le système déraille complètement comme il l'a fait, il y a de quoi causer une peur panique. Je vous remercie encore une fois d'avoir comparu devant nous.

La sénatrice Marshall : J'ai des questions pour Mme Cléroux.

It relates to two items you mentioned in your opening remarks. When you talked about the cost of resolving the pay problems you said we will be able to determine costs incurred to date and put in place a framework to track future costs.

We always think Treasury Board has their fingers right on the dollars. Why wouldn't that information be available now? That's an issue that came up in this committee, it might have been with the Auditor General. Why wouldn't that information be available now with regard to the costs of resolving the pay problems?

Ms. Cléroux: I will ask my colleague Tom to take this question, please.

Tom Scrimger, Assistant Comptroller General, Financial Management, Office of the Comptroller General, Treasury Board of Canada Secretariat: I think it depends on the perspective from which you want to examine the issue. We certainly are aware of the funding that's been authorized to address the Phoenix issues and can describe that funding for you.

The project we have embarked on that responds to the Auditor General's recommendation dealing with Treasury Board Secretariat is a much more comprehensive cost estimation project to look at a global picture of all costs in and around the Phoenix question. We are exploring three aspects.

One is historically the costs already invested into Phoenix and its implementation. The second area we are examining is the transitions to stabilization costs; what is the investment that's likely to be required in order to stabilize Phoenix? The third area, which is one we approach with a great deal of caution because we don't know all the answers yet, is what might the future cost of a solution be?

So the costing team who reports through to me is heavily engaged in this work with departments and agencies now. They're going through a data-gathering exercise which will be followed by what they would call a data normalization exercise, or basically the check the quality of the data. Then we will have begun concurrently to build costing models to hopefully answer some of these questions and to report our results back through to ministers in the spring.

Senator Marshall: I'm interested in an estimate of what it's going to cost to fix the problem in the future, but that wasn't the basis of my question. My question is for the problems you've tried to address, the problems arising now with regard to Phoenix, for example, trying to resolve the half million outstanding pay issues. Can you put a dollar figure on that? I wasn't looking at the costs of implementing the system. It's the problems. You don't have that number now, do you?

Elles concernent deux points que vous avez mentionnés dans votre déclaration préliminaire. Dans vos observations sur le coût d'une solution aux problèmes de paye, vous avez dit que nous pouvons déterminer les coûts engagés jusqu'ici et instaurer un cadre pour suivre les coûts à venir.

Nous pensons toujours que le Conseil du Trésor connaît exactement les coûts. Pourquoi cette information n'est-elle pas déjà disponible? La question a été soulevée à notre comité, avec le vérificateur général peut-être. Pourquoi ne connaît-on pas tout de suite les coûts du règlement des problèmes de paye?

Mme Cléroux : Je vais demander à mon collègue, Tom, de vous répondre, si vous voulez bien.

Tom Scrimger, contrôleur général adjoint, gestion financière, Bureau du contrôleur général, Secrétariat du Conseil du Trésor : Cela dépend de l'angle sous lequel vous abordez le problème. Bien sûr, nous connaissons le financement qui a été autorisé pour régler les problèmes de Phénix, et nous pouvons vous l'expliquer.

Notre projet à cet égard pour donner suite à la recommandation du vérificateur général traitant du Secrétariat du Conseil du Trésor va beaucoup plus loin qu'un projet d'estimation des coûts qui viserait à dégager un grand tableau des coûts liés aux problèmes de Phénix. Nous en explorons trois aspects.

Il y a d'abord les sommes déjà investies dans Phénix et sa mise en œuvre par le passé. Nous examinons aussi les coûts de la transition vers la stabilisation; quel sera l'investissement probable à faire pour stabiliser Phénix? Le troisième aspect, que nous abordons avec beaucoup de circonspection parce que nous n'avons pas encore toutes les réponses, est le coût futur de la solution.

Ainsi donc, mon équipe d'établissement des coûts est engagée à fond aujourd'hui dans ce travail avec les ministères et organismes. Elle travaille à un exercice de rassemblement des données, qui sera suivi par ce qu'elle appellerait un exercice de normalisation des données, ou essentiellement de vérification de la qualité des données. Alors nous aurons commencé simultanément à construire des modèles de coûts dans l'espoir de répondre à ces questions et de faire rapport de nos résultats aux ministres au printemps.

La sénatrice Marshall : J'aimerais bien avoir une estimation de ce que coûtera la correction du problème plus tard. Mais ce n'était pas l'objet de ma question. Ma question concerne les problèmes que vous avez tenté de régler, les problèmes que Phénix connaît aujourd'hui, par exemple, pour essayer de régler notre demi-million de problèmes de paye. Pouvez-vous chiffrer cela? Je ne parlais pas des coûts de mise en œuvre du système. Ce sont les problèmes. Vous n'avez pas ce chiffre aujourd'hui, n'est-ce pas?

Mr. Scrimger: I can provide you with a global number of funding that's been authorized around the Phoenix system.

Senator Marshall: Is it for the problems —

Mr. Scrimger: I will try to give you the three basic areas of the costing.

The original funding approvals that dealt with the consolidation of Miramichi and the Phoenix design and implementation was about $309 million. We also had monies transferred from departments into the Miramichi project of about $217 million.

Senator Marshall: What was that for?

Mr. Scrimger: That was actually transferring resources devoted inside departments to pay, and it was transferring because of the consolidation of pay for a number of organizations into their Miramichi centres. Departments had to move resources from the department to the Miramichi centre. I'm boiling things down to the essential here.

When it comes to funding that deals with the Phoenix issues funding, my colleagues in PSPC received a funding of about $50 million about two years ago — excuse me if I have the timing wrong. The departments were not required to bring to the centre about $210 million in savings that were supposed to be harvested through the Phoenix process. In 2017, up to $142 million was approved by ministers to address Phoenix implementation issues.

So if I very quickly do the math, there is approximately $400 million in funding that's been approved to address the challenges that have come out since the implementation of Phoenix, almost evenly split between not harvesting savings from departments and new monies invested to address the Phoenix implementation issues.

Senator Marshall: Would departments have been allowed to transfer funding from other programs to cover resolving the problems in Phoenix?

Mr. Scrimger: I can't answer how individual departments may have addressed their resourcing question.

Senator Marshall: The Treasury Board doesn't track that, do they?

Mr. Scrimger: It would be within their operating vote which is a single vote. I would presume some departments may have reallocated funds to address Phoenix-related issues. Others may have had sufficient resources. It's not a question I can give you a specific answer to.

M. Scrimger : Je peux vous donner le chiffre global des fonds qui ont été autorisés pour le système Phénix.

La sénatrice Marshall : Est-ce pour les problèmes…

M. Scrimger : Je vais essayer de vous donner les trois éléments de base des coûts.

Les premières approbations de financement qui portaient sur le regroupement de Miramichi et la conception et la mise en œuvre de Phénix étaient de l'ordre de 309 millions de dollars. Nous avons aussi reçu environ 217 millions de dollars des ministères pour le projet de Miramichi.

La sénatrice Marshall : C'était pour quoi?

M. Scrimger : Il s'agissait en fait d'un transfert de ressources dont les ministères disposaient pour la paye, pour la consolidation de la paye pour divers organismes à Miramichi. Les ministères ont dû déplacer de leurs ressources vers le centre de Miramichi. Voilà pour l'essentiel.

Quant au financement pour les problèmes de Phénix, mes collègues de Services publics et Approvisionnement Canada, SPAC, ont reçu un financement d'environ 50 millions de dollars il y a environ deux ans — excusez-moi si je me trompe de date. Les ministères n'ont pas eu à transférer au centre environ 210 millions de dollars d'économies que le processus Phénix devait permettre de récolter. En 2017, les ministres ont approuvé jusqu'à 142 millions de dollars pour régler les problèmes de mise en œuvre de Phénix.

Donc, si je fais un calcul très rapide, on a approuvé environ 400 millions de dollars pour relever les défis surgis depuis la mise en œuvre de Phénix, qui se répartissent presque également entre la non-utilisation des économies des ministères et l'argent neuf injecté dans la mise en œuvre de Phénix.

La sénatrice Marshall : Aurait-on permis aux ministères de transférer des fonds d'autres programmes pour aider à régler les problèmes de Phénix?

M. Scrimger : Je ne saurais vous dire comment chaque ministère aurait pu répondre à la question des ressources.

La sénatrice Marshall : Le Conseil du Trésor ne fait pas ce genre de suivi, n'est-ce pas?

M. Scrimger : Ce serait dans son crédit de fonctionnement, qui est un crédit unique. Je suppose que certains ministères ont peut-être réaffecté des fonds à la solution des problèmes de Phénix. D'autres avaient peut-être suffisamment de ressources. Je n'ai pas de réponse précise à votre question.

Senator Marshall: If you're going to do that exercise that Ms. Cléroux mentioned in her opening remarks, the exercise is going to be completed by May 2018, you should have that number then, shouldn't you?

Mr. Scrimger: We're hoping to have a good sense of what the change in departmental spending was before and after Phoenix as part of that exercise.

Senator Marshall: This is something I mentioned when I was asking questions earlier during the meeting.

Why do we continue to say, "we will, we will" and not "we are?" It always seems like we're looking toward the future to do something. We will collaborate with departments to report and track things and then to better track and report on pay actions, and we will set up performance measures at some future point in time.

Why is it always "will"? Why wouldn't some of it be done? Why couldn't it be done now? Why isn't it done now?

Mr. Linklater: A lot of the actions you refer to are ongoing. In fact, where we have been working with departments and agencies on something like performance indicators, for example, we realize our data sets are imperfect and we are measuring what we can measure, but there may be more precision that we can bring to the data to be able to provide better information back to departments and agencies.

So essentially we are collaborating, we are working with them. We are using the governance to be able to advance the initiatives, particularly the 22 measures that were announced in November. However, there's always an element of refinement that comes to these things. The way we've drafted our documentation is to reflect that this is not a one-off, there is an ongoing need for us to collaborate across the town to be able to bring stability to the system.

Senator Marshall: Sometimes when we say "we will," it should be "we are."

Mr. Linklater: We are or we will continue to.

Senator Pratte: Going back to the numbers, Mr. Linklater, of the backlog of December 27, which was 367,000 financial transactions, can you provide a detailed picture of what these transactions are? How many are people who are underpaid or people who were overpaid? How many were maternal or parental leave or people who exited the public service?

Mr. Linklater: We would be able to break that down by sub-activity. We could do that and provide detail to the clerk of the committee.

Senator Pratte: Thank you. We would appreciate that.

La sénatrice Marshall : Si vous faites l'exercice que Mme Cléroux a mentionné dans sa déclaration préliminaire, vous devriez avoir terminé l'exercice en mai 2018 et avoir alors ce chiffre, n'est-ce pas?

M. Scrimger : Nous espérons que l'exercice nous donnera une bonne idée du changement des dépenses des ministères avant et après Phénix.

La sénatrice Marshall : C'est une chose que j'ai déjà mentionnée dans mes questions au cours de la réunion.

Pourquoi persistons-nous à parler du futur plutôt que du présent, à dire : « Nous le ferons » plutôt que « Nous le faisons »? Il semble toujours que c'est plus tard que nous voulons agir. Nous collaborerons avec les ministères pour faire rapport et un suivi des choses, puis pour faire un meilleur suivi et faire rapport des interventions de paye, quitte à définir des mesures de rendement plus tard.

Pourquoi est-ce toujours « plus tard »? Pourquoi ne pas en faire une partie tout de suite? Pourquoi ne pourrait-on pas le faire maintenant? Pourquoi ne le fait-on pas maintenant?

M. Linklater : Un grand nombre des interventions dont vous parlez sont déjà en cours. De fait, lorsque nous travaillons avec les ministères et les organismes à définir des indicateurs de rendement, par exemple, nous voyons que nos ensembles de données sont imparfaits, et nous mesurons ce que nous pouvons mesurer, mais il nous faut peut-être des données plus précises pour pouvoir mieux informer les ministères et les organismes.

Essentiellement donc, nous travaillons avec eux. Nous utilisons la gouvernance pour faire avancer les initiatives, et en particulier les 22 mesures annoncées en novembre. Par contre, il y a toujours des choses à raffiner là-dedans. Nous avons rédigé notre documentation de manière à faire ressortir que l'initiative n'est pas ponctuelle, qu'il faut toujours collaborer entre tous pour arriver à stabiliser le système.

La sénatrice Marshall : Parfois, au lieu de dire : « Nous le ferons », il vaudrait mieux dire : « Nous le faisons ».

M. Linklater : Nous le faisons ou continuerons de le faire.

Le sénateur Pratte : Monsieur Linklater, pourriez-vous nous donner une répartition détaillée de l'arriéré de 367 000 transactions financières en date du 27 décembre? Combien y a-t-il de personnes qui sont sous-payées ou qui ont été trop payées? Combien étaient en congé de maternité ou parental ou avaient déjà quitté la fonction publique?

M. Linklater : Nous pourrions établir une ventilation par sous-activité. Nous pourrions envoyer les détails à la greffière du comité.

Le sénateur Pratte : Merci. Ce serait apprécié.

I understand if we looked at that over time, there should be a change in the composition of those transactions. If you do your priorities right, we should find fewer people who are underpaid, for example, because you would have given priority to people who were getting no pay.

Mr. Linklater: Well, an example I would use reflects that logic, yes. When we went live we probably had a considerable number of people waiting for parental benefits or disability benefits, but because of the way we have prioritized the work in working with the unions, those numbers would be very low and very stable. So over time, you're right, the priorities will shift depending on where we put the emphasis.

Senator Pratte: Thank you.

[*Translation*]

Ms. Cléroux, you said a change in culture is needed among the people in the departments who are responsible for pay and human resources, in the way they enter transactions. As I understand it, that is one of the main problems with the Phoenix system. I would like to hear more about this problem because it has been mentioned a number of times.

As I understand it, when an employee is promoted, there is a time lag between that event and the transaction being entered into the system. Typically, it could be entered anywhere from a few weeks to a few months later. Is that correct?

Ms. Cléroux: That is the problem exactly. According to the prevailing culture, practices and customs, human resources staff did the transactions, but there was no sense of urgency or need to enter the data into systems within a specific time frame. As a result, there is a long time lag from when the events occur until they are entered into the systems. Like it or not, for most of the existing human resources management systems, including compensation, not completing the transactions in a timely manner causes problems with regard to the system's configuration.

In the past, when transactions were done manually, that was simply something the government lived with, year in year out. As these functions became automated, we failed to recognize that work habits also had to change. The way Phoenix is configured exacerbated the situation, and the number of pay transactions skyrocketed.

Si je comprends bien, en examinant cela sur une certaine période, nous devrions observer un changement de composition de ces transactions. Si vos priorités sont à la bonne place, nous devrions voir moins de gens qui sont sous-payés, par exemple, parce que vous auriez donné la priorité à ceux qui n'étaient pas payés.

M. Linklater : Ma foi, j'ai un exemple qui refléterait cette logique. Lors de la mise en service du système, nous avions probablement un grand nombre de personnes en attente de prestations parentales ou d'invalidité, mais, à cause des priorités que nous avons établies de concert avec les syndicats, ces chiffres étaient très faibles et très stables. Donc, vous avez raison, avec le temps les priorités changeront selon l'endroit où nous mettrons l'accent.

Le sénateur Pratte : Merci.

[*Français*]

Madame Cléroux, vous avez mentionné le changement de culture nécessaire, chez les gens responsables de la paie et des ressources humaines dans les ministères, dans la façon dont ils doivent entrer les transactions. Si je comprends bien, c'est l'une des sources des grandes difficultés du système Phénix. J'aimerais bien comprendre ce problème, car il nous a été mentionné à plusieurs reprises.

Si je comprends bien, par exemple, lorsqu'un employé est promu, le délai entre ce moment et le moment où la transaction est entrée dans le système pose problème. Selon la pratique, cela pouvait se faire plusieurs semaines, voire plusieurs mois plus tard. Est-ce ce dont il s'agit?

Mme Cléroux : C'est exactement ce dont il s'agit. Culturellement, dans les us et coutumes, les gestes des ressources humaines étaient posés, mais il n'y avait pas de sentiment d'urgence ou de besoin d'effectuer à temps l'entrée des données à l'intérieur des systèmes. Il y a donc maintenant une longue période entre le moment où les événements se produisent et le moment où ils sont saisis dans les systèmes. Qu'on le veuille ou non, avec la majorité des systèmes existants en matière de gestion des ressources humaines, qui incluent les volets de rémunération, le fait de ne pas faire la transaction au moment opportun cause des problèmes par rapport à la configuration du système.

Auparavant, quand les gens faisaient les transactions manuellement, c'était, bon an mal an, un état de fait avec lequel le gouvernement vivait. Au fur et à mesure que l'on s'est mis à automatiser ces fonctions, on a évité ou omis de tenir compte du besoin de transformer les habitudes de travail. La façon dont le système Phénix a été configuré a amplifié une situation, ce qui a rendu le nombre de transactions de paie totalement démesuré.

This explains many of the problems we have seen, and that is why we have to change the culture and processes. We use processes that were created when people did the work manually for the most part. Some of those functions were automated without examining whether that was the most efficient way of conducting a series of operations. All of that was exacerbated by the way Phoenix was designed.

Right now, we are working on redefining human resources processes, which we probably should have started doing when we were looking at implementing the Phoenix pay system.

Senator Pratte: So it is because the training was insufficient, or simply because you were not aware of the situation when Phoenix was implemented.

Ms. Cléroux: We underestimated it. We took it into consideration, and we can see that in looking at the original documents, but we thought these things would be easy to change. That is what Mr. Linklater was referring to when he said that documentation had been distributed to the departments and agencies. We thought that by telling people that they would have to enter pay transactions in a timely manner from then on, they would understand the scope of change. The changes required in work habits, customs and practices, and in the culture throughout the government, were seriously underestimated.

Senator Pratte: And the training exercise you have launched, on this last point specifically, how long will it take to complete?

Ms. Cléroux: The online training was launched in December 2017. About two fifths of staff have completed the training thus far. We are expecting it to take a few months. We have not yet set a deadline. We regularly encourage people to complete the training. Classroom training will be provided to answer the more complex questions that human resources and pay professionals may have. That will most likely take another year, given the volume and number of people to be trained. We are looking at possibly accelerating this kind of module by using technology to reach out a larger number of people and work in waves.

We are trying to get it done as quickly as possible because we know that we will be stuck in a vicious circle until this training has been completed. Until the training has been done, habits will not change, people will not recognize the issues, and the problems will keep accumulating. An investment is needed to break this cycle, and that is why we are doing what has to be

Cela explique bon nombre des problèmes rencontrés, et c'est pourquoi il nous faut ajuster les façons de faire et modifier la culture. Nous utilisons des processus qui ont été conçus lorsque les gens travaillaient principalement de façon manuelle. On a automatisé certaines de ces fonctions sans se demander si c'était la façon la plus efficiente d'effectuer une série d'opérations. Or, tout cela a été exacerbé par la façon dont Phénix a été conçu.

Nous travaillons en ce moment à repositionner les façons de faire en ressources humaines, ce qu'on aurait probablement dû commencer à faire au moment où on envisageait la mise en œuvre du système de paie Phénix.

Le sénateur Pratte : Cela vient du fait que la formation n'était pas suffisante, ou c'est simplement parce qu'on n'était pas conscient de la situation au moment de la mise en œuvre de Phénix.

Mme Cléroux : Cela a été sous-estimé. On en a tenu compte, et on le constate lorsqu'on regarde les documents originaux, mais on l'a perçu comme des éléments qui seraient faciles à corriger. C'est un peu à cela que M. Linklater a fait référence lorsqu'il disait qu'il y a eu dissémination de documentations à travers les ministères et organismes; on pensait que, en disant aux gens qu'ils devraient dorénavant entrer les transactions liées à un événement de paie à temps, ils comprendraient tout le changement que cela comporte. Il y a eu une sous-estimation profonde des changements impliqués dans les habitudes de travail, les us et coutumes et la culture dans l'ensemble de l'organisation du gouvernement.

Le sénateur Pratte : Pour ce qui est de l'exercice de formation que vous avez lancé, relativement à cette question précisément, combien de temps faudra-t-il pour le compléter?

Mme Cléroux : La formation en ligne a été lancée en décembre 2017. À ce jour, environ les deux cinquièmes de l'effectif ont suivi la formation. On s'attend à un délai de quelques mois. On n'a pas encore fixé de date d'échéance. On encourage les gens de façon très régulière à suivre la formation. Une formation sera donnée par des formateurs en salle de classe qui pourront répondre aux questions un peu plus complexes des professionnels des ressources humaines et de la paie. Il faudra compter fort probablement une autre année pour le faire, compte tenu du volume et du nombre de ressources à former. Nous examinons la possibilité d'accélérer ce type de modules en utilisant des moyens technologiques pour en faire une diffusion un peu plus large, de façon à ce que les cohortes soient plus grandes et afin d'y aller plutôt par vagues.

On essaie de le faire le plus rapidement possible, parce qu'on sait que, tant que cette formation ne sera pas donnée, on restera pris dans un cercle vicieux : la formation n'est pas donnée, les habitudes de vie ne changent pas, les gens n'en prennent pas conscience et les problèmes continuent à s'accumuler. Il faut investir pour briser ce cycle, c'est pourquoi on déploie les efforts requis. Cependant, on parle d'une fonction publique de 300 000

done. Bear in mind, however, that there 300,000 public servants so, unfortunately, it will take more than a few weeks.

[*English*]

Senator Eaton: To follow up on Senator Pratte's question and your answer, madam, I have here a report of the Office of the Comptroller General dated January 2016. In this report, they break things down by ministry, and I'll just give you a couple. For instance, in the CSC, the shift worker issue tests with less than a 50 per cent success rate where shift worker represents 40 per cent of our workforce.

Under CRA, testing results are unknown. Every time PSPC finds an issue they fix it, but there does not seem to be a holistic approach to change.

At ESDC, system readiness is questionable. Out of 25 outstanding defects, 10 are still critical and not fixed.

Do you think you could provide for us an update on how each of the ministries is doing in terms of better results for each ministry? It would be nice to know, for instance, if they have gotten better. It would be most helpful for us if we could look at it by next year to know if ISED has gotten better and whether Agriculture and Corrections Canada have improved their rate of success in paying their workers.

My next question, madam, relates to where, in your speech, you said that in collaboration with PSPC, "We will establish standardized timelines for HR transactions that lead to a pay action by June 30, 2018". Could you explain that? Thank you.

Ms. Cléroux: On the question of the data for each of the departments, we are publishing every two weeks what we call a departmental dashboard. We do it for the 45 departments serviced by the pay centre, as well as for the 53 that are not serviced by the pay centre.

Senator Eaton: There are 53 that are still not serviced?

Ms. Cléroux: Fifty-three of the 98 that are not serviced by the pay centre have kept their own approach to compensation services. However, when you're looking at the total population, those 53 equal one third of the total population of the federal government. The pay centre, which is serving 45 departments, is two thirds of the population.

As you know, we have different sizes of departments and agencies. That's why every time we use a number, we have got to add another one, otherwise it's kind of skewing the understanding of the challenges.

personnes; donc, malheureusement, cela ne se fait pas en quelques semaines.

[*Traduction*]

La sénatrice Eaton : Pour revenir à la question du sénateur Pratte et à votre réponse, madame, j'ai ici un rapport du Bureau du contrôleur général daté de janvier 2016. Ce rapport présente une ventilation par ministère, et je vais vous citer quelques cas. Ainsi, au Service correctionnel du Canada, le taux de succès des tests des travailleurs de quart est inférieur à 50 p. 100, alors que les travailleurs de quart représentent 40 p. 100 de notre effectif.

Pour l'Agence du revenu du Canada, les résultats des tests sont inconnus. Services publics et Approvisionnement Canada, SPAC, règle les problèmes au cas par cas, mais il ne semble pas avoir d'approche holistique du changement.

À Emploi et Développement social Canada, l'état de préparation du système n'est pas évident. Sur 25 défauts restant à corriger, 10 demeurent critiques.

Pensez-vous que vous pourriez nous faire le point sur les résultats qu'obtient chacun des ministères? Il serait bon de voir, par exemple, s'il y a eu de l'amélioration. Il nous serait très utile de pouvoir nous pencher là-dessus d'ici l'an prochain pour voir si Innovation, Sciences et Développement économique Canada s'est amélioré et si Agriculture Canada et Service correctionnel Canada ont amélioré leur taux de succès en matière de paye.

Ma prochaine question, madame, est inspirée d'une affirmation que vous avez faite dans votre discours, soit que, en collaboration avec SPAC, « nous dresserons un échéancier normalisé des opérations RH qui permettra de procéder à des interventions de paye d'ici le 30 juin 2018 ». Pourriez-vous vous expliquer? Merci.

Mme Cléroux : Pour ce qui est des données pour chacun des ministères, nous publions toutes les deux semaines ce que nous appelons un tableau de bord ministériel. Nous le faisons pour les 45 ministères clients du centre des services de paye, de même que pour les 53 autres.

La sénatrice Eaton : Il y en a 53 qui ne sont pas toujours desservis par le centre des services de paye?

Mme Cléroux : Cinquante-trois des 98 qui ne sont pas desservis par le centre des services de paye ont maintenu leur propre approche des services de rémunération. Mais ces 53 clients représentent le tiers de la population totale du gouvernement fédéral. Le centre des services de paye, qui dessert 45 ministères, représente les deux tiers de la population.

Comme vous le savez, les ministères et organismes n'ont pas tous la même taille. Aussi, chaque fois que nous utilisons un chiffre, nous devons en ajouter un autre, pour ne pas fausser la compréhension des défis.

Senator Eaton: Forty-five departments are using the Phoenix pay system.

Ms. Cléroux: Are using the pay centre. In total, we have 98 departments that are using the Phoenix pay system.

Senator Eaton: Thank you.

Ms. Cléroux: I'm sorry, it's a lot of numbers, but that's the challenge we're dealing with.

We are doing those dashboards on the key HR transactions that lead to a pay action. We are estimating there are, on average, in the federal government about 100 different types of human resources transactions, but about 40 of these have a consequence on pay. We are focusing on a subset of those. It's about 15, if I'm not mistaken, we are following more closely.

What we're doing is using data coming from the pay centre for the departments serviced by the pay centre. For the departments not serviced by the pay centre, they do reporting to my team manually every pay period.

We do publish those dashboards, and we could share them. We have a cumulative dashboard for the pay and non-pay centres, so two different ones we can share with the clerk of this committee so that you have a sense of it.

This is, right now, the tool we are using to be able to follow the evolution of the situation with the different departments.

The 12 institution officers and agents of Parliament are not providing us with data. Those do not answer to the government. So apologies for that. It's 85 that we are collecting data for, but only the organization above 50 FTEs. We have a total, if I'm not mistaken, of 70 organizations for which we publish the dashboards.

Each of those organizations, every pay period, receives their own. They see the cumulative data, and they do receive their own data of that pay period. People inside of those organizations can really look at the challenges and issues.

When we began the exercise in June, we were hoping we could rapidly identify some avenues of resolution so we could focus efforts. To this date, we see the difference between pay centre and non-pay centre. We do see similitude in certain types of transactions, which is leading us to suspect and look into the root causes more in the design of the system than in the manual work done by everybody.

La sénatrice Eaton : Quarante-cinq ministères utilisent le système de paye Phénix.

Mme Cléroux : Utilisent le centre des services de paye. Au total, nous avons 98 ministères qui utilisent le système de paye Phénix.

La sénatrice Eaton : Merci.

Mme Cléroux : Je suis désolée, c'est beaucoup de chiffres, mais c'est le défi auquel nous sommes confrontés.

