



CHAMBRE DES COMMUNES  
HOUSE OF COMMONS  
CANADA

43<sup>e</sup> LÉGISLATURE, 2<sup>e</sup> SESSION

---

# Comité permanent des comptes publics

TÉMOIGNAGES

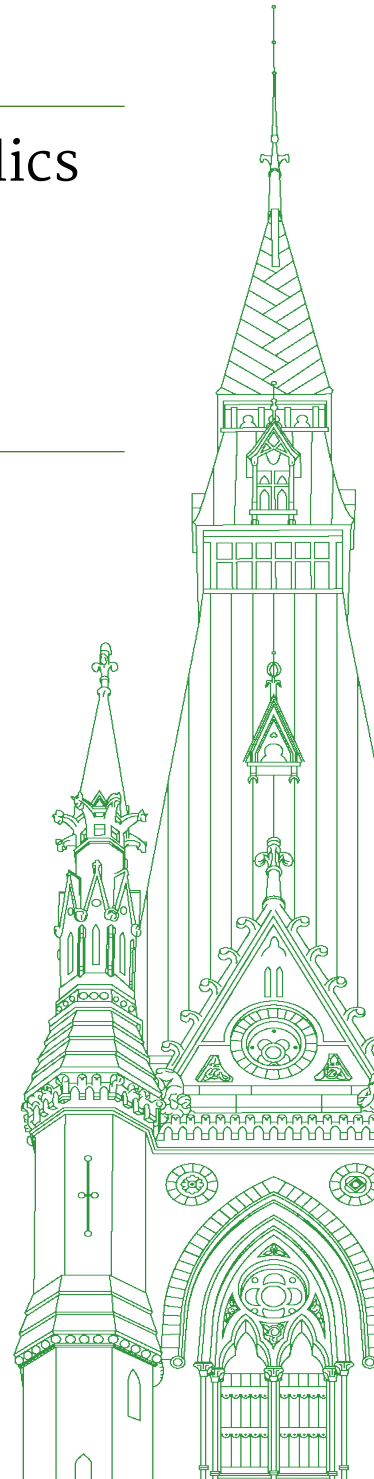
NUMÉRO 021

**PARTIE PUBLIQUE SEULEMENT - PUBLIC PART ONLY**

Le mardi 9 mars 2021

---

Présidente : Mme Kelly Block





## Comité permanent des comptes publics

Le mardi 9 mars 2021

• (1105)

[Traduction]

**La présidente (Mme Kelly Block (Sentier Carlton—Eagle Creek, PCC)):** La séance est ouverte. Soyez les bienvenus à la 21<sup>e</sup> séance du Comité permanent des comptes publics.

Notre comité tient aujourd'hui séance publique, en fait pour deux séances d'information. Chacune durera une heure. Nous recevrons deux groupes de témoins. Le premier sera constitué d'une représentante du Bureau du Conseil privé et d'un représentant du Secrétariat du Conseil du Trésor. Malheureusement, le greffier du Conseil privé est empêché, pour cause de maladie. Je suis certaine que tous les membres se joindront à moi pour lui souhaiter un prompt rétablissement. La deuxième séance d'information aura pour témoin le sous-ministre des Finances.

Vous aurez remarqué que j'ai demandé de prolonger la séance de 30 minutes, pour une réunion à huis clos qui arrive à point nommé pour les travaux de notre comité. J'espère que vous pourrez tous rester pendant ce laps de temps.

La formule de la séance est hybride, conformément à l'ordre de la Chambre du 25 janvier 2021. Les membres peuvent donc y assister en personne, dans la pièce, ou, à distance, grâce à l'application Zoom. Vous pouvez déjà dire que je suis en présentiel.

Nous offrons un service d'interprétation aux participants en virtuel. Comme vous le savez, vous avez le choix, grâce à un clic dans le bas de votre écran, d'entendre ce qui se dit sur le parquet ou l'anglais ou le français. Avant de prendre la parole, veuillez cliquer sur l'icône du microphone, pour activer le vôtre. Pendant votre prise de parole, ayez un débit lent, une diction nette. Après, veuillez désactiver votre micro, pour réduire au minimum les bruits parasites.

Sauf circonstances exceptionnelles, les participants à distance doivent employer un casque d'écoute avec microphone à tige. De plus, comme d'habitude, en cas de problèmes techniques, veuillez m'avertir et je vous préviendrai de l'éventuelle nécessité de suspendre les travaux quelques minutes, pour assurer la pleine participation de tous.

Accueillons maintenant les témoins.

La représentante du Conseil privé est Mme Janine Sherman, sous-secrétaire du Cabinet, Personnel supérieur et renouvellement de la fonction publique. Les représentants du Secrétariat du Conseil du Trésor sont le secrétaire du Conseil du Trésor du Canada, M. Peter Wallace, et le contrôleur général du Canada, M. Roch Huppé.

Soyez les bienvenus.

La parole est à Mme Sherman.

Vous disposez de cinq minutes.

[Français]

**Mme Janine Sherman (sous-secrétaire du Cabinet, Personnel supérieur et renouvellement de la fonction publique, Bureau du Conseil privé):** Merci, madame la présidente.

Je tiens à remercier le Comité de me donner l'occasion de prendre la parole aujourd'hui et de parler de la culture de la fonction publique, une question d'une importance cruciale pour son efficacité. En raison de la taille du champ d'action et de la portée géographique de notre fonction publique, il est important de souligner que, lorsque je parle de culture, je parle en fait de nombreuses cultures différentes.

Il existe toutefois un ensemble de valeurs communes qui sont communes à l'ensemble de l'organisation, à savoir notre engagement à offrir d'excellents services aux Canadiens, notre responsabilité d'offrir les meilleurs conseils au gouvernement en place et notre détermination à l'égard du renouvellement continu.

Le Comité a demandé à la fonction publique d'examiner les meilleures pratiques en matière de transformation et de gouvernance dans le cadre de ses activités. Ces comparaisons et ces principes peuvent éclairer des questions clés, comme la gestion de projets, mais ils ont également contribué à façonner notre approche actuelle du renouvellement de la fonction publique, qui s'appelle « Au-delà de 2020 ».

[Traduction]

C'est en janvier 2019 qu'on a lancé Au-delà de 2020, en misant sur l'esprit d'innovation et de collaboration qui s'affirmait de plus en plus dans l'ensemble de la fonction publique. La démarche visait à favoriser les mentalités et les comportements des fonctionnaires dans le sens nécessaire pour rendre plus inclusive la fonction publique et mieux l'outiller.

Son application est animée par les ministères, les organismes, les collectivités et, individuellement, les fonctionnaires. La mesure des progrès est essentielle à l'orientation de nos efforts, tant en ce qui concerne le choix des pratiques exemplaires que la mise en évidence des secteurs où il faut intensifier l'effort et la vigilance.

Une mesure importante est l'opinion de nos employés. Nous assistons à d'importants progrès dans un certain nombre de secteurs concernant la prise en compte de leurs commentaires et de leurs idées, leur habilitation et leur façon différente de penser. Par exemple, le Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux de 2019 a révélé qu'ils partageaient de plus en plus les points de vue suivants: ils ont l'occasion de contribuer aux décisions qui influent sur leur travail; on les encourage à innover ou à prendre des initiatives dans leur travail; ils seraient soutenus par leur ministère ou organisme s'ils proposaient une nouvelle idée.

Le renouvellement de la fonction publique n'est pas un exercice théorique, parallèle ou indépendant des priorités du jour. Au contraire, il nous permet de nous adapter rapidement aux priorités émergentes. C'est devenu particulièrement évident à la faveur de deux défis posés à la fonction publique: soutenir les Canadiens pendant la pandémie de COVID-19 et promouvoir la diversité, l'inclusion et la lutte contre le racisme.

Après la pandémie, les fonctionnaires ont fait savoir que les aspects clés de notre approche de renouvellement ont profité d'une pertinence accrue. En soutenant les Canadiens pendant la pandémie, nous remarquons que les thèmes de l'initiative Au-delà de 2020 — la fonction publique agile, inclusive et outillée — sont mis en application de manière tout à fait extraordinaire. Ça s'explique en partie par notre volonté d'efficacité pour les Canadiens, doublée d'un engagement indéfectible envers le service et la recherche de moyens innovants pour appliquer des solutions pratiques.

La fonction publique continue de jouer un rôle de soutien pendant la pandémie. Ça nous a montré que le statu quo ne convient pas toujours. En un an, le besoin d'élaborer des politiques, des programmes et des technologies presque en temps réel a permis de faire valoir le rôle positif de l'innovation et de l'agilité pour mettre en lumière plus rapidement les idées et s'adapter au rythme des réactions.

Il nous importera de récolter les leçons de cette expérience pour orienter nos efforts de renouvellement, dont nous saurons tirer profit par notre volonté caractéristique de cerner les changements nécessaires et d'apprendre grâce à notre expérience, ce qui m'amène au deuxième point que je voudrais aborder.

Nous devons combattre le racisme et accroître la diversité et l'inclusion dans la fonction publique. Les réseaux et collectivités de fonctionnaires nous ont approchés de cet objectif, dans nos organisations. Malgré ce travail acharné, nous n'avons pas réalisé les progrès nécessaires. Voilà pourquoi, le 22 janvier 2021, le greffier a lancé l'Appel à l'action en faveur de la lutte contre le racisme, de l'équité et de l'inclusion dans la fonction publique fédérale. Cet appel vise à définir des attentes afin que les dirigeants, à tous les niveaux, prennent des mesures concrètes pour rendre la fonction publique plus représentative et plus inclusive.

Les ministères et organismes font déjà preuve d'une forte détermination en ce sens qu'ils mettent sur pied des groupes de travail contre le racisme et promeuvent le dialogue pour mieux comprendre ce qui ressort du milieu de travail et mieux y réagir. L'École de la fonction publique du Canada offre son concours pour combattre le racisme et favoriser la diversité et l'inclusion.

Nous continuons de communiquer des données désagrégées pour aider à mieux comprendre le vécu des fonctionnaires de divers horizons. Ces données nous permettront de situer les lacunes, mais nous devons maintenant agir sur ce que nous disent les résultats.

J'ai d'abord dit que j'étais venue parler de la culture au sein de la fonction publique et, ce faisant, j'ai donné quelques exemples de notre engagement à l'égard du renouvellement, de la culture surtout, qui passerait par nos mentalités et nos comportements.

La culture de la fonction publique et son renouvellement sont un cheminement. Ils ont un passé; nous vivons dans leur présent; ils continuent d'évoluer. Ce n'est jamais figé. Nous verrons toujours d'un bon œil les discussions franches sur ce que nous avons appris et sur ce que nous devons améliorer.

Merci, madame la présidente.

• (1110)

**La présidente:** Merci beaucoup, madame Sherman.

La parole est maintenant à M. Wallace, qui dispose de cinq minutes.

**M. Peter Wallace (secrétaire du Conseil du Trésor du Canada, Secrétariat du Conseil du Trésor):** Merci beaucoup.

Je suis accompagné de Roch Huppé, qui occupe le poste de contrôleur général du Canada. Je tenterai d'être aussi bref et aussi direct que possible. Le dialogue actuel est important.

Pour commencer, je souligne que le Secrétariat du Conseil du Trésor accepte le rapport du printemps 2018 du vérificateur général et les observations personnelles de Michael Ferguson qui l'accompagnent. Par « accepter », je ne veux pas dire à contrecœur. Je veux dire que nous souscrivons à l'analyse et que nous avons travaillé à essentiellement comprendre et appliquer ces recommandations incroyablement importantes pour empêcher que ne se reproduise la tragédie de Phénix.

Pour nous, c'est du sérieux. Nous sommes heureux de faire le point sur les progrès réalisés jusqu'à maintenant. Nous sommes également heureux de discuter avec votre comité de certaines limites et d'une partie du travail qui, soyons honnêtes, reste à faire.

Je tiens à me concentrer sur trois domaines de progrès et de réforme et à délimiter chacun d'eux. Le premier a essentiellement été la règle fixée pour le niveau politique. Le Conseil du Trésor et son secrétariat ont travaillé dur pour englober les politiques et les directives qui orientent les sous-ministres et d'autres décideurs. Nous avons mis en place un certain nombre de politiques. Ce sont des réformes stratégiques. Elles sont accessibles au public, sur le Web. Je pense qu'elles sont conformes aux pratiques d'autres gouvernements et qu'elles le sont en grande partie avec celles qui orientent de grandes institutions privées.

Essentiellement, nous avons établi de nouveaux liens de reddition de comptes de type hiérarchique et de nouvelles normes pour les projets de technologies de l'information, y compris l'établissement de certains points de contrôle et l'examen par les pairs, qui n'existaient pas avant, ainsi qu'un comité d'examen de l'architecture intégrée. Ça semble du jargon ennuyant, mais ça signifie que le dirigeant principal de l'information pose directement le regard sur les projets essentiels à l'activité et sur les examens [*Difficultés techniques*] avant investissement. Nous avons également mis en place une série d'autres mécanismes et nous sommes heureux de répondre aux questions détaillées sur ces éléments, relativement aux politiques des technologies de l'information.

M. Roch Huppé, dans son rôle de contrôleur général, a contribué à l'établissement de normes nouvelles pour la gestion des projets. Chaque projet a son haut fonctionnaire et son promoteur désignés. Nous connaissons donc le maître d'œuvre, le responsable qui peut devoir s'immoler et les principaux points de responsabilité. Nous exigeons désormais des analyses de cas, pour connaître la nature des projets, ce qu'ils sont censés faire et comment on peut y appliquer les principes du numérique. Nous nous sommes assurés de posséder des profils établis de compétences, pour avoir une idée du maître d'ouvrage de ces projets, non seulement du point de vue de la responsabilisation, mais de celui, également, de ses compétences souhaitables et de leur bon suivi.

