



CHAMBRE DES COMMUNES
HOUSE OF COMMONS
CANADA

45^e LÉGISLATURE, 1^{re} SESSION

Comité permanent des comptes publics

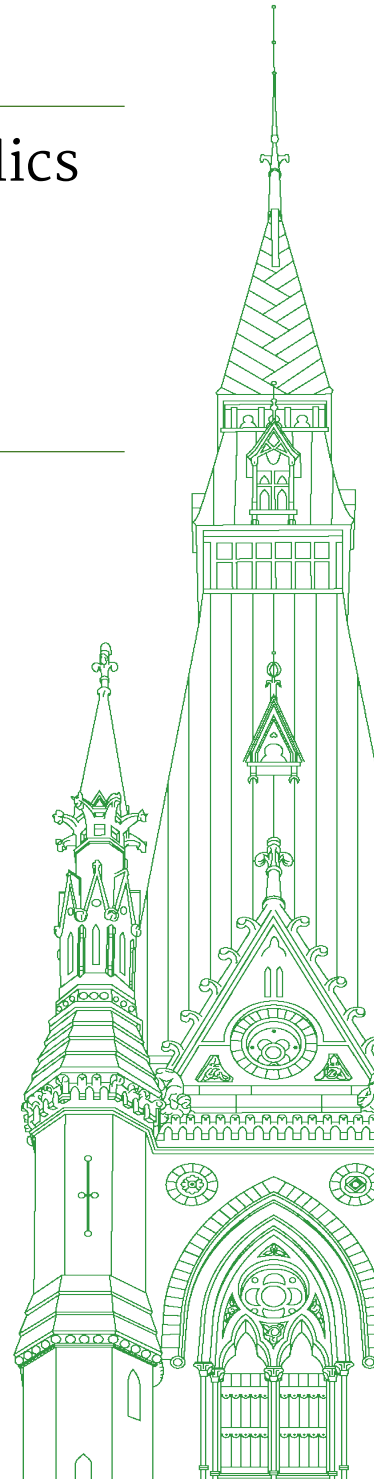
TÉMOIGNAGES

NUMÉRO 038

PARTIE PUBLIQUE SEULEMENT - PUBLIC PART ONLY

Le mercredi 6 mai 2026

Président : John Williamson



Comité permanent des comptes publics

Le mercredi 6 mai 2026

• (1645)

[Traduction]

Le président (John Williamson (Saint John—St. Croix, PCC)): Bonjour à tous.

Commençons sans plus attendre — veuillez nous excuser pour les votes à la Chambre des communes.

[Français]

Je déclare la séance ouverte.

Je vous souhaite la bienvenue à la 38^e réunion du Comité permanent des comptes publics de la Chambre des communes.

[Traduction]

La réunion d'aujourd'hui se déroule sous forme hybride, conformément au Règlement. Les députés sont présents en personne dans la salle et, pour certains, à distance au moyen de l'application Zoom.

[Français]

Conformément à l'article 108(3)g) du Règlement et à la motion adoptée par le Comité le lundi 23 mars 2026, le Comité entreprend l'examen du rapport sur la modernisation du système de paye, qui fait partie des rapports du printemps 2026 de la vérificatrice générale du Canada.

[Traduction]

Je souhaite la bienvenue à tous nos témoins.

Nous recevons, du Bureau du vérificateur général, Karen Hogan, qui est la vérificatrice générale du Canada. Elle est accompagnée de Jean Goulet et de Jocelyn Matthews. Je suis ravi de tous vous voir ici aujourd'hui.

Nous recevons également, du ministère des Travaux publics et des Services gouvernementaux, Arianne Reza, sous-ministre — ravi de vous revoir —, ainsi que Kim Steele, sous-ministre adjointe. Enfin, nous recevons, du Secrétariat du Conseil du Trésor, Jacqueline Bogden, dirigeante principale des ressources humaines, et Vidya ShankarNarayan, sous-ministre adjointe principale, Personnes et culture, au Bureau de la dirigeante principale des ressources humaines.

Il y aura quelques déclarations préliminaires.