Nous faisons ces tableaux de bord pour les principales transactions de ressources humaines qui donnent lieu à une intervention de paye. Nous estimons qu'il y a, en moyenne, au gouvernement fédéral environ une centaine de transactions de ressources humaines différentes, dont une quarantaine ont des incidences sur la paye. Nous nous concentrons sur un sous-ensemble de celles-là. Il y en a une quinzaine, si je ne m'abuse, que nous suivons de plus près.

Nous utilisons les données provenant du centre des services de paye pour les ministères qu'il dessert. Les autres ministères dressent un rapport à la main qu'ils envoient à mon équipe à chaque période de paye.

Nous publions ces tableaux de bord, et nous pourrions les partager. Nous avons un tableau de bord cumulatif pour ceux qui sont desservis par le centre des services de paye et un autre pour ceux qui ne le sont pas; nous avons donc deux tableaux différents que nous pourrons envoyer à la greffière du comité pour vous donner une idée.

À l'heure actuelle, c'est grâce à cet outil que nous suivons la situation avec les différents ministères.

Les 12 hauts fonctionnaires et agents du Parlement ne nous fournissent pas de données. Ils ne répondent pas au gouvernement. Mes excuses pour cela. Nous recueillons des données pour 85 ministères et organismes, mais seulement s'ils ont plus de 50 ETP. Au total, sauf erreur, nous avons 70 organisations pour lesquelles nous publions les tableaux de bord.

Chacune de ces organisations, à chaque période de paye, reçoit son tableau de bord. Elle voit les données cumulatives, et reçoit ses propres données pour la période de paye. Les gens qui sont dans ces organisations peuvent vraiment analyser les défis et les enjeux.

Au début de cet exercice en juin, nous espérions pouvoir trouver rapidement des pistes de solution afin de concentrer nos efforts. À ce jour, nous voyons la différence entre les organisations qui sont desservies par le centre des services de paye et celles qui ne le sont pas. Nous observons des similitudes entre certains types de transactions, ce qui nous amène à soupçonner et à examiner les causes profondes davantage dans la

We are expecting challenges in the transfer of data between systems. I told you about 32 HR systems and five different types of interfaces. Some are direct transfer of data. We are suspecting that work is under way. Unfortunately, none of that is easy to do, and that's why there is still perspective in our words. We are working on it, but it's not rapid to be able to find out because we have a lot of things that have been done for which no documentation is available. It's a bit like finding the needle in a haystack to be able to find the source of the challenges.

This is to answer your first question. You then asked the question: What do we mean by the service standards on the HR processes?

Les and Marc told you about the service standards that exist for the work at the pay centre. No equivalent service standards exist for the upstream part of the work done by the HR teams. This is not something we have ever implemented in government. Up to the mid-2000s, all of the work for the human resources management was done by each organization, and there were a lot of different approaches. Since 2005 or thereabouts, work has begun to do things more similarly across government, but we have not yet done the work. It was not done prior to the design of Phoenix. It was not done when Phoenix went live, and we're starting now.

To answer the other senator's question about the will compared to the now, all of that work needs to be done. We have to do that work in collaboration with departments and agencies, mindful of the change management that will need to happen. We have all been burned with the fact that change management was not taken to the degree it should have been taken with the implementation of Phoenix. We want to ensure that as we undertake the stabilization of work, this time we will do it mindful of all the components that have to be included so we are not repeating the errors of the past.

We are doing all we can not to repeat the mistakes. We may be a bit slower at getting at it, but we're doing it in not only an integrated but collaborative manner so that whatever we are going to implement, it's going to be something more sustainable and leading to the correct change, rather than just doing a check of a list of actions we have to take on.

[*Translation*]

Senator Forest: You talked about the challenge of training and the fact that two fifths of the public servants involved have done the training. Do you motivate public servants to encourage

conception du système que dans le travail à la main accompli par tout le monde.

Nous nous attendons à avoir des défis à surmonter dans le transfert des données entre systèmes. Je vous ai parlé de 32 systèmes de ressources humaines et 5 différents types d'interfaces. Certains sont un transfert direct de données. Nous soupçonnons que le travail est en cours. Malheureusement, rien de tout cela n'est facile, et c'est pourquoi il y a encore une perspective dans nos propos. Nous y travaillons, mais c'est difficile à voir parce que beaucoup des choses qui ont été faites ne sont pas documentées. Chercher la source des défis, c'est un peu comme chercher une aiguille dans une botte de foin.

Voilà pour votre première question. Vous avez ensuite demandé : qu'entendons-nous par les normes de service dans les processus de ressources humaines?

Les et Marc vous ont parlé des normes de service qui existent pour le travail au centre des services de paye. Il n'existe pas de normes de service équivalentes pour le volet d'amont du travail des équipes de ressources humaines. Nous n'en avons jamais mis en œuvre au gouvernement. Jusqu'au milieu des années 2000, tout le travail de gestion des ressources humaines était accompli par chaque organisation, et il y avait beaucoup d'approches différentes. Depuis 2005 ou à peu près, on a commencé à uniformiser les façons de faire les choses à l'échelle du gouvernement, mais nous n'avons pas encore fait le travail. Il n'a pas été fait avant la conception de Phénix. Il n'a pas été fait lorsque Phénix est entré en service, et c'est maintenant que nous commençons.

Pour répondre à la question de l'autre sénatrice sur le « plus tard » comparativement au « maintenant », tout ce travail reste à faire. Nous devons le faire en collaboration avec les ministères et organismes, sans perdre de vue la gestion du changement qui s'impose. Nous avons tous été échaudés par le fait que la gestion du changement n'a pas été aussi efficace qu'elle aurait dû avec la mise en œuvre de Phénix. Nous voulons faire en sorte que, lorsque nous attaquerons la stabilisation du travail, nous le ferons sans oublier tous les éléments à prendre en compte, afin de ne pas retomber dans les erreurs de jadis.

Nous faisons l'impossible pour ne pas commettre les mêmes erreurs. Nous y mettrons peut-être plus de temps, mais nous le faisons d'une manière non seulement intégrée, mais encore concertée, de sorte que ce que nous allons mettre en œuvre sera plus durable et débouchera sur le changement qu'il faut, et pas seulement sur une simple vérification d'une liste de mesures à prendre.

[*Français*]

Le sénateur Forest : Vous avez parlé du défi en matière de formation et du fait que deux cinquièmes des fonctionnaires concernés ont suivi cette formation. Motivez-vous les fonctionnaires pour qu'ils incitent leur équipe à suivre cette

their team to take the training so that people can pick up the slack on the ground?

You are also working with union leaders. Are they aware of the need to motivate their members? Two fifths are 40 per cent all the same, a significant number, but the remaining 60 per cent still have to follow through on your effort on the ground.

Ms. Cléroux: The answer is yes. We are working with all departments and agencies. Training coordinators for stabilization have been appointed in all organizations. There are teleconferences with those people every week to get the word out. The discussions are led by governance and the public service management advisory committee, which includes about fifty deputy ministers. It is an information sharing and dissemination committee. Those meetings are every three weeks and provide an update on training.

We work with all public service unions. We have committees with them. Before we go ahead with the online training, they can have a look at the modules and provide comments. A number of them have posted information on their website pertaining to the training web page. We are trying to get the information out to as many people as possible.

Senator Forest: The Auditor General's report of June 30, 2017 noted that there were 494,534 outstanding pay requests, 52 per cent of which were high impact, that is, with a value of over $100.

To measure the impact of your efforts thus far, do you have statistics on the number of pay requests that are pending as of January 1, six months later?

Mr. Linklater: We posted details on the dashboard which we have already discussed with Senator Pratte. At that time, there were about 450,000 outstanding transactions with a financial impact. That includes all of our regular workload, and everything above and beyond that. We plan to release another dashboard for January in the coming days. That table will show the progress we have made.

Senator Forest: The tax season is approaching. The government has set a deadline for public servants because, of the half million individuals who made change requests, there are some overpayments and some underpayments. People who were overpaid were given a timeframe to contact the Canada Revenue Agency, but it seems to be very difficult to get through. People are trying to contact the CRA by telephone to report their request and to resolve their situation so as not to be penalized, but they are not able to get through. Has this problem been resolved?

formation afin que les gens puissent prendre la relève sur le terrain?

Vous travaillez aussi en collaboration avec les dirigeants syndicaux. Ces derniers sont-ils sensibilisés à l'importance de motiver leurs membres? Deux cinquièmes représente tout de même 40 p. 100, une proportion importante, et il reste 60 p. 100 de gens pour relayer vos efforts sur le terrain.

Mme Cléroux : La réponse est oui. Nous travaillons avec tous les ministères et organismes. Des coordonnateurs à la formation pour le dossier de la stabilisation ont été nommés dans toutes les organisations. Des conférences téléphoniques ont lieu chaque semaine avec ces personnes pour que la dissémination se fasse. Les discussions sont menées par la gouvernance et le comité de gestion consultatif de la fonction publique, auquel siègent près d'une cinquantaine de sous-ministres. Il s'agit d'un comité de dissémination et de partage d'information. Ces réunions ont lieu toutes les trois semaines et permettent de faire le point sur la formation.

Le travail se fait en collaboration avec tous les syndicats de la fonction publique. Des comités sont en place avec eux. Avant d'aller de l'avant avec la formation en ligne, ils ont la chance de voir les modules et de nous faire part de leurs commentaires. Plusieurs d'entre eux ont affiché sur leur site web l'information liée à la page web qui donne accès à la formation. On essaie de disséminer l'information de la façon la plus large possible.

Le sénateur Forest : Selon le rapport du vérificateur général, en date du 30 juin 2017, on comptait 494 534 demandes d'intervention de paie, et 52 p. 100 de ces demandes étaient à incidence élevée, soit pour plus de 100 $.

Aujourd'hui, afin de mesurer l'impact de vos efforts, avez-vous des statistiques sur le nombre de demandes d'intervention de paie qui sont en attente en date du 1er janvier, soit six mois plus tard?

M. Linklater : On a affiché les détails sur le tableau de bord dont on a déjà parlé avec le sénateur Pratte. À cette époque, on comptait environ 450 000 transactions ayant un impact financier. Cela comprenait tout ce qu'implique notre charge de travail normale, en plus de ce qui va au-delà. On prévoit publier un autre tableau de bord dans les prochains jours pour le mois de janvier. Ce tableau permettra de voir où nous en sommes rendus avec nos efforts.

Le sénateur Forest : La saison des déclarations de revenus approche. Le gouvernement a accordé un délai aux fonctionnaires, parce que sur environ un demi-million de personnes concernées par les demandes de modification, certains ont fait des paiements en trop et d'autres en ont fait en moins. Ceux qui ont reçu des trop-payés bénéficiaient d'un délai pour contacter l'Agence du revenu du Canada. Mais il semble y avoir eu de sérieux problèmes pour les rejoindre. Les gens essayaient de contacter l'agence par téléphone afin d'être en mesure de

Mr. Lemieux: Yes. For the people who were overpaid, we had already put a plan in place, together with the Treasury Board Secretariat and the CRA, which enabled us to identify a series of transactions that could lead to overpayment. The overpayments that were reported by the Auditor General were identified once the transaction had been completed and the amount of the overpayment had been determined. As Mr. Linklater said, in order to issue a T4 or relevé 1, we have to complete the transaction and determine the amount of overpayment.

In December, we had already started working on a series of transactions. In order to help all employees who thought they had been overpaid, we asked them to report it to us as quickly as possible, in December and in January. It was a transaction that we had to complete quickly. The employees were not supposed to contact the CRA to report an overpayment, however, but our call centres.

We created a team of 200 people to do this, and we expect to be able to issue either an original T4 near the end of February or an amended T4 by mid-March or early April so all employees have a valid T4 or relevé 1. Yes, we had some technical problems with calls, but we continue to answer those calls and do what we can to make sure that all employees get an amended T4 so they can file their taxes before the end of April.

[*English*]

Senator Neufeld: A lot of questions have been asked about the training part, so I will hopefully ask just one question.

I listened, I think, carefully to the explanation that people didn't think it was a big deal to change the pay system for 300,000 people in government. It started in 2008 and went all the way to 2015 before it was purchased, put into place and tendered out. And to change the whole pay system for that many people and also understanding the same company that was doing it in Canada had done it in Australia where there were problems. Everybody thought there was no need to train. I can't for the life of me figure that out. Something that big, that, "Well, we didn't think training was going to be a big issue and we are just starting to do it now," after experiencing some of these disastrous things that are going on.

Who in the world decided that no training was needed to change a system this large in government? Who made the decision that, "Well, this is pretty easy to do. It will just be a

reporter leur demande et de régulariser leur situation pour ne pas être pénalisés, mais ils n'y arrivaient pas. Est-ce que ce problème a été résolu?

M. Lemieux : Oui. En ce qui concerne la gestion des trop-payés, on avait déjà mis en place un plan, en collaboration avec le Secrétariat du Conseil du Trésor et l'Agence du revenu du Canada, grâce auquel on a identifié un ensemble de transactions qui pourraient mener à un trop-payé. En fait, les trop-payés qui étaient rapportés par le vérificateur général l'étaient une fois que la transaction avait été faite et que le montant payé en trop avait été déterminé. Alors, comme le disait M. Linklater, afin de pouvoir émettre un T4 ou un relevé 1 valide, nous devons faire cette transaction et déterminer le montant du trop-payé.

Nous avions déjà commencé, en décembre, à travailler sur un ensemble de transactions. Afin de nous assurer de pouvoir aider tous les employés qui pensent avoir un trop-payé, nous leur avons demandé qu'ils nous le signalent le plus rapidement possible, en décembre et en janvier. C'est une transaction qu'on devrait conclure sous peu. Cependant, ce n'était pas l'Agence du revenu qu'il fallait contacter pour signaler qu'on pensait avoir un trop-payé, mais bien notre centre d'appels.

Nous avons mis en place une équipe de 200 personnes pour effectuer cette tâche, et nous croyons être en mesure d'émettre soit un T4 original vers la fin de février, ou encore un T4 modifié d'ici la mi-mars ou le début avril, afin que tous aient en main un T4 ou un relevé 1 valides. Oui, nous avons fait face à des défis techniques concernant les appels, mais nous continuons à répondre à ces appels et à faire ce qui est en notre pouvoir afin de nous assurer que les employés recevront un T4 modifié pour qu'ils puissent faire leur déclaration de revenus avant la fin avril.

[*Traduction*]

Le sénateur Neufeld : Il y a eu bien des questions au sujet de la formation, et j'espère n'en poser qu'une seule.

J'ai bien écouté l'explication selon laquelle on n'a pas jugé que c'était une si grosse affaire de changer le système de paye pour 300 000 fonctionnaires. On a commencé en 2008 et continué jusqu'en 2015 avant de l'acheter, de l'installer et de l'envoyer en appel d'offres. Il fallait changer tout le système de paye pour tout ce monde et comprendre en outre que la même entreprise qui le faisait au Canada l'avait fait en Australie, où il y avait des problèmes. Tout le monde pensait que la formation n'était pas nécessaire. C'est à n'y rien comprendre. Quelque chose d'aussi gros que : « Eh bien, nous ne pensions pas que la formation allait être un gros problème, et nous commençons tout juste à la faire maintenant », après avoir connu certaines des catastrophes qui nous frappent.

Qui dans le monde a donc décidé qu'il ne fallait pas de formation pour changer un aussi gros système au gouvernement? Qui a pris la décision en se disant : « Eh bien, c'est facile. Il suffira de transférer quelques renseignements et autres trucs; au

transfer of a bit of information and whatnot, and Bob's your uncle and I can go home"? Who does those kinds of things?

It's a huge thing. I heard you folks saying, "Well, we weren't focused on training, but we're getting trained now and we haven't even trained everybody yet." You have a great big problem on your hands. Somebody must have made the decision somewhere that "We're not going to train anybody. We're just going to go into this new system and it's a piece of cake. It's like going downtown and buying a quart of milk." I can't really understand that, especially with government.

Mr. Linklater: Mr. Chair, as I explained, training materials were available and provided to departments, but as Ms. Cléroux underlined, there was no centralized oversight —

Senator Neufeld: But somebody made that decision that we'll just provide the information, and if you want to look at it, look at it. If you don't want to look at it, you don't have to, but it's going to affect you dramatically. Who decided that we would just send this out to all the departments, but there is no need to actually have a look at it? Don't get excited about it. This is easy. Somebody had to make that decision. Who was it?

The Chair: Will you provide the information on that?

Mr. Linklater: I believe it would have been the project team as they looked at the scope and pace of developing the system. Change management was descoped from the original proposal on the expectation that departments and agencies would have the responsibility to make sure their files were clean before they were transferred to PSPC, their staff were trained, and they would actively participate in the change agent network that had been set to track these issues.

Senator Neufeld: Who was that project team that made that decision? Can you provide that information and give us that information, please?

Mr. Linklater: It would have been the senior executives at Public Services and Procurement.

The Chair: Before we close, I have three questions. You can either say yes or no or provide it in writing.

Number one, will the Phoenix pay system realize its intended efficiencies?

Number two, looking at the AG report and the number of employees affected, what is the real number of employees affected now in the Phoenix pay system across Canada?

fond, Bob est votre oncle et je peux rentrer chez moi »? Qui fait ce genre de choses?

C'est énorme. Je vous ai entendu dire : « Eh bien, nous ne nous concentrions pas sur la formation, mais nous sommes maintenant en formation, et nous n'avons même pas encore formé tout le monde. » Vous avez un beau gros problème sur les bras. Quelqu'un, quelque part, a bien dû décider que : « Nous n'allons former personne. Nous allons simplement entrer dans ce nouveau système; rien de plus facile. C'est comme aller au dépanneur chercher une pinte de lait. » Je ne comprends vraiment pas, surtout avec le gouvernement.

M. Linklater : Monsieur le président, comme je l'ai expliqué, il y avait des documents de formation, et les ministères les ont eus, mais, comme Mme Cléroux l'a souligné, il n'y avait pas de surveillance centralisée.

Le sénateur Neufeld : Mais quelqu'un a décidé de nous limiter à fournir l'information. « Si vous voulez la voir, regardez-la. Si vous ne voulez pas la voir, rien ne nous y oblige, mais cela va vous nuire considérablement. » Qui a décidé que nous enverrions cela à tous les ministères, mais qu'il n'était pas nécessaire de le regarder? Ne vous énervez pas. C'est facile. Quelqu'un a bien dû prendre cette décision. Qui?

Le président : Pouvez-vous nous éclairer à ce sujet?

M. Linklater : Ce doit être l'équipe du projet, qui a examiné la portée et le rythme de développement du système. La gestion du changement a été retirée de la proposition initiale, car on s'attendait que les ministères et organismes aient la responsabilité de nettoyer leurs fichiers avant de les transférer à Services publics et Approvisionnement Canada, que leur personnel soit formé, et qu'ils participent activement au réseau des agents de changement chargé de suivre ces enjeux.

Le sénateur Neufeld : Quelle était l'équipe du projet qui a pris cette décision? Pouvez-vous nous fournir cette information, s'il vous plaît?

M. Linklater : Les cadres supérieurs de Services publics et Approvisionnement Canada.

Le président : Avant de terminer, j'ai trois questions. Vous pourrez répondre par oui ou par non, ou encore par écrit.

Premièrement, le système de paye Phénix produira-t-il les économies escomptées?

Deuxièmement, à la lecture du rapport du vérificateur général, en voyant le nombre d'employés touchés, je me demande ceci : quel est le nombre réel d'employés touchés aujourd'hui dans le système de paye Phénix à l'échelle du Canada?

Number three, as we have learned and we're getting information about hardship and stress to our employees, is there provision for a compensation package to relieve hardship to our employees?

Mr. Linklater: In terms of intended efficiencies, I think it's clear that the savings proposed as part of the original business case will not be realized and there will be additional costs involved in stabilizing the system.

We can provide you with the number of employees who are affected by the system. That information is available.

The Chair: What about a compensation package?

Ms. Cléroux: I'll answer the last two questions. As of 24 January 2018, we have 128,600 serviced by the pay centre, 25,000 non-serviced by the pay centre. So a total of employees on that date of 153,600 people.

The Chair: Thank you, madam.

Ms. Cléroux: As for hardship and stress, different unions have raised these elements because of the number of people affected by Phoenix. There is a subcommittee discussing potential damages. Those conversations are ongoing, and we will see where the conversations will conclude.

The Chair: Thank you very much. Thank you to the witnesses and honourable senators. I now declare the meeting adjourned.

(The committee adjourned.)

Troisièmement, comme nous l'avons appris et comme nous recevons de l'information sur les difficultés et le stress que vivent nos employés, y a-t-il une disposition pour un forfait d'indemnisation pour alléger les difficultés de notre personnel?

M. Linklater : Pour ce qui est des gains d'efficacité escomptés, il est clair que nous ne réaliserons pas les économies proposées dans l'argumentaire initial, et que la stabilisation du système entraînera des coûts supplémentaires.

Nous pouvons vous donner le nombre d'employés victimes du système. Cette information existe.

Le président : Et qu'en est-il de l'idée d'un forfait d'indemnisation?

Mme Cléroux : Je vais répondre aux deux dernières questions. En date du 24 janvier 2018, nous avons 128 600 employés desservis par le centre des services de paye, et 25 000 qui ne le sont pas. Donc, un total de 153 600 personnes à cette date.

Le président : Merci, madame.

Mme Cléroux : Quant aux difficultés et au stress, différents syndicats ont soulevé ces éléments en raison du nombre de personnes victimes de Phénix. Un sous-comité discute des éventuels dommages-intérêts. Les discussions se poursuivent, et nous verrons où elles aboutiront.

Le président : Merci beaucoup. Merci à nos témoins et aux membres du comité. Je déclare la séance levée.

(La séance est levée.)

EVIDENCE

OTTAWA, Wednesday, February 7, 2018

The Standing Senate Committee on National Finance met this day at 6:47 p.m. to study such issues as may arise from time to time relating to federal estimates generally, including the public accounts, reports of the Auditor General and government finance (topic: Phoenix pay problems).

Senator Percy Mockler (*Chair*) in the chair.

[*English*]

The Chair: I welcome you to this meeting of the Standing Senate Committee on National Finance. My name is Percy Mockler, senator from New Brunswick and chair of the committee. I wish to welcome all of those who are with us in the room and viewers across the country who may be watching on television or online.

As a reminder to those watching, the committee hearings are open to the public and also available online on the Senate website at sencanada.ca.

[*Translation*]

I would now like to ask the senators to introduce themselves.

Senator Pratte: Good evening. André Pratte from Quebec.

[*English*]

Senator Black: Doug Black from Alberta.

Senator Marshall: Elizabeth Marshall, Newfoundland and Labrador.

Senator Eaton: Thank you for coming. Nicky Eaton, Ontario.

[*Translation*]

Senator Forest: Good evening. Éric Forest from the Gulf region of Quebec.

[*English*]

Senator Neufeld: Richard Neufeld, British Columbia.

The Chair: Also, I would like to recognize Shaila Anwar, our clerk for the time being. Gaëtane Lemay, our regular clerk, is not present this evening because of illness. I will also recognize our two analysts, Sylvain Fleury and Alex Smith, who team up to support the work of this committee.

TÉMOIGNAGES

OTTAWA, le mercredi 7 février 2018

Le Comité sénatorial permanent des finances nationales se réunit aujourd'hui, à 18 h 47, pour étudier les questions qui pourraient survenir occasionnellement concernant les prévisions budgétaires du gouvernement en général, notamment les comptes publics, les rapports du vérificateur général et les finances publiques (sujet : problèmes liés au système de paye Phénix).

Le sénateur Percy Mockler (*président*) occupe le fauteuil.

[*Traduction*]

Le président : Je vous souhaite la bienvenue à cette réunion du Comité sénatorial permanent des finances nationales. Je suis Percy Mockler, sénateur du Nouveau-Brunswick et président du comité. Je souhaite la bienvenue à tous ceux présents ici dans la salle et à tous les Canadiens qui nous regardent, à la télévision ou en ligne.

Je rappelle à nos auditeurs que les audiences de comité sont publiques et accessibles en ligne à sencanada.ca, le site web du Sénat du Canada.

[*Français*]

J'aimerais maintenant inviter les sénateurs et sénatrices à se présenter.

Le sénateur Pratte : Bonsoir. André Pratte, du Québec.

[*Traduction*]

Le sénateur Black : Doug Black, de l'Alberta.

La sénatrice Marshall : Elizabeth Marshall, de Terre-Neuve-et-Labrador.

La sénatrice Eaton : Merci d'être venus. Nicky Eaton, de l'Ontario.

[*Français*]

Le sénateur Forest : Bonsoir. Éric Forest, de la région du Golfe, au Québec.

[*Traduction*]

Le sénateur Neufeld : Richard Neufeld, de la Colombie-Britannique.

Le président : De plus, j'aimerais souligner la présence de Shaila Anwar, notre greffière pour aujourd'hui. Gaëtane Lemay, notre greffière régulière, n'est pas présente ce soir parce qu'elle est malade. J'aimerais aussi signaler la présence de nos deux analystes, Sylvain Fleury et Alex Smith, qui font équipe pour appuyer les travaux de ce comité.

Today we continue our study of the Phoenix pay system, its problems and challenges. Last week, we received the Auditor General at the committee, and he painted a grim picture of the situation and encouraged us to go deeper in our study.

Yesterday we had before us the two central departments responsible for Phoenix: Public Services and Procurement Canada and Treasury Board. We wanted to know what the current situation is and what they are planning to do to fix the problem and find a permanent solution for our employees, the civil servants of Canada. This evening, through their main unions, we want to hear from the federal employees who are impacted.

Thank you, each and every one of you, for being here this evening and for sharing with us your recommendations, views and comments in order to find a solution for the public servants of Canada.

First, from the Canadian Association of Professional Employees, we welcome Mr. Greg Phillips, National President.

[*Translation*]

We also have with us Mr. Claude Vézina, Executive Director.

[*English*]

Then we have, from the Public Service Alliance of Canada, Mr. Chris Aylward, National Executive Vice President.

[*Translation*]

As well as Ms. Heather Finn, Special Projects Officer for Phoenix.

[*English*]

Finally, from the Professional Institute of the Public Service of Canada, we welcome Mr. Stéphane Aubry, Vice President; and Ms. Emily Watkins, Senior Advisor to the President.

Thank you again on behalf of the committee for being here this evening.

I have been informed that Mr. Phillips will deliver the first opening remarks, then Mr. Aylward will follow for the alliance, and finally, Mr. Aubry will speak for the institute. As usual, to the witnesses, following your presentation, questions will be asked by the senators.

At this point I will ask Mr. Phillips to make his presentation. The floor is yours, sir.

Aujourd'hui, nous poursuivons l'étude des problèmes du système de paye Phénix. La semaine dernière, nous avons reçu au comité le vérificateur général, qui nous a brossé un portrait plutôt sombre de la situation et nous a encouragés à pousser plus loin notre étude.

Hier, nous avons reçu les deux principaux ministères responsables de Phénix : Services publics et Approvisionnement et le Conseil du Trésor. Nous voulions savoir où ils en étaient dans ce dossier et comment ils planifient régler le problème et trouver une solution permanente pour les employés, les fonctionnaires du Canada. Ce soir, par l'entremise de leurs principaux syndicats, nous voulons savoir comment les fonctionnaires fédéraux sont touchés par ces problèmes.

Merci à vous tous d'être ici ce soir et de nous faire part de vos recommandations, opinions et observations en vue de trouver une solution pour les fonctionnaires du Canada.

Premièrement, de l'Association canadienne des employés professionnels, nous recevons M. Greg Phillips, président national.