Nous n'avons absolument pas négligé l'aspect « ressources humaines ». Depuis avril 2020, nous disposons d'un nouvel ensemble de politiques qui assouplissent les moyens d'action des sous-ministres pour l'exécution de leurs responsabilités en matière de ressources humaines. Notamment, ils peuvent désormais recouvrer après coup les primes de rendement qui pourraient avoir été versées par erreur, s'ils se rendent compte plus tard qu'ils... Désolé, je ne m'embarrasserai pas d'une explication détaillée. En fait, nous avons accordé aux sous-ministres le pouvoir de recouvrer ces primes rétroactivement et également de déployer les cadres aux endroits où on a le plus besoin d'eux. Voilà des assouplissements qui n'existaient pas avant et qui constituent des réformes importantes.

Nous sommes au début et, bien franchement, les réalités de 2020 et de 2021 ont réduit notre capacité de collecter des données et d'obtenir tôt une indication des modalités de fonctionnement de ces réformes. Nous continuerons de surveiller ce qui se passe et de corriger le tir.

Ces changements stratégiques sont importants. Ils sont utiles et ils vont dans le bon sens. Je me sens très à l'aise de leur existence, mais je ne tiendrai pas pour acquis qu'ils auront les répercussions nécessaires. Il faut être vigilant et savoir prévenir les coups. Dans ce domaine, nous maîtrisons complètement et essentiellement l'idée formulée par le vérificateur général sur la forme et la substance. Nous veillons considérablement à l'application de ces politiques nouvelles concernant les nouveaux programmes importants de soutien au revenu, de réforme de l'immigration et, bien sûr, des systèmes de prochaine génération de ressources humaines et de paye.

Ces applications privilégient essentiellement des méthodes différentes et mieux structurées. Les premiers résultats de ces dernières, y compris l'examen le plus récent, par le vérificateur général, en février de cette année, ont montré de véritables progrès. Nous en sommes très heureux.

Mon dernier sujet est la réforme de la culture. Nous nous focalisons sans relâche sur la culture de la fonction publique et sur l'assurance, essentiellement, que nous maîtrisons la gouvernance, à la grandeur de la fonction publique, des principaux programmes, y compris quelques comités constitués de sous-ministres que, personnellement, je préside. Fait important, nous mettons en place de nouvelles ressources d'audit interne, pour nous assurer que les décideurs pourront profiter d'une fonctionnalité que Phénix ne pouvait pas leur procurer, c'est-à-dire une ligne directe de visée qui leur permettrait l'appréciation réelle, indépendante et vérifiable par audits internes de la distance encore à franchir avant l'atteinte des objectifs.

Nous apprenons de notre expérience acquise pendant la pandémie qui, comme l'a expliqué Mme Sherman, nous a permis de réagir avec une agilité considérable.

● (1115)

Je vais conclure très brièvement en vous disant que les politiques et les processus nécessaires sont en place. Nous ne tenons pas les progrès réalisés pour acquis. Nous voulons nous assurer en tout temps de pouvoir compter sur les politiques et l'expérience concrète dont nous avons besoin en mettant l'accent sur les résultats obtenus jusqu'à maintenant et en collaborant avec les sous-ministres de telle sorte que l'on mise à fond sur la technologie de l'information en tirant des enseignements de Phénix pour demeurer à la fine pointe dans ces domaines cruciaux.

Un grand merci pour l'occasion que vous nous donnez aujourd'hui. Nous serons vraiment ravis de répondre à vos questions, car nous considérons que ces échanges sont d'une extrême importance. Nous tenons à tenir votre comité au fait de nos progrès et de nos contraintes.

Merci.

**La présidente:** Merci beaucoup.

Nous passons maintenant à un premier tour de questions.

Nous débutons par M. Berthold qui dispose de six minutes.

[Français]

**M. Luc Berthold (Mégantic—L'Érable, PCC):** Madame la présidente, permettez-moi de joindre ma voix à la vôtre pour souhaiter un prompt rétablissement au greffier du Conseil privé. Nous souhaitons qu'il soit de retour le plus rapidement possible, en santé et en pleine forme.

Madame Sherman et monsieur Wallace, je vous remercie beaucoup de vos présentations.

Nous attendons des réponses supplémentaires. Les membres du Comité ont demandé de vous revoir, parce que la recommandation 1 au sujet de l'obligation redditionnelle des cadres supérieurs laissait en suspens beaucoup de questions.

Monsieur Wallace, je crois vous avoir entendu dire que plusieurs nouvelles politiques ont été mises en place et que le Conseil du Trésor pouvait maintenant récupérer des bonis de performance. Cette possibilité n'existait pas par le passé. C'est important.

J'ai un autre petit message à transmettre, madame Sherman et monsieur Wallace. Je tiens à souligner l'excellent travail des employés de la fonction publique qui répondent aux citoyens, et ce, avec peu de moyens parfois, puisque les choses évoluent tellement rapidement. On voit qu'un effort considérable est déployé pour répondre aux citoyens, et je tenais à vous en faire part.

Je reviens au point qui nous intéresse aujourd'hui. Madame Sherman, vous avez beaucoup parlé de culture et de la nouvelle politique pour attirer des cadres dans la fonction publique. Or, au Comité, nous voulons surtout savoir ce qui est fait pour s'assurer que les cadres supérieurs sont tenus responsables de leurs actions. C'est ce qui manquait dans les différentes réponses, et dans celles que nous avons reçues du gouvernement jusqu'à présent, nous n'avons pas obtenu satisfaction à cet égard.

Avez-vous un document précis regroupant l'ensemble des mesures mises en place depuis 2019 pour assurer l'obligation redditionnelle des sous-ministres et des cadres supérieurs de la fonction publique?

● (1120)

[Traduction]

**Mme Janine Sherman:** Je vais vous donner une réponse pour ce qui est des sous-ministres. Leur régime de reddition de comptes est essentiellement fondé sur le Programme de gestion du rendement. C'est un programme bien établi depuis un bon moment déjà. On peut en consulter les grandes lignes sur notre site Web. Il mise sur un processus rigoureux d'évaluation du travail des sous-ministres quant aux résultats attendus chaque année, tout en tenant compte de leurs accomplissements.

Comme le mentionnait mon collègue, le changement important à ce chapitre a été apporté en avril 2018, soit avant l'échéance de 2019, et visait donc la possibilité de recouvrer cette rémunération dans certaines situations.

Dans l'ensemble, le régime de gestion du rendement demeure le même. Je soulignerais que ce régime s'articule en plusieurs éléments comme les résultats liés aux politiques, aux programmes, à la gestion et au leadership. Le greffier du Conseil privé établit chaque année les engagements à respecter pour les différentes organisations.

Si je ne m'abuse, c'est depuis 2017-2018 que les sous-ministres sont tenus de s'attaquer à certains des problèmes liés à Phénix pour s'assurer que leurs employés reçoivent la rémunération qui leur est due, que leurs propres systèmes fonctionnent adéquatement et que l'on règle les problèmes qui se posent pour contribuer au travail de Services publics et Approvisionnement Canada ainsi que du Secrétariat du Conseil du Trésor pour ce qui est...

[Français]

**M. Luc Berthold:** Je suis désolé de vous interrompre, madame Sherman.

**Mme Janine Sherman:** Ça va.

**M. Luc Berthold:** Madame Sherman, nous avons surtout parlé de la structure redditionnelle, c'est-à-dire de la façon dont le gouvernement règle les cas graves de mauvaise gestion ou d'anomalies importantes.

Le gouvernement tient-il, dans chaque ministère, un registre des anomalies ou des problèmes graves de gestion? Combien de cas y a-t-il eu au cours des dernières années, c'est-à-dire depuis l'échéance fixée lors de la présentation du rapport de 2018? Connaît-on le nombre de cas ou le nombre de mesures disciplinaires qui ont été prises?

Est-ce possible de nous faire un portrait, au moyen de chiffres concrets, de l'amélioration de la reddition de compte des cadres de la fonction publique depuis cette période? Comment cela s'est-il traduit?

Au sujet des améliorations dont vous avez parlé, monsieur Wallace, est-ce que tout le monde est soudainement devenu meilleur? N'y a-t-il plus de mauvaise gestion? A-t-on dû intervenir dans certains cas?

[Traduction]

**M. Peter Wallace:** Non, et je ne veux pas vous donner l'assurance qu'il n'y a plus de problème de gestion.

Les politiques ont été mises en place le 1<sup>er</sup> avril 2020. Elles élargissent les pouvoirs dont disposaient déjà les sous-ministres et ce sont les administrateurs généraux des différentes organisations qui doivent rendre des comptes. Les sous-ministres ont ainsi plus de moyens pour traiter les cas de rendement insatisfaisant, récupérer les primes au rendement qui ont pu être indûment versées, et déployer leurs ressources en jouissant d'une plus grande marge de manœuvre.

Il faut toutefois dire que nous n'en sommes qu'aux balbutiements de ce nouvel ordre des choses. Nous n'avons pas encore de chiffres concrets quant aux résultats découlant de la mise en œuvre de ces nouveaux pouvoirs. La pandémie n'a pas manqué de compliquer cet exercice au cours de la dernière année. Je répète que la réforme procure aux sous-ministres des outils additionnels pour guider le

changement de culture au sein de leurs organisations respectives et pour instaurer un véritable régime de reddition de comptes.

J'aimerais bien pouvoir vous fournir des chiffres concrets, mais la réalité de 2020 et du début de 2021 fait en sorte qu'il devient plus difficile de savoir exactement de quoi il en retourne. Il faudrait que vous me reposiez la question. Je suis désolé de ne pas pouvoir vous donner une réponse plus précise.

**La présidente:** Merci beaucoup, monsieur Berthold et monsieur Wallace.

Nous passons maintenant à M. Fergus pour une période six minutes.

[Français]

**M. Greg Fergus (Hull—Aylmer, Lib.):** Je vous remercie beaucoup, madame la présidente.

Comme mon collègue M. Berthold, je souhaite un prompt rétablissement complet à M. Shugart. En tant que résidant de la région de la capitale nationale depuis plus de 30 ans, et en tant que député, j'ai eu l'occasion de travailler avec M. Shugart à plusieurs reprises. Il est un fonctionnaire qui s'est consacré à offrir des services au public. Nous lui souhaitons une guérison totale.

J'aimerais remercier Mme Sherman et M. Wallace de leurs comparutions et de leurs témoignages. Ils ont parlé de l'importance de changer non seulement les politiques, mais aussi la culture en réponse au rapport de la vérificatrice générale concernant les systèmes des technologies de l'information.

Ma première question s'adresse à Mme Sherman.

Comme on le sait, changer les politiques et la culture est difficile. Par contre, changer les politiques me semble un peu plus facile que changer la culture. Vous avez parlé de l'importance de l'initiative du greffier du Conseil privé. Ce dernier a encouragé la communauté des sous-ministres à mieux combattre le racisme, et très précisément le racisme à l'endroit des Noirs dans la fonction publique, afin de s'assurer que la richesse de la diversité canadienne se reflète à tous les échelons de la fonction publique.

Pouvez-vous nous parler plus longuement des initiatives qui, selon vous, sont nécessaires pour s'assurer que les Canadiens noirs ne seront plus victimes de discrimination au sein de la fonction publique?

● (1125)

[Traduction]

**Mme Janine Sherman:** Comme vous l'avez souligné, c'est l'une des priorités ciblées par le greffier du Conseil privé pour la fonction publique. Nous prenons la situation très au sérieux et nous souhaitons que des mesures véritablement significatives soient prises à tous les paliers de gestion.

Je tiens à préciser qu'une quantité importante de travail a été accomplie en sus de ce que prévoit l'appel à l'action qui, comme je l'indiquais, vise à faire ressortir l'importance de prendre des mesures concrètes. Nos progrès ne sont toutefois pas suffisants. Il nous faut trouver des façons d'améliorer encore nos résultats. Nous y travaillons.

Dans le cadre de leur gestion du rendement pour l'exercice en cours, les sous-ministres ont aussi été invités à mener des activités ciblées. Nous leur avons fourni une liste de nos attentes à cet égard en matière de formation, de sensibilisation, de rétention, de promotion et de perfectionnement en leadership pour les employés noirs en particulier, mais aussi pour les personnes handicapées et tous les membres des minorités visibles.

Nous voulons que des initiatives pertinentes soient entreprises. Il faut ainsi faire de la formation et de la sensibilisation, notamment pour ce qui est de nos préjugés inconscients, et aller davantage au coeur même des organisations pour assurer un dialogue véritable de telle sorte que l'on puisse entendre les voix de tous les fonctionnaires, y compris ceux qui ont dû vivre l'expérience d'une fonction publique très différente de l'idéal que nous cherchons à atteindre.

Des efforts seront déployés pour améliorer le recrutement et le maintien en poste. Je soulignerais à ce titre qu'il n'est pas rare que nous obtenions d'excellents résultats en matière de représentation à différents échelons de la fonction publique. Je sais que nous devons en faire davantage pour veiller à retrouver la même diversité et qualité de représentation jusque dans les postes de direction. Il convient en ce sens d'en faire plus pour ce qui est du recrutement externe, de l'examen de nos processus d'embauche et de promotion à l'interne, de l'élimination de toutes les barrières systémiques et de l'analyse de nos politiques et programmes pour la gestion des ressources humaines et l'embauche.