Madame Hogan, nous allons commencer par vous. Vous disposez de cinq minutes environ. Je vous en prie.

[Français]

Karen Hogan (vérificatrice générale du Canada, Bureau du vérificateur général): Merci, monsieur le président.

Je vous remercie de nous donner l'occasion de témoigner devant le Comité pour discuter de notre rapport sur la modernisation du système de paye du gouvernement fédéral, qui a été déposé en mars dernier.

Je tiens d'abord à reconnaître que cette audience se déroule sur le territoire traditionnel non cédé du peuple anishinabe algonquin.

En 2016, le gouvernement a lancé le système de paye Phénix et a centralisé les services de paye de 46 ministères et organismes. Les paiements insuffisants, les paiements en trop et les retards dans le versement de la paye qui ont touché de nombreux fonctionnaires fédéraux ont été bien documentés.

Notre audit a porté sur le projet de transformation des ressources humaines et de la paye visant à remplacer Phénix et 30 systèmes de ressources humaines par un seul système intégré appelé Dayforce. Le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada et Services publics et Approvisionnement Canada ont d'importants rôles à jouer dans l'exécution de ce projet, dont le coût estimatif s'élève à environ 4,2 milliards de dollars à l'heure actuelle.

Dans l'ensemble, nous avons constaté que les deux organisations géraient le projet de manière à s'assurer que la paye des fonctionnaires sera exacte et versée à temps lorsque le nouveau système Dayforce sera lancé. L'audit a relevé trois risques principaux, mais le Secrétariat et le ministère ont le temps d'agir, puisque le projet est encore à l'étape de la planification.

[Traduction]

Premièrement, plusieurs leçons ont été tirées de la mise en œuvre du système de paye Phénix. L'une de ces leçons était la nécessité de simplifier et de normaliser les règles et processus de paye avant le lancement d'un nouveau système pour éviter des personnalisations coûteuses et complexes. Nous avons constaté que la simplification des règles de paye par le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada progressait lentement. Par conséquent, Services publics et Approvisionnement Canada procède à des personnalisations pour assurer le fonctionnement de Dayforce sans règles simplifiées. Selon les estimations, les coûts liés à ces personnalisations entraînent des coûts additionnels de près de 4 millions de dollars par année.

Deuxièmement, même si des progrès ont été réalisés pour résorber l'arriéré de demandes de règlement des problèmes de paye pour les deux premiers ministères qui passeront au système Dayforce, les progrès réalisés pour résorber l'arriéré global ont été limités. En date de septembre 2025, il restait un arriéré de plus de 233 000 mouvements de paye, touchant plus de 133 000 fonctionnaires servis par le centre de paye de Miramichi. Si les erreurs de paye ne sont pas résolues avant le lancement de Dayforce, il y a un risque de les reproduire dans le nouveau système, ce qui pourrait en compromettre l'efficacité dès le départ.

Troisièmement, en janvier 2026, Services publics et Approvisionnement Canada a raccourci de trois ans le calendrier prévu pour la réalisation du projet de transformation de la paye. Cette réduction du délai visait en partie à atténuer les complexités et les coûts associés à l'exploitation en parallèle de deux systèmes de paye pendant plusieurs années. Toutefois, cela raccourcit considérablement le temps disponible pour résoudre les problèmes existants et préparer les ministères à la transition. Il sera donc important pour le ministère de surveiller régulièrement les risques qui pourraient survenir en raison du calendrier de projet raccourci et de les atténuer.

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

Merci.

• (1650)

Le président: Merci, madame, je vous en sais gré.

La parole est maintenant à Mme Reza.

Vous disposez d'environ cinq minutes.

[Français]

Arianne Reza (sous-ministre, ministère des Travaux publics et des Services gouvernementaux): Merci, monsieur le président.

[Traduction]

Je suis accompagnée aujourd'hui de ma collègue Kim Steele, sous-ministre adjointe de la Direction générale des solutions en gestion du capital humain.

[Français]

Nous sommes ici aujourd'hui pour discuter des recommandations formulées par la vérificatrice générale dans son rapport sur la modernisation de la paye.