[*Français*]

Nous accueillons également M. Claude Vézina, directeur exécutif.

[*Traduction*]

Ensuite, de l'Alliance de la Fonction publique du Canada, nous accueillons M. Chris Aylward, vice-président exécutif national.

[*Français*]

Nous avons également Mme Heather Finn, agente de projets spéciaux de Phénix.

[*Traduction*]

Enfin, de l'Institut professionnel de la fonction publique du Canada, nous recevons M. Stéphane Aubry, vice-président, et Mme Emily Watkins, conseillère principale à la présidente.

Merci encore une fois au nom du comité d'être ici ce soir.

On m'a informé que M. Phillips fera sa déclaration liminaire en premier, suivi de M. Aylward au nom de l'alliance et de M. Aubry au nom de l'institut. Comme à l'habitude, après vos exposés, les sénateurs vous poseront des questions.

Je vais maintenant demander à M. Phillips de faire sa déclaration. La parole est à vous, monsieur.

[*Translation*]

Greg Phillips, National President, Canadian Association of Professional Employees: Honourable senators, we would like to thank members of this committee for inviting us to appear so that we might voice our concerns in regard to the Phoenix pay system. My name is Greg Phillips, and I am the president of the Canadian Association of Professional Employees. CAPE represents some 14,000 public service employees. The vast majority of our members are economists and social science workers who advise the government on public policy. We also represent the translators and interpreters, who work every day to preserve and promote our nation's linguistic duality. Last but not least, we also have the great honour of representing the 90 analysts and research assistants employed by the Library of Parliament.

[*English*]

Accompanying me today is Claude Vézina, our executive director, who manages employees responsible for helping members experiencing pay problems.

It has been two years since a shocking number of public service employees started being underpaid or experiencing other errors in the calculation of their pay — two years of fear, dread and uncertainty. And even for those fortunate enough not to be plagued with any pay issue, the very scale of the problem meant that for two years they have worried about becoming Phoenix's next victim.

I would like to speak about the impact this has had on the public service and more broadly on Canadians. But before I do that, I would be remiss if I didn't underscore the degree to which our nation's public servants are dedicated to the work that they do for Canada and Canadians. Despite going months without getting paid accurately, our members have nonetheless kept showing up to work and have remained unwavering in their commitment to deliver the services Canadians expect, which has allowed our government to function rather than experience a national crisis.

I do hope that our leaders never forget the extent to which our nation's public servants demonstrated professionalism and dedication in these trying times.

But while it was largely business as usual across the public service, what public servants were experiencing was anything but normal. For example, one of our members was on long-term disability following an accident, trying her best to recover and return to work. During her five months of leave, her pay was sporadic. For her first two months back at work she received no pay. Over the following eight months, her pay resumed, but amounts were inconsistent.

[*Français*]

Greg Phillips, président national, Association canadienne des employés professionnels : Honorables sénateurs, nous tenons à remercier les membres du comité de nous avoir invités à exprimer nos préoccupations au sujet du système de paie Phénix. Mon nom est Greg Phillips et je suis président de l'Association canadienne des employés professionnels (ACEP). L'ACEP représente quelque 14 000 fonctionnaires. La grande majorité de nos membres sont des économistes et des employés en sciences sociales qui conseillent le gouvernement au sujet des politiques publiques. Nous représentons aussi les traducteurs et les interprètes qui s'emploient chaque jour à préserver et à promouvoir la dualité linguistique de notre pays. Les derniers, mais non les moindres, que nous avons l'immense honneur de représenter sont les 90 analystes et adjoints de recherche de la Bibliothèque du Parlement.

[*Traduction*]

Je suis accompagné aujourd'hui de Claude Vézina, notre directeur exécutif, qui gère les employés responsables d'aider les membres qui sont aux prises avec des problèmes de paye.

Cela fait deux ans qu'un nombre effarant de fonctionnaires ont commencé à être sous-payés ou sont la cible d'autres erreurs dans le calcul de leur paye — deux années de crainte, d'appréhension et d'incertitude. Même pour ceux qui ont eu la chance de ne pas être affligés par ces problèmes de paye, en raison de la vaste portée du problème, ils ont craint pendant deux ans d'être la prochaine victime de Phénix.

J'aimerais discuter de l'incidence de ces problèmes sur les fonctionnaires et, de façon plus générale, sur les Canadiens. Mais avant, je manquerais à mon devoir si je ne soulignais pas à quel point les fonctionnaires de notre pays sont dévoués au travail qu'ils font pour le Canada et les Canadiens. Même s'ils n'ont pas été adéquatement payés pendant des mois, nos membres ont continué de se présenter au travail et de faire preuve d'un dévouement indéfectible pour offrir les services auxquels s'attendent les Canadiens, ce qui a permis à notre gouvernement de fonctionner au lieu de traverser une crise nationale.

J'espère que nos dirigeants n'oublieront jamais le professionnalisme et le dévouement dont les fonctionnaires au pays ont fait preuve durant cette période difficile.

Même si pratiquement rien n'a changé dans la fonction publique, les problèmes que les fonctionnaires éprouvaient étaient loin d'être normaux. Par exemple, l'un de nos membres était en congé d'invalidité de longue durée à la suite d'un accident et faisait de son mieux pour se rétablir et reprendre le travail. Durant ses cinq mois d'absence, elle recevait sa paye de façon sporadique. Pendant les deux premiers mois où elle a repris le travail, elle n'a reçu aucune paye. Au cours des huit mois suivants, elle a recommencé à toucher une paye, mais les montants n'étaient pas constants.

Sudden lump-sum payments are taxed at higher rates. She again experienced the horror of periods without pay. She requested a revised T4 but didn't get one, and then had to overpay on her taxes. Throughout all of this, she was being hassled about overpayments. This is an absolute nightmare for anyone, let alone someone returning to work after a serious injury.

Les paiements forfaitaires soudains sont assujettis à des taux d'imposition plus élevés. Elle a encore vécu l'horreur de traverser des périodes sans paye. Elle a demandé un feuillet T4 révisé, mais ne l'a pas obtenu, puis elle a été surimposée. Pendant tout ce temps, elle était harcelée à propos des trop-payés. C'est un véritable cauchemar pour n'importe qui, et encore plus pour une personne qui retourne au travail après avoir subi une blessure grave.

Another one of our members also experienced a nightmare of his own during what ought to have been one of the most special times of his life, the birth of his child. First, he had problems even getting a record of employment. Then, while on leave, he reported being overpaid. As a result, he went entire pay periods without getting paid. Five months after going on parental leave, this member finally received all the necessary documents.

Un autre de nos membres a vécu un cauchemar depuis ce qu'il croyait être l'un des moments les plus spéciaux de sa vie, la naissance de son enfant. Premièrement, il a eu du mal à obtenir un relevé d'emploi. Ensuite, pendant qu'il était en congé, il a signalé être surpayé. Par conséquent, il n'était pas rémunéré pendant des périodes de paye complètes. Cinq mois après son congé parental, il a finalement reçu tous les documents requis.

Shockingly, while this member was trying to obtain emergency salary advances, he was also being asked to refund overpayments. This member spent his baby's first 15 months trying to fix the resulting financial mess.

Étonnamment, pendant que ce membre essayait d'obtenir des avances de salaire en cas d'urgence, on lui a également demandé de rembourser les trop-payés. Il a passé les 15 premiers mois de la vie de son premier enfant à essayer de corriger ce gâchis financier.

As these examples demonstrate, one of the worst impacts of Phoenix is the disproportionate and discriminatory impact that it has had on vulnerable Canadians, such as those with disabilities or new parents.

Comme ces exemples le démontrent, l'une des pires répercussions de Phénix est l'incidence disproportionnée et discriminatoire qu'il a eue sur des Canadiens vulnérables, dont ceux qui ont une invalidité ou les nouveaux parents.

In addition, CAPE has heard from hundreds of members seeking assistance from their union on Phoenix-related issues. To date, in light of ongoing violations of members' rights, we have filed close to 50 formal individual grievances, as well as six policy grievances. We also have hundreds of cases we are trying to resolve through informal channels, and thousands of members attempting to address their issues on their own.

De plus, l'ACEP a entendu les histoires de centaines de membres qui voulaient obtenir de l'aide de leur syndicat en raison de problèmes liés à Phénix. Jusqu'à présent, à la lumière des violations continues des droits des membres, nous avons déposé près de 50 griefs individuels officiels, de même que 6 griefs de principe. Nous avons aussi des centaines de cas que nous tentons de résoudre par l'entremise de mécanismes non officiels, et des centaines de membres qui essaient de régler eux-mêmes leurs problèmes.

Since the Government of Canada is the nation's largest employer, this nightmare also impacts the broader public. Canadians, too, have been hurt by Phoenix. Public servants have scaled back their charitable donations. Fundraising totals from the Government of Canada's charitable workplace campaign have declined since 2016. As a result, the organizations that care for the most vulnerable segments of our society are also hurting because of Phoenix.

Puisque le gouvernement du Canada est le principal employeur au pays, ce cauchemar a aussi une incidence sur la population en général. Les Canadiens ont eux aussi été touchés par Phénix. Les fonctionnaires ont diminué leurs dons de bienfaisance. Les sommes totales recueillies dans le cadre de la campagne de charité en milieu de travail du gouvernement du Canada ont baissé depuis 2016. Par conséquent, les organisations qui prennent soin des groupes de notre société les plus vulnérables souffrent aussi à cause de Phénix.

Our members' financial insecurity has also become a broader economic issue. It can be argued that when federal public servants are not paid or not paid what they should be, it can be disruptive to the broader economy and to local economies that are dependent on public servants supporting small businesses. According to our analysis, assuming $250 million in wages is owed to federal public servants, the following would be the induced economic impact in Canada: $68 million in wages and

L'insécurité financière de nos membres est aussi devenue un problème économique à plus grande échelle. On peut soutenir que lorsque les fonctionnaires ne sont pas payés ou ne reçoivent pas les montants qu'ils devraient recevoir, cette situation peut perturber l'économie en général et les économies locales qui dépendent des fonctionnaires pour appuyer les petites entreprises. Selon notre analyse, si nous assumons que nous devons 250 millions de dollars en salaires aux fonctionnaires, les retombées économiques induites au Canada sont les suivantes :

salaries outside of the public service; $176.5 million in GDP; and 1,875 jobs.

We can reasonably estimate the amount of money owed to our members; however, it's not possible to calculate the millions of dollars unaffected employees are holding back on spending for fear that they might suddenly find themselves "phoenixed."

Finally, we often speak of the stress caused by the Phoenix pay problems, but we too often think of these issues as if they occur in a silo. As we speak, countless Canadians are grappling with some very difficult life situations. The death of a loved one, marital difficulties or facing a personal illness or injury are some examples. Our members have similarly experienced these same stress-inducing life changes, only they have had the added stress of not knowing when their next paycheque will come, compounding their worries and anxiety. Sadly, life doesn't take a break just because your employer can't pay you on time.

Many of our members have told us that their mental well-being has been adversely impacted by their pay problems. The impact on their mental health is a serious issue.

We call on the government to make our members whole. To make whole, from a legal point of view, simply means ensuring that an aggrieved party is compensated for any sustained loss and isn't any worse off than they otherwise would have been. The utter chaos that our members have been subjected to over the past two years is going to take a lot of work, empathy and dedication to resolve, to truly make these dedicated public servants whole, financially and emotionally.

Throughout this saga, public servants have been steadfast. They keep showing up to work despite not getting paid correctly and continue to deliver world-class services to Canadians. Likewise, they expect their leaders to show up with the same level of determination and commitment, to treat this issue with the urgency and seriousness it deserves.

Thank you.

The Chair: Thank you.

Mr. Aylward, please.

Chris Aylward, National Executive Vice President, Public Service Alliance of Canada: Thank you for inviting the PSAC to appear before you this evening.

The Public Service Alliance of Canada is the largest federal public sector union, representing over 130,000 federal government employees, including the workers at the Miramichi Pay Centre.

68 millions de dollars en salaires en dehors de la fonction publique, 176,5 millions de dollars en PIB, et 1 875 emplois.

Nous pouvons raisonnablement estimer les sommes que nous devons à nos membres. Cependant, il est impossible de calculer les millions de dollars que les employés non touchés s'empêchent de dépenser par crainte qu'ils soient soudainement la cible de Phénix.

Enfin, nous parlons souvent du stress causé par les problèmes de paye Phénix, mais nous avons trop souvent tendance à penser que ces problèmes surviennent isolément. À l'heure actuelle, de nombreux Canadiens traversent des situations de vie très difficiles. Ce peut être, par exemple, le décès d'un proche, des problèmes conjugaux ou une maladie ou une blessure. Nos membres ont vécu ces mêmes changements de vie stressants, mais ils ont eu le stress supplémentaire de ne pas savoir quand ils toucheraient leur prochain chèque de paye, ce qui a accentué leurs inquiétudes et leur anxiété. Malheureusement, la vie ne fait pas de pause seulement parce que votre employeur ne peut vous payer à temps.

Bon nombre de nos membres nous ont dit que leurs problèmes de paye ont eu des répercussions néfastes sur leur bien-être mental. L'incidence sur leur santé mentale est un problème grave.

Nous exhortons le gouvernement à redonner la stabilité à nos membres. D'un point de vue légal, il doit simplement indemniser toute partie lésée pour toute perte durable qu'elle a subie et de s'assurer que sa situation n'a pas empiré. Pour régler le chaos total auquel nos membres ont été assujettis au cours des deux dernières années, il faudra énormément de travail, d'empathie et de dévouement pour redonner la stabilité aux fonctionnaires, financièrement et émotionnellement.

Tout au long de cette saga, les fonctionnaires ont maintenu le cap. Ils ont continué de se présenter au travail même s'ils ne se faisaient pas payer correctement et d'offrir des services de calibre mondial aux Canadiens. Par ailleurs, ils s'attendent à ce que leurs dirigeants fassent preuve du même niveau de détermination et d'engagement pour traiter ce problème avec l'urgence et le sérieux qu'il mérite.

Merci.

Le président : Merci.

Monsieur Aylward, s'il vous plaît.

Chris Aylward, vice-président exécutif national, Alliance de la Fonction publique du Canada : Merci d'avoir invité l'AFPC à comparaître devant vous ce soir.

L'Alliance de la Fonction publique du Canada est le plus important syndicat de la fonction publique fédérale, représentant plus de 130 000 fonctionnaires, y compris les travailleurs au Centre des services de paye de Miramichi.

Over the past two years, the majority of our membership have had their pay affected by Phoenix. This month marks the second anniversary of the launch of the Phoenix pay system.

Our union has been fighting at every level — from our shop stewards to the national executive office — to both help our members and to hold the employer to account for this mess.

The ongoing pay problems have caused considerable financial hardship and stress for our members. As you are aware, Phoenix has caused a litany of problems. Many workers have been underpaid, while others have mistakenly received overpayments. Even those who haven't had any pay issues live in fear that they will be the next victim of this nightmare.

I could speak for hours about individual horror stories and the work the PSAC has done on behalf of our members, but given my limited time, I will be focusing on two key demands that the PSAC has of this government. One addresses part of the long-term solution for the federal public service payroll, and the other deals with a pressing issue and seeks to alleviate a hardship some of our members are facing.

Pay "modernization" for the federal public service not only included the introduction of a new software program, known as Phoenix, it also consolidated the administration of pay for over 45 departments and agencies.

In 2011, the then-Conservative government announced this consolidation would mean the elimination of at least 1,000 experienced compensation adviser positions. At the time, PSAC said laying off these compensation advisers was going to be disastrous — and sadly, this has proven to be correct.

The independent, third-party report on Phoenix by the firm Goss Gilroy, which was released in September 2017, states that there was "a serious underestimation of the necessary role of the compensation advisors in ensuring employees are paid accurately and on time."

In his fall 2017 report, the Auditor General went further, saying "that the decision to lay off the compensation advisors made it even more difficult to fix problems once the rollout began."

Prior to Phoenix, when employees had problems with their pay, they were able to speak with compensation advisers. Now, because of the reduction in staff, coupled with the technological problems of the new system, compensation advisers are no longer available to do this. Employees must contact a call centre, which is staffed with temporary workers who know little about

Au cours des deux dernières années, la majorité de nos membres ont été touchés par Phénix. Ce mois-ci marque le deuxième anniversaire du lancement du système de paye Phénix.

Notre syndicat se bat à tous les niveaux — par l'entremise de nos délégués syndicaux au bureau exécutif national — pour aider nos membres et pour demander des comptes à l'employeur en ce qui concerne ce gâchis.

Les problèmes de paye continus ont causé des difficultés financières considérables et beaucoup de stress pour nos membres. Comme vous le savez, Phénix a donné lieu à une litanie de problèmes. De nombreux travailleurs sont sous-payés, tandis que d'autres ont reçu des trop-payés par erreur. Même ceux qui n'ont pas eu de problèmes de paye vivent dans la crainte d'être la prochaine victime de ce cauchemar.

Je pourrais parler pendant des heures des histoires d'horreur que des gens ont vécues et du travail que l'AFPC a fait au nom de nos membres, mais puisque mon temps de parole est limité, je me concentrerai sur deux demandes clés que l'AFPC veut présenter au gouvernement. L'une consiste en partie à trouver une solution à long terme pour le système de paye de la fonction publique et l'autre consiste à régler l'enjeu pressant et à atténuer les difficultés auxquelles sont confrontés nos membres.

La modernisation de la paye pour la fonction publique fédérale incluait non seulement la mise en place d'un nouveau logiciel, connu sous le nom de Phénix, mais aussi la consolidation de l'administration de la paye pour plus de 45 ministères et organismes.

En 2011, le gouvernement conservateur à l'époque a annoncé que cette consolidation donnerait lieu à l'élimination d'au moins 1 000 postes de conseillers en rémunération expérimentés. À l'époque, l'AFPC a déclaré que la mise à pied de ces conseillers en rémunération serait un désastre — et malheureusement, c'est ce qui s'est passé.

Le rapport indépendant sur Phénix rédigé par l'entreprise Goss Gilroy, qui a été rendu public en septembre 2017, fait état que « l'on a gravement sous-estimé le rôle nécessaire à jouer par les conseillers en rémunération pour veiller à ce que les employés soient payés avec exactitude et à temps ».

Dans son rapport de 2017, le vérificateur général va plus loin et a ajouté « qu'avec la mise à pied des conseillères et conseillers en rémunération, il est devenu encore plus difficile de résoudre les problèmes avec le nouveau système ».

Avant Phénix, lorsque les employés avaient des problèmes de paye, ils pouvaient s'adresser à des conseillers en rémunération. Maintenant, en raison de la réduction de l'effectif et des problèmes technologiques du nouveau système, des conseillers en rémunération ne sont plus disponibles pour aider les employés. Les employés doivent téléphoner à un centre d'appels, qui est doté de travailleurs temporaires qui connaissent mal le

the federal public service payroll and are not able to answer any specific questions.

This is incredibly frustrating for our members. They must attempt to work out for themselves what monetary compensation they should be getting in order to know if they are being paid correctly. This is a tremendous burden. The federal public service has a very complex pay system with over 80,000 pay rules, and to expect each individual to calculate their own pay is both unreasonable and unfair.

PSAC believes it is clear that both achieving and maintaining a “steady state” will require more compensation advisers. Our union was able to negotiate with the government a recruitment and retention package for these workers. However, this agreement will only be useful if the government follows through with a robust and properly resourced process for hiring and training compensation advisers.

The government must also recognize that this cannot just be a temporary fix. For the pay system to work in the long term, a permanent team of well-trained compensation advisers in both the departments and the pay centre is required.

We know this cannot happen overnight, but we can start now. To do that, we need both a strong commitment and a clear plan from this government.

The second issue I will address is overpayments. An overpayment may be very obvious, such as discovering a much larger sum of money than usual in your bank account. But other overpayments are less obvious — small amounts over a number of paycheques.

Many of our members have reported that they have attempted to repay the government the money they received in error, but the government did not have the capacity to reconcile these payments. Therefore, often despite their best efforts, these employees were unable to deal with their overpayments before the end of the year.

The problem with overpayments is that when they are not addressed within the same calendar year, an employee is responsible to repay the gross amount, which they never actually received. This is done with the expectation that the employees will receive the difference between the net amount and the gross amount in the processing of their income tax returns.

PSAC has repeatedly raised concerns regarding the inequity of requiring these employees to repay more than they received, as well as the likelihood that many cases will not be resolved with an income tax return.

système de paye de la fonction publique et qui ne peuvent pas répondre à des questions précises.

C’est extrêmement frustrant pour nos membres. Ils doivent essayer de déterminer la compensation monétaire qu’ils devraient obtenir pour savoir s’ils sont payés correctement. C’est un fardeau énorme. La fonction publique fédérale a un système de paye très complexe qui compte plus de 80 000 règles sur la rémunération, et il est déraisonnable et injuste de s’attendre que les gens calculent leur propre paye.

L’AFPC estime qu’il faudra clairement plus de conseillers en rémunération pour atteindre et maintenir un « état de stabilité ». Notre syndicat a été en mesure de négocier avec le gouvernement un plan de recrutement et de maintien en poste pour ces travailleurs. Cependant, cette entente ne sera utile que si le gouvernement adopte un processus robuste et doté de ressources appropriées pour l’embauche et la formation de conseillers en rémunération.

Le gouvernement doit aussi reconnaître que ce ne peut tout simplement pas être une solution temporaire. Pour que le système de paye fonctionne à long terme, il faut une équipe permanente de conseillers en rémunération bien formés dans les ministères et au centre de paye.

Nous savons que cela ne se fera pas du jour au lendemain, mais nous pouvons commencer maintenant. Pour ce faire, nous avons besoin d’un engagement solide et d’un plan clair de la part de ce gouvernement.

La deuxième question que j’aborderai, c’est les trop-payés. Un trop-payé peut être très évident, notamment que l’on s’aperçoit qu’une somme plus importante d’argent que d’habitude a été déposée dans son compte bancaire. Mais d’autres trop-payés sont moins évidents — de petites sommes excédentaires sur plusieurs chèques de paye.

Bon nombre de nos membres ont signalé avoir essayé de rembourser au gouvernement l’argent qu’ils ont reçu par erreur, mais le gouvernement n’avait pas la capacité d’accepter ces paiements. Par conséquent, malgré tous les efforts qu’ils ont déployés, ces employés n’ont pas été en mesure de régler leurs trop-payés avant la fin de l’année.

Le problème avec les trop-payés, c’est que, lorsqu’ils sont réglés durant la même année civile, un employé est responsable de rembourser le montant brut, qu’ils n’ont jamais reçu. On s’attend à ce que les employés recevront la différence entre le montant net et le montant brut dans le traitement de leurs déclarations de revenus.

L’AFPC a soulevé à maintes reprises des préoccupations concernant l’inégalité associée au fait d’exiger que ces employés remboursent une somme plus élevée que celle qu’ils ont reçue, de même que la probabilité que de nombreux cas ne seront pas réglés avec une déclaration de revenus.

In response to these concerns, in December 2017 the government announced they would extend the deadline to report an overpayment to January 19, 2018. According to the government, those who reported their overpayment by January 19, 2018, only needed to refund the net amount.

However, this extension fails to fully address the problem because not all affected employees who tried to contact the call centres to report their overpayment were able to get through. For those who did report, we are concerned their pertinent information was not effectively recorded. We have reason to believe the employer will not be able to process all these changes in time to produce accurate T4s, leaving possibly thousands of workers who did everything right having to repay the gross amount. There are likely employees who are unaware that they were overpaid so did not even know they had anything to report.

For these reasons, a complete exemption through a remission order is the only way forward. A remission order, which is an option provided through subsection 23(2) of the Financial Administration Act, would in effect provide these workers an exemption from repaying the gross amount, which is more money than they received, and only require them to reimburse the net amount, which is the amount they actually received.

Federal public sector workers deserve to be paid correctly and on time, every time, for the work they do. Until this happens, the federal government should be doing everything they can to alleviate the hardships created by the Phoenix nightmare.

I thank the committee for inviting PSAC to speak, and I'm happy to take any questions you may have.

The Chair: Thank you, Mr. Aylward.

Stéphane Aubry, Vice President, Professional Institute of the Public Service of Canada: My name is Stéphane Aubry. I'm National Vice President at the Professional Institute of the Public Service of Canada. I am joined here by Emily Watkins, senior advisor to the president, who will also answer questions if needed.

The institute represents about 55,000 public sector professionals across Canada, most of them employed by the federal government. Our members make vital contributions to Canada and Canadians every day.

The institute represents computer specialists, scientists, researchers, nurses, tax auditors and a host of other professionals. Our members are showing up to work even though they are being paid incorrectly. Why? Because they are dedicated public servants.

En réaction à ces préoccupations, en décembre 2017, le gouvernement a annoncé qu'il prolongerait la date limite pour signaler un trop-payé au 19 janvier 2018. Selon le gouvernement, ceux qui ont signalé leur trop-payé avant le 19 janvier 2018 devaient seulement rembourser le montant net.

Cependant, cette prolongation ne règle pas complètement le problème, car ce ne sont pas tous les employés touchés qui ont essayé de communiquer avec les centres d'appels pour signaler leur trop-payé qui ont pu parler à un agent. Pour ceux qui ont signalé leur trop-payé, nous nous inquiétons que les renseignements n'aient pas été consignés efficacement. Nous avons des raisons de croire que l'employeur ne sera pas en mesure de traiter tous ces changements à temps pour produire des feuillets T4 exacts, laissant la possibilité que des milliers de travailleurs qui ont tout fait correctement devront rembourser le montant brut. Il y a fort probablement des employés qui ne savent pas qu'ils ont été trop payés, si bien qu'ils ne savaient même pas qu'ils devaient signaler quoi que ce soit.

Pour ces motifs, une exemption complète par l'entremise d'un décret de remise est la seule voie à suivre. Le décret de remise, une option prévue au paragraphe 23(2) de la Loi sur la gestion des finances publiques, permettrait à ces travailleurs d'être exemptés de payer le montant brut, qui est plus élevé que le montant qu'ils ont reçu, et de ne rembourser que le montant net, qui représente le montant reçu.

Les fonctionnaires fédéraux méritent d'être payés correctement et à temps pour leur travail. Jusqu'à ce que ce soit le cas, le gouvernement fédéral devrait faire tout en son pouvoir pour alléger les difficultés découlant du cauchemar Phénix.

Je remercie le comité d'avoir invité l'AFPC à témoigner et je serai heureux de répondre à vos questions.

Le président : Merci, monsieur Aylward.

Stéphane Aubry, vice-président, Institut professionnel de la fonction publique du Canada : Je m'appelle Stéphane Aubry. Je suis vice-président national de l'Institut professionnel de la fonction publique du Canada. Je suis ici avec Emily Watkins, conseillère principale à la présidente, qui pourra également répondre à vos questions au besoin.

L'institut représente environ 55 000 professionnels du secteur public dans l'ensemble du Canada; la plupart sont des employés du gouvernement fédéral. Nos membres apportent une contribution essentielle au Canada et aux Canadiens tous les jours.

L'institut représente les spécialistes en informatique, les scientifiques, les chercheurs, le personnel infirmier, les vérificateurs de l'impôt et bon nombre d'autres professionnels. Nos membres se présentent au travail même s'ils ne sont pas payés correctement. Pourquoi? Parce que ce sont des fonctionnaires dévoués.

For the last two years, they have been subjected to a pay system that is unable to pay them properly, on time or correctly. Our members have received zero paycheques, spent their parental leaves without benefits and pensions sometimes due to glitches in the system. They are frustrated and angry and simply cannot understand how this has gone on for so long without a concrete timeline for a fix.

[*Translation*]

We want to thank the committee for inviting us here today to share our comments on the Phoenix pay system.