Les données ventilées dont j'ai parlé nous aident à mieux comprendre où se situent les lacunes à combler pour ce qui est de la représentation des différents groupes au sein de la fonction publique. Nous pouvons ainsi mieux cibler nos efforts en sachant si cela concerne certains postes en particulier ou certains groupes racisés ou non pour lesquels il peut y avoir sous-représentation.

Nous pourrions de cette manière adopter dorénavant une approche plus large et exhaustive en vue d'accroître la représentation des Noirs et des autres groupes racisés au sein de notre main-d'oeuvre.

• (1130)

[Français]

**M. Greg Fergus:** Madame la présidente, j'espère qu'il reste quelques minutes à mon temps de parole.

[Traduction]

**La présidente:** Il vous reste 30 secondes.

[Français]

**M. Greg Fergus:** Dans ce cas, je vais être très bref.

Monsieur Wallace, vous avez parlé de l'importance de changer la culture afin de compenser les déboires que l'on a connus avec le système de paie Phénix.

En 15 secondes, pouvez-vous faire un survol des leçons que vous avez apprises et nous parler du nouveau système ProGen, qui permet de s'assurer que les fonctionnaires sont payés adéquatement?

[Traduction]

**M. Peter Wallace:** Disons que le système Phénix est au départ le fruit d'une vision en tunnel incroyablement ridicule et tout à fait catastrophique. Des gens ont pris des décisions sans avoir les informations nécessaires et sans que ces informations soient mises en commun.

Nous nous sommes assurés d'offrir avec ProGen un programme d'une portée beaucoup plus vaste, nettement plus exclusif, et permettant une utilisation itérative et facile, une étape à la fois. Les résultats du récent examen préliminaire de la vérificatrice générale à ce sujet qui ont été rendus publics en février dernier confirment d'ailleurs que nous sommes sur la bonne voie. Nous ne sommes pas déjà en train de crier victoire, mais nous sommes certes en bien meilleure posture.

[Français]

**M. Greg Fergus:** Je vous remercie.

[Traduction]

**La présidente:** Merci beaucoup, monsieur Fergus et monsieur Wallace.

Nous passons maintenant à M. Blanchette-Joncas pour les six prochaines minutes.

[Français]

**M. Maxime Blanchette-Joncas (Rimouski-Neigette—Témiscouata—Les Basques, BQ):** Je vous remercie, madame la présidente.

Je ne peux qu'être d'accord sur les vœux de prompt rétablissement offerts au greffier du Conseil privé. Je ne m'attarderai pas plus longtemps à ces vœux, puisque mon temps de parole est plus limité que celui de certains de mes collègues.

Bonjour à vous, chers témoins.

Ma première question s'adresse à MM. Wallace et Huppé et concerne le fameux système de paie Phénix.

Je ne peux que vous parler des nombreux dossiers dans lesquels j'ai dû intervenir relativement à l'enfer que vivent certains fonctionnaires. Des gens m'ont confié leur détresse. J'ai entendu de nombreux témoignages où l'on parlait de faillite, de divorce et même de suicide.

Je comprends que vous ayez de bons mots d'encouragement en lien avec une meilleure gestion de la paie et les progrès technologiques, mais vous comprendrez que ce n'est rien pour me rassurer. Tant que l'on ne m'aura pas dit que le problème est entièrement réglé, je ne serai pas rassuré.

Vous avez parlé de la compétence des gestionnaires en place.

Les gens qui devaient améliorer leurs compétences l'ont-ils fait? Les gens qui n'avaient pas les compétences nécessaires ont-ils été remplacés en vue de régler immédiatement le problème?

En effet, on peut dire que cela a été une monstrueuse tour de Babel.

[Traduction]

**M. Peter Wallace:** Merci beaucoup pour la question. Notre réponse peut s'articuler en plusieurs volets. Phénix fonctionne mieux qu'auparavant, mais nous sommes bien sûr en train de le remplacer par un nouveau système, ce qui est l'objectif ultime. On note au fil du temps des améliorations pour ce qui est de l'arriéré et des autres aspects.

Nous continuons à déployer des efforts pour atteindre deux buts cruciaux. Nous voulons d'abord nous assurer que le système Phénix en place fonctionne mieux. Comme je le disais, nous constatons de bien meilleurs résultats et une réduction progressive de l'arriéré et des préjudices causés, mais cela demeure pour nous une préoccupation bien concrète qui exige des solutions dans l'immédiat. Nous poursuivons ainsi nos interactions directes avec nos employés, les agents de négociation et les autres parties prenantes en vue d'améliorer le fonctionnement du système.

Chose plus importante encore, nous nous efforçons de déployer les compétences nécessaires à la mise en place d'un nouveau système. Ce sont nos collègues à Services partagés Canada qui s'en chargent. Comme je l'indiquais, nous estimons qu'ils sont sur la bonne voie pour ce qui est du processus d'approvisionnement. La vérificatrice générale a eu des bons mots concernant les premières mesures prises en ce sens, mais nous avons encore beaucoup de chemin à faire. Nous devons en effet nous doter d'un bassin considérable de nouvelles compétences pour l'utilisation d'un logiciel aux fins d'un service, ce que le gouvernement du Canada n'a jamais fait auparavant. Avec le soutien de M. Huppé et l'application de nos nouvelles normes en matière de gestion de projets, nous comptons bien pouvoir acquérir l'expertise voulue et nous assurer d'être en mesure de produire d'excellents résultats dans les années à venir.

Je ne sais pas si M. Huppé souhaiterait ajouter quelque chose?

[Français]

**M. Roch Huppé (contrôleur général du Canada, Secrétariat du Conseil du Trésor):** Je n'ai pas beaucoup de choses à ajouter, mais je dois dire que le dernier élément qui a été soulevé est important.

Une des choses les plus importantes, c'est de s'assurer de comprendre les champs de compétences et l'expertise dont ces gens ont besoin. Nous travaillons présentement avec la communauté en vue de développer cela. Nous avons développé les profils de compétences.

Nous travaillons fort avec l'École de la fonction publique du Canada pour nous assurer que la formation sera améliorée. Il y a eu des améliorations, mais il doit y en avoir encore plus. Nous travaillons avec certaines universités pour voir quels programmes pourraient être intéressants. C'est l'une des étapes qui se poursuivront au cours des prochains mois et des prochaines années. Notre but est d'améliorer les compétences des gens et leurs chances de succès. Ce sont majoritairement des projets très complexes. Nous devons nous assurer de donner aux gens les outils nécessaires pour relever ces défis.

• (1135)

**M. Maxime Blanchette-Joncas:** Je vous remercie, messieurs.

Ma prochaine question sera beaucoup plus précise, puisque je cherche à mieux comprendre ce qui s'est passé.

Les gens qui n'avaient pas les compétences nécessaires ont-ils été congédiés ou mutés dans d'autres ministères ou à d'autres postes?

Je ne peux passer sous le silence le fait que des gens se sont enlevé la vie à cause de l'incompétence de certaines personnes. La question est claire: les fonctionnaires qui ont commis des erreurs ont-ils dû rendre des comptes?

[Traduction]

**M. Peter Wallace:** Je suis désolé de devoir vous répondre de façon aussi générale. Je suis arrivé au gouvernement du Canada en 2018, soit à un moment où les principaux problèmes attribuables à Phénix s'étaient déjà manifestés. Je crois que ces questions ont été posées par le passé et que le gouvernement a alors indiqué... ou qu'il y a eu effectivement reddition de comptes, mais qu'il s'agit de considérations confidentielles liées à la gestion des ressources humaines.

Je ne crois pas avoir de renseignements additionnels à communiquer à votre comité concernant ce qui a pu se passer en 2016, 2017 et 2018. Je suis désolé de ne pas pouvoir vous en dire plus long. Je ne sais pas si les autres témoins ont des informations supplémentaires à vous transmettre, mais je pense que cela tombe sous le coup des dispositions générales de confidentialité prévues dans la loi sur l'emploi.

[Français]

**M. Maxime Blanchette-Joncas:** Le ministère pourrait-il, s'il vous plaît, nous faire savoir s'il y a des données publiques à sujet? Merci.

Dans un autre ordre d'idées, mais toujours au sujet du système Phénix, j'aimerais parler de la recommandation du rapport du Bureau du vérificateur général de 2018, qui contient des éléments assez frappants. Le Bureau mentionnait que les hauts fonctionnaires n'avaient pas suffisamment informé les sous-ministres et que cela avait donné lieu à un cafouillage total.

Le mois dernier, soit en février 2021, un rapport du Bureau faisait état du même problème. Il y a donc un manque de communication du côté des hauts fonctionnaires.

Que pouvez-vous nous dire à ce sujet? Avez-vous réellement entamé un changement en matière de culture, de procédés et de politiques?

[Traduction]

**M. Peter Wallace:** C'est une question vraiment cruciale. Ceci dit très respectueusement, je ne crois pas qu'il s'agisse de la conclusion à laquelle en arrive la vérificatrice générale dans son rapport de février 2021, mais il faudrait en débattre sur une autre tribune. Nous sommes en train de mettre en place un changement qui va toucher les politiques et la culture de l'organisation. L'un des problèmes fondamentaux avec Phénix — et je vais demander à M. Huppé de vous dire ce qu'il en est — vient du fait que des données concrètes sur les véritables progrès réalisés, plutôt que sur les progrès souhaités, n'ont pas été acheminées tout au long de la chaîne de commandement jusqu'aux sous-ministres, ceux-là mêmes qui avaient le pouvoir décisionnel.

C'est un manquement inacceptable. Nous mettons tout en oeuvre pour apporter les correctifs nécessaires au moyen de différents mécanismes comme la supervision des pairs, l'approche basée sur des points de contrôle dont j'ai parlé, le développement des compétences requises et, surtout, le déploiement de ressources d'audits considérables à l'interne pour assurer le suivi des projets en temps réel et permettre aux décideurs d'avoir directement accès à des données indépendantes.

Monsieur Huppé, voudriez-vous ajouter quelque chose à ce sujet?

**La présidente:** Je suis désolée, mais nous avons nettement dépassé le temps imparti. Peut-être pourrez-vous nous en dire plus long en répondant à d'autres questions.



Je dois maintenant donner la parole à M. Green pour une période de six minutes.

**M. Matthew Green (Hamilton-Centre, NPD):** Merci.

Je veux d'abord souligner que les cadres supérieurs et les sous-ministres qui comparaissent devant notre comité, et devant tous les autres comités d'ailleurs, peuvent avoir l'impression de se retrouver sur la sellette. Je tiens donc à vous dire d'entrée de jeu qu'il est possible que je m'acharne dans un dossier, mais je ne vais certainement pas m'acharner sur une personne. Je veux que cela soit très clair. Je ne souhaite m'en prendre d'aucune manière aux personnes auxquelles j'adresse mes questions, même si celles-ci sont souvent très délicates, ce qui m'incite à vouloir les articuler avec la plus grande prudence.

Madame Sherman, vous avez fait directement référence dans vos observations préliminaires à la lutte contre le racisme, à la diversité et à l'inclusion. Je dois vous dire que je n'ai guère apprécié certains de ces commentaires. Vous avez notamment indiqué que « [I]es divers réseaux et collectivités de fonctionnaires ont fait avancer les travaux visant à favoriser l'équité et l'inclusion dans nos organisations. » En revanche, vous n'avez souligné à aucun moment dans votre déclaration le fait que plus de 500 fonctionnaires noirs ont déposé un recours collectif sans précédent à l'encontre d'une culture qui a causé, et ce depuis 50 ans, des dommages comprenant le défaut de promotion injustifié, l'infliction intentionnelle de souffrances morales, le congédiement déguisé, le licenciement injustifié, la négligence et, en particulier, les violations du droit du travail, des droits de la personne et de la Charte.

Dans vos remarques préliminaires, vous précisez que des efforts sont déployés, mais que les progrès demeurent insuffisants. Je serais plutôt de cet avis, mais lorsque vous indiquez que le greffier a lancé, le 22 janvier 2021, l'Appel à l'action en faveur de la lutte contre le racisme, de l'équité et de l'inclusion dans la fonction publique fédérale, je me demande pourquoi vous n'ajoutez pas en toute franchise que cette démarche fait sans doute suite au recours collectif qui a été déposé.

Pouvons-nous commencer par tirer cela au clair? Je sais qu'il est toujours délicat de traiter du racisme à l'encontre des Noirs. Ma question n'a rien de personnel. Ce n'est pas vous qui êtes en cause. C'est au sujet de la fonction publique et de la manière dont les choses sont présentées.

• (1140)

**Mme Janine Sherman:** C'est une question importante, et il est important que nous puissions en discuter, comme vous l'avez indiqué. Si j'ai parlé du travail accompli, c'est pour reconnaître les efforts déployés de toutes parts depuis de nombreuses années pour favoriser davantage l'équité et l'inclusion au sein de la fonction publique. Ces efforts ont mené à la production de nombreux rapports formulant des recommandations quant aux mesures à mettre en oeuvre. Je voulais simplement reconnaître ce travail. Comme le greffier l'a souligné dans son appel à l'action, nous n'avons pas suffisamment progressé dans ce dossier, notamment parce que nous n'avons pas consacré le temps nécessaire à un examen minutieux de nos processus et de nos systèmes qui sont entachés dans une certaine mesure par les préjugés, et qu'il nous faut parvenir à mieux comprendre.