[Traduction]

Monsieur le président, en ce qui concerne le système de paye actuel, son parcours et son historique sont bien connus. Depuis les premiers jours prometteurs à la période intermédiaire d'erreurs et de dysfonctionnements, jusqu'aux récents changements positifs visant à éliminer l'arriéré des cas en attente et à remplacer Phénix par un système plus fiable et efficace.

[Français]

Au début des années 2000, le gouvernement fédéral subissait des pressions considérables liées à la paye. À l'époque, le gouvernement était aux prises avec un système de paye dépassé et défaillant, et de nombreux ministères composaient avec un roulement important de leurs conseillers en rémunération.

[Traduction]

Pour s'attaquer à ces problèmes, le gouvernement a lancé en 2009 l'Initiative de transformation de l'administration de la paye. L'Initiative comportait deux projets principaux. Premièrement, la modernisation de la paye consistant à remplacer le système en place, vieux de 40 ans, par une option commerciale. Et deuxièmement, le regroupement des services de paye visant à transférer les services de paye de différents ministères à un centre des services de paye unique. En 2012, le nouveau Centre des services de paye a ouvert ses portes à Miramichi, au Nouveau-Brunswick, marquant le transfert des services de paye de 46 ministères à une plus petite équipe centralisée.

La modification du modèle de prestation de services conjuguée à la mise en œuvre d'un nouveau système représentait une entreprise colossale. En fin de compte, c'est la sous-estimation de ces deux transformations effectuées en même temps qui a mené à l'échec de l'Initiative.

[Français]

À mesure qu'on commençait à utiliser le système Phénix, une série de difficultés sont rapidement apparues, notamment des problèmes liés aux heures supplémentaires, au travail par quart, à la rémunération d'intérim et aux mutations d'employés d'un ministère à l'autre.

SPAC a pris des mesures, en collaboration avec le Secrétariat du Conseil du Trésor et d'autres ministères et organismes, pour traiter les demandes de paye en suspens et élaborer un plan intégré des ressources humaines à la paye afin de normaliser les processus opérationnels.

[Traduction]

Depuis le début, SPAC a travaillé sans relâche pour cerner, traiter et éliminer les problèmes de paye. Et nous avons mis en place plusieurs mesures pour améliorer la situation. Nous avons notamment embauché et formé des conseillers en rémunération supplémentaire, augmenté les services de soutien à la clientèle, versé des avances de salaire prioritaires et d'urgence et introduit le traitement en lot. Nous avons également amélioré l'automatisation et le soutien fondé sur l'intelligence artificielle pour réduire la charge de travail manuel et accélérer le traitement.

Monsieur le président, nous avons fait beaucoup de chemin

[Français]

Aujourd'hui, nous sommes ici pour démontrer au Comité que SPAC est sur la bonne voie en ce qui concerne la mise en œuvre d'une nouvelle solution de paye qui servira mieux nos fonctionnaires et répondra aux attentes des contribuables canadiens.

• (1655)

[Traduction]

Au cours des dernières années, grâce à des investissements ciblés, à des réformes opérationnelles et à des outils améliorés, le nombre total de mouvements de paye en suspens a diminué de 66 % depuis la pointe observée en janvier 2018, ce qui représente une réduction de 412 000 mouvements. L'exactitude de la paye s'est également améliorée de manière constante, atteignant une moyenne de 98,6 % à ce jour.

Parallèlement, SPAC se concentre sur la fourniture d'une solution à long terme qui améliorera la qualité des données à la source, simplifiera les processus et réduira le risque d'erreurs. En mai 2025, après des recherches, des essais et une évaluation de faisabilité approfondis, le gouvernement a confirmé que Dayforce remplacera Phénix et plus de 30 systèmes de RH existants.

[Français]

L'approche utilisée est fondée sur les leçons tirées, notamment le renforcement de la gouvernance, une mobilisation solide des ministères et des agents négociateurs, une mise en œuvre progressive et une transparence totale.

[Traduction]

Alors que nous travaillons à l'atteinte de ces objectifs, une surveillance externe est essentielle. Je tiens à remercier la vérificatrice générale et son équipe qui se sont récemment penchées sur les efforts de modernisation de la paye.