The Phoenix fiasco is causing untold stress and harm to federal employees who are having trouble paying their bills and making their rent and mortgage payments, for example. Their families are also suffering because of this situation, which is even causing some to seek work elsewhere. Our position is as follows: like all Canadians, our members deserve to be paid correctly and on time. In order for that to happen, public service employees must get the help they need to solve their pay problems now.

It is equally important that the government ask its 13,000 IT professionals to develop a pay system that works and that would be better, cheaper, and more reliable than the Phoenix system. Because of Phoenix, the government has to manage the dysfunctional behaviour of the current system, while giving some indication that it may urgently seek a replacement. This general dysfunction should not become the norm while we wait for the system to stabilize, as we have been promised for so long.

Phoenix is fundamentally unfixable. It is a failure. The Phoenix crisis has been going on for too long. Our members deserve a better pay system. It is time to scrap Phoenix, because it is not working. We need to stop throwing good money after bad. We need a new system that is designed and implemented by federal IT professionals. A reliable pay system is essential to the success of Canada's public service, its employees, and the public they serve. No private company like IBM is capable of delivering such a system. Private contractors do not have the necessary knowledge or expertise about the federal government's pay process. This knowledge exists and should remain within the public service, where it can be used to build a high-quality system that works over the long term.

[*English*]

Outsourcing is no way to deliver government services. The government only needs to look at a few recent, major IT projects to realize the scope of the problems that outsourcing is causing. Spending alone on external professional and other services

Au cours des deux dernières années, ils ont été assujettis à un système de paye qui n'arrive pas à les payer à temps et correctement. Certains de nos membres n'ont reçu aucun chèque de paye ou ont perdu leurs avantages sociaux et leurs cotisations au régime de retraite pendant leur congé parental, en raison de problèmes avec le système. Ils sont frustrés et fâchés et ne peuvent tout simplement pas comprendre pourquoi cela dure depuis si longtemps sans qu'on ait fixé une date pour régler les problèmes.

[*Français*]

Nous remercions le comité de nous avoir invités aujourd'hui à lui faire part de nos commentaires au sujet du système de paie Phénix.

Le fiasco Phénix cause énormément de stress et de préjudice aux employés fédéraux qui ont du mal, notamment, à payer leurs factures, leur loyer, leur hypothèque. Leur famille souffre aussi de la situation, ce qui pousse même certains à chercher du travail ailleurs. Notre position est la suivante : comme tous les Canadiens, nos membres méritent d'être payés à temps et avec le bon montant. Pour ce faire, les fonctionnaires doivent obtenir l'aide dont ils ont besoin pour régler leurs problèmes de paie maintenant.

De façon tout aussi importante, le gouvernement devrait mandater ses 13 000 informaticiens professionnels pour développer un système de paie qui serait meilleur, moins cher et plus fiable que le système Phénix, soit un système qui fonctionne. À cause de Phénix, le gouvernement doit gérer le dysfonctionnement du système actuel, tout en donnant certaines indications qu'il pourrait lui chercher d'urgence un remplaçant. Ce dysfonctionnement général ne devrait pas être normalisé en attendant la stabilisation du système promis depuis si longtemps.

Phénix est foncièrement irrécupérable. C'est un échec. La crise Phénix dure depuis trop longtemps. Nos membres méritent un meilleur système de paie. Il est temps d'en finir avec Phénix, car ce système ne marche pas. Il faut arrêter de jeter de l'argent par les fenêtres. Il nous faut un nouveau système conçu et mis en œuvre par les informaticiens fédéraux. Un système de paie fiable est essentiel au succès de la fonction publique du Canada, de ses employés et du public qu'ils servent. Ce n'est pas IBM ou une autre entreprise privée qui est capable d'offrir un tel système. Les entrepreneurs privés n'ont pas les connaissances ni l'expertise nécessaires quant au processus de paie du gouvernement fédéral. Ces connaissances existent et devraient rester dans la fonction publique, ce qui permettrait d'élaborer un système de qualité qui fonctionne à long terme.

[*Traduction*]

L'impartition n'est pas une bonne façon d'offrir des services gouvernementaux. Le gouvernement n'a qu'à penser à quelques grands projets de TI récents pour comprendre la portée des problèmes occasionnés par l'impartition. Les dépenses associées

continues to grow despite the government's commitment to reduce it.

In 2014, the federal government spent approximately $9 billion on professional services and other services. In 2018, we expect that this number will rise up to $12 billion.

[*Translation*]

Even though it has 13,000 IT professionals on staff, the government entrusted the development of the new pay system to IBM, despite the failure of the pay system that the company had developed for another government, and even in another U.S. state.

Instead, the government should give our members a bigger role and give them the opportunity to design and develop a pay system that will still work decades from now. Our members did it before, and they can do it again. The old pay system, which worked flawlessly for 40 years, is the proof.

We know it is hard to abandon a system that cost so much and has such a great image, as we can see right now, but the government needs to find the courage to do the right thing. It needs to cut its losses and start building a new pay system in collaboration with its own IT professionals. Current projections on when the pay system will reach the so-called "steady state," which is expected to take until the spring of 2019, only prolong the agony for our members and for Canadian taxpayers.

Another issue I want to raise today is overpayments caused by Phoenix. If the overpayment is not addressed within the same year, the government forces the employee to pay back more than they owe by demanding that they repay the gross amount, which they never actually received. The employee is supposed to receive the difference between the net amount and gross amount in a future tax return, but in the meantime they are asked to absorb the difference. We object to the inequity of requiring employees to repay more than they received. We are concerned about the likelihood that many cases will not be resolved with a tax return. While the government has taken some steps to address this, its efforts fall substantially short of what is needed to protect our members from undue financial burdens stemming from a problem they did not create. We therefore ask that the government grant a remission order to exempt employees who have received overpayments from repaying the gross amount and only require them to pay the net — the same amount they actually received.

The last thing I want to talk about is damages for public service employees affected by the system. It is imperative that the government provide damages and interest to make our

aux services des professionnels externes et autres continuent d'augmenter, malgré l'engagement du gouvernement à les réduire.

En 2014, le gouvernement fédéral a dépensé environ 9 milliards de dollars en services professionnels et autres. En 2018, nous nous attendons à des dépenses de 12 milliards de dollars.

[*Français*]

Même s'il emploie 13 000 informaticiens professionnels, le gouvernement a confié le développement d'un nouveau système de paie à IBM, et ce, malgré l'échec du système de paie que la firme a développé pour un autre gouvernement, et même dans un autre État américain.

Le gouvernement devrait plutôt donner à nos membres un rôle plus important et la possibilité de concevoir et de développer un système de paie qui fonctionnera encore dans des décennies. Nos membres l'ont déjà fait et peuvent le refaire. L'ancien système de paie qui a fonctionné pendant 40 ans sans problème majeur en est la preuve.

Nous savons qu'il est difficile d'abandonner un système qui a coûté aussi cher et qui a une si belle image, comme nous le voyons en ce moment, mais le gouvernement doit trouver le courage de faire ce qu'il faut. Il doit réduire ses pertes et commencer à élaborer un nouveau système de paie en collaboration avec ses propres informaticiens. Les prévisions actuelles sur l'atteinte de la fameuse stabilité du système, c'est-à-dire au printemps 2019, ne font que prolonger les tourments que nos membres et les contribuables canadiens subissent.

Je voudrais aussi soulever aujourd'hui le problème des trop-payés causés par Phénix. Si le problème n'est pas corrigé au cours de l'année où il a été reçu, le gouvernement oblige l'employé à payer en trop et à rembourser le montant brut qu'il n'a jamais reçu. L'employé recevra la différence entre le montant net et le montant brut dans une déclaration de revenus future, mais entre-temps il lui est demandé d'absorber la différence. Nous nous élevons contre cette injustice, car cela revient à exiger un remboursement supérieur au montant reçu. Nous nous inquiétons de la probabilité que, dans de nombreux cas, une déclaration de revenus ne permette pas de régler le problème. Même si le gouvernement prend des mesures pour corriger la situation, il est loin de protéger nos membres suffisamment des difficultés financières causées par un tel problème, dont ils ne sont pas responsables. Voilà pourquoi nous demandons au gouvernement d'accorder un décret de remise à ses employés pour les exempter d'avoir à rembourser le montant brut trop payé et ne les obliger qu'à payer le montant réel, c'est-à-dire le montant net tel qu'il a été reçu.

Enfin, je voudrais conclure en parlant de l'attribution des dommages-intérêts aux fonctionnaires touchés par le système. Il est impératif que le gouvernement accorde des dommages et

members whole, above and beyond the current claims process for out-of-pocket expenses. Phoenix has caused them many hardships, including untold stress and the time spent dealing with their pay problems, with very little success. Thanks to Phoenix, our members no longer have any confidence in the pay process. Every pay period, they worry they will get an unwelcome surprise. We ask the government to accept that it owes its employees compensation for the suffering they have endured and continue to face.

Thank you again for giving us the opportunity to speak with you. Please let us know if you have any questions.

[*English*]

The Chair: The first questioner will be Senator Eaton.

Senator Eaton: You say that the government used a system that had been used in another country. So from the very beginning, they didn't start at the bottom and program the software properly to meet the very complicated needs of all of your members?

Mr. Aubry: The software that we call "Phoenix" is based on a shell called PeopleSoft. It was personalized by IBM to supposedly meet the needs of the pay system that was required to cover all of our collective agreement.

Senator Eaton: Did they go in and look at all your needs? Do any of you know how far they went in and how judicious they were?

Mr. Aubry: Based on the previous documents that were presented, there was an analysis of the requirements, what was needed, and then they did the engineering to figure out where the piece goes. Eventually, IBM was contracted to develop the personalization of the 80,000 rules into the system.

Yesterday, Mr. Les Linklater mentioned that some requirements were removed from the system when they were developing it to be able to meet the financial criteria. They were later added.

That mix of adding requirements that should have been first put into the system and patching over what was already built ended up causing more trouble because the new stuff over the old stuff didn't work properly.

[*Translation*]

Senator Eaton: I believe you said at one point that it would have been better if public servants had built the system from the beginning.

intérêts à nos membres pour les indemniser, et ce, indépendamment du processus de remboursement des frais engagés. Phénix leur a fait subir de nombreuses difficultés, y compris du stress, et les a obligés à passer du temps à tenter de régler leurs problèmes, avec très peu de succès. À cause de Phénix, nos membres ont perdu confiance dans le processus de paie; ils ont peur de la surprise à chaque période de paie. Nous demandons donc au gouvernement de reconnaître qu'il doit indemniser ses employés pour les épreuves qu'ils ont endurées et qu'ils continuent de subir.

Je vous remercie encore une fois de nous avoir donné l'occasion de vous présenter notre position. Nous sommes à votre disposition si vous avez des questions.

[*Traduction*]

Le président : La sénatrice Eaton est notre première intervenante.

La sénatrice Eaton : Vous dites que le gouvernement a adopté un système qui était utilisé dans un autre pays. Donc, on n'a pas commencé par la base afin de programmer le logiciel correctement pour répondre aux besoins complexes de tous vos membres?

M. Aubry : Le logiciel que nous appelons « Phénix » se fonde sur la coquille PeopleSoft. La société IBM l'a personnalisé pour supposément répondre aux besoins du système de paye qui était requis pour couvrir toutes nos conventions collectives.

La sénatrice Eaton : Est-ce qu'on a étudié tous vos besoins? Savez-vous si on a fait une analyse approfondie et judicieuse?

M. Aubry : Selon les documents qui ont été présentés, on a procédé à une analyse des besoins, puis on a procédé à l'ingénierie pour assembler les pièces du casse-tête. En fin de compte, IBM a été contracté pour créer et intégrer 80 000 règles dans le système.

Hier, M. Les Linklater a dit que certaines exigences avaient été retirées du système en cours de développement afin de répondre aux critères financiers. On les a rajoutées par la suite.

Ainsi, en ajoutant des exigences qui auraient dû être intégrées au système dès le départ et en rajoutant des éléments à ce qui avait déjà été créé, on a entraîné encore plus de problèmes par ce que l'ajout du nouveau sur ce qui était existant n'a pas fonctionné.

[*Français*]

La sénatrice Eaton : Je crois que vous avez dit dans un de vos discours qu'il aurait été préférable que les fonctionnaires aient construit le système dès le début.

Mr. Aubry: The old system was developed by public servants who specialized in IT and software development.

Senator Eaton: Did they work for the government?

Mr. Aubry: Yes. They were scattered throughout the departments to perform maintenance on that system, but they had the necessary expertise. The government decided to outsource and gave IBM a contract instead, but we already had that expertise within the government, and it could have been relied upon entirely to develop the system. It is regrettable that this expertise was not leveraged.

Senator Eaton: Did they give a reason for that?

Mr. Aubry: Not really. Sometimes there is a tendency to outsource certain projects instead of relying on in-house expertise. Do the vendors of these products exert a lot of pressure and insist that their product would be better and cheaper? At the end of the day, when we look at experiences with subcontracting, these firms just want to get a foot in the door so they can get paid for maintenance costs.

[*English*]

Mr. Aylward: Senator Eaton's initial question about whether or not they went far enough after that initial look, that's the crux of the problem. There was no due diligence done.

Senator Eaton: The AG, when he came here, said they had to bridge it. Obviously they did not. Then Mr. Linklater, at the last Finance Committee meeting we were at — correct me, please, colleagues — sort of said they had to fix it, but he didn't say it was right. So it's kind of hard to gauge.

Mr. Aylward: The issue is, when you look at a system that is required to handle 80,000 different pay rules for 300,000 employees in the federal public sector, obviously more due diligence was needed by the then-Public Works and Government Services Canada. That due diligence as to whether this system is going to be able to handle 80,000 pay rules simply wasn't done.

Even our workers at Miramichi at the time, before it was rolled out, said, "This is not ready; this is not going to work." Officials at Public Works and Government Services again at the time simply said, "Yes, it will. We believe that it will work." Our workers at Miramichi were right.

Senator Eaton: They weren't trained either?

M. Aubry : L'ancien système avait été développé par des fonctionnaires spécialistes en informatique et en développement de logiciel.

La sénatrice Eaton : Travaillaient-ils pour le gouvernement?

M. Aubry : Oui. Ils étaient éparpillés un peu partout dans les ministères pour effectuer la maintenance de ce système, mais ils avaient l'expertise. Le gouvernement a décidé d'aller à l'extérieur et a fait un contrat avec IBM à la place, mais nous avions déjà cette expertise au sein du gouvernement et elle aurait pu être utilisée entièrement pour développer le système. On déplore le fait que cette expertise n'ait pas utilisé.

La sénatrice Eaton : Est-ce qu'ils ont donné une raison pour cela?

M. Aubry : Pas vraiment. Il y a une tendance qui revient de temps en temps d'aller à l'extérieur pour certains projets au lieu d'utiliser l'expertise interne. Est-ce que les vendeurs de ces produits font beaucoup de pression et insistent sur l'idée que leur produit sera meilleur et moins cher? En fin de compte, quand on regarde les expériences de sous-traitance, il ne s'agit pour les firmes que de mettre un pied dans la porte afin de gagner de l'argent en frais de maintenance.

[*Traduction*]

M. Aylward : La première question de la sénatrice Eaton, qui demandait si on avait suffisamment poussé l'analyse au départ, est le nœud du problème. On n'a pas fait preuve de diligence raisonnable.

La sénatrice Eaton : Lorsqu'il a témoigné devant nous, le vérificateur général a dit qu'il fallait assurer la transition. De toute évidence, elle n'a pas été faite. Ensuite, lors de la dernière réunion du Comité des finances — corrigez-moi si je me trompe, chers collègues —, M. Linklater a plus ou moins dit qu'il fallait régler le problème, mais il n'a pas dit qu'on avait raison. C'est donc un peu difficile à évaluer.

M. Aylward : Le problème, c'est que, lorsque Travaux publics et Services gouvernementaux Canada — à l'époque — envisageait la mise en œuvre d'un système qui devait traiter 80 000 règles de paye différentes pour 300 000 fonctionnaires fédéraux, il aurait dû faire preuve de diligence raisonnable et s'assurer que le système allait pouvoir gérer ces 80 000 règles de paye; cela n'a tout simplement pas été fait.

Même les employés de Miramichi à l'époque, avant que le système ne soit déployé, avaient dit : « Le système n'est pas prêt; il ne fonctionnera pas. » Les responsables de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada avaient alors tout simplement répondu : « Oui, il va fonctionner. Nous croyons qu'il va fonctionner. » Les employés de Miramichi avaient raison.

La sénatrice Eaton : Ils n'ont pas été formés non plus?

Mr. Aylward: The training went from two years of training to be a compensation adviser down to one year. Now it's down to three months. How can you tell me that doing a job four years ago, it took you two years to be trained, and now it only takes you three months to be trained to do the same job on a system that doesn't work?

The Chair: Mr. Phillips, do you want to add to that?

Mr. Phillips: I think my colleagues have addressed it.

Senator Black: Let me start by not only thanking you all for being here today but, through you, to thank your members for putting up with what you've had to put up with over the last period of time on behalf of Canadians.

You've all made the point that despite these frustrations and real hardships for many of your members, your members have shown up to work. Certainly we see it here in the Senate. We cannot function without your members assisting us day over day. So I want you to know that we appreciate this and we are disappointed that you've been put in this position. We're beyond — at least I am beyond disappointed.

When you check the definition of "phoenix" in the dictionary, which I've done, I'll tell you, it's a thing regarded as uniquely remarkable in some respect. Well, I have other language than that. I think this is shocking, disappointing and embarrassing. It is not what you'd expect in a First World country. You've got an ally here, because I find it infuriating and insulting. So that's that.

Do we wish it were better? Do we wish we could snap our fingers and change it today? Of course we do, but we all know we can't.

So what I want to know is are your members who are being impacted, are their needs being met? If not, tell us what we need to do about that.

Mr. Aylward: Thank you, senator, for the question, and thank you for your comments towards our members.

The simple answer to your question is no. The needs of the members, the employees —

Senator Black: Tell us what to do, then.

Mr. Aylward: Absolutely. As I said in my opening statement, there are a number of initiatives that this government needs to take. First of all, they need to be committed to hiring more compensation advisers, and that commitment simply doesn't seem to be there. In an honest and straightforward way, we basically said we need more compensation advisers, not only in Miramichi or the satellite offices, but we need to put the pay advisers back into the departments and agencies so they can

M. Aylward : La formation pour devenir conseiller en rémunération est passée de deux ans à un an. Aujourd'hui, c'est trois mois. Comment est-ce possible qu'un poste qui demandait deux ans de formation il y a quatre ans ne demande aujourd'hui que trois mois? Il s'agit du même travail, avec un système qui ne fonctionne pas.

Le président : Monsieur Phillips, voulez-vous ajouter quelque chose?

M. Phillips : Je crois que mes collègues ont bien répondu à la question.

Le sénateur Black : Je tiens tout d'abord non seulement à vous remercier de votre présence ici aujourd'hui, mais aussi à remercier vos membres, au nom des Canadiens, d'endurer ce qu'ils doivent endurer depuis un bon moment.

Vous avez tous fait valoir que, malgré les frustrations et les difficultés que connaissent bon nombre de vos membres, ils se rendent tout de même au travail. C'est le cas aussi ici, au Sénat. Nous ne pouvons pas fonctionner sans l'aide de vos membres au quotidien. Je tiens donc à vous dire que nous reconnaissons cela et que nous sommes déçus de voir que vous êtes dans une telle situation. Nous sommes vraiment déçus — du moins je le suis.

J'ai cherché la définition du mot « phénix » dans le dictionnaire. On dit qu'il s'agit d'une chose unique et brillante. Eh bien, j'utiliserais d'autres termes pour le décrire. Je trouve la situation choquante, décevante et gênante. On ne s'attendrait pas à cela de la part d'un pays industrialisé comme le nôtre. Je suis votre allié dans cette histoire, parce que je trouve la situation exaspérante et insultante. Voilà pour cela.

Est-ce qu'on aimerait que la situation s'améliore? Est-ce qu'on voudrait pouvoir claquer des doigts pour changer les choses? Bien sûr que oui, mais nous savons tous que c'est impossible.

Ce que je veux savoir, c'est si l'on répond aux besoins des membres touchés? Dans la négative, que pouvons-nous faire pour les aider?

M. Aylward : Merci pour votre question, sénateur, et merci pour vos commentaires à l'intention de nos membres.

La réponse courte à votre question, c'est non. Les besoins des membres, des employés…

Le sénateur Black : Dites-nous ce que nous pouvons faire.

M. Aylward : Bien sûr. Comme je l'ai dit dans ma déclaration préliminaire, le gouvernement doit prendre plusieurs initiatives. Tout d'abord, il doit s'engager à embaucher plus de conseillers en rémunération et il ne semble tout simplement pas vouloir le faire. Nous avons dit clairement qu'il fallait plus de conseillers en rémunération, non seulement à Miramichi ou dans les bureaux satellites, mais aussi dans les ministères et organismes afin qu'ils puissent régler les problèmes individuels.

address the individual issues. Then, as far as if employees are reporting issues and those issues are not being addressed, then obviously their needs are not being addressed.

When somebody says all you have to do is request an emergency salary advance, then you get your emergency salary advance, and in two weeks from now you get a paycheque for $27 because they took the emergency salary advance off your paycheque — that's reality. I'm not making this up. I wish I were. This is what's happening to our members.

Senator Black: You can't make this up.

Should I or should we worry about the types of individuals, Mr. Phillips, that you mentioned when these kinds of difficulties — and we all know many people live from cheque to cheque. What are we doing to make sure they're not dealing with credit agencies and mortgage people? What's happening to help these people?

Mr. Phillips: What I would suggest is that we stop collecting overpayments for a period of time; put it off. That would alleviate a lot of hardships. As I've outlined and has been outlined before, when someone is getting an emergency payment and then they immediately take it back, stop collecting the overpayments for a period of time.

Senator Black: What about the underpayments? What about people who are not being paid?

Mr. Phillips: They can get their emergency payments. I believe it's 70 per cent — correct me if I am wrong — of their salary that they get emergency pay for. You can bump that up to 90 per cent.

Senator Black: Why can't you get 100 per cent?

Mr. Phillips: I don't know all the ins and outs, but okay, let's go for 100 per cent, then.

Senator Black: It's your salary. You're entitled to it.

Mr. Phillips: Stop collecting overpayments and reimburse employees at 100 per cent would be a definite start.

Senator Black: What's this remission order you mentioned?

Mr. Aylward: That was in my opening remarks. The remission order, right now the interpretation by the Canada Revenue Agency is that when an employee receives an overpayment, they are responsible to repay the gross amount unless the overpayment was settled in the same tax year. So in 2017, if you received an overpayment and that overpayment was

Ensuite, il est évident qu'on ne répond pas aux besoins des employés qui font part de leurs problèmes au gouvernement.

Lorsqu'on vous dit que tout ce que vous avez à faire, c'est d'envoyer une demande d'avance de salaire d'urgence et que deux semaines après l'avoir reçue, votre chèque de paye est de 27 $ parce qu'on y a soustrait ladite avance… C'est la réalité. Je n'invente pas cela. J'aimerais que ce soit le cas. C'est ce qui arrive à nos membres.

Le sénateur Black : On ne pourrait pas inventer cela.

Monsieur Phillips, est-ce qu'on devrait s'inquiéter de ce qui arrive à ces personnes lorsqu'elles sont confrontées à ces difficultés… Et nous savons que bon nombre de personnes vivent d'un chèque de paye à l'autre. Quelles sont les mesures prises afin de veiller à ce que ces personnes ne soient pas aux prises avec des agences de recouvrement et des agences hypothécaires? Qu'est-ce qui arrive à ces personnes?

M. Phillips : Je proposerais de cesser de percevoir les trop-payés pendant un certain temps; remettons cela à plus tard. Ainsi, on atténuerait les difficultés auxquelles sont confrontés nos membres. Comme je l'ai dit et d'autres l'ont dit aussi, les gens reçoivent un paiement d'urgence qui est immédiatement soustrait de leur paye. Il faut arrêter de percevoir les trop-payés pour un temps.

Le sénateur Black : Qu'en est-il des moins-payés? Des gens qui ne sont pas payés?

M. Phillips : Ces gens peuvent obtenir un paiement d'urgence. Vous me corrigerez si je me trompe, mais je crois que la rémunération d'urgence correspond à 70 p. 100 du salaire des employés. On peut aller jusqu'à 90 p. 100.

Le sénateur Black : Pourquoi ne pouvons-nous pas leur offrir 100 p. 100?

M. Phillips : Je ne connais pas tous les détails, mais d'accord, allons-y pour 100 p. 100.

Le sénateur Black : C'est votre salaire. Vous y avez droit.

M. Phillips : Si l'on cessait de percevoir les trop-payés et qu'on remboursait les employés à 100 p. 100, ce serait un bon départ.

Le sénateur Black : Qu'est-ce que ce décret de remise auquel vous avez fait référence?

M. Aylward : C'était dans mon discours préliminaire. À l'heure actuelle, selon l'Agence du revenu du Canada, lorsqu'un employé reçoit un trop-payé, il est responsable de rembourser le montant brut, à moins que le remboursement ne se fasse au cours de la même année. Donc, si vous avez reçu un trop-payé en 2017 et que vous le remboursez avant la fin de l'année, vous ne payez

reconciled by the end of 2017, you only needed to repay the net amount. If you go into the next tax year, you are required to repay the gross.

This is a policy of the Canada Revenue Agency. This is an interpretation. We're asking the government, the legislators, to simply have this remission order in place so that the Canada Revenue Agency, like they've done over the last several months in retracting several of their policies and interpretations on a number of issues, retracts this and says, "We will not collect any gross payments on any overpayments that federal public sector employees receive because of the Phoenix pay system."

Senator Black: That's helpful. Thank you all very much.

[*Translation*]

Mr. Aubry: Providing better service to employees who are experiencing problems could be one way to help them. Right now, they have to contact call centres, and the operators at the other end have limited access to the data stored in the system. That means they cannot really help employees who are having problems. And that is when callers actually manage to get through, because the call centres are having the same phone line problem as the Canada Revenue Agency. Providing more direct services to members would provide some reassurance and go some way to solving the system's problems instead of just taking note of the issues and adding them to the pile of complaints waiting to be processed.

[*English*]

Mr. Phillips: I would just add one thing. Maybe for the affected members you could extend the income tax filing time. It's very complicated. If you're an affected employee, give them an extra couple of months in order to complete their income taxes. That would be very helpful and would be a start as well.

Senator Marshall: I realize this is a terrible mess, and I don't know how the government is going to get out of it.

Between your three organizations, you're here representing 200,000 employees. I don't know how people go to work and concentrate on their jobs if they're wondering whether they're going to get paid or not.

Mr. Aylward, I have a specific question for you. The Miramichi Pay Centre, is it just your members there? Do you have members there or are all they all PSAC?

Mr. Aylward: They're primarily PSAC members.

Senator Marshall: How many people are down at that centre?

que le montant net. Toutefois, si vous le remboursez au cours de l'année d'imposition suivante, alors vous devez rembourser le montant brut.

C'est une politique de l'Agence du revenu du Canada. C'est une interprétation. Nous demandons au gouvernement, aux législateurs, d'établir un décret de remise de sorte que l'Agence du revenu du Canada — comme elle l'a fait au cours des derniers mois lorsqu'elle a rétracté plusieurs de ses politiques et interprétations relatives à certains enjeux — rétracte celle-ci et dise : « Nous n'allons pas exiger de paiement brut sur les trop-payés que les fonctionnaires fédéraux reçoivent par erreur à cause du système de paye Phénix. »

Le sénateur Black : Cela nous est utile. Merci beaucoup.