Il va de soi que je ne peux pas commenter une affaire dont les tribunaux ont été saisis, et je vais m'abstenir de le faire. Je crois que l'appel à l'action...

**M. Matthew Green:** Je vais me permettre de vous interrompre. Vous ne voulez peut-être pas parler de ce dossier, mais je souhaite en traiter. Je ne vais pas aborder la question de la rémunération, car cela soulèverait sans doute des enjeux que vous ne voulez pas aborder.

Je ne comprends pas comment il peut être possible, alors même que le greffier prétend que bien des organisations mettent sur pied des groupes de travail pour lutter contre le racisme et favorisent un dialogue permettant de mieux comprendre et traiter les problèmes qui émergent en milieu de travail, que vous vous retrouviez avec tout un pan de la fonction publique qui réclame la création d'une commission de l'équité pour les Noirs. Vous pourriez nommer une personne qui serait chargée de coordonner les efforts déployés pour faire enquête sur ces questions et prendre les mesures nécessaires.

Je peux vous dire que je trouve totalement inadéquate cette approche visant à rectifier le tir un ministère à la fois. On a réclamé une représentation équitable, comme le prévoit la loi sur l'emploi. On a réclamé un processus d'autodéclaration. On a réclamé des mécanismes externes de production de vos propres rapports sur les questions qui nous intéressent aujourd'hui, et notamment celles touchant la culture et la crainte des interactions avec les hautes instances.

Je me demande pour quelle raison le greffier et la fonction publique voudraient tenir en parallèle un débat sur des enjeux déjà mis au jour par certaines des plaintes les plus aberrantes à l'endroit de la fonction publique, plutôt que de simplement s'asseoir avec ces fonctionnaires pour contribuer à la négociation de solutions équitables.

**Mme Janine Sherman:** Je n'essaie pas de vous dire qu'il n'y a pas de discussions en cours aux deux niveaux. Je voulais juste vous indiquer qu'il m'est impossible de discuter des détails de l'affaire dont les tribunaux ont été saisis, car je dois laisser le processus judiciaire suivre son cours. Sachez que toutes les mesures nécessaires seront prises. Il faut comprendre que c'est un élément de plus qui intervient dans ce dossier. L'appel à l'action et nos efforts pour améliorer concrètement la situation en milieu de travail en nous appuyant sur le vécu des gens et une meilleure compréhension de ce vécu peuvent apporter une contribution complémentaire dans ce contexte.

L'un n'empêche pas l'autre, mais cela ne veut pas dire pour autant que l'un a préséance sur l'autre. Il va de soi que nous souhaitons prendre les dispositions nécessaires pour mieux comprendre la situation de manière à pouvoir améliorer les choses en continuant à travailler de concert avec les Canadiens racisés, y compris les membres de la communauté noire au sein de la fonction publique fédérale.

J'espère bien ne pas vous avoir donné l'impression que nous ne souhaitons pas régler les préoccupations à ce sujet. Cela fait partie des éléments qui retiennent notre attention lorsque nous examinons les programmes et politiques qui sous-tendent les processus d'embauche de notre organisation. Je pourrais vous citer à ce sujet l'exemple de certaines de nos agences régionales du Nord. On s'y emploie à mettre en place une approche plus inclusive permettant l'embauche d'Autochtones de la région en vue d'éviter d'avoir un régime ne tenant pas compte de la réalité culturelle des peuples du Nord. Nous prenons donc certaines mesures...

• (1145)

**La présidente:** Merci.

Je m'excuse, madame Sherman. Nous avons largement dépassé le temps imparti.

Merci beaucoup, monsieur Green, d'avoir ouvert cette conversation très difficile, mais essentielle.

Nous procéderons maintenant à une série de questions de cinq minutes, et c'est M. Lawrence qui obtiendra les cinq premières minutes.

**M. Philip Lawrence (Northumberland—Peterborough-Sud, PCC):** Merci infiniment.

Je vous remercie tous de votre comparution. Je suis toujours très impressionné par la fonction publique, et vous nous avez tous deux donné des réponses très candides.

J'aimerais offrir la possibilité à Mme Sherman de terminer sa réponse, en une trentaine de secondes, peut-être. Je trouve cette conversation entre M. Green et Mme Sherman très importante.

**Mme Janine Sherman:** Merci beaucoup.

Ce que je voulais dire, avec mon exemple, c'est simplement que nous travaillons directement avec les groupes visés pour essayer de mettre en place des processus et des systèmes culturellement sensibles et adaptés au sein de la fonction publique fédérale. Ce n'est qu'un tout petit exemple. Tous les ministères, en réponse à cet appel à l'action et aux engagements que le greffier a confiés aux sous-ministres et aux autres personnes nommées par le gouverneur en conseil, sont en train d'analyser très attentivement la façon dont nous effectuons notre travail et comment nous pouvons améliorer notre inclusivité pour établir de meilleures bases, afin que toutes les voix et toutes les perspectives soient respectées.

Je vous remercie de m'avoir offert ce temps de parole.

**M. Philip Lawrence:** Je vous remercie beaucoup de cette conversation importante.

Je changerai de cap. J'aimerais parler un peu de la modernisation à venir. Je crois que nous avons débattu en long et en large du dossier du système de paye Phénix.

Je vous suis particulièrement reconnaissant de votre candeur et de votre réponse honnête, monsieur Wallace. C'est comme ça qu'on réussit à changer les choses.

Dans une perspective plus vaste, je vois divers problèmes, comme les communications entre l'ARC et RHDCC, les cyberattaques survenues contre l'ARC et le fait que le Canada traîne de la patte derrière l'Union européenne, l'Australie et les États-Unis pour ce qui est de l'argent dépensé en R-D proportionnellement au PIB. Les défis sont de taille, et je crois que les pays qui arriveront le mieux à se moderniser seront ceux qui domineront au cours des 10 à 20 prochaines années.

Monsieur Wallace, comme je l'ai déjà dit, vous avez été spectaculairement honnête et candide, mais peut-être pourriez-vous tourner votre regard vers l'avenir et nous donner une idée de la façon dont le Canada, particulièrement le gouvernement, pourrait se positionner non seulement en colmatant les brèches, mais en innovant, grâce à la modernisation et au développement des TI.

**M. Peter Wallace:** C'est une excellente question, je pense que c'est vraiment une obsession.

Malheureusement, ma réponse à cela commence presque toujours par un commentaire négatif. Mes collègues sont tannés de

l'entendre, mais il faut reconnaître que nous sommes passablement enlisés dans les conséquences d'un manque d'investissement flagrant dans le soutien du revenu, le système d'immigration et d'autres systèmes.

Vous savez, je suis dans la soixantaine, et le code que nous utilisons est aussi vieux que moi. Franchement, il faut prendre le temps de stabiliser les choses, de nous doter de serveurs et d'ordinateurs centraux qui vont demeurer fonctionnels. C'est nécessaire, difficile, mais absolument crucial dans le secteur public. Il faut nous assurer que nos systèmes fonctionnent sans exploser. C'est la première chose.

La deuxième, c'est qu'il faut comprendre les besoins de nos clients, c'est-à-dire des citoyens, réfléchir aux politiques qui serviront le mieux leurs intérêts et voir comment effectuer la transition entre l'ordinateur central fondé sur l'ancien code COBOL et un mécanisme plus moderne, réactif, numérique et agile.

Il y a deux volets à cela. Premièrement, nous avons profondément besoin de compétences techniques. Il faut comprendre comment les logiciels et les serveurs fonctionnent; il faut comprendre le marché et y participer activement; il faut comprendre et acquérir les compétences nécessaires pour cela. Il faut aussi comprendre intimement comment les Canadiens veulent interagir avec le gouvernement et comment ils utiliseront les outils numériques pour interagir avec nous. Il faut relier tout cela. C'est exactement ce que nous essayons de faire en ce moment, et c'est un casse-tête extrêmement intéressant.

J'ajouterai une autre chose, qui me semble fondamentale. Les gouvernements constituent une pièce centrale dans l'économie. Ils génèrent d'énormes quantités d'informations, et ces informations ont de la valeur, tant positive que négative. Il sera important que le gouvernement du Canada se dote de stratégies adéquates, solides, de données ouvertes et de gestion des données pour améliorer notre compétitivité.

J'ajouterai encore une chose, à la lumière de mon expérience de sous-ministre provincial des finances et de fonctionnaire provincial: l'intégration avec les provinces et les territoires présente un défi très intéressant, mais de taille.

Je recommanderais de suivre toutes ces pistes fondamentales pour accroître notre compétitivité.

J'aime beaucoup ce regard tourné vers l'avenir. Je suis d'accord avec vous, c'est essentiel.

● (1150)

**M. Philip Lawrence:** Merci.

Est-ce qu'il me reste du temps, madame la présidente?

**La présidente:** Il vous reste 30 secondes.

**M. Philip Lawrence:** Très rapidement, alors, que pouvons-nous faire à titre de députés ou que le gouvernement peut-il faire pour vous aider dans votre travail? Il y a tellement de choses que j'aimerais décortiquer, mais quels sont les obstacles gouvernementaux auxquels vous vous heurtez? Que pourrions-nous faire pour vous aider à moderniser la fonction publique?

**M. Peter Wallace:** Il ne s'agit pas seulement que de moderniser la fonction publique. À la base, il faut partir de la perspective citoyenne: « Comment pouvons-nous concevoir les choses d'une perspective citoyenne? » Il faut toujours en tenir compte. Pour l'élaboration de politiques, leur mise en oeuvre, les analyses d'impacts, les outils numériques ou les technologies de l'information, tant qu'on part du point de vue de l'utilisateur, nous serons sur la bonne voie.

**La présidente:** Merci beaucoup.

Nous entendrons maintenant M. Blois pendant cinq minutes.

**M. Kody Blois (Kings—Hants, Lib.):** Merci, madame la présidente.

J'aimerais remercier les témoins de leur témoignage et du temps qu'ils nous consacrent aujourd'hui.

M. Wallace disait qu'il ne faut pas accepter les rapports du vérificateur général à contrecœur, mais les accepter totalement. Il mentionnait particulièrement les recommandations sur la TI et le renouvellement de l'infrastructure nécessaire pour que notre fonction publique puisse s'acquitter de ses fonctions au XXI<sup>e</sup> siècle et assurément, en 2021.

Je serais curieux de savoir si le travail entrepris par notre fonction publique pour répondre aux appels du vérificateur général a été utile en cette période de pandémie, où nous demandons à beaucoup de nos fonctionnaires de travailler de la maison. Pouvez-vous nous parler des défis qui se posent pendant la pandémie, alors que nous essayons de continuer ce travail important, mais sans qu'autant de personnes soient rassemblées au même endroit, dans nos édifices du centre-ville?

**M. Peter Wallace:** J'entreprendrai de vous répondre, après quoi je pourrai céder la parole à Mme Sherman ou à M. Huppé, s'ils ont des choses à ajouter.

Il y a un an, il nous semblait absolument impensable d'être loin de nos bureaux une année entière. Honnêtement, il y a 10 ou 11 mois, cette perspective semblait toujours assez épouvantable. Nous nous débattons afin de prier Bell de nous donner plus de lignes téléphoniques et toutes sortes de choses du genre. Nos collègues de Services partagés Canada ont réussi à mettre nos portables à niveau et à nous trouver de la large bande, à nous donner accès au nuage et à déployer Microsoft 365, un outil fondamental pour nous et tout cela, avec une rapidité remarquable. Cela est venu avec toutes sortes d'autres mesures de soutien pour rendre le tout possible.

Cela montre essentiellement que quand on déploie tous les efforts voulus et qu'on se concentre sur un objectif, on peut faire les choses de façon, très, très différente. Ce sont les éléments essentiels qui ont permis à nos collègues des autres ministères d'offrir toutes sortes de services comme de verser les prestations de Service Canada à distance. Nous sommes maintenant en mesure de... et c'est important des points de vue de la diversité et de l'inclusion. C'est crucial pour avoir accès aux talents techniques. C'est crucial pour comprendre les besoins des Canadiens et ce, pas seulement depuis les tours de bureaux de la région de la capitale nationale. Nous sommes maintenant en bien, bien meilleure posture. Je ne veux pas me réjouir de la tragédie de Phénix, comme je ne voudrais vraiment pas me réjouir de la tragédie de la pandémie, qui se poursuit, mais franchement, nous avons fait preuve de beaucoup plus de souplesse et de détermination que je ne l'aurais cru possible.

Nous commençons à peine à absorber toutes les leçons qu'il y a à en tirer, et je crois que nous nous rendons compte que nous pouvons servir les Canadiens où qu'ils soient, que nous pouvons travailler avec les Canadiens où qu'ils soient, que nous pouvons employer les Canadiens où qu'ils soient, et que tout cela sera extrêmement important. Je pense que cela suscite beaucoup d'espoir. Ce ne sera pas toujours facile. Je pense qu'il faut le comprendre et faire preuve de sagesse. Cependant, je pense qu'il y a vraiment d'extraordinaires occasions à saisir. J'ai hâte de voir la fonction publique qui en ressortira, beaucoup plus représentative de la diversité canadienne, géographiquement comme sur presque tous les plans.

Honnêtement, l'un des grands défis...

● (1155)

**M. Kody Blois:** Monsieur Wallace, je m'excuse de vous interrompre. Je n'ai pas beaucoup de temps. Vous êtes très éloquent, mais j'aimerais poser quelques autres questions.