SPAC est d'accord avec les recommandations de la vérificatrice générale, selon lesquelles nous devons améliorer notre approche en vue d'éliminer l'arriéré; collaborer avec le Secrétariat du Conseil du Trésor pour combler les lacunes sur le plan des normes de service; et élaborer des indicateurs de rendement clés en vue de déterminer si les coûts de traitement des mouvements de paye avec Dayforce diminueront par rapport à Phénix. Nos mesures et notre planification contribueront à réduire l'arriéré, à accroître la prévisibilité et l'uniformité de la nouvelle solution de paye et à assurer l'exactitude et la transparence de l'ensemble des coûts.

[Français]

Nous reconnaissons qu'il y a eu des conséquences réelles pour les fonctionnaires et leur famille au fil des ans. SPAC continuera d'agir pour remédier à ces répercussions avec attention, urgence et responsabilité.

[Traduction]

Je vous remercie et je me ferai un plaisir de répondre à vos questions.

Le président: Merci beaucoup.

Madame Bogden, vous disposez d'environ cinq minutes, je vous en prie.

Jacqueline Bogden (dirigeante principale des ressources humaines, Secrétariat du Conseil du Trésor): Merci, monsieur le président.

Je suis accompagnée aujourd'hui de Vidya ShankarNarayan, sous-ministre adjointe principale au sein du Bureau du dirigeant principal des ressources humaines.

Monsieur le président, le Secrétariat du Conseil du Trésor accueille favorablement les recommandations de la vérificatrice générale concernant la modernisation du système de paye.

[Français]

Les constatations du rapport appuient les efforts continus du gouvernement pour s'assurer que les fonctionnaires fédéraux sont payés de façon adéquate et à temps pour leur travail.

En tant que responsable des ressources humaines pour l'administration publique centrale, le Secrétariat du Conseil du Trésor établit les politiques et fournit un leadership et des conseils sur les outils et systèmes des ressources humaines. À ce titre, nous assurons la surveillance et le soutien du projet de transformation des ressources humaines et de la paye, en complément des efforts de Services publics et Approvisionnement Canada pour passer à un nouveau système de paye.

[Traduction]

Mon bureau — le Bureau de la dirigeante principale des ressources humaines — travaille sur une série d'initiatives visant à simplifier les RH et la paye afin de réduire les erreurs et retards de paiement et de traitement, ainsi que la charge administrative des ministères.

L'un de nos objectifs est de simplifier les règles relatives à la paye afin de réduire les interventions manuelles au Centre des services de paye dès maintenant et, potentiellement, de réduire le besoin de personnaliser le futur système de RH et de paye.

Le Secrétariat du Conseil du Trésor reconnaît qu'une part importante de ce travail concerne les conditions d'emploi négociées avec les 17 agents négociateurs qui représentent les employés dans 28 conventions collectives différentes.

[Français]

Cela signifie que la fonction publique doit appliquer des milliers de règles relatives à la paye, dont la plupart sont intégrées dans des conventions collectives. Dans ces cas, la simplification de la paye nécessite l'accord des agents négociateurs.

[Traduction]

Nous avons fait de bons progrès lors des précédentes rondes de négociation et continuons de travailler vers des solutions supplémentaires de simplification de la paye avec les agents négociateurs. Ces changements s'ajoutent à de nombreux résultats de simplification de la paye que nous avons générés par des changements de politiques et de processus d'affaires sous nos propres pouvoirs, et nous prenons ce travail au sérieux.

[Français]

Nous déployons également des efforts pour normaliser la manière dont les services des ressources humaines et de la paye sont fournis entre les ministères et les organismes, afin d'optimiser ces opérations et de mieux nous préparer à une transition vers un futur environnement opérationnel des ressources humaines et de la paye. Cela comprend notamment une collaboration étroite avec nos collègues de SPAC pour réduire le nombre de systèmes de ressources humaines et améliorer la surveillance de toute personnalisation ou de tout investissement supplémentaire dans les systèmes de ressources humaines existants.