[*Français*]

M. Aubry : Offrir un meilleur service aux employés qui ont des problèmes pourrait contribuer à les aider. À l'heure actuelle, ils doivent contacter des centres d'appels où les agents au bout du fil ont un accès limité aux données contenues dans le système. Ils ne peuvent donc pas vraiment aider les employés qui ont des problèmes. Et cela, c'est lorsqu'on réussit à parler à quelqu'un, car ils ont un problème similaire à celui de l'Agence du revenu du Canada en ce qui a trait aux lignes téléphoniques. Offrir davantage de services directs aux membres permettrait de les réconforter et de tenter de résoudre les problèmes du système au lieu de prendre note seulement des problèmes et de les poser sur la pile des plaintes en atteinte d'être traitées.

[*Traduction*]

M. Phillips : J'ajouterais une chose : on pourrait peut-être prolonger la période de déclaration de revenus pour les membres touchés. C'est très compliqué. Il faudrait accorder quelques mois supplémentaires aux personnes touchées pour produire leur déclaration de revenus. Cela serait très utile et ce serait un début.

La sénatrice Marshall : Je comprends qu'il s'agit d'un terrible cafouillis et je ne sais pas comment le gouvernement va s'en sortir.

Vos organisations représentent 200 000 employés. Je ne sais pas comment les gens arrivent à se rendre au travail et à se concentrer alors qu'ils ne savent même pas s'ils seront payés.

Monsieur Aylward, ma question s'adresse à vous. Est-ce que tous les employés du Centre des services de paye de Miramichi sont membres de l'AFPC?

M. Aylward : Ce sont principalement des membres de l'AFPC.

La sénatrice Marshall : Combien de personnes travaillent dans ce centre?

Mr. Aylward: Right now there are about 700 employees at the Miramichi Pay Centre.

Senator Marshall: We've heard a lot about that. Do you think it would be a benefit if the committee went down to visit the pay centre?

Mr. Aylward: I think it would be absolutely fantastic if this committee went down, met and talked to the workers at the Miramichi Pay Centre, with the caveat that it was just this committee and not my supervisor or my manager sitting in the back, that the workers were free to speak to this committee. That's what you would need. That would be very helpful.

Senator Marshall: Because the impression I'm getting is they would be overwhelmed, I would think, by the volume of transactions.

This next question is to the three of you. The problems are emanating from the bottom with regard to overpayments and underpayments. That's the issue I'm focusing on. There must be some process in place whereby your members must be funnelling their issues up to your organizations. Could you talk about that?

How do the three of you know what's happening to your employees? And how do you relay that to government? In your discussions with the two previous senators, you are coming forward with what sounded like good suggestions, and I think that would be based on discussions with your members. How are you relaying that? That's a great source of recommendations to the government.

Could you talk about how it comes from the bottom up, how you relay it to the government and what's happening? If the three of you could briefly tell us, because some of you had some really good suggestions.

Mr. Phillips: I've been in the job only a month, so all the intricacies of how we talk to the government is a little bit difficult.

Senator Marshall: You are fresh, right?

Mr. Phillips: I haven't been called "fresh" in a long time, but I'll take it tonight.

I can tell you, though, that our members — the economists and translators — often are reluctant to talk to the union. There will be a couple of them that will talk to one another and then one of them will talk to us. In our union, a lot of our members will talk amongst themselves. One person will come into the national office. We have some dedicated staff to help them out, but then they go back to their home department or friends and say, "Johnny down in cubicle three, he had that issue. Why don't you talk to him?" They don't necessarily always come to us.

M. Aylward : À l'heure actuelle, le Centre des services de paye de Miramichi compte environ 700 employés.

La sénatrice Marshall : Nous en avons beaucoup entendu parler. Croyez-vous qu'il serait bon que le comité se rende au centre de paye?

M. Aylward : Je crois que ce serait une très bonne idée que le comité s'y rende, rencontre les gens qui y travaillent, à condition que ce ne soient que les membres du comité, et non mon superviseur ou mon gestionnaire derrière, que les employés puissent parler librement aux membres du comité. C'est ce qu'il faudrait faire. Ce serait très utile.

La sénatrice Marshall : Parce que, à mon avis, ils doivent être dépassés par le volume des transactions.

Ma prochaine question s'adresse à vous trois. Les problèmes associés aux trop-payés et aux moins payés viennent de la base. C'est la question qui me préoccupe. Il doit y avoir en place un processus qui permet à vos membres de faire cheminer leurs problèmes jusqu'à vos organisations. Pouvez-vous nous en parler?

Comment savez-vous ce qui se passe avec vos employés? Comment transmettez-vous cette information au gouvernement? Lorsque vous avez discuté avec les deux autres sénateurs, vous avez fait de bonnes propositions, il me semble, et je suppose qu'elles se fondent sur les discussions que vous avez eues avec vos membres. Comment transmettez-vous cette information? C'est une excellente source de recommandations à l'intention du gouvernement.

Pourriez-vous nous dire comment l'information chemine du bas vers le haut, comment vous la transmettez au gouvernement et qu'est-ce qui se passe ensuite? J'aimerais que chaque témoin me réponde rapidement, parce que certains d'entre vous ont fait de très bonnes suggestions.

M. Phillips : J'occupe ce poste depuis seulement un mois, donc je ne connais pas toutes les subtilités associées à nos échanges avec le gouvernement.

La sénatrice Marshall : Vous êtes un petit nouveau?

M. Phillips : Cela faisait longtemps qu'on ne m'avait pas décrit de cette façon; je vais l'accepter pour ce soir.

Ce que je peux vous dire, toutefois, c'est que nos membres — les économistes et les traducteurs — hésitent souvent à parler au syndicat. Ils se passent le mot entre eux, puis une personne finit par venir nous voir. La plupart des membres se parlent entre eux. Une personne peut se présenter au bureau national. Notre personnel peut aider ces gens, mais ensuite ils retournent dans leur ministère ou parlent à leurs amis et leur disent : « Untel dans le troisième cubicule a eu ce même problème. Tu devrais lui en parler. » Ils ne viennent pas nécessairement nous voir.

That's what I touched on in my message. With a lot of the issues, we don't even know how many of our members are necessarily experiencing these problems because they don't always come to us. So we might have one member and that one member might tell their friends, and then it's a network of ideas.

Senator Marshall: Nonetheless, you make some good suggestions. How does your union —

Mr. Phillips: I'll pass it off to Mr. Vézina.

Claude Vézina, Executive Director, Canadian Association of Professional Employees: What we've done internally is that we have created positions just to deal with Phoenix issues and, of course, we advertise to all our members through emails that if you have issues with Phoenix, feel free, or don't hesitate to contact the national office.

Our people dedicated to this service open files. In some departments, they have good contacts or direct contacts with people who are able to deal with issues related to Phoenix. In some cases, it's working very well. But for some other departments, the people are so overwhelmed by it, even their contact people or even when it's a formal grievance hearing, they're openly telling us there's nothing they can do.

It varies from one department to another, but in some departments, some issues are getting resolved, and we're happy to see that. I don't really understand why it cannot be consistent, government-wide.

Senator Marshall: The volume of transactions is so high. I think we're looking at 600,000 now. You almost have to break them down into small groups and say, "Okay, we're going to put these aside, put the overpayments aside." I think somebody recommended that. Then decide which ones are a priority and get them under control.

Mr. Aylward, could you talk about what's happening with PSAC?

Mr. Aylward: Internally, we have an escalation process in place where employees will go up through their local, through their component and through their individual department to try to resolve the issues. If it can't get solved there, it comes to the PSAC. We have an escalation process with Public Services and Procurement Canada. Those issues go directly to one of your witnesses from yesterday, Mr. Lemieux, the assistant deputy minister with PSPC.

How do we communicate our issues with the government? We have what's called an executive-level union management consultation committee, which the Public Service Alliance of Canada sits on with some of the other bargaining agents within the federal public sector. The Secretary of the Treasury Board

C'est ce que j'ai dit. Dans bien des cas, nous ne savons même pas combien de membres sont touchés par ces problèmes, parce qu'ils ne viennent pas toujours nous en parler. Par exemple, un membre en parlera à ses amis et cela devient un réseau d'idées.

La sénatrice Marshall : Néanmoins, vous avez fait de bonnes suggestions. Comment votre syndicat…

M. Phillips : Je vais céder la parole à M. Vézina.

Claude Vézina, directeur exécutif, Association canadienne des employés professionnels : À l'interne, nous avons créé des postes consacrés au règlement des problèmes liés à Phénix et, bien entendu, nous disons à tous nos membres, par courriels, que s'ils ont des problèmes liés à Phénix, qu'ils ne doivent pas hésiter à communiquer avec le bureau national.

Les personnes qui accomplissent ce travail ouvrent des dossiers. Dans certains ministères, ils ont de bons contacts ou des contacts directs avec des gens qui sont en mesure de régler les problèmes liés à Phénix. Dans certains cas, les choses fonctionnent très bien. Or, dans d'autres ministères, les gens sont tellement dépassés par les problèmes, que même leurs personnes-ressources — ou même lorsqu'il s'agit d'une audience de grief — nous disent qu'ils ne peuvent rien faire.

La situation varie d'un ministère à l'autre, mais dans certains d'entre eux, on arrive à régler des problèmes, et nous sommes ravis de le constater. Je ne comprends pas vraiment pourquoi ce n'est pas la même chose dans l'ensemble du gouvernement.

La sénatrice Marshall : Le nombre de transactions est tellement élevé. Je crois qu'on en est à 600 000 présentement. Il faut presque les diviser en petits groupes et dire : « Nous allons mettre ceux-ci de côté, les trop-payés. » Je pense qu'une personne l'a recommandé. Il s'agit ensuite de déterminer lesquelles passent en premier.

Monsieur Aylward, pourriez-vous nous parler de la situation de l'AFPC?

M. Aylward : À l'interne, nous avons mis en place un processus d'acheminement aux paliers supérieurs. Les employés s'adressent à leur service pour essayer de régler les problèmes. S'il n'est pas possible de les régler, le dossier se retrouve à l'AFPC. Nous avons un processus d'acheminement avec Services publics et Approvisionnement Canada. Ces problèmes sont soumis directement à l'un de vos témoins d'hier, soit M. Lemieux, sous-ministre adjoint à SPAC.

De quelle façon communiquons-nous nos problèmes au gouvernement? Il y a ce qu'on appelle un comité consultatif patronal-syndical de la haute direction auquel siègent l'Alliance de la Fonction publique du Canada et d'autres agents négociateurs du secteur public fédéral. Le secrétaire du Conseil

sits on that, the associate deputy minister, Mr. Linklater, sits on that, as well as Mr. Lemieux.

Initially, that was a success. We were able to bring the issues forward. Now it seems like things are being stalled at that committee. It's become an exercise in frustration meeting with this committee because you're told at one meeting, "Okay, we're going to have a report on such issues that you just talked about, and there are a number of outstanding cases and this is what's going to be done." You get to the following meeting and they say, "Well, we don't have the report yet." Who are you waiting on to produce that report? "Well, it's ourselves." This is PSPC. How can you tell me that at our last meeting you said you were going to produce a report and now that report is not ready? That's very frustrating as well.

As well, officials from the Canada Revenue Agency are on that committee. We've raised the issue of the exemption, and they seem to be simply reluctant to do it. As I said, it's a matter of interpretation and a policy change.

Senator Marshall: Does that committee make decisions with regard to putting overpayments aside? What comes out? Is it just a committee that meets and that's it, or is it a committee that you feel is action oriented?

Mr. Aylward: As I said, it initially was action oriented. There were things getting done. We would raise issues from our members who weren't being paid properly, as well as from our members in Miramichi, saying, "Here are the issues we're facing." My colleagues from the professional institute sit on that committee as well, and it now seems that the committee is getting bogged down for whatever reason. It's a very busy time, no doubt, because of the income tax season and trying to get things done. But still, there seems to be a reluctance on the participants of that committee, both from Treasury Board and in particular from Public Services and Procurement Canada, of actually getting things done and moving forward.

Senator Marshall: Mr. Aubry, do you have a comment?

Mr. Aubry: When it started almost two years ago, through our network of stewards, we were able to have good contact with our members. They were raising their issues with us and we were able to connect directly with upper management within PSPC to have some form of resolution of case-specific employees that had issues. But with the scale of the issues, the numbers of employees who are affected now, that network doesn't work anymore because thousands and thousands of people are affected regularly.

So that way of going with management, through consultation and those special committees, doesn't work anymore with the scale that the issue has grown into.

du Trésor, le sous-ministre associé, M. Linklater, de même que M. Lemieux y siègent également.

Au départ, le processus fonctionnait. Nous pouvions soulever les problèmes. Il semble maintenant que les choses piétinent au comité. Les rencontres de ce comité sont devenues un exercice frustrant parce qu'au cours d'une réunion, on nous dit : « D'accord, nous allons produire un rapport sur les problèmes dont vous venez de parler; il y a un certain nombre de dossiers en attente et voici ce qui sera fait .» À la réunion suivante, on nous dit que le rapport n'a pas encore été préparé. On leur demande alors après qui ils attendent pour produire le rapport. Voilà ce qui se passe avec SPAC. Comment a-t-on pu me dire, au cours de la réunion précédente, qu'on allait produire un rapport, mais qu'il n'est pas encore prêt? C'est très frustrant également.

Des représentants de l'Agence du revenu du Canada font aussi partie de ce comité. Nous avons soulevé la question de l'exemption, et ils semblent simplement réticents à cet égard. Comme je l'ai dit, c'est une question d'interprétation et de changement de politique.

La sénatrice Marshall : Est-ce que ce comité prend des décisions pour ce qui est de mettre de côté les paiements en trop? Qu'est-ce qui en résulte? S'agit-il d'un comité qui se réunit et c'est tout, ou prend-il des mesures?

M. Aylward : Comme je l'ai dit, au départ, il prenait des mesures. Des choses étaient accomplies. Nous lui parlions des problèmes de rémunération de nos membres, de même que des problèmes vécus par nos membres qui sont à Miramichi. Mes collègues de l'institut professionnel siègent au comité également, et il semble que pour une raison quelconque, le comité est paralysé. Nous sommes indéniablement dans une période très occupée, puisque c'est la saison des déclarations de revenus et qu'on essaie de faire avancer les choses. Or, les membres du comité — les représentants du Conseil du Trésor, mais surtout ceux de Services publics et Approvisionnement Canada — semblent réticents à agir.

La sénatrice Marshall : Monsieur Aubry, voulez-vous dire quelque chose à ce sujet?

M. Aubry : Lorsque tout cela a commencé il y a presque deux ans, grâce à notre réseau de délégués, nous étions capables d'avoir un bon contact avec nos membres. Ils soulevaient leurs problèmes auprès de nous et nous étions en mesure de communiquer directement avec la haute direction de SPAC pour que des problèmes précis soient réglés. Or, compte tenu de l'ampleur des problèmes, du nombre d'employés qui sont maintenant touchés, ce réseau ne fonctionne plus parce que des milliers de gens sont touchés régulièrement.

Par conséquent, cette façon de procéder avec la gestion, dans le cadre de consultations et de comités spéciaux, ne fonctionne plus étant donné l'ampleur qu'a prise le problème.

But to keep closer contact with our members, we have a fair network of stewards who are dedicated, who support their members locally, who also raise the issues with our employment relation officers that we have within PIPSC, which are staff. We also use social media to allow members to talk about their issues, and we support them online. So it's another way to connect with them locally, closer to them, and that's how we get a lot of those stories that they are suffering.

Senator Marshall: Do you think they're making progress dealing with the issues of overpayments and underpayments, or do you think they're falling further behind?

Mr. Phillips: I don't believe they're making progress. It's just an opinion of mine right now.

Mr. Aylward: It's getting worse.

Senator Marshall: It's getting worse.

Mr. Aubry?

Mr. Aubry: The same. There are so many that they're not able to cope with it.

Senator Pratte: I want to follow up on exactly this point.

You may have heard the testimony of the people from Treasury Board and PSPC yesterday in front of this committee. They obviously admit the importance of the problem, but they did mention that a number of initiatives have been taken. One thing they did say, even though they admit that the number of problematic cases is still very high, was that the worst cases — for instance, parental leaves and people with disabilities and the types of cases that Mr. Phillips described — were prioritized and therefore processed in a speedy manner. Therefore, even though the number of transactions that were not processed is very high, the more problematic cases were dealt with expeditiously or as expeditiously as can be expected considering the problems with Phoenix. Is this the case?

Mr. Vézina: I think internally we're trying to prioritize those types of cases, the more serious ones. As I mentioned earlier, it seems with some departments that we're able to bring those to a resolution. But there are some that have been out there for quite a long time.

I'm always quite concerned when you have a serious case that you go through levels 1, 2, 3 of the grievance process and it's unresolved, and then we have to refer it to adjudication. That's a big problem for me. That should never happen. Within the three levels of the government, those serious cases should be resolved.

Or, afin de rester mieux en contact avec nos membres, nous avons un bon réseau de délégués dévoués qui aident les membres et qui soulèvent les problèmes auprès des agents de relations de travail de l'IPFPC. Nous utilisons également les médias sociaux pour permettre à nos membres de parler de leurs problèmes, et nous les aidons en ligne. C'est donc une autre façon d'être en contact avec eux à l'échelle locale, et c'est de cette façon que nous sommes mis au courant d'une bonne partie des problèmes qu'ils subissent.

La sénatrice Marshall : Croyez-vous qu'ils font des progrès quant à la résolution des problèmes de paiement en trop ou en moins? Croyez-vous, au contraire, que la situation s'aggrave?

M. Phillips : Je ne crois pas qu'ils font des progrès. C'est seulement mon opinion actuelle.

M. Aylward : La situation s'aggrave.

La sénatrice Marshall : Elle s'aggrave.

Monsieur Aubry?

M. Aubry : Je suis du même avis. Il y a tellement de cas qu'ils ne sont pas capables de s'en sortir.

Le sénateur Pratte : Je veux poser des questions sur ce sujet.

Vous avez peut-être entendu le témoignage des représentants du Conseil du Trésor et de SPAC qui ont comparu devant le comité hier. Évidemment, ils ont reconnu l'importance du problème, mais ils ont dit qu'un certain nombre d'initiatives avaient été prises. Ils ont dit entre autres que, même s'ils reconnaissent que le nombre de cas problématiques est encore très élevé, les cas les plus graves — par exemple, concernant les congés parentaux et les personnes handicapées et les situations qu'a décrites M. Phillips — étaient prioritaires et traités rapidement. Par conséquent, même si le nombre de transactions non traitées est très élevé, les cas les plus problématiques sont réglés rapidement, ou le plus rapidement possible selon ce à quoi on peut s'attendre dans les cas des problèmes liés à Phénix. Est-ce le cas?

M. Vézina : Je crois que, à l'interne, nous essayons de donner la priorité à ce type de cas, soit les plus graves. Comme je l'ai déjà mentionné, il semble que pour certains ministères, nous sommes capables de régler les problèmes. Or, dans d'autres cas, les problèmes durent depuis assez longtemps.

Je suis toujours préoccupé lorsqu'un cas grave franchit les niveaux un, deux et trois de la procédure relative aux griefs, qu'on ne le règle pas et qu'il est soumis à l'arbitrage. C'est un gros problème, selon moi. Une telle situation ne devrait jamais se produire. Dans les trois ordres de gouvernement, ces dossiers devraient se régler.

Mr. Phillips: I would add that, as I mentioned earlier, Phoenix is automatically supposed to recover some of the advanced funds from the first available funds. So because that's still the case, as long as you're still collecting overpayments from people who are also in underpayment situations, the problem — even though it's a priority case, I outlined that someone gets some money this week and next week it's taken away from them. Although they're being looked at, things can continue. As long as they're still collecting overpayment situations, the problem will continue, I think.

M. Phillips : J'ajouterais, comme je l'ai mentionné précédemment, que Phénix est censé récupérer automatiquement une partie des fonds avancés dès que des fonds sont disponibles. Donc, parce que c'est encore le cas, tant qu'on continue de percevoir les trop-payés de gens qui sont également dans une situation où ils sont sous-payés, le problème — même s'il s'agit d'un cas prioritaire, j'ai expliqué qu'une personne reçoit de l'argent cette semaine et qu'on le lui retire la semaine suivante. Bien que l'on examine la situation, les choses peuvent continuer. Tant que les situations de paiement en trop s'accumuleront, le problème persistera, à mon avis.

Senator Pratte: I'm not trying to minimize the problems, because this is obviously an extremely serious matter. I'm just trying to get an idea of whether things are starting to get a little better or whether things are still getting worse. If there were an index of the seriousness of the problem, and let's say last month we were 8 out of 10 as far as the seriousness of the problem, are we now at 7.8 or are we still at 8?

Le sénateur Pratte : Je n'essaie pas de minimiser le problème, car il est évidemment extrêmement grave. J'essaie seulement de savoir si la situation commence à s'améliorer un peu ou si elle s'aggrave. S'il existait un indice de la gravité du problème et qu'il était, disons de 8 sur 10 le mois dernier, est-il maintenant de 7,8 ou en sommes-nous toujours à 8?

Mr. Phillips: What you're talking about would be ideal. We don't have that index.

My background is from Statistics Canada. I worked at Statistics Canada my whole career. I would love data like that, but it is not being made available to us. I would just eat that up. That data would be ideal, but we don't have it. We can only go from what we're hearing and what we feel and what we think. From what we feel, hear and think, the problem is not getting much better.

M. Phillips : Ce que vous décrivez serait l'idéal. Nous n'avons pas d'indice.

J'ai travaillé à Statistique Canada durant toute ma carrière. J'aimerais beaucoup avoir de telles données, mais on ne nous en fournit pas. Ces données seraient idéales, mais nous n'en avons pas. Nous ne pouvons que nous baser sur ce qu'on nous dit et sur ce que nous pensons. Sur cette base, je dirais que la situation ne s'améliore pas.

Mr. Aylward: As far as the scale, I would think we're still at 8 or even higher as far as the problems we're seeing.

M. Aylward : Pour ce qui est de la gravité, je dirais que nous en sommes encore à 8, voire plus, quant aux problèmes que nous observons.

One of the issues we have is the inconsistency within the individual departments and agencies and how the issues get addressed within those individual departments and agencies.

L'un des problèmes, ce sont les différences entre les ministères et organismes et la façon dont les problèmes sont réglés au sein de chacun d'eux.

Some departments do very well. Some are not facing the problems of other departments, such as the Canada Revenue Agency and the Canada Border Services Agency. They have their own separate HR system. Their paycheque comes out of Phoenix, but the information that's going into it is not input by Phoenix; it's input by another system. So the problems we see out of those two agencies are very few compared to some of the other departments, such as the Department of National Defence. We have some major issues in that department.

Certains ministères ou organismes réussissent très bien. Certains ne sont pas confrontés aux mêmes problèmes que d'autres, comme l'Agence du revenu du Canada et l'Agence des services frontaliers du Canada. Ces deux organismes ont leur propre système de RH. Les chèques de paie proviennent de Phénix, mais l'information qui y est incluse n'est pas entrée par Phénix, mais bien par un autre système. Par conséquent, ces deux organismes ont très peu de problèmes comparativement à d'autres, comme le ministère de la Défense nationale, où l'on observe des problèmes majeurs.

So, again, that addresses the whole compensation adviser thing. If I'm in a department and am getting overpaid, underpaid or not paid at all, I really don't have anyone to turn to, and that's the whole problem. Things are not getting any better.

Encore une fois, cela concerne toute la question des conseillers en rémunération. Si je travaille dans un ministère et que je suis trop payé, ou que je ne suis pas assez payé ou pas payé du tout, je n'ai pas de personne-ressource, et voilà tout le problème. Les choses ne s'améliorent pas.

Senator Pratte: I would like you, Mr. Aylward, to elaborate on and explain the recommendation that you made about hiring compensation advisers. The government tells us that they have hired 900 people over the last few months, encouraged by the unions and following an agreement with the unions. I want to understand exactly what it is you're asking for that is different from the hiring they've been doing over the last few months.

Mr. Aylward: There are two issues. First of all — and this has been talked about by my colleagues as well — there is a call centre in Toronto staffed by temporary private sector employees. Today they're answering the call for Public Services and Procurement Canada; tomorrow they may be answering the phone for Canadian Tire.

Senator Pratte: Is that part of the 900 they're talking about?

Mr. Aylward: I'm not sure whether it is or not. I hesitate to guess. So that's one part of the problem.

The other part they're talking about are these 900. A lot of those individuals have been put in satellite pay offices. We need compensation advisers hired in the individual departments and agencies. Those compensation advisers that were let go were our members. We put out a call and said, "If you were a former compensation adviser, we need to hear from you." We've had employees come forward and say, "I submitted a resumé and I didn't get hired. They said I wasn't properly fit for the job." You were a compensation adviser for 15 years and now all of a sudden you're no longer a proper fit for the job?

It's almost like a shell game being played and a numbers game. We need to put the people where we need them the most, and that's in the individual departments and agencies.

Senator Pratte: That would backtrack completely from the whole concept of Phoenix, right, which was to put people in Miramichi and no one left in the departments?

Mr. Aylward: No, no. We can still have a centralized pay system in Miramichi. The fact that it's in Miramichi has nothing to do with the problems. That pay centre could be in downtown Toronto, in Halifax or here in Ottawa. It has nothing to do with the fact that it's in Miramichi. I want to make that very clear. No matter where you put it, the system doesn't work. It's totally regardless of where it's located.

What we're talking about is you can still have a centralized system in Miramichi, but we need people in the individual departments and agencies to assist and help the employees who are having the problems. Because 10 or 15 years ago, I knew all I

Le sénateur Pratte : Monsieur Aylward, j'aimerais que vous expliquiez davantage votre recommandation sur l'embauche de conseillers en rémunération. Le gouvernement nous dit que 900 personnes ont été embauchées au cours des derniers mois, comme les syndicats l'ont incité à le faire et à la suite d'une entente avec eux. Je veux comprendre en quoi ce que vous demandez diffère des embauches qui ont été faites au cours des derniers mois exactement.

M. Aylward : Il y a deux choses. Tout d'abord — et mes collègues en ont parlé également —, il y a un centre d'appel à Toronto qui compte des employés de secteur privé temporaires. Aujourd'hui, ils répondent à l'appel de Services publics et Approvisionnement Canada; demain, ils répondront peut-être au téléphone pour Canadian Tire.

Le sénateur Pratte : Cela fait-il partie des 900 personnes embauchées dont il parle?

M. Aylward : Je n'en suis pas sûr. J'hésite à deviner. C'est donc une partie du problème.

L'autre élément dont il parle, ce sont ces 900 embauches. Bon nombre de ces personnes ont été placées dans des bureaux de paye satellites. Il faut que des conseillers en rémunération soient embauchés au sein des ministères et des organismes. Ceux qui ont été mis à pied faisaient partie de nos membres. Nous avons lancé un appel : « Si vous êtes un ancien conseiller en rémunération, nous avons besoin de vous .» Des employés ont dit qu'ils avaient envoyé un curriculum vitae, qu'ils n'avaient pas été embauchés et qu'on leur avait dit qu'ils n'étaient pas les bonnes personnes pour le poste. On parle de gens qui ont été conseillers en rémunération pendant 15 ans et, soudainement, ils n'ont plus les qualifications qu'il faut?

C'est presque comme le jeu des gobelets. Nous devons placer les gens aux endroits où on en a le plus besoin, soit dans les ministères et les organismes.

Le sénateur Pratte : On ferait complètement marche arrière par rapport au concept de Phénix qui consistait à mettre des gens en poste à Miramichi et à retirer les gens des ministères, n'est-ce pas?