Je dois dire que je comprends le sens de votre réponse. En tant que député d'une région rurale, la perspective d'avoir accès à ces emplois importants... Vous avez mentionné la diversité sous divers angles. En effet, je pense que la possibilité, pour les Canadiens des régions rurales, de profiter de ces débouchés au gouvernement du Canada est très séduisante. Cela pourrait même nous ouvrir des portes dans la stratégie environnementale du gouvernement pour réduire ses émissions.

Vous avez parlé de culture. Bien sûr, M. Green a posé des questions très importantes sur diverses formes de marginalisation des Canadiens. J'aimerais parler de la culture de la nouvelle gestion publique et de ce que nous pouvons faire pour inciter la fonction publique à avoir moins peur du risque et à mettre davantage l'accent, comme vous l'avez mentionné, sur le citoyen plutôt que sur la procédure.

Pouvez-vous nous parler des initiatives prises par votre ministère pour inciter le secteur privé à s'avancer sur cette voie, peut-être grâce à la stratégie de la nouvelle gestion publique qu'on a vue émerger depuis quelques dizaines d'années?

**M. Peter Wallace:** C'est une question très intéressante. Dans le fond, ce que les fonctionnaires doivent faire, et cela revient à ma réponse à M. Lawrence, c'est de prendre plus de temps pour bien comprendre l'incidence de nos programmes, leurs effets sur les Canadiens des diverses régions, de diverses communautés, dans différents contextes, pour bien comprendre tout cela.

Qu'on appelle cela la nouvelle gestion publique ou autre chose, on peut même revenir à l'ancien concept de la gestion par résultats, au fond, il s'agit seulement d'analyser les résultats, puis de remonter toute la chaîne, depuis les résultats stratégiques attendus, conjugués aux politiques et aux orientations financières du gouvernement au pouvoir. Tout cela doit s'accompagner de recommandations un peu audacieuses aussi.

**M. Kody Blois:** Madame la présidente, je pense que c'est tout le temps que j'avais.

**La présidente:** Oui. Merci beaucoup, monsieur Blois. Je vous remercie de faire attention à cela.

Les prochaines interventions seront de deux minutes et demie.

Monsieur Blanchette-Joncas, la parole est à vous.

[Français]

**M. Maxime Blanchette-Joncas:** Je vous remercie, madame la présidente.

Je vais renchéris sur le dossier catastrophique que j'ai évoqué plus tôt, soit le fameux dossier Phénix.

Je réitère ce que mon collègue M. Green a dit: les questions un peu plus délicates que nous posons aujourd'hui ne sont pas des attaques personnelles contre vous. Cependant, je ne peux taire le fait que je suis outré par les injustices que subissent des milliers de fonctionnaires à cause de l'incompétence des gens qui avaient la responsabilité de gérer le système de paie Phénix.

Nous ne voulons pas connaître le nom des individus en cause. Nous voulons simplement savoir si quelqu'un a mis son chapeau de leader et a décidé que c'en était assez, que les gens en poste n'avaient pas les compétences nécessaires et devaient être mutés à un autre ministère, et qu'il fallait trouver les gens qui avaient les compétences nécessaires pour régler le problème et leur en assigner la tâche.

Dans n'importe quelle autre organisation, si le comptable ne fait pas son travail correctement et n'arrive pas à verser les paies à temps, il sera remplacé. Selon ce que nous observons, ce n'est pas le cas au gouvernement. On est incapable de nous fournir des données ou de nous dire s'il y a eu des changements au sein du personnel pour tenter de régler le problème. Il semble régner présentement une culture d'impunité. Personne n'est puni ou ne subit de conséquences pour cette situation.

Nous voulons simplement savoir quels changements de personnel ont été effectués pour régler le problème.

[Traduction]

**M. Peter Wallace:** Je vous remercie de cette question, qui me semble fondamentale.

Je m'intéresse toujours de près à toute la question de la responsabilité, donc je ne voudrais pas esquiver la question.

Je ne peux vous parler que de la période que j'ai vécue moi-même, personnellement, c'est-à-dire de celle après 2018 et de mon expérience au gouvernement du Canada. Nos collègues du ministère responsable, Services publics et Approvisionnement Canada, ont nommé de nouveaux cadres, y compris Mme Sherman, si je ne me trompe pas, aux postes de sous-ministre ou de sous-ministre adjoint, et ceux-ci ont apporté des changements. Bien sûr, j'ai présidé et coprésidé les comités chargés de veiller à la mise en place de nouvelles normes irréprochables et à la collecte de données sur les handicaps. Nous avons établi de nouvelles façons de procéder et diverses autres mesures à la fois pour réduire le nombre d'erreurs et pour réduire [*Difficultés techniques*], puis pour graduellement éliminer l'arriéré, qui demeure inacceptable, bien trop élevé. Nous continuons de nous améliorer, et nous mettons énormément l'accent sur le niveau de responsabilité qui incombe aux divers gestionnaires, mais aussi de façon plus générale, sur nos ressources, y compris à Miramichi, pour nous assurer d'avoir toutes les compétences et les moyens nécessaires.

De même, nous avons intégré aux critères de rendement de nos sous-ministres — des critères que nous suivons et mesurons — la transmission rapide d'informations au centre de paie et divers autres éléments du genre, de sorte que nous avons créé de nouveaux incitatifs en ce sens aux plus hauts niveaux. Ces réformes ne sont pas

parfaites, mais elles ont permis d'améliorer beaucoup notre rendement.

L'une des plus grandes erreurs commises par le passé, c'est de ne pas avoir mis nos agents de négociation à contribution. Ils sont donc désormais grandement engagés dans le dossier Phénix, de même que dans celui de la prochaine génération du système, en plus de nos représentants syndicaux...

• (1200)

**La présidente:** Merci beaucoup, monsieur Wallace. Je suis désolée de devoir vous interrompre.

Je donnerai maintenant deux minutes et demie à M. Green.

**M. Matthew Green:** Je reprendrai encore une fois là où nous nous sommes arrêtés en ce qui concerne le recours collectif des fonctionnaires noirs et la décision du gouvernement de ne pas entreprendre de médiation de bonne foi avec ce groupe important de fonctionnaires, qui ne fait pas que déposer des plaintes, qui nous propose franchement un plan inspiré de l'expérience vécue pour corriger les biais culturels qui sont mis en lumière et même, qui sont admis de tellement de façons dans les conversations.

Je poserai cette question à Mme Sherman.

Si effectivement, le gouvernement n'est pas prêt à aller en médiation et si ce recours collectif doit traîner pendant 15 ans et siphonner des ressources infinies de l'État, comment comptez-vous régler les problèmes d'égalité dont souffrent les fonctionnaires noirs pendant ce temps? Le gouvernement déterminera-t-il que, comme il y a un recours collectif en cours, il ne veut pas s'attaquer aux problèmes des fonctionnaires noirs, ni agir pour tenter de régler les problèmes mis en lumière? Qu'est-ce qui se passe? Le dossier restera-t-il indéfiniment en suspens pour des raisons judiciaires?

**Mme Janine Sherman:** Vous soulevez un point important, et je pense avoir essayé d'expliquer, sans me prononcer sur l'approche du gouvernement à l'égard du recours collectif ni sur la façon dont il sera géré, que le dossier devra suivre son cours par les voies judiciaires. Nous n'arrêterons pas de travailler en collaboration...

**M. Matthew Green:** Soyons très clairs — et je n'ai que deux minutes et demie — il aurait été possible de privilégier la médiation. Le gouvernement en a décidé autrement. Il aurait pu opter pour une médiation, sans confrontation, à l'amiable, mais il a plutôt choisi de s'en remettre aux avocats. C'est le choix qu'il a fait.

**Mme Janine Sherman:** Je ne suis pas en mesure de parler de ce choix, mais ce que je veux dire dans le peu de temps dont nous disposons, c'est que nous collaborons intensivement avec des groupes d'employés, tels que le Caucus des employés fédéraux noirs et le Réseau des cadres noirs. Toutes ces initiatives visant à poursuivre cette conversation, à faire avancer certaines de ces questions et à nous aider à les aborder dans le système dans lequel nous travaillons actuellement sont très importantes et associées à l'appel à l'action. Elles se rattachent à l'accent que nous mettons, grâce au renouvellement, sur la diversité et l'inclusion. Ces efforts ne s'arrêteront pas. En fait, il est d'autant plus important que nous nous assurions d'avoir un lieu de travail qui soit inclusif et qui tienne compte de ces préoccupations.

Je ne veux pas positionner ces deux choses. Elles sont distinctes, et l'une d'elles passera par le système juridique, mais dans le cadre de la fonction publique et de l'objectif de renouvellement que nous avons, nous sommes très, très engagés à faire ce travail avec les particuliers et les communautés.

**La présidente:** Merci beaucoup, madame Sherman.

Sur ce, notre heure est écoulée. Je tiens à vous remercier, madame Sherman, monsieur Wallace et monsieur Huppé, de vous être joints à nous. Je vous remercie pour vos témoignages. Je vous invite à partir, et nous allons suspendre la séance pendant une minute pour nous préparer à la seconde heure.

Merci.

• (1200) \_\_\_\_\_ (Pause) \_\_\_\_\_

•

**La présidente:** Bienvenue à nouveau aux membres du Comité.

Bienvenue à nos témoins.

Chers collègues, nous accueillons maintenant, du ministère des Finances, M. Michael J. Sabia, sous-ministre, et M. Andrew Marsland, sous-ministre adjoint principal, Direction de la politique de l'impôt.

Monsieur Sabia, vous avez cinq minutes pour prononcer vos remarques liminaires.

**M. Michael Sabia (sous-ministre, ministère des Finances):** Je vous remercie, madame la présidente, et messieurs et mesdames membres du Comité, de nous avoir invités, M. Marsland et moi-même, à nous joindre à vous aujourd'hui.

Même si nous continuons d'accorder beaucoup d'attention aux questions immédiates découlant de la pandémie de COVID-19, le ministère des Finances poursuit quand même ses travaux sur l'éventail complet des enjeux auxquels font face les Canadiens, tout comme le fait le Comité avec ses travaux sur l'imposition du commerce électronique.

[Français]

Vos travaux sur l'imposition du commerce électronique reflètent de toute évidence le fait que nos vies, actuellement, se déroulent de plus en plus en ligne.

Depuis un certain nombre d'années, le ministère des Finances se fait un devoir de veiller à ce que les entreprises qui font des affaires en ligne perçoivent les taxes appropriées relativement à leurs activités au Canada. Ces travaux ont récemment abouti, dans l'Énoncé économique de l'automne de 2020, à l'annonce de changements qui vont équilibrer les règles du jeu entre les fournisseurs étrangers et les fournisseurs nationaux par l'application de la TPS à tous les produits et services consommés au Canada, peu importe la façon dont ils sont fournis.

[Traduction]

Votre comité nous a expressément demandé qu'on lui fournisse une estimation des recettes qui auraient pu être générées en 2017 si la TPS avait été appliquée aux produits et services numériques provenant de fournisseurs non-résidents. Dans la réponse initiale du ministère au Comité, nous avons indiqué que les recettes, de façon générale, allaient probablement être conformes à l'estimation réalisée par le Bureau du vérificateur général. J'y reviendrai dans un instant.

Dans le cadre de breffage à l'intention des ministres et du gouvernement, le ministère, comme vous le savez, produit de nombreuses estimations successives des recettes qu'il serait possible de tirer d'un vaste éventail de mesures stratégiques potentielles ou qui

pourraient découler de développements économiques touchant le régime fiscal. Ces estimations concernent souvent une activité économique qui n'est pas taxée à l'heure actuelle et pour laquelle on ne dispose que de peu de données, voire aucune, sur l'activité économique sous-jacente en tant que telle.

[Français]

Par conséquent, les estimations produites par le ministère changent et évoluent au fil du temps, parfois de façon considérable. Les estimations évoluent au fur et à mesure que de nouvelles données plus fiables deviennent disponibles et que le ministère arrive à mieux comprendre la nature, la portée et l'incidence de l'activité économique sous-jacente.

Évidemment, cela a été le cas avec la percée du commerce électronique. Le ministère analyse cette activité depuis un certain temps, et le Bureau du vérificateur général a conclu, dans son rapport du printemps 2019, que « le ministère des Finances du Canada a effectué des analyses rigoureuses » à cet égard.

• (1210)

[Traduction]

Cela étant dit, le ministère a récemment préparé des estimations des recettes qui auraient été générées, pour la période allant de 2021-2022 à 2024-2025, à la suite d'une proposition précise relativement à la taxation des produits et services numériques. Cette proposition a été présentée dans l'énoncé économique de l'automne de 2020. Dans le cadre de son analyse continue, réalisée sur la base des modifications fiscales particulières figurant dans l'énoncé économique de l'automne, le ministère en est arrivé à une estimation des recettes qui auraient été générées en 2017 par l'intermédiaire d'une telle taxe.

Cette estimation porte à croire que pour 2017-2018, une telle taxe aurait permis d'engranger des recettes s'établissant à environ 160 millions de dollars. Comme je l'ai dit au début, il s'agit d'une estimation très proche de celle de la vérificatrice générale, qui était, je crois, de 169 millions de dollars, donc essentiellement le même chiffre. Cela étant dit, je tiens à réitérer que ce chiffre n'est qu'une estimation. Il est probable qu'une telle estimation, comme les chiffres indiqués dans l'énoncé de l'automne, changera elle aussi, quand les données sur les niveaux actuel et antérieur de l'activité liée au commerce électronique seront revues.

[Français]

Madame la présidente, j'espère que ces renseignements seront utiles au Comité.