• (1700)

[Traduction]

Nous travaillons également à soutenir la préparation à la transition de Phénix à Dayforce, notamment en offrant une formation normalisée sur les RH et la paye afin d'aider les gestionnaires et les employés à mieux comprendre et à remplir leurs responsabilités liées aux RH et à la paye.

Enfin, je tiens à souligner la recommandation de la vérificatrice générale selon laquelle le Secrétariat du Conseil du Trésor, en coordination avec SPAC, comble les lacunes dans les normes relatives aux services pour les transactions liées à la paye.

[Français]

Nous sommes entièrement d'accord sur cette recommandation, et nous avons déjà commencé ce travail important pour améliorer notre façon de surveiller le rendement.

[Traduction]

Bien que cela ne soit pas lié au rapport d'audit, je tiens à souligner les défis auxquels de nombreux employés ont été confrontés, directement ou indirectement, à cause de la mise en œuvre du système de paye Phénix.

[Français]

Notre priorité est toujours de nous assurer que les employés sont payés correctement et à temps, tout en bâtissant une solution durable et à long terme.

[Traduction]

Cela conclut mes observations, monsieur le président. Je serais maintenant heureuse de répondre à vos questions.

Le président: Merci beaucoup.

Nous allons entamer la première série de questions. Trois députés disposeront chacun de six minutes.

Madame Kusie, vous allez commencer, s'il vous plaît.

Stephanie Kusie (Calgary Midnapore, PCC): Je vous remercie, monsieur le président.

Je remercie nos témoins de leur présence aujourd'hui.

Madame la vérificatrice générale, votre rapport montre que, malgré la décennie écoulée depuis l'échec de la mise en oeuvre du système de paye Phénix — qui, comme vous le soulignez à la fin de votre vérification, a entraîné des retards de paye touchant plus de 133 000 fonctionnaires fédéraux —, le gouvernement n'a toujours pas vraiment réglé les problèmes clés au cœur du fiasco de Phénix.

Pourquoi, à votre avis?

Karen Hogan: On me le demande souvent. Il est formidable, à mon sens, que vous receviez aujourd'hui deux des principaux acteurs, en la personne des autres témoins, ce qui vous permettra de leur poser la question.

Je reconnais que la simplification de la paye, qui fait partie des points mentionnés très tôt par mon bureau, ainsi que par des entreprises indépendantes qui ont aidé le gouvernement à analyser ce qui s'est passé lors de la transition vers le système de paye Phénix, nécessite une collaboration et une coordination avec de nombreux partenaires. Je pense que tout le monde — les syndicats comme le gouvernement — s'accorde à dire que payer les gens avec exactitude et dans les délais est l'objectif ultime de chacun, et j'espère que l'on trouvera bientôt un moyen de simplifier la paye.

Stephanie Kusie: Votre vérification rappelle que le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, le SCT, progresse lentement dans la simplification des règles, ce qui signifie que le gouvernement a dû dépenser plus chaque année pour le nouveau système à cause des retards et la lenteur de mise en oeuvre par le SCT.

Pensez-vous que l'estimation minimale des coûts à 4,2 milliards de dollars pour le nouveau système Dayforce soit exacte?

Karen Hogan: Nous soulignons notamment dans notre vérification qu'il manque, selon nous, dans cette estimation des coûts un élément vraiment essentiel, qui est le coût de la transition pour les ministères et les organismes. Il s'agit pour l'instant d'une estimation sommaire. Elle est préliminaire, et je sais que l'on cherche à l'affiner et à la compléter.

Quand on change un système central, chaque organisation qui utilise ce système doit en supporter des coûts. C'est un élément qui n'est pas pris en compte ici. Il s'agit en réalité du coût du changement de système et des transitions au sein des deux organisations que nous avons vérifiées. Il est important, selon moi, de rappeler que nous soulignons dans certaines de nos vérifications antérieures que beaucoup de ministères et d'organismes disent qu'ils tardent à

se moderniser, ou qu'ils choisissent de ne pas le faire, parce qu'ils ne savent pas comment trouver le financement nécessaire ou qu'ils ne disposent pas des ressources voulues.