M. Aylward : Non, pas du tout. Il peut toujours y avoir un système de paye centralisé à Miramichi. Le fait qu'il soit à Miramichi n'a rien à voir avec les problèmes. Ce centre de paye pourrait se trouver au centre-ville de Toronto, à Halifax ou ici, à Ottawa. Cela n'a rien à voir avec le fait qu'il soit à Miramichi. Je veux que ce soit très clair. Peu importe où le centre se trouve, le système ne fonctionne pas.

Ce que nous disons, c'est qu'il peut toujours y avoir un système centralisé à Miramichi, mais il faut que chaque ministère et chaque organisme compte des gens qui aident les employés qui ont les problèmes. Il y a 10 ou 15 ans, je savais que tout ce que j'avais à faire, c'était de me rendre au quatrième

had to do was go up to the fourth floor and talk to my pay adviser. That pay adviser is no longer there.

So we can still have a centralized system in Miramichi. That's not the issue. We need more people back in the departments and agencies.

The Chair: Mr. Aubry, I know that you wanted to make a comment before the last question from Senator Pratte.

[*Translation*]

Mr. Aubry: If I can come back to your question about the system for prioritizing cases, we can see a difference between departments, depending on the resources available and the type of request. When you set up a system for prioritizing cases and 10 people are having problems, the tenth person can expect to have their problem dealt with relatively quickly. When 160,000 employees are having problems, you are never going to get to the person at the bottom of the list. The prioritization system is not working, because it is not capable of growing as the number of cases to be processed increase.

[*English*]

Senator Neufeld: Much the same as Senator Black, I'm really disappointed that this is such a mess and that people are having to continue to work under this stress. What we want to do is get information so we can make recommendations to government that can actually happen.

I have a number of questions. Yesterday, when Mr. Linklater was here, they told us they had about 1,400 people hired. Since the pay system went in, there was a certain amount, and then when things started going wrong they hired more. Would you agree with that? That's a number we got from them. There's no way we can confirm that, but would you think that would be correct, across government, that they've hired 1,400 people in total, including what's at Miramichi?

Mr. Aylward: I think that would be fairly accurate.

Senator Neufeld: That would be fairly accurate? Okay.

The other thing is that I see in one of your notes, one of the gentlemen who spoke, when we talk about grievances, I see here it says that they have filed close to 50 formal individual grievances. Yet when I look at the numbers last June, it's about 110,000 people who were either overpaid or underpaid. Can you help me here a little bit? Why would I hear there would only be 50 grievances if there are 110,000 people either being overpaid or underpaid and this has been going on for two years?

étage pour parler avec mon conseiller à la paye, qui n'est maintenant plus là.

Nous pouvons donc toujours avoir un système centralisé à Miramichi. Ce n'est pas cela le problème. Il faut cependant qu'il y ait des personnes-ressources au sein des ministères et des organismes à nouveau.

Le président : Monsieur Aubry, je sais que vous vouliez dire quelque chose avant que le sénateur Pratte pose sa dernière question.

[*Français*]

M. Aubry : Si je peux revenir sur votre question quant au système d'établissement des priorités. On voit une différence entre les ministères, selon les ressources qui sont disponibles et le type de demande. Quand on met en place un système d'établissement des priorités et que 10 personnes éprouvent des problèmes, la 10e personne peut s'attendre à être traitée relativement rapidement. Quand on a 160 000 employés qui ont des problèmes, la personne en bas de la liste ne verra jamais le jour. Le système d'établissement des priorités ne fonctionne pas, parce qu'il n'a pas eu la capacité de grossir en fonction du nombre de cas à traiter.

[*Traduction*]

Le sénateur Neufeld : Un peu comme le sénateur Black, je suis très déçu que ce soit un tel gâchis et que des gens doivent continuer à travailler dans cette situation de stress. Ce que nous voulons, c'est obtenir de l'information pour pouvoir faire des recommandations au gouvernement qui peuvent se concrétiser, en fait.

J'ai un certain nombre de questions. Hier, lorsque M. Linklater était ici, on nous a dit qu'environ 1 400 personnes avaient été embauchées. Depuis que le système de paye a été lancé, il y a eu un certain nombre d'embauches, et lorsque les choses ont commencé à mal tourner, d'autres personnes ont été embauchées. Est-ce vrai, selon vous? C'est le nombre qu'on nous a fourni. Il est impossible pour nous de le confirmer, mais pensez-vous qu'il est vrai que dans l'ensemble du gouvernement, 1 400 personnes ont été embauchées en tout, ce qui inclut les embauches à Miramichi?

M. Aylward : Je pense que c'est assez juste.

Le sénateur Neufeld : C'est assez juste? D'accord.

L'autre chose, c'est que dans les notes de l'un des témoins d'aujourd'hui, on dit ici, en ce qui concerne les griefs, que près de 50 griefs individuels officiels ont été déposés. Pourtant, si je regarde les chiffres de juin dernier, environ 110 000 personnes ont été soit trop payées, soit moins payées. Pourriez-vous m'aider un peu à comprendre? Pourquoi dit-on que seulement 50 griefs ont été déposés si 110 000 personnes ont été trop payées ou sous-payées et que cela dure depuis plus de deux ans?

Mr. Vézina: The stats you're looking at are from our report. What's happening is that the first step we're doing when members contact us is to try to put them in contact and work with the department in question to bring the matter to a resolution. The approach of the association is to do everything we can to bring the matter to a resolution; and if we have to, we'll file a formal grievance. So it takes quite a bit, I think, for the type of members that we represent, to go the formal route. But we do have quite a few informal cases, as we mentioned. That's why the formal grievance is very limited.

Senator Neufeld: Are those the only grievances from 300,000 employees?

Mr. Vézina: No, no. Sorry. Our group is 14,000 members. That's just for the association.

Senator Neufeld: Can I ask the other gentleman, then, to tell me how many grievances they filed? It's 50 formal individual grievances for 14,000 people.

Heather Finn, Special Projects Officer - Phoenix, Public Service Alliance of Canada: At PSAC, the grievance process starts in the workplace with a member of the union executive or the shop steward. They only get referred to PSAC national when it goes through the various levels within the department and then it's referred for adjudication. For PSAC national to track the number of overall grievances is impossible because they're all starting at the local level.

We're only able to count them in total once they go through the various stages within the department. We represent a lot more members than our colleagues at CAPE. I can definitely assure you there have been much more than 50, but in terms of giving the exact numbers, it's difficult for us to count.

Also, there's the grievance process. There's also the various processes that have been put in place to help people deal with it in an immediate way. Grievances are still an important part of that process, especially in terms of protecting recourse down the road for our members who are having problems. But there's a bit of a parallel process with a number of the things that the unions have fought to put in place, such as expanding the emergency salary advances access and out-of-pocket expenses. There is a claim system set up if you have interest fees because you had to carry a balance on your credit card and you didn't get paid, insufficient fund charges. If you bounced cheques, there is a process for that as well. So that is parallel to the grievance process.

Senator Neufeld: So you can't give me a number, then. What you're telling me is you don't have a number you can give me?

Ms. Finn: We don't have a number that we can give.

M. Vézina : Ces statistiques sont tirées de notre rapport. La première chose que nous faisons quand des membres nous contactent, c'est de les mettre en communication avec le ministère et de travailler avec eux en vue de régler la situation. L'association prend toutes les mesures possibles afin d'arriver à une résolution. En dernier recours, nous déposons un grief officiel. Pour nos membres, il en faut beaucoup pour en arriver là. Par contre, comme nous l'avons indiqué, nous avons de nombreux dossiers actuellement traités de manière informelle. C'est pour cette raison qu'il y a très peu de griefs officiels.

Le sénateur Neufeld : S'agit-il des seuls griefs déposés pour les 300 000 employés?

M. Vézina : Non, non, désolé. Notre association compte 14 000 membres. C'est seulement dans le cas de l'association.

Le sénateur Neufeld : Dans ce cas, puis-je demander aux autres représentants combien de griefs ont été déposés pour leurs membres? Pour ces 14 000 employés, il y a eu 50 griefs individuels officiels.

Heather Finn, agente de projets spéciaux-Phénix, Alliance de la Fonction publique du Canada : À l'AFPC, le processus de règlement des griefs est déclenché en milieu de travail par un dirigeant syndical ou un délégué syndical. Le grief ne se rend à l'élément national de l'AFPC qu'une fois toutes les étapes franchies au ministère, puis le dossier est renvoyé à l'arbitrage. Il est impossible pour l'élément national de l'AFPC de comptabiliser l'ensemble des griefs, car le processus commence invariablement au niveau local.

Nous avons seulement le compte des griefs ayant franchi les différents niveaux d'évaluation au ministère. Nous avons un effectif beaucoup plus nombreux que nos collègues de l'ACEP. Je peux vous assurer qu'il y en a eu beaucoup plus que 50, mais il serait difficile pour nous de vous fournir un nombre exact.

Il y a aussi le processus de règlement des griefs. Différents mécanismes ont été mis en place afin d'aider les employés à régler la situation rapidement. Les griefs demeurent un élément important du processus, surtout quand il s'agit ultimement d'offrir des recours à nos membres qui ont été lésés. Les syndicats se sont battus pour instaurer un processus parallèle, qui a notamment permis d'élargir l'accès aux avances salariales d'urgence et de mettre en place un système de réclamation des dépenses personnelles. Les employés qui ont engagé des frais d'intérêt pour paiement raté sur leur carte de crédit, faute d'avoir reçu un salaire, peuvent réclamer ces dépenses; même chose pour les frais de compte à découvert et de chèque sans provision. C'est un mécanisme en marge du processus de règlement des griefs.

Le sénateur Neufeld : Vous n'êtes donc pas en mesure de me donner un chiffre. Est-ce bien ce que vous dites?

Mme Finn : Nous n'avons pas de chiffre à vous donner.

Mr. Aubry: Our members are also professional, and they're trying to use the process that has been put in place around Phoenix by raising their own issue. They are part of all the cases reported by PSPC.

Also, through our network of stewards, a limited number of members did raise formal grievances, but we managed to track at least 900 of them who have passed through our hands and are slowly moving forward. But they're not making a big dent in the system because, at the end, what is behind the system doesn't work, so they don't get resolved and are still pending.

Senator Neufeld: When it first started, I can recall reading quite a bit in the newspaper about what was going wrong, but it went kind of silent. I don't read much about it anymore. I don't hear much about it on TV. But this is a colossal error. If this was the private sector, the owner of the company would be in jail. There would be screaming on the streets. But with this government we now have, I don't hear that. I don't see it in the newspapers. So the public doesn't really know other than people who are close to all of these workers; they would know.

Why is that? Why don't we hear from the union? Why don't we see them choking somebody down a little bit? Maybe the membership doesn't feel you should do that, but that's not what I'm kind of used to.

Mr. Phillips: The members of CAPE aren't huge activists. They're not the people who will jump up and down and scream as much, except when there's a huge problem.

Obviously there are issues. What the newspapers decide to pick up on, we're always open to do interviews and raise the issues.

I think it's a testament to the fact that we only have 50 formal grievances with so many problems. I don't know. Maybe Claude can explain.

Mr. Vézina: I could give you an example of the type of phone calls we would get from some of our professionals. People will call and they will raise their frustration with the system. They don't want to talk about it to their manager. They don't want that to look bad on them and they don't really go ahead and file a formal complaint. But the comment that keeps on coming is that, "Even if I were to file a complaint or a grievance, with all of what I see in the press, what is it going to give me?" The problem is still there, and the government has no solution in bringing those matters to a resolution.

The sense that I get from a lot of those cases is people have lost hope in bringing the matter to a resolution. They're sitting back and hoping that the government is going to find something to resolve it. That's the sense in general.

M. Aubry : Nos membres sont aussi des professionnels, et ils tentent de régler eux-mêmes leurs problèmes à l'aide du processus mis en place par l'équipe de Phénix. Ils sont au nombre de tous les cas répertoriés par SPAC.

De plus, à l'aide de notre réseau de délégués, quelques membres ont déposé des griefs officiels, mais nous avons réussi à suivre au moins 900 dossiers, qui se dirigent tranquillement vers une résolution. Ils n'engorgent cependant pas le système, au bout du compte, puisque la mécanique derrière tout cela ne fonctionne pas, alors les dossiers sont toujours en attente d'une résolution.

Le sénateur Neufeld : Au début, je me rappelle avoir lu bien des articles dans les journaux sur les ratés du système, mais on a pratiquement arrêté d'en parler. Dans les journaux comme à la télévision, il est rare qu'on aborde le sujet. Mais c'est une erreur monumentale. S'il s'agissait du secteur privé, le propriétaire de l'entreprise serait derrière les barreaux. Cela aurait provoqué un tollé. Mais le gouvernement se fait plutôt discret. Les journaux n'en parlent pas, alors la population n'est pas vraiment au courant de ce qui se passe. Il faut connaître de près ces travailleurs pour être au courant; ils le savent, eux.

Comment expliquez-vous cela? Pourquoi les syndicats ne parlent-ils pas plus fort? Pourquoi ne les voyons-nous pas prendre quelqu'un à la gorge? Ce n'est peut-être pas ce que souhaitent vos membres, mais j'avoue ne pas être habitué à ce genre de réaction.

M. Phillips : Les membres de l'ACEP ne sont pas de grands revendicateurs. Vous ne les verrez pas ruer dans les brancards, sauf en cas de désastre.

Évidemment, des problèmes, il y en a. Les journaux en font la couverture qu'ils veulent. Mais nous sommes toujours disposés à donner des entrevues et à faire état de la situation.

Que seuls 50 griefs officiels aient été déposés face à ce fiasco, cela me paraît assez éloquent. Je ne sais pas. Claude peut peut-être vous en dire plus.

M. Vézina : Je vais vous donner un exemple du type d'appels que nous recevons de nos professionnels. Un employé nous fait part de ses frustrations, mais ne veut pas en discuter avec son gestionnaire, de peur d'avoir une tache à son dossier, et ne veut pas non plus déposer un grief officiel. Le commentaire qui revient constamment est le suivant : « Avec tout ce qu'on voit dans la presse, à quoi bon déposer une plainte ou un grief? ». Rien n'a été réglé, et le gouvernement n'a toujours pas de solution à offrir.

Ce que j'en conclus, c'est que les gens ont perdu espoir. Ils attendent que le gouvernement trouve enfin le moyen de régler tout cela. C'est le sentiment généralisé.

Mr. Aylward: You're absolutely right, Senator Neufeld. When this first happened, it was news. Then it became almost the norm for the media. The media doesn't work that way. The media wants to have something they can sensationalize. They did that for the first six months or so while this was out there. It's still a media story here in Ottawa, in the National Capital Region, simply because of the numbers.

In respect to choking someone down or taking action, I will say that the second anniversary is on February 28. Thank you.

Mr. Aubry: On the 28th, you are invited to join us.

Our members are public servants. They're here to serve, not to complain. So they're going through the process and accepting that we'll suffer a bit and eventually it will be resolved. They're holding.

[*Translation*]

Senator Forest: Thank you for being here. Yesterday we heard from individuals who represent the organization, the employer. This is a huge mess, and such an important one, because it affects what is most important to any organization, its human resources. It is rather discouraging to see this in 2018.

We talked about a number of things yesterday, and I asked Mr. Linklater whether the magnitude of this mess requires everyone's cooperation, including managers, senior executives, middle managers on the ground, employees and unions. Everyone needs to work together in order to solve this problem as quickly as possible. This has been dragging on for two years now. We hope there is a light at the end of the tunnel. Mr. Linklater's response — and I'd really like to hear yours — was that there has been good cooperation and transparency as to the sharing of information between employees, managers and you, the unions.

However, I was surprised earlier when you said, for example in your response to Mr. Aylward, that there are call centres in Toronto, but you were not sure whether the employees working there are among the 900 new hires. Would you say that the cooperation among the parties involved — that is, management, employees and you, the unions — is truly transparent and healthy? In my view, fostering mutual trust and a respectful, transparent approach to the sharing of information is essential. Would you say that this condition, this environment, exists so that everyone can work together to fix this unbelievable mess?

M. Aylward : Vous avez tout à fait raison, sénateur Neufeld. Au début, les médias en parlaient. Mais c'est vite devenu une vieille nouvelle, et les vieilles nouvelles n'intéressent pas les médias. Ils veulent du sensationnel. Ils ont exploité le filon pendant les six premiers mois environ. À Ottawa, dans la région de la capitale nationale, c'est encore d'actualité uniquement en raison du nombre de gens touchés.

Pour ce qui est de prendre quelqu'un à la gorge ou de passer à l'action, je soulignerai simplement que cela fera deux ans le 28 février. Merci.

M. Aubry : Nous vous invitons à vous joindre à nous pour les célébrations du 28.

Nos membres sont des fonctionnaires. Ils sont là pour servir la population, pas pour se plaindre. Ils ont accepté de suivre le processus et de souffrir le temps qu'il faudra pour résoudre la situation. Ils tiennent bon.

[*Français*]

Le sénateur Forest : Merci de votre présence parmi nous. On a rencontré hier les gens qui représentent l'organisation, la partie patronale. C'est un gâchis tellement important, qui est tellement grand et qui touche ce qu'une organisation a de plus important, ses ressources humaines. Il est assez décourageant de voir cela en 2018.

Parmi les éléments dont nous avons traités hier, j'ai demandé à M. Linklater si l'ampleur du gâchis demandait la coopération de tout le monde, tant des gestionnaires, des cadres supérieurs, des gestionnaires intermédiaires sur le terrain, des employés que des syndicats. Il faut que tout le monde puisse donner un coup d'épaule pour qu'on puisse arriver à résoudre cette problématique le plus rapidement possible. Il y a déjà deux ans que ça traîne. On espère que, au bout du tunnel, ça va se régler. La réponse de M. Linklater — et j'aimerais bien avoir la vôtre — est qu'il y avait une bonne collaboration et une transparence quant aux échanges d'information entre les employés, les dirigeants et vous, les syndicats.

Par contre, j'étais surpris tantôt de vous entendre dire, à titre d'exemple, lorsque vous répondiez à M. Aylward, qu'il y avait des centres d'appels à Toronto, mais que vous ne saviez pas si les employés qui y travaillent font partie des 900 personnes engagées ou pas. Selon votre point de vue, est-ce qu'il y a vraiment une collaboration qui est transparente, qui est saine entre les parties concernées, les dirigeants, les employés et vous, les organisations syndicales? Est-ce que cette condition, qui, à mon avis, est incontournable, de favoriser une confiance mutuelle et une approche respectueuse, mais aussi transparente quant au partage d'information, est-ce que cet environnement est en place pour que tout le monde puisse contribuer à résoudre ce gâchis incroyable?

[*English*]

Mr. Aylward: I would characterize it as there is an attempt to be transparent and open and cooperative.

As I made reference to earlier, when you're told, "At the next meeting, we're going to provide and produce a report," and the next meeting comes and goes and that report is never produced, there is obviously speculation on our part of whether true transparency and cooperation is really happening.

Mr. Phillips: By and large, the spirit is there. It's hard to ignore the problem and not recognize that this is a huge problem, but Phoenix is broken. There's no way to fix it in the short term. The situation is that's the reality we have to deal with.

You can get a deputy minister in a department to really want to fix things, but if they don't have the staff to fix it, if the call centre in Miramichi doesn't have the capacity to take calls — 15,000 people called for the January 19 date and 10,000 people weren't able to get through. The deputy minister could have been full of good intentions, but what do you do when the system is just broken anyway?

[*Translation*]

Mr. Vézina: I think the people are there, and on the political side — certainly within our union — people are prepared to devote the resources to work with the government and try to solve these issues as quickly as possible. I am confident that our members would support us, and that goes for any approach we take, if it can help.

Mr. Aubry: I would agree that the political intent is there — to help, to contribute, to work together. However, part of the problem is the lack of human resources, the lack of pay advisors, or adequately trained pay advisors, to do the work. The other issue involves technology, since the system is not working. Even if the political will is there, until the software is fixed, it will not work. As long as there are not enough pay advisors to enter the correct data into the system, it will not work. Good will is great, but ultimately, the system needs to be fixed and we still have a long way to go to achieve that.

Senator Forest: Ms. Cléroux, from the Human Resources Directorate of the Secretariat of the Treasury Board, told us that one of the biggest factors at the root of this problem is the culture surrounding how to process changes correctly and quickly. She told us that online training is currently being offered and that two-fifths of the people involved have taken it. That is only 40 per cent, so the other 60 per cent still need to take it. I asked her whether local managers are encouraging people to take the training immediately. Are union members motivated to take it? If you are saying that this is one of the main

[*Traduction*]

M. Aylward : Je dirais que c'est une tentative de transparence, d'ouverture et de collaboration.

Comme je le mentionnais tout à l'heure, on peut nous promettre un rapport à la réunion suivante, puis la réunion passe et le rapport se fait toujours attendre. Évidemment, cela nous pousse à douter de l'authenticité de ces efforts de transparence et de collaboration.

M. Phillips : Généralement parlant, l'intention est là. C'est difficile de nier qu'il y a véritablement un énorme problème, que Phénix est brisé. Il est impossible de réparer le système dans l'immédiat. C'est la réalité à laquelle nous sommes confrontés.

Il est possible de trouver un sous-ministre qui souhaite réellement réparer les pots cassés, mais sans le personnel requis… Le centre d'appels de Miramichi n'a pas la capacité voulue pour répondre aux appels : 15 000 personnes ont tenté d'appeler avant la date limite du 19 janvier, mais 10 000 d'entre elles n'ont pas réussi à avoir la ligne. Le sous-ministre a beau avoir les meilleures intentions du monde, que peut-il vraiment faire si le système est brisé à la base?

[*Français*]

M. Vézina : Je crois que les gens sont là et que, du côté politique — certainement notre syndicat —, les gens sont prêts à consacrer des ressources pour travailler avec le gouvernement et essayer de régler ces enjeux le plus vite possible. Je suis certain que nos membres nous appuieraient, et ce, sur n'importe quelle approche, si cela peut nous aider.

M. Aubry : Je serais d'accord pour dire que l'intention politique est là; aider, contribuer et travailler ensemble. Cependant, les ressources humaines, les conseillers à la paie manquants ou qui n'ont pas la formation adéquate pour faire le travail contribuent en partie au problème. L'autre lacune concerne le volet technologique, car le système ne fonctionne pas. Même si la volonté politique existe, tant que le logiciel n'est pas corrigé, cela ne fonctionnera pas. Tant que les conseillers à la paie ne seront pas là pour entrer les données adéquates dans le système, cela ne fonctionnera pas. C'est bien beau la bonne volonté, mais, dans le fond, il faut que le système soit corrigé, et on est loin de la coupe aux lèvres.

Le sénateur Forest : Mme Cléroux, de la Direction des ressources humaines du Secrétariat du Conseil du Trésor, nous disait qu'un des éléments les plus déterminants qui ont causé cette problématique est une question de culture sur la façon de traiter correctement et rapidement les changements. Elle nous disait qu'une formation en ligne est offerte actuellement et que deux cinquièmes des gens concernés l'avaient suivie. On parle de 40 p. 100. Il reste quand même 60 p. 100. Je lui ai demandé si les gestionnaires locaux incitent les gens à suivre cette formation au plus vite. Est-ce que les membres du syndicat sont motivés à

problems, and that processing changes and data was one of the main reasons the system failed, that training should be everyone's top priority. Would you agree?

Mr. Aubry: I heard her testimony yesterday and, as a former software developer, I know that when software is designed properly, all the conditions should be there for it to work. With regard to the situation Ms. Cléroux described involving transactions that need to be entered into the system as quickly as possible, the old system did not have the same requirement and it still worked. When the new system was being developed, that feature was lost somewhere along the way. That created a weakness in the current system, which was poorly designed. Yes, I agree that public servants can be trained to enter the data into the system as quickly as possible, but the fact that the system does not address the previous condition is a design flaw.

[*English*]

Mr. Aylward: On the training, Ms. Cléroux referred to two issues. First of all, we had requested that this training be mandatory, and we were told that the government couldn't do that. They couldn't make it mandatory. So I'm not surprised with the number who actually participated. As well, the training came two years too late.

[*Translation*]

Senator Forest: You are telling us that the Phoenix brand is nice and that the government does not want to let it go. I can tell you that, if I were the owner, I would be a little embarrassed to sell Phoenix to another government, especially if it had previously failed. There is the tendering process and the entire normal process of developing a system. You're a computer scientist, you know, but something must have happened during the whole process of getting into such a mess. There was a bidder, IBM with PeopleSoft. In the tendering process, the contract was awarded one or two years after the decision. After six years of system preparation, the system was implemented and it did not work at all. How can you explain that?

Mr. Aubry: I look forward to the Auditor General's second report. Yes, it is unfortunate that only one bidder could be considered in the process, especially since the bidder had demonstrably had problems in the past. More questions should have been asked. That was also the time when the former government was trying to make cuts everywhere and to be careful about spending money in order to have a good-looking budget. Did that bias the selection process to limit the needs of the system and make it not work? Possibly. We deplore the fact

suivre cette formation? Si vous dites que c'est l'un des problèmes majeurs et que le traitement des changements et des données est l'une des causes importantes de l'échec du système, tout le monde devrait accorder la priorité à cette formation. Êtes-vous d'accord?

M. Aubry : J'ai entendu son témoignage hier, et, en ma qualité d'ancien développeur de logiciel, lorsqu'un logiciel est bien conçu, toutes les conditions existent pour qu'il fonctionne. Quant à la situation que Mme Cléroux a décrite concernant les transactions qui doivent être entrées dans le système le plus rapidement possible, l'ancien système n'imposait pas ce critère, et il fonctionnait. Quelque part, lors du développement du nouveau système, ils ont laissé tomber cette fonctionnalité. Donc, cela a créé une lacune dans le système actuel, qui a été mal conçu. Oui, je suis d'accord pour dire qu'on peut former les fonctionnaires pour entrer les données le plus rapidement possible dans le système, mais c'est une lacune que le système ne soit pas bien adapté à la condition d'avant.

[*Traduction*]

M. Aylward : En ce qui concerne les formations, Mme Cléroux a mentionné deux aspects. Premièrement, nous avons demandé de rendre les formations obligatoires, et nous avons eu comme réponse que le gouvernement ne pouvait pas le faire. Le gouvernement ne pouvait pas les rendre obligatoires. Le nombre d'employés qui les ont suivies ne me surprend donc pas. Qui plus est, les formations sont offertes avec deux ans de retard.

[*Français*]

Le sénateur Forest : Vous nous dites que l'image de marque de Phénix est belle et que le gouvernement ne veut pas le laisser tomber. Je peux vous dire que si j'en étais le propriétaire, je serais un peu gêné d'aller vendre Phénix à un autre gouvernement, surtout s'il avait failli à la tâche antérieurement. Il y a un processus d'appel d'offres et tout le processus normal lié au développement d'un système. Vous êtes informaticien, vous le savez, mais, dans tout le processus pour arriver à un pareil gâchis, quelque chose s'est passé. Il y a eu un soumissionnaire, IBM avec PeopleSoft. Dans le processus d'appel d'offres, le contrat a été donné un an ou deux après la décision, il y a eu six ans de préparation du système, on a mis le système en marche et il n'a pas fonctionné du tout. Comment pouvez-vous expliquer cela?

M. Aubry : J'ai hâte de voir le deuxième rapport du vérificateur général. Oui, on trouve malheureux qu'un seul soumissionnaire ait pu être considéré dans ce processus, surtout qu'il a été démontré que ce soumissionnaire a eu des problèmes par le passé. Davantage de questions auraient dû être posées. C'était aussi pendant la période où l'ancien gouvernement essayait de sabrer un peu partout et d'être minutieux dans sa façon de dépenser l'argent pour avoir un beau budget. Est-ce que cela a biaisé le processus de sélection pour limiter les besoins de ce système et faire en sorte qu'il ne fonctionne pas?

that there was only one bidder and that the contract was subcontracted.