Je tiens à répéter que les estimations des recettes de cette nature, où l'activité sous-jacente est inobservée ou inobservable, peuvent rapidement évoluer et donc perdre leur valeur au fur et à mesure que des données supplémentaires et plus fiables deviennent disponibles.

[Traduction]

Avant de conclure, je tiens à souligner que nous, au ministère des Finances, reconnaissons la valeur et l'importance de la transparence de ce comité, d'où notre volonté de vous présenter ce chiffre aujourd'hui. D'ailleurs, si vous voulez les chiffres des années suivantes, nous serons heureux de vous les fournir également.

Nous reconnaissons évidemment l'importance de le faire, et nous nous efforcerons d'agir d'une manière conforme à ce principe de transparence, tout en reconnaissant, évidemment, comme nous le faisons aussi, l'importance de notre capacité à offrir des conseils confidentiels aux ministres.

Je pense que je vais m'arrêter là. M. Marsland et moi-même nous nous ferons un plaisir de répondre à vos questions.

**La présidente:** Merci beaucoup, monsieur Sabia.

Nous allons maintenant passer à nos séries de questions, en commençant par notre série de six minutes.

Monsieur Lawrence, la parole est à vous.

**M. Philip Lawrence:** Merci, monsieur Sabia et monsieur Marsland, d'être présents aujourd'hui. Je vous en suis très reconnaissant.

Mes questions graviteront toutes autour du dernier témoignage de M. Leswick et des réponses s'y rapportant. Je n'ai pas l'intention de chercher la petite bête, mais je pense que des erreurs ont été commises et j'aimerais vous donner l'occasion de clarifier certains points.

M. Leswick a déclaré, en parlant de la taxe sur le carbone: « Cet argent revient [...] par l'entremise du paiement de l'incitatif à agir pour le climat, qui est administré par l'entremise du système d'impôt sur le revenu des particuliers. Il ne retourne donc pas à l'administration d'origine. » N'est-il pas vrai que cette affirmation n'est pas tout à fait vraie, puisqu'en fait une partie de la taxe retourne aux provinces, aux municipalités et aux autres ordres de gouvernement?

**M. Michael Sabia:** Monsieur Marsland, voulez-vous...

**M. Andrew Marsland (sous-ministre adjoint principal, Direction de la politique de l'impôt, ministère des Finances):** Oui. Merci pour la question, madame la présidente.

Si je comprends bien la question — et permettez-moi de dire ce que j'en comprends —, c'est que lorsque le filet de sécurité fédéral s'applique, la redevance sur le carburant, les recettes sont perçues dans une province en particulier, et l'approche adoptée est qu'environ 90 % de ces recettes sont reversées aux ménages — à l'avance, en fait. Lorsque les particuliers de cette province remplissent leur déclaration de revenus, le paiement de l'incitatif à agir pour le climat représente globalement environ 90 % de ces montants. Les 10 % restants sont dirigés par l'intermédiaire de programmes visant à soutenir les petites et moyennes entreprises et d'autres entités dans le cadre de programmes de soutien précis, le principe étant que 100 % du produit de la redevance sur le carburant...

• (1215)

**M. Philip Lawrence:** Merci, monsieur Marsland, mais la réalité est que ces fonds redirigés, comme vous le mentionnez, passent en fait par le gouvernement. Il est juste de dire que, même si l'on peut soutenir que la taxe sur le carbone pourrait être neutre sur le plan des recettes, elle n'est certainement pas neutre sur le plan des dépenses pour les particuliers, puisque seulement 90 % des fonds sont reversés directement aux contribuables. Est-ce exact?

**M. Andrew Marsland:** Quatre-vingt-dix pour cent environ sont restitués par l'intermédiaire de l'Incitatif à agir pour le climat, et les 10 % restants sont restitués par d'autres mécanismes.

**M. Philip Lawrence:** En outre, elle a une incidence différente sur chaque personne, car les gens ont des modes de vie différents. Les personnes vivant dans les zones rurales sont touchées de manière disproportionnée en raison du montant qu'elles dépensent ha-

bituellement en taxes sur le carbone. Elles conduisent plus longtemps et peuvent utiliser d'autres combustibles pour chauffer leur maison, alors ce n'est pas une solution parfaite. En fait, il y aura de nombreux Canadiens — peut-être des millions — qui paieront en réalité plus de taxe sur le carbone que ce qu'ils recevront en remboursement.

Est-ce exact? Avez-vous des chiffres qui nous disent combien de Canadiens en sont de leur poche à cause de la taxe sur le carbone?

**M. Andrew Marsland:** Malheureusement, madame la présidente, je n'ai pas les chiffres avec moi en ce moment, mais la réalité est que la majorité des ménages reçoit plus en retour que l'incidence... Maintenant, comme la question le souligne avec précision, cela dépend entièrement des dépenses d'un ménage particulier, mais globalement, la majorité des ménages reçoit plus de remboursement que ce qu'elle paie réellement.

**M. Philip Lawrence:** Malheureusement, monsieur Marsland, les Canadiens ne vivent pas globalement, mais individuellement, et pour beaucoup d'entre eux, c'est un fardeau qu'ils ne peuvent pas assumer.

En outre, quand je lui ai demandé si la TPS était payable sur la taxe sur le carbone, M. Leswick a répondu: « non, je suis désolé. » Il a donc répondu par la négative. Mais ce n'est pas vrai, n'est-ce pas? En fait, c'est une déclaration très trompeuse, n'est-ce pas, monsieur Marsland?

**M. Andrew Marsland:** La taxe sur le carburant est appliquée au niveau de la distribution du carburant, elle est donc intégrée dans les prix. Dans la mesure où le produit acheté est soumis à la TPS, cette taxe s'y applique.

**M. Philip Lawrence:** Oui, donc M. Leswick s'est mal exprimé.

En outre, la TPS est-elle toujours reversée aux Canadiens, ou s'agit-il d'un coût supplémentaire qui n'existerait pas sans la taxe sur le carbone et qui n'est pas toujours reversé aux contribuables?

**M. Andrew Marsland:** Je pense que la question est de savoir si l'on perçoit plus de TPS globalement, étant donné que les habitudes de dépenses changent évidemment. Mais la TPS n'est pas calculée dans le paiement de l'Incitatif à agir pour le climat, non.

**M. Philip Lawrence:** En somme, la TPS qui s'ajoute à la taxe sur le carbone n'est pas reversée aux Canadiens. C'est une taxe perçue sur une taxe. En outre, au moins 10 % de la taxe sur le carbone n'est pas reversée directement aux contribuables, de sorte qu'elle n'est certainement pas, et ne peut en aucun cas être considérée comme neutre sur le plan des dépenses pour nos consommateurs, pour les contribuables canadiens.

**M. Michael Sabia:** Je pense qu'il y a un argument à faire valoir ici. Monsieur Marsland, corrigez-moi si je me trompe, mais étant donné la façon dont elle s'applique, la TPS s'applique aux entreprises, en plus des autres. En fonction de l'incidence finale, il se pourrait bien — et en fait nous pensons que c'est tout à fait le cas — qu'en remboursant la taxe aux particuliers et aux ménages, il est très probable que nous remboursions aux particuliers et aux ménages un peu plus que ce qu'ils paieraient réellement, parce qu'une partie de l'incidence de cette taxe retombe sur les entreprises et que ce sont les particuliers qui sont entièrement compensés par le processus de remboursement.

Monsieur Marsland, ai-je raison?

**M. Andrew Marsland:** C'est exact. L'incidence est calculée à la fois par les incidences directes et indirectes sur les maisons, mais bien sûr, l'incitatif à agir pour le climat est un montant définitif. Et dans la mesure où les entreprises paient la TPS, elles recevraient un crédit de taxe sur les intrants, évidemment.

• (1220)

**La présidente:** Merci beaucoup.

**M. Andrew Marsland:** Peut-être que je pourrais juste ajouter un...

**La présidente:** J'espère que nous pourrions revenir sur cette question plus tard.

Nous avons largement dépassé le temps imparti, et je dois donner la parole à notre prochain intervenant, M. Longfield, pour six minutes.

**M. Lloyd Longfield (Guelph, Lib.):** Désolé, madame la présidente. En fait, c'est au tour de Mme Yip. Elle aura peut-être la générosité de partager son temps avec moi, mais c'est à son tour de prendre la parole, si cela vous convient.

**La présidente:** C'est très bien. Merci, monsieur Longfield.

Madame Yip, la parole est à vous.

**Mme Jean Yip (Scarborough—Agincourt, Lib.):** Merci, monsieur Sabia et monsieur Marsland, d'être venus aujourd'hui.

Monsieur Sabia, pouvez-vous nous parler de la capacité de votre ministère à numériser les services gouvernementaux et de la façon dont nous pouvons fournir ces services efficacement et en temps opportun aux Canadiens?

**M. Michael Sabia:** Comme vous le savez certainement, il s'agit d'un domaine auquel travaillent un certain nombre de ministères. Il s'agit clairement d'une priorité de notre point de vue. L'aspect de ce domaine que nous connaissons le mieux et dont nous sommes le plus proches est le travail de l'Agence du revenu du Canada, qui vise à rationaliser et à numériser plus efficacement les interactions entre les Canadiens ou les entreprises canadiennes et l'autorité fiscale. C'est un domaine sur lequel nous continuons à nous concentrer, dans lequel nous continuons à investir de l'argent pour améliorer ces systèmes.

La même question se pose dans toute une série d'autres domaines, comme les opérations douanières aux frontières, où il est possible d'améliorer et de réduire le niveau de friction, comme on dit dans le jargon, à la frontière en les rationalisant. Il en va de même en ce qui concerne l'immigration et les visas.

Il y a toute une série de domaines dans lesquels le gouvernement continue à se concentrer sur cette question et où nous progressons. Espérons que nous continuerons à progresser au cours de la période à venir.

**Mme Jean Yip:** Il semble que nombre de ces grands projets informatiques gouvernementaux aient tendance à ne pas bien fonctionner — je pense à Phénix. Pensez-vous qu'un financement suffisant leur est affecté?

**M. Michael Sabia:** Je ne peux pas faire de commentaires sur Phénix.

**Mme Jean Yip:** Enfin, pas Phénix, mais dans votre secteur.

**M. Michael Sabia:** Je n'ai réintégré le gouvernement qu'à la mi-décembre. Je ne peux donc pas commenter les choses autrement qu'en fonction de ce que j'ai lu dans les journaux, comme nous

l'avons tous fait pendant longtemps, si bien que je ne peux pas faire de commentaires à ce sujet.

Cependant, je pense qu'il s'agit d'une tâche imposante et qu'elle ne sera pas réglée demain. Mais je pense aussi qu'il s'agit d'une tâche très importante et qu'elle contribue à faire en sorte que le pays soit bien équipé pour l'avenir. Du point de vue du ministère des Finances et de l'affectation des dépenses, nous continuons à chercher des occasions d'accélérer ce travail et de continuer à le financer d'une manière qui lui accorde la priorité qu'il mérite — en ce qui concerne l'affectation des dépenses, tout est une question de choix. Les ressources y seront affectées sur cette base, et je pense qu'elles l'ont été par le passé.

Comme vous le savez, il s'agit de systèmes importants et complexes. Ayant vécu de nombreuses mises en œuvre de TI au cours de mes nombreuses années dans le secteur privé, je peux vous dire qu'elles sont difficiles tant dans le secteur privé que dans le secteur public et qu'elles exigent beaucoup de temps, d'attention et de ressources. Je crois que les ressources y seront affectées, comme il se doit.

**Mme Jean Yip:** Peut-être faudrait-il davantage de programmes pilotes dans la conception de ces projets de TI afin de tester les choses pour assurer la stabilité de l'infrastructure avant de dépenser des sommes plus importantes.

**M. Michael Sabia:** Je ne suis pas un expert de ce qui s'est passé dans le secteur public concernant la mise en œuvre de ces programmes, mais la réalisation de projets pilotes et l'adoption d'approches progressives sont des pratiques courantes dans les mises en œuvre à grande échelle de changements de systèmes. Je suis sûr que le gouvernement suit ces pratiques exemplaires, mais encore une fois, je dois dire que je ne suis pas un expert.

• (1225)

**Mme Jean Yip:** Madame la présidente, combien de temps me reste-t-il?

**La présidente:** Vous avez environ une minute et 15 secondes.

**Mme Jean Yip:** Je cède la parole à mon collègue, M. Longfield.

**M. Lloyd Longfield:** Merci, madame Yip.

Peut-être que je partagerai mon temps avec M. Sorbara le moment venu.

Monsieur Sabia, en ce qui concerne la rapidité des réponses que nous recevons de votre ministère, nous avons eu quelques discussions au sein du Comité sur ce qui constitue un délai raisonnable. Certains de nos rapports ont été retardés parce que nous attendions des réponses. Nous avons fixé une norme de trois semaines pour répondre aux questions du Comité une fois qu'elles ont été posées.

Pourriez-vous nous dire quel processus vous devez suivre de votre côté et si trois semaines sont raisonnables pour la plupart des questions que nous pourrions poser?

**M. Michael Sabia:** Encore une fois, madame la présidente, je viens d'arriver, donc je ne peux pas me prononcer sur ce qui a été fait avant, car honnêtement, je ne sais pas quel a été le délai moyen de réponse du ministère à votre comité.

Monsieur Longfield, si vous êtes en mesure de contribuer à mon éducation, je suis tout ouïe pour savoir quel a été ce délai.