C'est l'occasion pour la fonction publique de prendre véritablement du recul et de réfléchir de manière globale. À mon avis, elle devrait prendre en compte les coûts de transition de tous les ministères et organismes en plus des coûts déjà inclus dans l'estimation.

Stephanie Kusie: Il y aura des coûts annuels supplémentaires d'au moins 4 millions de dollars pour personnaliser les extensions infonuagiques, afin de respecter les règles du gouvernement en matière de paye. Dans votre vérification, avez-vous découvert si le ministère savait si ces coûts annuels porteraient sur toute la durée de vie du système Dayforce?

Karen Hogan: Ces 4 millions de dollars supplémentaires par an pour la personnalisation sont pris en compte dans les coûts préliminaires déjà prévus. Je pense qu'il va de soi que ces coûts existent parce que les règles n'ont pas été simplifiées et qu'une certaine personnalisation était nécessaire. Tant que les règles ne seront pas simplifiées, ces coûts persisteront. Il me semble que l'on peut facilement partir de ce principe.

Stephanie Kusie: Madame Reza, c'est un plaisir de vous recevoir de nouveau au comité des comptes publics.

Selon le rapport, votre budget des dépenses pour le système Dayforce n'incluait pas les coûts importants que la transition vers le nouveau système entraîne nécessairement pour tous les ministères et organismes. Pourquoi?

● (1705)

Arianne Reza: Je pense que le coût dont nous parlons actuellement est en cours d'évaluation. Nous avons un contrat avec Dayforce d'un montant d'environ 360 millions de dollars, je crois. Comme vous le savez, nous passons d'un système de RH distinct et d'un système de paye distinct à une intégration des systèmes. Au fur et à mesure de son déploiement à l'échelle de l'entreprise, nous l'examinerons par vagues. Comme vous l'avez souligné dans le rapport, nous devons comprendre le coût global de la mise en place pour l'entreprise. À l'heure actuelle, nous examinons différents modèles et différentes approches pour nous assurer de ne pas répéter les erreurs que nous avons déjà commises dans les générations précédentes.

Stephanie Kusie: Le ministre Lightbound a annoncé que le nouveau système sera mis en place avec trois ans d'avance sur le calendrier prévu. Ce changement de calendrier a-t-il une incidence sur le coût du projet?

Arianne Reza: Je pense que l'approche en ce qui concerne les trois ans s'explique par le fait que nous avons prévu de faire fonctionner Phénix et Dayforce en parallèle, afin de disposer d'un filet de sécurité, plutôt que de passer de l'un à l'autre, mais le maintien de deux systèmes entraîne des coûts liés aux ressources humaines, aux compétences en informatique et à la surveillance. En fait, nous essayons de réduire la dépendance, de maintenir les deux systèmes pendant une période qui reste à définir, puis de réduire cette dépendance, afin de ne plus avoir à supporter de coûts permanents.

Stephanie Kusie: Vous dites que la transition vers le système Dayforce fera baisser les coûts en n'exploitant qu'un système à la fois. Si des erreurs de paye persistent dans le système Phénix au moment de la transition ou si une organisation prend du retard dans le passage au nouveau système Dayforce, à combien estimez-vous le coût de l'exploitation simultanée des deux systèmes?

Arianne Reza: Nous sommes encore en train de déterminer à quoi cela ressemblera, car les deux systèmes tournent en quelque sorte. Nous réglons les derniers détails. Nous en sommes, me semble-t-il, à l'étape de la planification. Dans l'année à venir, nous passerons aux essais du système. Cela nous donnera une meilleure base pour revenir vers les parlementaires avec une vue d'ensemble de la situation et du coût global de l'entreprise.

Stephanie Kusie: À l'heure actuelle, avez-vous un coût final du système Dayforce?

Arianne Reza: Je ne pense pas que nous connaissions aujourd'hui ce coût final. Nous avons le contrat actuel, qui s'élève à environ 359 millions de dollars.

Stephanie Kusie: Merci.

Le président: Je vous remercie.

La parole est maintenant à M. Osborne pour six minutes. Je vous en prie.

Tom Osborne (Cape Spear, Lib.): Merci.