Senator Forest: You are suggesting that the government put aside the Phoenix pay system that affects the 13,000 computer scientists so that they can develop a new system. The 13,000 computer scientists have mandates. If they leave to develop a payroll system, there will be other problems elsewhere. Could you tell me what your position is on the government using its internal resources to develop a new system? Would it be done in parallel? If we look at what happened with Phoenix, it is quite a tall order.

Mr. Aubry: We would consider a good two-pronged approach. First, there would be a team that would continue to maintain the current system and try to solve the problems as much as possible so that people can be paid today. At the same time, there would be a second team with a number of computer scientists who would analyze, design and develop the new system, which would be implemented after being well tested and well integrated, step by step, with all the departments, taking into account all the collective agreements. So it would be a matter of maintaining the current system until the new system is ready. That is the option we would consider.

Senator Forest: Are senior executives and managers paid by the Phoenix pay system?

Mr. Aubry: I think they have a slightly different system and they are not affected.

[*English*]

Mr. Aylward: Just on your initial comments, senator, around Phoenix and the owner of Phoenix, Phoenix is just a name that they put on it. The pay system is PeopleSoft North America and it's an Oracle product. Public Works and Government Services at the time had a "name a new pay system" contest, and they selected Phoenix for whatever reason. I believe a senator referred to the dictionary and the definition of "Phoenix."

If you recall, when the whole pay administration and the amalgamation of all of this was initially announced, it was announced that it was going to save $70 million a year. There was talk about IBM being brought in to customize it.

We believe that IBM came in and were asked to do A, B, C and D. They came in and did A, B, C and D. They should have been asked to go A to Q, and they weren't asked to do that because of potential cost savings. Instead of saving $70 million

Possiblement. On déplore le fait qu'il y ait eu un seul soumissionnaire et que le contrat ait été donné en sous-traitance.

Le sénateur Forest : Vous proposez que le gouvernement mette de côté le système de paie Phénix qui touche les 13 000 informaticiens pour que ces derniers développent un nouveau système. Les 13 000 informaticiens ont des mandats. S'ils partent pour développer un système de paie, cela va entraîner d'autres problèmes ailleurs. J'aimerais connaître votre position sur le fait que le gouvernement utilise ses ressources internes pour développer un nouveau système. Est-ce que cela se ferait en parallèle? Si on regarde ce qui s'est passé avec Phénix, c'est tout un mandat.

M. Aubry : On considérerait une bonne approche en deux volets. D'abord, il y aurait une équipe qui continuerait à maintenir le système actuel et qui essaierait de résoudre les problèmes autant que possible afin que les gens puissent être payés aujourd'hui. En parallèle, il y aurait une deuxième équipe, composée d'un certain nombre de spécialistes en informatique qui ferait l'analyse, la conception et le développement du nouveau système, qui serait mis en oeuvre après avoir été bien testé et bien intégré, étape par étape avec tous les ministères, en fonction de toutes les conventions collectives. Donc, il s'agirait de maintenir le système actuel jusqu'à ce que le nouveau système soit prêt. C'est l'option qu'on envisagerait.

Le sénateur Forest : Les cadres supérieurs et les gestionnaires de haut niveau sont-ils payés par le système de paie Phénix?

M. Aubry : Je crois qu'ils ont un système légèrement différent et qu'ils ne sont pas touchés.

[*Traduction*]

M. Aylward : Concernant vos commentaires au début, monsieur le sénateur, sur Phénix et le propriétaire de Phénix, Phénix est seulement le nom donné au système. Le système de paye est PeopleSoft North America, et c'est un produit d'Oracle. Travaux publics et Services gouvernementaux a organisé à l'époque un concours pour trouver le nom du nouveau système de paye, et c'est Phénix qui a été retenu pour une raison quelconque. Je crois qu'un sénateur a fait allusion à la définition du mot « phénix » dans le dictionnaire.

Je vous rappelle que, lorsque toute l'administration de la paye et la fusion des systèmes ont été annoncées au départ, le gouvernement a annoncé que cette mesure permettrait d'économiser 70 millions de dollars par année. Il était question de demander à IBM d'adapter le système.

Nous croyons que le gouvernement a embauché IBM et lui a demandé de faire A, B, C et D. Les gens d'IBM sont arrivés et ils ont fait A, B, C et D. Nous aurions dû leur demander de faire de A à Q, mais nous ne l'avons pas fait en raison des économies possibles. Au lieu d'économiser 70 millions de dollars par année,

dollars year, I would suggest that we burnt through already approximately 10 years of savings.

Senator Cools: I would like to thank all of you for coming before us. I've been sitting here listening with some care. The picture you have painted is pretty grim. That is distressing to me, to us, to all of you and especially to the people who have not been paid properly. That is distressing to an extremely high degree.

As I've been sitting here feeling that we, as this committee, should do something firm and strong, I found myself not being able to come up with a suggestion as to what we could do that would be strong and firm and helpful.

I thought perhaps I could put the question to you. Could you give us suggestions as to what we could do — three or four things — to somehow or another rectify, correct or improve the situation?

He has a suggestion. He is ready to go.

Mr. Phillips: I made a couple of suggestions to help people out.

Senator Cools: I mean in terms of this Senate committee.

Mr. Phillips: Unfortunately, I don't know what is within your power. I will point out —

Senator Cools: You should try to discover.

Mr. Phillips: Great; write cheques.

I came from Statistics Canada, which I mentioned earlier. It's one of the better departments in the fact that we have fewer Phoenix problems than any other department. It's because we are able to maintain our pay people, namely pay staff that are there to help us. I still feel like I'm part of Statistics Canada so I talk about it like it's my home, because I was there for over two decades.

The staff there were phenomenal. They had pay staff on site to help employees that ran into problems. They also were proactive in that they were looking at who was getting a zero pay. They knew it a week beforehand and they approached the person and said, "We see there's a blip in your pay." They made a proactive offer to do the emergency pay before the pay period came.

My understanding is that in a lot of the departments an employee on payday would show up and there was nothing in their account. It was a big surprise. However, because we had pay advisers and this pay process in place, there was a proactive

je crois que nous avons plutôt déjà flambé environ 10 ans d'économies.

La sénatrice Cools : J'aimerais remercier tous les témoins de leur présence devant le comité. Je vous écoute attentivement. Le portrait que vous avez dépeint est vraiment navrant. Cette situation est désolante pour moi, pour nous, pour vous tous et en particulier pour tous les gens qui n'ont pas reçu leur paye exacte. C'est extrêmement troublant.

En vous écoutant, je me disais que le comité devrait prendre des mesures énergiques, mais je n'ai pas réussi à trouver quelque chose qui serait à la fois énergique et utile.

Je me suis dit que je pourrais vous poser la question. Que nous suggérez-vous de faire — trois ou quatre choses — pour réussir d'une manière ou d'une autre à rectifier, à corriger ou à améliorer la situation?

Il a une suggestion. Il est prêt à y aller.

M. Phillips : J'ai formulé des suggestions pour aider les gens.

La sénatrice Cools : Je voulais dire des mesures que pourrait prendre notre comité sénatorial.

M. Phillips : Malheureusement, je ne sais pas ce que vous avez le pouvoir de faire. Je tiens à souligner…

La sénatrice Cools : Vous devriez essayer de le découvrir.

M. Phillips : Parfait; rédigez des chèques.

Je viens de Statistique Canada, comme je l'ai mentionné plus tôt. C'est l'un des ministères où la situation est la meilleure, étant donné que nous avons moins de problèmes découlant de Phénix que les autres ministères. Nous avons été en mesure de conserver nos employés responsables de la paye qui sont là pour nous aider. J'ai encore l'impression de faire partie de Statistique Canada; j'en parle comme si c'était mon organisme, parce que j'y ai travaillé plus de deux décennies.

Le personnel y était phénoménal. Il y avait des employés responsables de la paye sur place pour aider les employés qui avaient des problèmes. Le personnel était aussi proactif; il voyait les employés qui ne recevaient aucune paye. Il s'en rendait compte une semaine d'avance et il communiquait avec l'employé concerné pour lui expliquer qu'il y avait une anomalie avec sa paye et lui offrir de manière proactive une avance de salaire d'urgence avant qu'arrive la période de paye.

Selon ce que j'en comprends, dans bon nombre de ministères, un employé se rendait compte le jour de la paye qu'il n'y avait rien dans son compte. C'était une grosse surprise. Cependant, étant donné que nous avions des conseillers en rémunération et un tel processus en place pour la paye, le personnel

offer and a reaching out to everybody who was having pay issues before the payday happened.

If you follow a model like that and develop best practices — I'm not saying that what happened at Statistics Canada is flawless, and I'm sure there are very good points in many other departments — you could start picking up on those and spreading them out.

My colleague from the alliance has pointed out that hiring back pay advisers would probably be one of the very first steps. Put them back into the departments to help out the people. As mentioned, you can walk up to the fourth floor and talk to a pay adviser.

Our members don't even understand how to read their pay stubs let alone calculate how much they're going to get paid. A lot of people don't even know what their pay is supposed to be.

The very first step would be hiring these pay advisers to work in the departments to help out the people so they can actually go there with their pay stub and say, "Am I being paid underpaid or overpaid?" They can actually be more proactive and reach out to employees that are going to run into a zero-pay situation before it actually happens and before the automated payments come out of their bank account but no money went in. They may have an automated for their VISA and their mortgage, or whatever, but if they knew a week beforehand they could make arrangements and that sort of thing. I would echo the comments made earlier.

Mr. Aylward: Senator Cools, thank you for the question.

One of the things we have to look at here is that lessons have to be learned from all of this. One of the lessons learned that has to be a consideration of this government is that any time you want to do a modernization of anything, listen to the employees who are doing the job or who were doing the job.

Earlier, Senator Marshall made an excellent suggestion for this committee to go to Miramichi and talk to the workers. I would emphasize again, please, if you do that, make sure that the employees can speak freely. They will tell you what's actually going on. They are the ones who will give you sound suggestions and options as to what really needs to be done. They will tell you that they don't input anything into the Phoenix pay system. Now they actually fill out an Xcel spreadsheet and manually put the information in. That's how bad the system is.

communiquait avec les employés qui étaient touchés par des problèmes de paye avant le jour de paye pour leur offrir de manière proactive une solution.

Si vous suivez un tel modèle et que vous élaborez des pratiques exemplaires — je ne suis pas en train de dire que ce qui se faisait à Statistique Canada était parfait, et je suis certain que nous retrouvons aussi de très bonnes pratiques dans bon nombre d'autres ministères —, vous pourriez recenser ces pratiques et les diffuser.

Mon collègue de l'alliance a souligné que réembaucher des conseillers en rémunération serait probablement l'une des premières étapes. Il faut que les conseillers en rémunération retournent dans les ministères pour aider les gens. Comme vous l'avez entendu, vous pouvez vous rendre au quatrième étage pour parler à un conseiller en rémunération.

Nos membres ne comprennent même pas comment lire leurs talons de chèque et encore moins comment calculer le montant qu'ils devraient recevoir. Bon nombre de gens ne savent même pas ce que leur paye devrait être.

La première étape devrait être d'embaucher des conseillers en rémunération qui travailleraient dans les ministères en vue d'aider les gens pour que les employés puissent en fait aller voir leur conseiller en rémunération avec leur talon de chèque et lui demander s'ils reçoivent un sous-payé ou un trop-payé. Ces conseillers peuvent aussi agir de manière plus proactive et communiquer avec les employés qui ne recevront aucune paye avant que cela se produise et que leurs prélèvements automatiques passent dans leur compte bancaire alors qu'ils n'ont pas reçu leur paye. Des employés payent peut-être leur carte VISA ou leur hypothèque, par exemple, au moyen de prélèvements automatiques, mais ils pourront prendre des dispositions en ce sens s'ils sont avertis une semaine d'avance. Je me fais l'écho des commentaires faits plus tôt.

M. Aylward : Sénatrice Cools, merci de la question.

L'un des aspects dont nous devons nous rendre compte ici, c'est que nous devons tirer des leçons de tout cela. L'une des leçons apprises dont doit tenir compte le gouvernement, c'est que chaque fois que vous voulez moderniser quelque chose il faut écouter les employés qui effectuent le travail ou qui effectuaient le travail.

Plus tôt, la sénatrice Marshall a fait une excellente suggestion; elle a suggéré que votre comité se rende à Miramichi pour rencontrer les travailleurs. Je tiens à souligner de nouveau que, si vous le faites, assurez-vous que les employés peuvent s'exprimer librement. Les employés vous diront ce qui se passe vraiment. Ce sont eux qui vous donneront des suggestions et des options judicieuses par rapport à ce qu'il faut vraiment faire. Ils vous diront qu'ils n'entrent rien dans le système de paye Phénix. Ils remplissent actuellement des feuilles de calcul Excel et ils

I think Senator Marshall saying go to Miramichi and talk to the workers is an excellent suggestion for this committee.

Senator Cools: That sounds like a good idea. I think we should vote on that soon.

The Chair: We'll move on to second round.

Senator Marshall: I've made a list of all your suggestions, so I have a record of them.

The next problem I see looming is the T4s. Have employees started to receive their T4s? They haven't?

Mr. Aylward: No. Public Service and Procurement Canada, who are responsible for issuing T4s, basically told us that they will not be issued before the third week of February.

Senator Marshall: Is there anything that unions and associations could do now, almost the like a pre-emptive strike? People are going to get T4s that are wrong. There's no doubt about it. There will be a lot of people getting T4s that are wrong. One of you mentioned that maybe you could get the CRA to extend the income tax filing time.

Is there anything like that that you can do on a proactive basis in anticipation of the problems you know are coming? There are big problems coming with the T4s.

Ms. Finn: One of the things we requested was the remission order for the overpayments. There was the extension of the reporting deadline, as Mr. Aylward said in his presentation, for not having to repay the gross amount. One of the biggest implications when it comes to taxes is overpayments.

One of the issues is that they were going to amend people's T4s if they were able to report their overpayment for the 19th.

As Mr. Aylward said, we have serious concerns that that information was able to be entered in.

Senator Marshall: That's not going to be done, right?

Ms. Finn: Yes; pretty much. We have strong reason to believe that that is not going to be done.

Essentially, the remission order would mean that the difference between the net and the gross wouldn't have to be paid. Essentially, people will just have to repay their net. They have said for people to file their taxes on time and try to deal with it after.

entrent manuellement l'information. Le système est à ce point défectueux.

Je crois que la suggestion de la sénatrice Marshall d'aller à Miramichi pour rencontrer les travailleurs est une excellente suggestion pour votre comité.

La sénatrice Cools : Cela me semble une bonne idée. Je crois que nous devrions bientôt nous prononcer sur cette idée.

Le président : Passons à la deuxième série de questions.

La sénatrice Marshall : J'ai dressé une liste de toutes vos suggestions pour les avoir en main.

Le prochain problème que je vois poindre à l'horizon est les T4. Les employés ont-ils commencé à recevoir leur T4? Pas encore?

M. Aylward : Non. Services publics et Approvisionnement Canada, qui est chargé de l'émission des T4, nous a en gros dit que ce ne sera pas fait avant la troisième semaine de février.

La sénatrice Marshall : Y a-t-il quelque chose que les syndicats et les associations pourraient faire maintenant à titre préventif? Des gens recevront des T4 erronés. Cela ne fait aucun doute. Beaucoup de gens recevront des T4 erronés. L'un d'entre vous a mentionné de peut-être demander à l'Agence du revenu du Canada de prolonger la période pour produire les déclarations de revenus.

Est-ce qu'il y a quelque chose de ce genre que vous pouvez faire de façon proactive, en prévision des problèmes qui vont invariablement arriver? On peut s'attendre à de gros problèmes avec les T4.

Mme Finn : L'une de ces choses est le décret de remise relatif aux trop-payés. La date limite pour le signalement des trop-payés a été reportée, comme M. Aylward l'a dit dans sa déclaration, pour éviter aux fonctionnaires de rembourser le montant brut des trop-payés. Les trop-payés représentent l'une des plus graves incidences en matière d'impôt.

L'un des enjeux, c'est que les T4 des gens allaient être modifiés s'ils déclaraient les trop-payés pour le 19.

Comme M. Aylward l'a dit, nous craignons sérieusement que cette information n'ait pas pu être saisie.

La sénatrice Marshall : Ce ne sera pas fait, n'est-ce pas?

Mme Finn : En effet. Nous avons de très bonnes raisons de croire que ce ne sera pas fait.

En gros, le décret de remise signifierait que la différence entre le montant net et le montant brut n'aurait pas à être remboursée. Les gens devront essentiellement ne rembourser que le montant net. Ils ont dit aux gens de faire leur déclaration de revenus à temps et d'essayer de régler le problème après.

I think what's really hanging over people's heads is the idea that they have to pay back more money than they received. I think it would be one bit of stress alleviated from people if they didn't have that, even if they're going to have an incorrect T4 for other reasons. Some people have been overpaid in certain cases and underpaid in others. There isn't necessarily an end-to-end way right now of prioritizing an end-to-end look at everybody's case, which is part of the whole problem.

I think the remission order for the net versus gross issue would be something that the government could do now that would at least alleviate a lot of people's anxieties.

Senator Marshall: I know the Canada Revenue Agency has its own problems with regard to answering their telephones, but is it a possibility that something could be arranged with CRA, for example, that they would have separate lines for the federal public service for a certain period of time?

Emily Watkins, Senior Advisor to the President, Professional Institute of the Public Service of Canada: There were things set up last year. We are now into the second tax season with reoccurring problems.

Senator Marshall: So they're experienced now.

Ms. Watkins: There was some triaging done with the call centre, and employees were given to a CRA employee who was more able to address their particular situation.

Senator Marshall: Did that work?

Ms. Watkins: That worked and we hoped that system would be reproduced this year.

Senator Marshall: Perhaps you could make the suggestion to them to do that.

Ms. Watkins: It's a complicated situation because they are able to prioritize extreme cases, as they told you yesterday. But you still have this massive amount of people who have what aren't called priority pay cases but they may have been missing pay for long periods of time, missing allowances and overtime that make up significant amounts of their pay, and they may have received an overpayment. But those other items have not been corrected. You can just see the cascading issues they are facing.

Je crois que le véritable souci des gens, c'est l'idée de devoir rembourser un montant supérieur à ce qu'ils ont reçu. Je pense que les gens vivraient un tout petit peu moins de stress s'ils n'avaient pas cette menace, même s'ils reçoivent un T4 erroné pour d'autres raisons. Certaines personnes ont eu des trop-payés dans certains cas, et des moins-payés dans d'autres. Il est absolument impossible, en ce moment, d'accorder la priorité à l'examen entier du cas de chacun, et cela fait partie du problème global.

Je crois que le gouvernement pourrait opter maintenant pour le décret de remise concernant le montant net par rapport au montant brut, et cela atténuerait en grande partie les angoisses des gens.

La sénatrice Marshall : Je sais que l'Agence du revenu du Canada a ses propres problèmes, pour ce qui est de répondre aux appels qu'elle reçoit, mais est-il possible d'organiser quelque chose avec l'ARC, par exemple, pour qu'elle ouvre des lignes téléphoniques distinctes pendant un certain temps pour les fonctionnaires fédéraux?

Emily Watkins, conseillère principale à la présidente, Institut professionnel de la fonction publique du Canada : Des mesures ont été prises l'année passée. Nous en sommes maintenant à la deuxième période des impôts marquée par des problèmes récurrents.

La sénatrice Marshall : Ils ont donc de l'expérience, maintenant.

Mme Watkins : Il y a eu du triage au centre d'appels, et les employés étaient aiguillés vers un employé de l'ARC qui était mieux en mesure de les aider avec leur situation particulière.

La sénatrice Marshall : Est-ce que cela fonctionnait?

Mme Watkins : Cela fonctionnait, et nous espérons qu'ils vont faire la même chose cette année.

La sénatrice Marshall : Vous pourriez leur en faire la suggestion.

Mme Watkins : La situation est compliquée, car, ils sont capables de donner la priorité aux cas extrêmes, comme ils vous l'ont dit hier. Cependant, vous avez toujours ce nombre énorme de personnes qui n'ont pas ce qu'on appelle des dossiers de paye de haute priorité, mais qui ont peut-être été privées de paye pendant de longues périodes, ou qui n'ont pas eu certaines indemnités ou la rémunération de leurs heures supplémentaires, ce qui peut représenter des montants considérables, et elles peuvent avoir reçu un trop-payé. Cependant, les autres problèmes n'ont pas été corrigés. Vous pouvez voir la cascade de problèmes qu'ils ont.

Senator Marshall: That's right. People who have retired are continuing to be paid, and therefore their pensions are wrong and their deductions are wrong and the list goes on. I've been talking to some public servants in Newfoundland and Labrador.

Someone also mentioned to stop collecting overpayments for now, just put them aside.

I also read somewhere to disregard anything of $100 or less or even $500 and less. Is that practical? Do you know, when you get an issue, that it's going to be less than $100 or less than $500?

Ms. Watkins: Some of the issues with classifying "low monetary" is that some people's problems are not monetary but are significant. We had a member who just contacted us recently saying they hadn't had their dental plan benefits kick in. This is a common problem, or people's benefits get randomly changed on them. This person was saying, "I've been delaying my dental work and now it's 12 months." That would be considered a non-monetary issue, but it has become a significant issue.

Senator Marshall: Thank you very much.

[*Translation*]

Senator Pratte: Mr. Aubry, I would like to come back to your proposal to replace the Phoenix system with a system designed and built by your members.

First, if we read between the lines — which is what Mr. Aylward was sort of saying — here is what I have understood from the testimony of the Public Services and Procurement Canada officials. They are basically saying, "We made the decisions and told IBM what to do. IBM did what we told them to do, so the mistakes are basically our fault." So they seem to be saying that IBM is not responsible, and they are not blaming IBM.

Second, I do not want to take anything away from your members, but there must be a number of governments, private companies and multinationals, even larger than the federal Government of Canada, that operate with payroll systems. Surely there are multinationals with 500,000 employees around the world that certainly have pay systems as complex as those of the Government of Canada and that use software that works well.

Here's my question: What if we were to look at what tools Apple or Microsoft are using to pay their employees to see whether their payroll systems work? I do not see why we would want to build a payroll system from scratch and assume the risk of starting from scratch again. I am wondering a little. I know

La sénatrice Marshall : C'est vrai. Des personnes retraitées continuent de recevoir leur paye, ce qui fait que leurs prestations de pension sont erronées, de même que leurs déductions. Cela ne finit plus. Je parle avec des fonctionnaires de Terre-Neuve-et-Labrador.

Quelqu'un a aussi dit qu'il faudrait cesser de percevoir les trop-payés pour le moment et laisser cela de côté.

J'ai aussi lu quelque part qu'on disait de ne pas tenir compte des montants inférieurs à 100 $, ou même à 500 $. Est-ce une bonne idée? Le savez-vous, quand vous êtes mis au courant d'un problème, que ce sera moins de 100 $, ou moins de 500 $?

Mme Watkins : Quand on établit qu'un cas implique une faible somme d'argent, cela ne signifie pas que la personne en question n'a pas de sérieux problèmes. Un de nos membres nous a signalé récemment ne pas avoir accès aux prestations liées à son régime de soins dentaires. C'est un problème courant, de même que les changements aléatoirement apportés à leurs prestations. Cette personne nous a dit : « Je repousse les soins dentaires dont j'ai besoin depuis maintenant 12 mois. » C'est un problème qu'on n'estime pas d'ordre pécuniaire, mais cela devient un problème considérable.

La sénatrice Marshall : Merci beaucoup.

[*Français*]

Le sénateur Pratte : Monsieur Aubry, j'aimerais revenir sur votre proposition de remplacer le système Phénix par un système conçu et bâti par vos membres.

Premièrement, ma compréhension du témoignage des dirigeants de Services publics et Approvisionnement Canada — si on lit entre les lignes, et c'est un peu ce que M. Aylward disait — est la suivante. Au fond, ils disent ceci : « C'est nous qui avons pris les décisions et qui avons dit à IBM quoi faire. IBM a fait ce que nous lui avons dit de faire, donc, les erreurs, au fond, c'est nous qui les avons faites. » Ils semblent donc dire que ce n'est pas IBM qui est responsable, et ils ne lui jettent pas le blâme.

Deuxièmement, je ne veux pas du tout enlever le mérite qui revient à vos membres, mais il y a sûrement plusieurs gouvernements, entreprises privées et multinationales, même plus grosses que le gouvernement fédéral du Canada, qui fonctionnent avec des systèmes de paie. Il y a sûrement des multinationales de 500 000 employés à travers le monde qui ont des systèmes de paie aussi complexes que ceux du gouvernement du Canada et qui utilisent des logiciels qui fonctionnent bien.

Je me pose la question suivante : si on allait voir à l'aide de quels outils les sociétés Apple ou Microsoft paient leurs employés pour voir s'ils ont des systèmes de paie qui fonctionnent? Je ne vois pas pourquoi nous voudrions bâtir de zéro un système de paie et d'assumer les risques de repartir à

that the federal government is complicated and that there are separate rules, but I wonder whether this is really the problem or whether the problem is not simply that, for a number of reasons, IBM was given the wrong instructions and that's where the problems started.

zéro encore une fois. Je m'interroge un peu. Je sais bien que le gouvernement fédéral, c'est compliqué et qu'il y a des règles distinctes, mais je me demande si c'est vraiment le problème ou si le problème n'est pas tout simplement que, pour plusieurs raisons, on a donné à IBM des instructions qui n'étaient pas les bonnes et que c'est à partir de là qu'ont commencé les problèmes.

Mr. Aubry: We recognize that the federal pay system is very complex and very broad; it includes 27 collective agreements. There are a lot of departments involved and lots of complicated business rules. Other companies may have those sorts of rules; it is possible.

M. Aubry : On reconnaît que le système de paie au fédéral est très complexe et très large; il comprend 27 conventions collectives. Il y a énormément de ministères impliqués et plein de règles d'affaires compliquées. Ce genre de règles existent peut-être dans d'autres entreprises, c'est possible.

The development of the Phoenix pay system in recent years has unfortunately been skewed by political interests. Expenses had to be reduced and it had to be done quickly; back-room games were played as to what features needed to be developed and when. Then they wanted to add or change the features. An entire political game probably took place behind the scenes during the development period.

Le développement du système de paie Phénix qui s'est fait au cours des dernières années a malheureusement été biaisé par des intérêts politiques. Il fallait réduire les dépenses ou on voulait l'obtenir rapidement; des jeux ont eu lieu en coulisses quant aux fonctionnalités qui devaient être développées et à quel moment. Ensuite, on voulait en ajouter ou en modifier. Tout un jeu politique a probablement eu lieu en coulisses pendant la période de développement.

One might think that a system developed internally by public servants, whose ultimate goal is to have a pay system that works, if only for their own pay, would have contributed to this interest; it probably would have worked better than a tool developed by the private sector whose purpose is to make money and which, if the system does not work but has a good maintenance contract, will be very happy. Public servants would have been more diligent in developing a functional system, given everyone's interest in the outcome.

On peut penser qu'un système développé à l'interne par des fonctionnaires, dont le but ultime est d'avoir un système de paie qui fonctionne, ne serait-ce que pour sa propre paie, aurait contribué à cet intérêt; cela aurait probablement mieux fonctionné qu'un outil développé par le secteur privé qui est existe pour faire de l'argent et pour lequel, si le système ne fonctionne pas, mais qu'il a un bon contrat de maintenance, il sera bien heureux. Les fonctionnaires auraient été plus diligents dans le développement d'un système fonctionnel, étant donné l'intérêt de tous envers le résultat.