**M. Lloyd Longfield:** En parlant de temps, je pense que le mien est écoulé, mais nous pourrions peut-être y revenir.

**M. Michael Sabia:** Très bien. Je n'ai pas été en mesure de vraiment répondre à votre question. Je suis désolé.

**M. Lloyd Longfield:** Nous y reviendrons. Merci beaucoup.

**M. Michael Sabia:** D'accord. Je pensais que nous disposions de six minutes, mais j'ai sans doute mal compris ce qui se passait.

**La présidente:** Merci, messieurs Sabia et Longfield.

Nous passons maintenant à M. Blanchette-Joncas pendant six minutes.

[Français]

**M. Maxime Blanchette-Joncas:** Je vous remercie, madame la présidente.

Bonjour à tous.

Ma première question s'adresse à M. Sabia, que je remercie d'être parmi nous aujourd'hui.

Monsieur Sabia, pendant vos brèves remarques d'ouverture, vous avez soutenu qu'on ne pouvait pas nécessairement estimer les pertes fiscales du gouvernement pour 2017 ni tirer de conclusions à cet égard, parce qu'il n'existait pas tellement de données sur ce sujet. Bref, ces propos ne nous apprennent rien et ne fournissent pas au Comité les éclaircissements qu'il aurait aimé avoir.

Pourtant, le Bureau du vérificateur général a pu effectuer une étude pertinente et rigoureuse sur cette période. Bien sûr, cela reste une estimation. Cependant, lorsque j'ai posé des questions à Mme Hogan, le 17 novembre, elle a expressément mentionné que son bureau avait fait des évaluations à partir de données publiques.

J'essaie donc de comprendre. Est-ce que vous nous dites que le Bureau du vérificateur général aurait sorti ces données d'un chapeau? Est-ce que la vérificatrice générale a inventé ces chiffres?

**M. Michael Sabia:** Non, pas du tout. Je suis un peu surpris de votre question, mais il est possible que je n'en aie pas bien compris l'essentiel.

Ce que je disais, c'est qu'effectivement, dans ce domaine, il faut faire des estimations des revenus provenant de certains systèmes d'impôt et d'autres systèmes de taxation, mais que c'est aussi le cas dans plusieurs autres domaines.

Le chiffre de 160 millions de dollars que je vous ai donné correspond essentiellement aux estimations de la vérificatrice générale. Je pense donc que le ministère des Finances et la vérificatrice générale sont sur la même longueur d'onde.

Ce n'était pas du tout mon intention de laisser entendre que la vérificatrice générale avait inventé une telle estimation de toutes pièces. Ce n'est pas du tout le cas. Je pense que ses employés ont fait un bon travail, et nous avons également fait la même chose au ministère. La preuve, c'est que les deux estimations sont essentiellement pareilles.

• (1230)

**M. Maxime Blanchette-Joncas:** C'est parfait. Cela répond à ma question, monsieur Sabia.

J'aimerais comprendre une chose. Vous avez dit tout à l'heure que, dans le rapport du vérificateur général, le ministère des Finances avait fait une analyse rigoureuse. Évidemment, il est écrit également que le ministère des Finances a aussi calculé le manque à gagner relatif à la TPS, c'est-à-dire la différence entre les sommes qui auraient pu être perçues et celles qui l'ont réellement été.

Cela signifie-t-il que vos calculs vous ont donné la somme de 160 millions de dollars?

**M. Michael Sabia:** C'est une estimation des revenus qui auraient été disponibles dans un monde où cet élément de la TPS aurait été en vigueur pendant l'année 2017.

**M. Maxime Blanchette-Joncas:** Monsieur Sabia, vous nous confirmez donc que 160 millions de dollars, c'est l'estimation qu'a faite le ministère des Finances du manque à gagner lié à la TPS pour 2017.

Est-ce exact?

**M. Michael Sabia:** Oui.

**M. Maxime Blanchette-Joncas:** C'est parfait.

Monsieur Sabia, 160 millions de dollars, ce n'est quand même pas banal. Il y a un litige impliquant d'anciens combattants qui porte sur une erreur comptable et qui traîne depuis 11 ans. Ces 160 millions de dollars permettraient de régler cela.

Mme Hogan, la vérificatrice générale, nous a même dit que son estimation de 169 millions de dollars était une sous-estimation. J'imagine donc qu'il y a encore plusieurs millions de dollars de plus.

Vous dites que vous préparez des breffages et une panoplie d'analyses pour le ministre. Je comprends cela, puisque c'est votre rôle de conseiller le ministre et le ministre. Vous dites cependant qu'il n'existe aucune donnée vous permettant de corroborer les conclusions du Bureau du vérificateur général. J'essaie de comprendre. Vous dites que vous avez transmis des analyses au gouvernement. Quel est votre rôle auprès du gouvernement?

Qui ne voulait pas nous transmettre ces données auparavant? Est-ce vous ou le gouvernement?

**M. Michael Sabia:** Madame la présidente, je me trouve dans une situation un peu délicate. Je ne veux pas faire de commentaires sur les orientations ou les activités du ministère par le passé.

Ce que je dis aujourd'hui, c'est que je me sens tout à fait à l'aise de fournir cette estimation à votre comité. Cela dit, je ne suis pas en mesure de vous dire si cela représente un changement ou non.

Notre intention est d'agir dans un esprit de transparence, tout simplement. Dans une telle situation, je pense que nous sommes bien en mesure de vous fournir une telle estimation sans compromettre notre travail fondamental, qui consiste à fournir des conseils importants à notre ministre et, par son entremise, au gouvernement.

**M. Maxime Blanchette-Joncas:** Monsieur Sabia, je comprends que la situation vous rend mal à l'aise présentement. Il est question de votre prédécesseur.

Nous avons questionné les représentants du ministère à deux reprises. En février dernier, la présidente du Comité permanent des comptes publics a dû vous envoyer une lettre pour...

[Traduction]

**La présidente:** Monsieur Blanchette-Joncas, je suis désolée de vous interrompre, mais vous avez dépassé beaucoup votre temps. Vous pourrez peut-être y revenir lors de la série de questions de deux minutes et demie.

Nous passons maintenant à M. Green pendant six minutes.



**M. Matthew Green:** Madame la présidente, vous faites un travail fantastique. Je suis reconnaissant de la latitude que vous nous donnez, et aussi de celle que m'a donnée mon bon ami M. Lawrence, dans un esprit non partisan, pour la réponse.

Si je ne m'abuse, M. Sabia a déjà comparu deux fois. J'ai en quelque sorte épuisé mes questions, mais j'aime beaucoup celles de M. Blanchette-Joncas, alors je serais heureux de lui céder mon temps de parole s'il veut poursuivre dans la même veine. Si je me souviens bien, il s'agissait d'un sujet très important pour lui, alors je suis heureux de lui céder mon temps.

Monsieur Blanchette-Joncas, si madame la présidente est d'accord, vous pouvez prendre mon temps de parole.

**La présidente:** Bien sûr, c'est votre temps, et si vous souhaitez le céder à un autre membre, vous pouvez le faire sans problème.

**M. Matthew Green:** Je veux que ce soit consigné et que l'on sache que le bloquiste ne peuvent pas dire que je ne leur ai jamais rien donné. Je donne donc aujourd'hui mon temps à mon ami, M. Blanchette-Joncas.

**La présidente:** Merci, monsieur Green.

• (1235)

[Français]

**M. Maxime Blanchette-Joncas:** Merci, madame la présidente.

Je remercie sincèrement mon collègue M. Green.

Je vais continuer sur le même sujet, monsieur Sabia.

Je sais que c'est la deuxième fois que vous venez au Comité. Cependant, nous attendons depuis près de quatre mois la précision de ce montant de 160 millions de dollars que vous évoquez aujourd'hui. J'essaie encore de comprendre pourquoi deux lettres de la part du Comité ainsi qu'une lettre de la présidente du Comité ont dû être envoyées au ministère. Nous en sommes même à une comparaison, au Comité permanent des comptes publics, pour obtenir une précision sur une donnée que le ministère avait pourtant déjà en sa possession.

Je comprends l'importance de la confidentialité et des analyses du gouvernement. Je comprends également que, lorsque le Bureau du vérificateur général dépose un rapport au Parlement, c'est notre privilège d'apprécier entièrement le travail de ce haut fonctionnaire non partisan et fondamental dans le cadre parlementaire.

Cherchez-vous à protéger le pouvoir politique en place ou, à l'inverse, dicté par celui qui vient normalement du public?

**M. Michael Sabia:** Madame la présidente, malheureusement, je n'ai pas compris la question. J'ai compris les mots, mais pas le sens de la question.

Pouvez-vous simplement la répéter en la reformulant?

**M. Maxime Blanchette-Joncas:** Oui. C'est tout simple, monsieur Sabia.

Dans votre allocution, vous avez parlé de transparence. J'essaie de comprendre pourquoi il a fallu attendre trois mois avant d'obtenir un chiffre que vous aviez déjà en votre possession, au ministère.

**M. Michael Sabia:** D'accord. C'est une question bien raisonnable.

Je me répéterai un peu. Évidemment, j'essaie toujours de respecter les orientations passées d'une organisation. Dans ce cas, ce sont

celles du ministère des Finances. Or, il faut également trouver des moyens de faire évoluer ces orientations ou ces pratiques. C'est pourquoi je comprends les réticences qu'il y a eu par le passé quant à la divulgation d'un tel montant. Le but était de mieux respecter le principe important de la confidentialité relativement aux conseils que nous prodiguons au gouvernement.

Selon mon point de vue, qui correspond à celui de M. Marsland, nous sommes en mesure de divulguer un tel montant sans mettre à risque cette autre dimension de nos activités. C'est la raison pour laquelle nous avons pris la décision de vous en faire part, dans un esprit de transparence.

**M. Maxime Blanchette-Joncas:** Je vous remercie, monsieur Sabia.

Je vous suis reconnaissant de nous faire part de cette information, mais je dois vous dire que j'aurais préféré vous voir le faire avant. Vous savez que des travaux ont dû être retardés.

J'essaie de savoir si le ministère considérait que cette estimation, qui avait été fournie au ministre et qui ne devait pas être publique avant aujourd'hui, était une information confidentielle.

**M. Michael Sabia:** Non. En fait, la décision de transmettre ce chiffre a été prise par les fonctionnaires du ministère. Cela ne reflète donc pas du tout une intervention de la part de nos deux ministres.

**M. Maxime Blanchette-Joncas:** J'aimerais comprendre une chose, monsieur Sabia.

En 2017, le gouvernement du Québec avait déjà rendu publique son estimation des pertes fiscales encourues sur le plan de la TVQ. Il les estimait à 270 millions de dollars.

Pourquoi le gouvernement fédéral n'est-il pas capable de rendre publiques ces informations?

Pourquoi a-t-il fallu qu'un comité se penche sur cette question, que deux lettres soient écrites, que la présidence d'un comité permanent du Parlement canadien écrive une lettre et que le sous-ministre des finances compare devant notre comité avant que ces chiffres, qui sont d'ordre public, soient divulgués?

**M. Michael Sabia:** Monsieur Blanchette-Joncas, je n'étais pas en poste à ce moment, évidemment.

La seule chose que je peux vous dire, c'est que nous trouvons important d'agir de manière transparente avec le Comité.

Récemment, nous avons changé légèrement notre attitude au sujet de ces questions. Je pense que c'était une décision raisonnable de notre part de transmettre ce chiffre et d'agir de façon un peu plus transparente. Je ne vois aucun problème à cela.

Concernant votre question, je ne suis pas en mesure d'expliquer les activités passées du ministère. Je peux simplement vous dire que certaines de ces activités ont changé et que certaines autres vont changer.

• (1240)

**M. Maxime Blanchette-Joncas:** C'est parfait.

Je m'attends évidemment à ce que votre ministère fasse preuve de transparence dès le départ. Comme vous le savez, le Comité a des comptes à rendre. Pour ce faire, nous devons poser des questions.

Je comprends que vous n'étiez pas là auparavant, mais il y avait quand même des fonctionnaires qui ont répondu aux questions au nom du ministère. Ces gens doivent encore être là aujourd'hui, à moins que vous me confirmiez qu'ils ont été congédiés parce qu'ils n'ont pas fait preuve de transparence dans leurs réponses.

**M. Michael Sabia:** Ce n'est assurément pas le cas du tout.

[Traduction]

**La présidente:** Merci beaucoup.

Nous passons à M. Berthold pendant cinq minutes.

[Français]

**M. Luc Berthold:** Merci beaucoup, madame la présidente.

Monsieur Sabia, je vous remercie grandement de votre présence.

Monsieur Marsland, c'est la première que nous avons l'occasion de discuter.

Être nommé ministre des Finances en pleine pandémie est certainement un défi assez important pour vous, monsieur Sabia. Je comprends aussi...

**M. Michael Sabia:** Je suis désolé de vous interrompre, mais vous avez dit que j'ai été nommé ministre alors que je suis en fait le sous-ministre.

**M. Luc Berthold:** Vous avez raison.

**M. Michael Sabia:** Il y a une différence très importante entre les deux.

**M. Luc Berthold:** Nous allons justement parler de cette différence, monsieur Sabia.

Monsieur le sous-ministre, tout à l'heure, j'ai été très surpris de vous entendre dire que vous ne pouviez pas défendre les gestes ou les décisions passées de certaines personnes, puisque vous n'étiez pas en poste. En tant que parlementaires, nous avons un travail à accomplir. Personnellement, j'apprends présentement à travailler avec le Comité permanent des comptes publics. Les différents ministères doivent rendre des comptes à notre comité. Notre comité est le seul où nous devons agir de manière non partisane dans le but d'avoir des réponses.