Mes questions s'adressent au Bureau de la dirigeante principale des ressources humaines.

Le système Phénix a créé de nombreux problèmes, et je pense que cela tient en partie au fait qu'il s'agissait d'un système en cascade. Le nouveau système est souple.

Pouvez-vous nous expliquer la différence entre les deux systèmes et les avantages du nouveau système par rapport à un système plus rigide?

Jacqueline Bogden: Si vous me le permettez, je vais demander à ma collègue, Mme ShankarNarayan, de vous l'expliquer. C'est elle l'experte en informatique au sein de notre équipe.

Vidya ShankarNarayan (sous-ministre adjointe principale, Personnes et culture, Bureau de la dirigeante principale des ressources humaines, Secrétariat du Conseil du Trésor): Je vous remercie, monsieur le président, de cette question.

Le système Phénix a été conçu et mis en œuvre selon une approche en cascade. Autrement dit, le système a d'abord été entièrement développé, puis déployé par vagues dans les ministères. Une fois le système mis en œuvre à l'époque, Phénix n'était qu'un système de regroupement des services de paye, et non de regroupement des systèmes de RH. Le gouvernement du Canada a continué d'utiliser plus de 30 systèmes de RH qui alimentaient un seul système de paye, c'est-à-dire Phénix.

Avec la nouvelle génération de RH à la paye, soit le système Dayforce actuellement, nous regroupons tous les systèmes de RH en un seul, et la paye est regroupée de manière souple. Je dis « souple » parce que, à mesure que nous concevons les processus normalisés, nous allons mettre à l'essai notre conception de ces processus avec trois ministères pionniers, soit la Commission canadienne de sûreté nucléaire, Services partagés Canada et Services publics et Approvisionnement Canada lui-même.

Nous optons pour un processus souple parce que nous voulons tester notre conception des processus avant de passer à une mise en œuvre intégrale. Si les essais révèlent des problèmes, nous pouvons revenir en arrière et modifier ou réorienter notre conception pour la mettre à jour. C'est là que la souplesse entre en jeu.

Les trois ministères pionniers sont très différents. L'un est un employeur distinct. Services partagés Canada est un ministère tout à

fait unique. Enfin, Services publics et Approvisionnement Canada est presque un mini-gouvernement avec un grand nombre de classifications de postes.

Je m'arrêterai là et je cède la parole au président.

• (1710)

Tom Osborne: Si je comprends bien, dans le cadre du projet pilote, le nouveau système vous offre la souplesse nécessaire pour apporter ces modifications, si elles s'avèrent nécessaires, pendant que le système fonctionne. Avec l'ancien système, ce n'était pas aussi simple.

Vidya ShankarNarayan: Oui, il se peut qu'en menant le projet pilote avec les trois ministères, nous recevions un certain nombre de commentaires sur les difficultés rencontrées dans les processus. Certains aspects fonctionneront sans doute très bien, d'autres nécessiteront des modifications mineures, et d'autres encore, des changements majeurs dans la conception. Nous pouvons, en fait, apporter ces modifications et ajuster le nouveau système avant qu'il ne passe à une mise en œuvre intégrale pour le reste de l'administration.

Tom Osborne: Pouvez-vous nous décrire le Passeport pour l'accessibilité? Je crois qu'il permet, si quelqu'un change de ministère, s'il occupe un autre type d'emploi ou s'il y a des changements dans son contrat de travail... Pouvez-vous nous expliquer ce qu'est le Passeport pour l'accessibilité et ce qu'il permettra dans le nouveau système par rapport à l'ancien?

Vidya ShankarNarayan: Tout à fait. Le Passeport pour l'accessibilité figure aussi dans le récent rapport de la vérificatrice générale publié cette semaine, lundi.

Nous avons lancé dernièrement un nouveau passeport numérique, centralisé au Conseil du Trésor. Les employés remplissent le passeport une seule fois pour demander les aménagements particuliers dont ils ont besoin sur leur lieu de travail. Nous savons qu'il nous reste encore beaucoup à faire en matière d'aménagements. Nous sommes donc loin de crier victoire. Plusieurs processus doivent être améliorés.