Right now, unfortunately, we have a system of "spaghetti codes," since the components do not work together. You press a button and the provincial tax deductions do not work, and sometimes it is something else. A good system must be developed from A to Z, step by step, in the right order, so that all the pieces work together. Unfortunately, that was not the outcome as the Phoenix pay system was developed.

À l'heure actuelle, malheureusement, nous avons un système composé de « codes spaghetti », puisque les composantes ne se tiennent pas ensemble. On appuie sur un bouton et ce sont les retenues d'impôt provincial qui ne fonctionnent pas, et tantôt ce sera autre chose. Un bon système doit être développé de A à Z, étape par étape, dans le bon ordre, afin que toutes les pièces se tiennent ensemble. Malheureusement, ce n'est pas le résultat obtenu avec le développement du système de paie Phénix.

Senator Pratte: This question also goes to everyone. Mr. Aubry, you have clearly come to the conclusion that nothing can be done with the Phoenix system and that we have to start from scratch. It's a big change, because you have to start from scratch and still get the current system to work for the hundreds of thousands of people waiting for another system in the years needed to develop a new system, be it the one you will design or the one that the government will buy.

Le sénateur Pratte : Je pose aussi la question à chacune des personnes. Monsieur Aubry, vous êtes clairement arrivé à la conclusion qu'il n'y a rien à faire avec le système Phénix et qu'il faut repartir à zéro. C'est un gros changement, parce qu'il faut repartir à zéro et tout de même arriver à ce que le système actuel puisse fonctionner pour les centaines de milliers de personnes qui sont en attente d'un autre système pendant les années qu'il faudra pour développer un nouveau système, que ce soit celui que vous allez concevoir ou celui que le gouvernement achètera.

Mr. Aubry: Our members do not want to wait eight years for it to work, like in Australia.

M. Aubry : Nos membres ne veulent pas attendre huit ans pour que cela fonctionne, comme c'est le cas en Australie.

Senator Pratte: I understand, but even if you develop a system yourself, it will not happen next week. It will take some time.

[*English*]

If the other groups also come to the conclusion that the Phoenix system is irreparable and therefore the government has to go to another system, whether it's built in-house or another system that would come from the private sector or whatever.

Mr. Phillips: From my understanding, it took Australia eight years to fix the same system. Was it eight years? It's still not working.

It's at least worth, at the very least, to involve our colleagues from PIPSC and look at a timeline. Is it at least reasonable to start looking at how long it would take them to create a system? At least investigate the opportunity and then go from there.

If you don't look at all the options, and this is a very viable option, then what are you going to do? The system in Australia is still not working. I would agree with my colleague and at least come up with a timeline.

Mr. Aylward: The Public Service Alliance of Canada is on record saying that we would welcome any new system, developed by anyone, that actually works and pays our members on time and accurately. There's no doubt about that. But let's keep in mind the lessons learned from Phoenix. If we're going to go down that road, then let's make sure we don't make the same mistake twice, because then it's shame on us if we do that.

So make sure we talk to the people who have done the job or who are doing the job. Make sure that the due diligence is done. Make sure the proper testing is done. Make sure the proper training is done. And make sure it works before we roll it out.

The Chair: Thank you.

Senator Eaton: I want to go back to the training. Whether you stay with Phoenix, whether you go into a whole new system, have you been able to change the federal government's mind about it only taking three months to train a pay supervisor or pay adviser?

Mr. Aylward: Unfortunately, no. That's their new training regime now. As was referred to several times, the private sector employees who are staffed in this call centre in Toronto simply say, "Hi, thank you very much for your information; we'll pass it along to someone." They have no knowledge whatsoever of the pay system.

Senator Eaton: Who do they pass it on to?

Le sénateur Pratte : Je comprends, mais même si vous développez vous-même un système, cela ne se fera pas la semaine prochaine. Il faudra prévoir un certain temps.

[*Traduction*]

Si les autres groupes arrivent également à la conclusion que le système Phénix est irréparable et que le gouvernement doit par conséquent passer à un autre système, conçu à l'interne ou venant du secteur privé ou d'ailleurs.

M. Phillips : D'après ce que je comprends, il a fallu huit ans à l'Australie pour réparer le même système. Est-ce huit ans? Cela ne fonctionne toujours pas.

Il vaut à tout le moins la peine de faire intervenir nos collègues de l'IPFPC et d'envisager un échéancier. Est-il au moins raisonnable de commencer à penser au temps qu'il leur faudrait pour créer un système? Au moins, il faut explorer cette possibilité, puis déterminer la suite des choses.

Si vous n'examinez pas toutes les options — et c'est une option très viable —, qu'allez-vous faire, alors? Le système de l'Australie ne fonctionne toujours pas. Je pense, comme mon collègue, qu'il faut au moins un échéancier.

M. Aylward : L'Alliance de la Fonction publique du Canada a déclaré être prête à accepter n'importe quel nouveau système, conçu par n'importe qui, du moment qu'il fonctionne et que nos membres reçoivent la paye qui leur est due, et à temps. Il n'y a aucun doute à ce sujet. Cependant, n'oublions pas les leçons tirées de Phénix. Si nous choisissons cette voie, veillons à ne pas refaire la même erreur, car c'est nous qui devrons avoir honte.

Veillons à parler aux gens qui ont fait le travail ou qui font le travail. Veillons à l'exercice de la diligence raisonnable. Veillons à ce que le système soit convenablement mis à l'essai. Veillons à ce que les gens soient convenablement formés. Et veillons à ce que le système fonctionne avant de le déployer.

Le président : Merci.

La sénatrice Eaton : Je veux revenir sur la formation. Que Phénix reste ou qu'un tout autre système soit adopté, avez-vous été en mesure d'amener le gouvernement fédéral à changer d'idée concernant la formation des superviseurs de la paye ou des conseillers à la paye, qui ne dure que trois mois?

M. Aylward : Non, malheureusement. C'est leur nouveau programme de formation. Comme on l'a indiqué plusieurs fois, les employés du secteur privé qui travaillent dans le centre d'appels, à Toronto, disent simplement : « Bonjour. Merci de votre information. Nous allons la transmettre à quelqu'un. » Ils ne possèdent absolument aucune connaissance du système de paye.

La sénatrice Eaton : À qui transmettent-ils l'information?

Mr. Aylward: To either a satellite office or to Miramichi.

Senator Eaton: What percentage of the slowdown or the incapacity to pay employees on time and properly do you think is the training or the lack of pay advisers? Is it 50 per cent, 30 per cent, 40 per cent?

Ms. Finn: I think it's hard to measure that sort of thing.

Senator Eaton: So you have the software that wasn't properly programmed, and then you have the lack of training.

Ms. Finn: Yes, but there was a lack of training — it depends on what you mean in terms of who was getting the training. I think one of the largest failures in terms of training was Phoenix was supposed to be a system that actually downloaded work onto the individual employees. It was supposed to be a system they could interact with and put in a lot of their own stuff.

Senator Eaton: This is each employee?

Ms. Finn: Each employee, yes, not a compensation adviser. But nobody was trained in how to do that.

Senator Eaton: So the employees weren't trained?

Ms. Finn: The employees weren't trained on how to use the system. The training that you were talking about, they pushed them to make it mandatory and we said it was two years too late.

Senator Eaton: So I'm an employee, and I'm sitting there and see that I've been underpaid. I should have the training to go onto my computer, access Phoenix and say, "I've been underpaid or overpaid"?

Ms. Finn: The training I'm talking about has to do with how you use the system if it were working properly. This has to do with entering your overtime and that sort of thing. That training wasn't there, and there was a lot of what we call HR-to-Pay problems in terms of that information being input, the manager of that person —

Senator Eaton: So the employee inputs their own information, such as: I'm going on maternity leave; I did 16 hours of overtime last week, et cetera.

Ms. Finn: Yes, and then that has to be signed off by the manager, so the manager also has to go in and do that. It's all in real time. But no one was actually trained that it's really important that you do it by this date or —

M. Aylward : À un bureau satellite ou à Miramichi.

La sénatrice Eaton : Dans quelle proportion peut-on attribuer la lenteur du système ou son incapacité de payer les employés à temps et convenablement à la formation ou au nombre insuffisant de conseillers à la paye? Est-ce 50 p. 100, 30 p. 100, 40 p. 100?

Mme Finn : Je crois que ce genre de chose est difficile à mesurer.

La sénatrice Eaton : Donc, vous avez le logiciel qui n'a pas été convenablement conçu, puis vous avez la formation qui est insuffisante.

Mme Finn : Oui. Mais pour la formation insuffisante, cela dépend de ce que vous entendez concernant les personnes qui recevaient la formation. Je pense qu'une des plus importantes lacunes en matière de formation, c'est que le système Phénix était censé télécharger, en fait, le travail, vers les employés particuliers. C'était censé être un système avec lequel les employés pourraient interagir et dans lequel ils devaient pouvoir saisir beaucoup de leurs propres informations.

La sénatrice Eaton : C'est chaque employé?

Mme Finn : Chaque employé, oui, et non un conseiller à la paye. Mais personne n'a eu cette formation.

La sénatrice Eaton : Donc, les employés n'ont pas eu de formation?

Mme Finn : Les employés n'ont pas eu de formation à l'utilisation du système. La formation dont vous parliez, ils ont fait des pressions pour qu'elle soit obligatoire, et nous avons dit qu'elle venait deux ans trop tard.

La sénatrice Eaton : Donc, je suis une employée, je suis là et je ne suis pas payée. J'aurais dû avoir de la formation me permettant d'accéder à Phénix avec mon ordinateur et de dire : « Je ne suis pas payée, ou j'ai été trop payée »?

Mme Finn : La formation dont je parle porte sur la façon d'utiliser le système s'il fonctionnait comme il se doit. C'est pour la saisie de vos heures supplémentaires et ce genre de choses. Cette formation n'était pas donnée, et il y avait beaucoup de problèmes RH-paye, concernant l'information saisie, le gestionnaire de cette personne…

La sénatrice Eaton : Donc, l'employé saisit sa propre information, par exemple, pour un départ en congé de maternité, ou pour 16 heures supplémentaires travaillées la semaine passée, et ainsi de suite.

Mme Finn : Oui. Ensuite, il faut que ce soit approuvé par le gestionnaire, alors le gestionnaire doit aussi aller dans le système pour cela. Mais personne n'a eu de formation, à savoir qu'il est très important de faire ceci ou cela avant telle date, sans quoi…

Senator Eaton: So the 6,000 employees weren't trained to do that?

Ms. Finn: Yes, essentially that was one of the problems.

In terms of the training, they eliminated 1,000 compensation adviser positions and then they created positions out of the Miramichi Pay Centre. Some of the experienced compensation advisers did actually move there, but not everybody did. Those people were trained for a couple of years. These people are the same people who flagged when the system was being rolled out that it wasn't ready, stop, and they weren't listened to.

The problem is that the dream of having fewer compensation advisers, essentially replacing compensation advisers with a computer program, and having fewer of them do the work has not worked out very well. I think the problem is that rebuilding that capacity is going to take time.

Senator Eaton: And training all the employees.

Ms. Finn: But also training the compensation advisers.

I know we keep pressing back on this, but I think it is an important point. Once you eliminate that capacity within your organization, building it back is going to take time. What the government needs to do is come forward with a clear plan for a robust training exercise for bringing in new compensation advisers and training them. Yes, that will take some time, but they have to start.

Senator Eaton: I know everybody is tired and wants to go home. Just before we do, do you have a graph or a drawing you can send me? The employees sit at the computer and input their things. Then where does it go? What does the pay adviser do? Just send us a diagram showing us how it all interfaces. Could you do that at some point?

Ms. Finn: Yes.

The Chair: Can you provide to the clerk, please, what Senator Eaton has asked for?

I know, Ms. Watkins, you wanted to say a few words on that same question.

Ms. Watkins: I think Heather addressed most of the things about the training.

A lot of the issues were that these things were rolled out and then we found out at a very early meeting that a manager was not even getting a notification that there was a pay issue they had to deal with. So even if their intentions were good, they didn't know there were 10 things they had to approve in order for those people to get paid correctly.

La sénatrice Eaton : Donc, les 6 000 employés n'ont pas eu cette formation?

Mme Finn : Oui. C'est, en gros, l'un des problèmes.

En ce qui concerne la formation, ils ont éliminé 1 000 postes de conseillers à la paye, puis ils ont créé des postes au Centre des services de paye de Miramichi. Certains superviseurs à la paye d'expérience sont partis là-bas, mais pas tous. Ces personnes avaient eu une formation de deux ans. Ce sont elles qui ont signalé les problèmes, au moment du déploiement du système, et qui ont dit qu'il n'était pas prêt et qu'il fallait arrêter, mais on ne les a pas écoutées.

Le problème, c'est que le rêve d'avoir moins de conseillers à la paye en les remplaçant essentiellement par un programme informatique pour en réduire le nombre n'a pas très bien fonctionné. Je crois que le problème, c'est qu'il faudra du temps pour rétablir cette capacité.

La sénatrice Eaton : Et pour former tous les employés.

Mme Finn : Mais aussi, pour former les conseillers à la paye.

Je sais que nous revenons constamment là-dessus, mais je pense que c'est un élément important. Une fois que vous éliminez cette capacité au sein de votre organisation, la rétablir prend du temps. Ce que le gouvernement doit faire, c'est présenter un plan clair comportant un exercice de formation solide afin d'aller chercher de nouveaux conseillers à la paye et de les former. Oui, il faudra du temps, mais ils doivent commencer.

La sénatrice Eaton : Je sais que tout le monde est fatigué et veut rentrer à la maison. Avant, est-ce que vous avez un graphique ou un dessin que vous pourriez m'envoyer? Les employés sont à leur ordinateur et saisissent leur information. Où cela va-t-il? Que fait le conseiller à la paye? Envoyez-nous simplement un diagramme qui nous montre toutes les interfaces. Pourriez-vous faire cela pour nous?

Mme Finn : Oui.

Le président : Pouvez-vous transmettre à la greffière ce que la sénatrice Eaton vous a demandé?

Je sais, madame Watkins, que vous vouliez dire quelques mots à ce sujet.

Mme Watkins : Je pense qu'Heather a presque tout dit à propos de la formation.

Une grosse partie des problèmes est que le système a été déployé, mais nous avons constaté, à une des premières réunions, que le gestionnaire d'un employé ne recevait même pas de notification pour lui signaler un problème de paye dont il devait s'occuper. Donc, même si ses intentions étaient bonnes, il ne

The Chair: If you can provide the chart so that —

Senator Eaton: So we can see the relationship, how it was missed.

[*Translation*]

Senator Forest: I do not understand why people did not want to go to Miramichi. It's a beautiful place, and New Brunswick senators are amazing.

Senator Eaton: During the salmon season, that would be good.

Senator Forest: You have provided a lot of relevant information. I want to take away something concrete. People need to be responsible, and our role is to ask them to be accountable. What recommendation, a short-term priority, would you like us to remember and take action on? You talked about suspending repayments for the people who had been overpaid, you talked about hiring more compensation advisors, which means creating a new system altogether. What would be your most urgent recommendation in the short term, not in the medium or long term?

[*English*]

Mr. Phillips: My first short-term recommendation would be to stop collecting overpayments from people who also have underpayments. That's it.

Mr. Aylward: For the urgency, being February 7, for CRA to provide a remission order and to ensure that if you're overpaid, regardless of whether you reported it or not, you only have to repay it in net and not gross.

[*Translation*]

Mr. Aubry: Public servants are humans. They must be treated like humans and with respect. So they must be treated with respect, given the problems they face.

Senator Forest: It is a very broad recommendation. The problem is more significant in the case of your colleagues who have been overpaid than for those who have been underpaid. The priority seems to be to suspend the repayments from those who have been overpaid. Not you, Mr. Aubry, but your colleagues. That's my understanding.

savait même pas qu'il avait 10 choses à approuver pour que les gens soient payés comme il se doit.

Le président : Si vous pouvez fournir le diagramme, pour que…

La sénatrice Eaton : Pour que nous puissions voir les relations et la façon dont cela a été manqué.

[*Français*]

Le sénateur Forest : Je ne comprends pas pourquoi les gens ne voulaient pas aller à Miramichi. C'est un coin magnifique, et les sénateurs du Nouveau-Brunswick sont incroyables.

La sénatrice Eaton : Durant la saison de la pêche au saumon, ce serait bien.

Le sénateur Forest : Vous avez donné énormément d'informations pertinentes. J'aime retenir quelque chose de concret. Il faut que des gens soient responsables, et notre rôle est de demander à ceux-ci de nous rendre des comptes. Quelle serait la recommandation, une priorité à court terme, que vous aimeriez que l'on retienne et sur laquelle on pourrait intervenir? Vous avez parlé de suspendre les remboursements pour les gens qui avaient eu une rémunération excédentaire, vous avez parlé d'engager plus de conseillers en rémunération, ce qui signifie créer carrément un nouveau système. Quelle serait votre recommandation la plus urgente à court terme, et je ne parle pas à moyen ni à long terme?

[*Traduction*]

M. Phillips : Ma première recommandation, à court terme, serait de cesser de percevoir les trop-payés auprès des personnes qui ont également eu des paiements insuffisants. C'est tout.

M. Aylward : En raison de l'urgence — la date étant le 7 février —, que l'ARC émette un décret de remise et veille à ce que si vous avez été trop payé, peu importe que vous l'ayez déclaré ou pas, vous n'ayez qu'à rembourser le montant net, et non le montant brut.

[*Français*]

M. Aubry : Les fonctionnaires sont des humains. Il faut les traiter en tant qu'humains et avec respect. Donc, il faut les traiter avec égard, compte tenu des problèmes auxquels ils sont confrontés.

Le sénateur Forest : C'est une recommandation très large. La problématique est plus importante dans le cas de vos collègues qui ont touché une rémunération excédentaire que pour ceux qui ont été sous-payés. La priorité serait de suspendre les remboursements de ceux qui ont touché une rémunération excédentaire. Pas vous, monsieur Aubry, mais vos collègues. C'est ce que je comprends?

[*English*]

The Chair: Do you agree with the comments made by Senator Forest? Do you have any comments on what he just said?

Mr. Aylward: The priority is to pay public servants for the work they do, on time and accurately. That's the priority.

The Chair: Thank you.

Senator Neufeld: I just wanted to ask, and I meant to do it before, when the present government did the rollout and went live, I believe the Auditor General told us they had been told that it really wasn't ready to go live. I think, Ms. Finn, you just said that was mentioned by the people who worked in payroll. Would the union have said the same thing?

Interestingly enough, the present government ignored that advice, went ahead, and now they've got a problem on their hands.

The other thing was dismantling the old system. Was there a need to dismantle the old payroll system before you initiated the new one, so that if there were some glitches, at least you could go back to a system that had been working, although it was 40 years old?

Mr. Aylward: The system was rolled out in 2016 in two phases: February 28, and then it was rolled out in a second phase at the end of April. At Public Services and Procurement Canada, the government appointed a new deputy minister around the middle of April 2016. Her name was Marie Lemay. Several of the bargaining agents met with Ms. Lemay, who — and I want to emphasize this — was newly appointed. She was on the job maybe two weeks. As the bargaining agents, we went to her and said, "We have major problems with the rollout from February 28. Please don't do the rollout at the end of April, in two weeks."And she said, "Well, I'm being told those issues are all resolved and everything is going to be okay now; they were one-offs, and don't worry about it."

She was basically being sold a bill of goods from her senior managers, from her assistant deputy "ministers —" from her associate ADMs, sorry. That's where the problem was. These people, these senior managers within Public Works and Government Services, and then PSPC, were so heavily invested in this that they were blinded; they were simply blind to any issues or any problems. When the deputy minister is told, "Don't worry; we got it all fixed; there will be no problems," and then, of course, she relays that to the minister at the time, Ms. Foote, they were believing what they were being told. As I said, they were being led down a garden path, unfortunately.

[*Traduction*]

Le président : Êtes-vous d'accord avec ce qu'a dit le sénateur Forest? Avez-vous des commentaires à propos de ce qu'il vient de dire?

M. Aylward : La priorité est de payer les fonctionnaires pour le travail qu'ils accomplissent, à temps et avec justesse. C'est la priorité.

Le président : Merci.

Le sénateur Neufeld : J'aimerais seulement vous poser une question que je voulais vous poser précédemment. Quand le gouvernement actuel a procédé au déploiement du système, je crois que le vérificateur général nous a dit qu'on lui avait indiqué que le système n'était vraiment pas prêt à être mis en service. Je pense, madame Finn, que vous venez de dire que les gens de la paye l'avaient signalé. Le syndicat aurait-il dit la même chose?

Ce que je trouve intéressant, c'est que le gouvernement actuel a ignoré ce conseil et est allé de l'avant, et ils ont maintenant un problème à régler.

L'autre chose, c'est le démantèlement du vieux système. Était-il nécessaire de démanteler l'ancien système de paye avant de lancer le nouveau? En cas de problèmes, au moins, on aurait pu revenir à un système qui fonctionnait, même s'il avait 40 ans.

M. Aylward : Le système a été déployé en 2016 en deux étapes : le 28 février, puis à la fin d'avril. Le gouvernement a nommé une nouvelle personne au poste de sous-ministre à Services publics et Approvisionnement Canada vers le milieu d'avril 2016. C'était Marie Lemay. Plusieurs agents négociateurs ont rencontré Mme Lemay, qui était — je tiens à le souligner — nouvelle dans ce poste. Elle occupait le poste depuis à peu près deux semaines. En tant qu'agents négociateurs, nous sommes allés la voir et lui avons dit : « Nous avons un problème majeur avec le déploiement du 28 février. Nous vous prions de ne pas procéder à la deuxième étape à la fin d'avril, dans deux semaines. » Et elle nous a dit : « Eh bien! On me dit que ces problèmes sont tous résolus et que tout va bien aller, maintenant; c'étaient des cas isolés, et il n'y a pas lieu de vous en inquiéter. »

Elle s'est fait passer un sapin par ses cadres supérieurs, par ses sous-ministres adjoints… Par ses sous-ministres adjoints associés, désolé. C'est de là que vient le problème. Ces personnes, ces cadres supérieurs au sein de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada, puis de SPAC, s'étaient tellement investis dans cela qu'ils en ont été aveuglés; ils sont restés aveugles devant les enjeux et les problèmes. Quand la sous-ministre se fait dire de ne pas s'inquiéter, « on a fait régler les problèmes et il n'y en aura pas », et, bien sûr, qu'elle transmet cette information à Mme Foote, la ministre de l'époque, ces deux personnes vont normalement croire ce qu'on leur dit.

Senator Neufeld: The second part of the question: Why didn't they keep the old system in place just in case something went wrong?

Mr. Aylward: That's a very good question. Back in 2016, we said, "Keep the old system. We know we've got problems. Keep the old system in place." It was called a regional pay system. "Keep working on the issues with Phoenix. When you think Phoenix is fixed, put it back online, and only put it back online for the members of Parliament, the deputy ministers and the assistant deputy ministers; and then, if it works, you can go live with the employees."

But as far as why it was decommissioned, that's a very good question. I believe it was decommissioned because they were, again, so heavily invested in this new system, they had to get it out there.

The Chair: Message received.

Senator Marshall: Could I mention for the steering committee to consider Miramichi? I would really like to do that. And also the issue of the minister. The ministers — Treasury Board and Minister Qualtrough, the minister responsible for the department — will we be having them testify? I'll leave those two issues with you.

The Chair: Absolutely. And should we also bring in IBM?

Senator Marshall: Yes.

The Chair: To the unions, thank you very much for your time.

(The committee adjourned.)

Comme je l'ai dit, elles se sont fait mener en bateau, malheureusement.

Le sénateur Neufeld : Il y a la deuxième partie de la question. Pourquoi n'a-t-on pas gardé l'ancien système, au cas où quelque chose ne fonctionnerait pas?

M. Aylward : C'est une très bonne question. En 2016, nous avons dit : « Gardez le vieux système. Nous savons qu'il y a des problèmes. Gardez-le. » C'était ce qu'on appelait un système de paye régional. « Continuez à résoudre les problèmes de Phénix. Quand vous pensez qu'il est réparé, remettez-le en ligne, et faites-le seulement pour les députés, les sous-ministres et les sous-ministres adjoints. Et alors, s'il fonctionne, déployez-le pour les employés. »

La question de savoir pourquoi il a été mis hors service est excellente. Je crois qu'ils l'ont mis hors service parce qu'ils étaient, encore là, si investis dans le nouveau système qu'ils voulaient le lancer.

Le président : Bien reçu.

La sénatrice Marshall : Puis-je suggérer au comité directeur d'envisager Miramichi? J'aimerais vraiment cela. Et la question des ministres. Est-ce que nous allons inviter les ministres — le Conseil du Trésor et la ministre Qualtrough, la ministre responsable du ministère — à venir témoigner? Ce sont deux suggestions que je vous fais.

Le président : Absolument. Devrions-nous aussi faire venir IBM?

La sénatrice Marshall : Oui.

Le président : Mesdames et messieurs des syndicats, je vous remercie beaucoup du temps que vous nous avez consacré.

(La séance est levée.)

WITNESSES

Wednesday, January 31, 2018

Office of the Auditor General of Canada:

Michael Ferguson, Auditor General of Canada;

Jean Goulet, Principal;

Martin Dompierre, Principal.

Tuesday, February 6, 2018

Treasury Board of Canada Secretariat:

Cécile Cléroux, Assistant Deputy Minister, Human Resources Management Transformation Sector, Office of the Chief Human Resources Officer;

Tom Scrimger, Assistant Comptroller General, Financial Management, Office of the Comptroller General.

Public Services and Procurement Canada:

Les Linklater, Associate Deputy Minister;

Marc Lemieux, Assistant Deputy Minister of Pay Administration Branch;

Danielle May-Cuconato, Assistant Deputy Minister of Pay Stabilization Project.

Wednesday, February 7, 2018

Canadian Association of Professional Employees:

Greg Phillips, National President;

Claude Vézina, Executive Director.

Public Service Alliance of Canada:

Chris Aylward, National Executive Vice President;

Heather Finn, Special Projects Officer - Phoenix.

Professional Institute of the Public Service of Canada:

Stéphane Aubry, Vice President;

Emily Watkins, Senior Advisor to the President.

TÉMOINS

Le mercredi 31 janvier 2018

Bureau du vérificateur général du Canada :

Michael Ferguson, vérificateur général du Canada;

Jean Goulet, directeur principal;

Martin Dompierre, directeur principal.

Le mardi 6 février 2018

Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada :

Cécile Cléroux, sous-ministre adjointe, Secteur de la transformation de la gestion des ressources humaines, Bureau de la dirigeante principale des ressources humaines;

Tom Scrimger, contrôleur général adjoint, gestion financière, Bureau du contrôleur général.

Services publics et Approvisionnement Canada :

Les Linklater, sous-ministre associé;

Marc Lemieux, sous-ministre adjoint de la Direction générale de l'administration de la paye;

Danielle May-Cuconato, sous-ministre adjointe, Projet de stabilisation de la paye.

Le mercredi 7 février 2018

Association canadienne des employés professionnels :

Greg Phillips, président national;

Claude Vézina, directeur exécutif.

Alliance de la Fonction publique du Canada :

Chris Aylward, vice-président exécutif national;

Heather Finn, agente de projets spéciaux - Phénix.

Institut professionnel de la fonction publique du Canada :

Stéphane Aubry, vice-président;

Emily Watkins, conseillère principale à la présidente.