Je suis tout à fait d'accord avec mon collègue du Bloc québécois sur le fait que c'est inacceptable que nous ayons demandé, à trois reprises, au ministère des Finances de nous fournir un seul chiffre et que nous n'ayons pas eu de réponse.

Monsieur Marsland comme vous étiez là depuis le début, pourriez-vous nous dire ce qui s'est passé? Pourquoi n'a-t-on pas pu recevoir ce chiffre à temps?

[Traduction]

**M. Andrew Marsland:** Madame la présidente, je pense que notre réponse au Comité était qu'il n'y avait pas de chiffre public de disponible, et c'était exact. Il n'y avait pas de chiffre public disponible.

Comme M. Sabia l'a mentionné, nous procédons à de nombreuses estimations sur de nombreux éléments du régime fiscal, et nous le faisons de façon à fournir des conseils confidentiels au gouvernement.

[Français]

**M. Luc Berthold:** Monsieur Marsland, je suis d'accord pour ce qui est des conseils confidentiels au gouvernement. C'est correct.

Quand des chiffres du ministère des Finances sont disponibles, je crois que le Comité permanent des comptes publics a le droit de les demander. Nous ne vous demandons pas les recommandations au sujet des chiffres que vous obtenez; nous demandons uniquement les chiffres.

Je suis vraiment surpris que votre chiffre soit de 160 millions de dollars, le même chiffre que dans l'évaluation de la vérificatrice générale; par contre, celle-ci nous disait qu'elle estimait que c'était probablement beaucoup plus élevé que cela. Sans remettre en doute les chiffres que vous nous donnez aujourd'hui, je suis un un peu surpris.

Monsieur Sabia, j'aimerais vous dire une chose. Le Comité permanent des comptes publics est un comité où l'on rend des comptes aux Canadiens. Vous semblez marcher sur des œufs quand vous répondez à nos questions, et cela m'étonne un peu. Ce que nous souhaitons, c'est la transparence. Comme je l'ai dit, nous comprenons que, ultimement, vous gardiez pour vous les conseils que vous faites au gouvernement.

Pourquoi est-ce dangereux de transmettre au Comité des évaluations relativement aux taxes non perçues?

**M. Michael Sabia:** Dans mon discours d'ouverture, au début de notre rencontre d'aujourd'hui, j'ai utilisé à plusieurs reprises des mots comme « estimation » et « au fur et à mesure que les choses évoluent ». Oui, nous avons des chiffres. Cela dit, notre objectif est d'essayer de répondre à vos questions d'une façon qui va vous permettre de mieux comprendre la nature d'un système de taxation, dans ce cas-ci...

• (1245)

**M. Luc Berthold:** Monsieur...

**M. Michael Sabia:** ... et non de rendre les choses encore plus difficiles à comprendre, parce que...

**M. Luc Berthold:** Monsieur Sabia, je pense que vous pouvez laisser aux membres du Comité le soin de déterminer s'ils sont en mesure de comprendre les faits et les chiffres qui leur sont présentés. Une évaluation a été demandée au mois de novembre. Connaître le montant de l'évaluation, c'est-à-dire 160 millions de dollars, nous aurait permis de continuer nos travaux. Comme le mentionnait mon collègue, il a fallu deux lettres et une nouvelle comparaison devant le Comité, de votre part, pour que nous obtenions ce chiffre.

Pourquoi les parlementaires ne seraient-ils pas capables de comprendre qu'il s'agit d'une évaluation? Qu'est-ce qui vous amène à mettre leur capacité en doute?

J'ai de la difficulté à saisir de quoi il s'agit. Je pense que nous méritons quelques précisions à ce sujet.

**M. Michael Sabia:** Honnêtement, je suis encore une fois un peu surpris de votre réaction. J'ai dit clairement et à plusieurs reprises que nous étions en train de modifier des orientations de façon à agir avec une certaine transparence tout en tenant compte de l'importance de nos activités, notamment celle de conseiller le gouvernement. Je crois que nous démontrons une certaine ouverture et que vous en avez la preuve aujourd'hui.

[Traduction]

**La présidente:** Merci.

[Français]

**M. Michael Sabia:** Je ne peux pas vous expliquer pourquoi...

[Traduction]

**La présidente:** Merci.

[Français]

**M. Michael Sabia:** ... dans le passé, quelqu'un a décidé de ne pas vous fournir un certain chiffre.

[Traduction]

**La présidente:** Merci.

[Français]

**M. Michael Sabia:** Je suis ici et je vous fournis le chiffre que vous aviez demandé.

[Traduction]

**La présidente:** Merci beaucoup, monsieur Sabia. Je vous suis très reconnaissant de votre réponse.

Nous passons à M. Longfield pendant cinq minutes.

**M. Lloyd Longfield:** Merci, madame la présidente. Je vais partager mon temps avec M. Sorbara.

Nous avons une bonne conversation aujourd'hui. Je voudrais simplement mentionner, tout d'abord, qu'il est important pour nous de travailler ensemble et de comprendre nos échéanciers respectifs dans le travail que nous nous efforçons ensemble d'accomplir pour les Canadiens. Il est très difficile de fournir certaines réponses dans le temps dont nous disposons au Comité, car nous n'avons concrètement que quelques minutes pour obtenir des réponses sur des principes fiscaux compliqués.

Monsieur Sabia, l'un de ces principes compliqués pour moi est le fait que la TPS est perçue comme recettes générales du gouvernement et entre dans les dépenses générales du gouvernement. Lors d'une réponse précédente, vous avez dit que le fournisseur doit parfois payer la TPS et que cela fait partie de sa remise au gouvernement. Il s'agit donc d'un flux de recettes et de dépenses différent de la redevance liée au supplément carburant. Les conservateurs parleraient d'une taxe sur le carbone. Nous parlons d'une redevance sur un supplément, qui est retournée aux Canadiens. Les termes utilisés viennent parfois semer la confusion dans l'information que l'on tente d'obtenir.

Pourriez-vous nous parler des recettes générales et des dépenses générales concernant la TPS, par opposition aux dépenses et aux recettes de programme mentionnées dans les comptes publics?

**M. Michael Sabia:** Monsieur Marsland, voulez-vous répondre?

**M. Andrew Marsland:** Bien sûr.

Madame la présidente, si j'ai bien compris la question, nous faisons rapport des recettes de la TPS, et je pense que le montant est net du crédit remboursable pour la TPS, mais comme la question le suggère, elles entrent dans les recettes générales. Elles sont versées au Trésor et sont imputées.

Je pense que la distinction a été faite entre cela et la redevance sur les combustibles qui, dans le cadre de la Loi sur la tarification de la pollution causée par les gaz à effet de serre, doit être retournée à la province par l'entremise du mécanisme de l'Incitatif à agir pour le climat et d'autres mécanismes, et qui doit faire l'objet d'une reddition de compte périodique pour témoigner du respect de ces obligations.

• (1250)

**M. Lloyd Longfield:** Merci. Cela répond à ma question.

Monsieur Sorbara, je pense que vous aviez aussi une ou deux questions à poser dans les deux minutes et demie qui restent.

**M. Francesco Sorbara (Vaughan—Woodbridge, Lib.):** Merci, monsieur Longfield.

Je vous souhaite la bienvenue à nouveau au Comité, monsieur le sous-ministre, et je vous remercie d'être avec nous.

Je veux parler de la numérisation. Vous êtes de retour aujourd'hui et nous voulions avoir des précisions au sujet des estimations du ministère des Finances sur les chiffres concernant la numérisation. Quand on pense à l'économie dans son ensemble, et même au fonds de relance NextGenerationEU qui a été créé en mettant beaucoup l'accent sur l'importance de la numérisation non seulement de l'économie européenne, mais de toutes les économies, à quel point est-il important pour nous d'opter pour une approche pangouvernementale en travaillant avec l'industrie, le secteur privé, le secteur caritatif et le secteur à but non lucratif dans notre façon d'envisager la numérisation?

**M. Michael Sabia:** C'est très important. Si nous avons appris une chose au cours de la pandémie, c'est bien que les technologies numériques et l'accès à ces technologies ne sont plus seulement des éléments « souhaitables », mais absolument fondamentaux. J'irais même plus loin. Il est absolument fondamental non pas seulement d'avoir accès aux technologies comme la connectivité à large bande, mais aussi de procéder à la numérisation des entreprises, de voir les petites et moyennes entreprises adopter les technologies numériques pour assurer la croissance de l'économie au pays.

Cela devrait être une priorité nationale, car ces technologies seront à la base de la croissance de l'économie et de l'emploi au Canada au cours des années à venir. C'est un secteur qui, personnellement, m'intéresse tout particulièrement pour trouver les nouveaux moteurs de croissance de notre économie. C'est un secteur extrêmement important.

Il faut commencer par accroître l'accès à la large bande, parce que c'est logique et important de le faire, mais il faut aller encore plus loin. Il faut que les petites et moyennes entreprises soient en mesure d'adopter ces technologies et qu'elles aient accès aux gens qui vont les aider à le faire. Il y a ici toute une gamme d'enjeux qui sont importants pour assurer la croissance économique du pays et le bien-être des Canadiens.

Il s'agit d'un sujet, et je suis d'accord avec vous, qui touche tous les gouvernements. Cela nous ramène à une question précédente sur les façons pour le gouvernement d'interagir avec les organismes externes. Les Canadiens doivent commencer à y réfléchir sérieusement, plus que nous l'avons fait jusqu'à maintenant.

Si je le dis, c'est parce que le défi qui nous attend pour faire croître notre économie est le plus gros défi économique que nous aurons à relever au sortir de la pandémie. Il convient donc d'y consacrer beaucoup de temps et d'attention. Il convient donc d'examiner sérieusement la politique gouvernementale sur les façons d'accroître nos efforts dans ce secteur.

**La présidente:** Merci beaucoup, monsieur Sabia.

Nous passons maintenant à notre dernière série de questions.

Monsieur Blanchette-Joncas, vous avez deux minutes et demie.

[Français]

**M. Maxime Blanchette-Joncas:** Je vous remercie, madame la présidente.

Je vais revenir à M. Sabia.

Tout à l'heure, vous avez vraiment retenu mon attention lorsque vous avez parlé d'un changement d'orientation au ministère des Finances. Que vouliez-vous dire par là?

**M. Michael Sabia:** Je ne voulais pas parler d'un virage, mais plutôt d'un léger ajustement. C'est peut-être marginal. Je ne sais pas ; je viens d'arriver au ministère. Nous pourrions être en mesure de vous faire part d'autres aspects de nos activités et d'agir d'une façon un peu plus transparente, tout en respectant nos activités fondamentales, notamment celle qui consiste à offrir des conseils au gouvernement.

Le fait que nous vous fassions part de ce chiffre n'est qu'un exemple de la légère amélioration apportée à nos activités en raison de l'importance du travail accompli par votre comité. Nous sommes toujours ouverts à la possibilité de vous aider si nous le pouvons.

• (1255)

**M. Maxime Blanchette-Joncas:** Vous venez de dire que des améliorations ont été faites. Je le souligne et j'apprécie le fait que vous nous ayez fourni ce chiffre. Par contre, êtes-vous en train de nous dire que quelques pratiques auraient clairement dû être changées par le passé? Appelons les choses par leur nom. Il y aurait eu auparavant un manque de transparence de la part du ministère quant à certaines questions.

**M. Michael Sabia:** Non, pas du tout. Je n'ai pas dit cela.

**M. Maxime Blanchette-Joncas:** D'accord.

Comment expliquez-vous deux réponses...

**M. Michael Sabia:** Non, monsieur Blanchette-Joncas, je n'ai jamais dit cela.

**M. Maxime Blanchette-Joncas:** Alors, quelles sont les orientations et les améliorations?

**M. Michael Sabia:** Je vous ai dit clairement que, pendant toute ma carrière, j'ai respecté l'origine et le passé de toutes les organisa-

tions dans lesquelles j'ai travaillé. Je fais de même au ministère des Finances.

Étant donné les changements dans le monde, il est bien raisonnable d'apporter certains ajustements pour mieux arrimer les activités du ministère des Finances.

[Traduction]

**La présidente:** Merci beaucoup.

[Français]

**M. Michael Sabia:** Ce n'est pas la même chose que...

[Traduction]

**La présidente:** Merci beaucoup, messieurs.

Nous avons encore dépassé beaucoup le temps alloué. Je dois passer à notre dernier intervenant.

Je cède la parole à M. Green pendant deux minutes et demie.

**M. Matthew Green:** Je me sens très généreux aujourd'hui. M. Sabia est sur la sellette depuis une heure. Je n'ai pas d'autres questions. Je serais heureux de conclure et de passer aux affaires du Comité, aux affaires à huis clos.

**La présidente:** Merci beaucoup, monsieur Green.

Nous avons donc terminé nos séries de questions.

Je tiens à vous remercier, messieurs Sabia et Marsland, de votre présence aujourd'hui et de vos témoignages. Je vous invite à quitter la séance. Nous allons passer aux affaires du Comité.

Chers collègues, je dois vous informer que vous devez quitter la séance et vous brancher sur la plateforme à huis clos. Vous avez reçu l'information pour le faire dans le courriel qui contenait les renseignements pour la séance.

[La séance se poursuit à huis clos.]







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

---

### PERMISSION DU PRÉSIDENT

---

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

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

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

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

---

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

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

---

### SPEAKER'S PERMISSION

---

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

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

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

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

---

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