Cependant, en centralisant le Passeport pour l'accessibilité, les employés n'ont à nous informer qu'une seule fois et, quand ils changent de ministère, le passeport les suit. Ils n'ont pas à informer leur nouveau ministère et à repartir chaque fois de zéro. Nous savons qu'au gouvernement, des employés changent de ministère, ce que nous encourageons également, afin qu'ils puissent acquérir une expérience transversale.

Cinquante-cinq services ont déjà adopté le nouveau passeport numérique, ce qui constitue pour nous la première étape vers un traitement plus efficace des demandes d'aménagements. Il nous reste encore du chemin à parcourir pour être aussi conformes que possible.

Tom Osborne: Quels sont les avantages de l'intégration des RH dans le nouveau système? Je pense que l'ancien système ne concernait que la paye. Le nouveau système inclut les RH.

Pouvez-vous nous expliquer les avantages de cette intégration et nous dire en quoi elle permet de limiter certains des problèmes que posait l'ancien système?

Vidya ShankarNarayan: Tout à fait.

Dans l'ancien système, c'est-à-dire Phénix, la paye était centralisée, mais les processus des RH ne l'étaient pas. Le dirigeant principal des ressources humaines définissait les politiques et les orientations en matière de RH, mais chaque ministère mettait en place son propre système informatique des RH dans le cadre de ces politiques. Comme chaque ministère et chaque organisme, sous la direction de son administrateur général, mettait en place ses propres systèmes de RH, ceux-ci étaient configurés en fonction de leurs propres besoins de personnalisation.

Le système Dayforce est un système de RH unique. Ce que nous faisons, au Bureau de la dirigeante principale des ressources humaines, c'est normaliser les processus que les ministères utiliseront pour travailler avec le nouveau système. Le processus en amont, dans lequel les interventions de paye commencent par chaque responsable et ses employés, sera normalisé. Au lieu d'avoir plus de 30 processus, nous n'en aurons qu'un.

Le président: Merci. Je suis désolé, mais votre temps de parole est écoulé.

[Français]

Monsieur Lemire, vous avez la parole pour six minutes.

Sébastien Lemire (Abitibi—Témiscamingue, BQ): Merci, monsieur le président.

Je vous remercie, madame la vérificatrice générale, pour votre rapport. Il nous éclaire sur les pratiques.

Je remercie tous les témoins qui se sont déplacés aujourd'hui pour venir comparaître devant nous.

Madame Reza, le système Phénix a été mis en place en 2016. Il a été évalué à 272 millions de dollars. Comme bien d'autres systèmes informatiques, son coût a été énormément sous-estimé. Maintenant qu'on a décidé de le remplacer, c'est plus de 5 milliards de dollars, environ, qu'on va jeter à la poubelle, dont 2 milliards qui ont été investis simplement pour régler les problèmes de Phénix.

Le contrat avec Dayforce a été conclu en 2019. Il a été évalué à 57 millions de dollars, une autre sous-estimation importante. Le 11 juin dernier, le ministre Lightbound annonçait l'attribution à Dayforce d'un contrat de 10 ans d'une valeur de 350 millions de dollars, avec une possibilité de prolongation à 20 ans.

Dans le rapport de la vérificatrice générale, on constate que ce coût est déjà dépassé, moins d'un an après l'approbation du montant initial, soit 565,9 millions de dollars, pour décembre 2026. On parle déjà de 200 millions de dollars supplémentaires.

Comment expliquez-vous qu'au début d'un projet qui était estimé à 4,2 milliards de dollars, on ait déjà dépassé les coûts de plus de 500 millions de dollars?

• (1715)

Arianne Reza: Merci de la question.

Je vais commencer par expliquer qu'on a déjà dépensé 4,2 milliards de dollars pour gérer le système Phénix, pour essayer de mettre toutes les dépenses en ordre et pour voir ce qui se passe. Comme on l'a bien décrit, il y a 100 ministères, et on essaie de gérer les coûts de l'entreprise liés aux ressources humaines et à tous les gens qui doivent travailler pour verser la paye.

Maintenant, pour aller de l'avant, nous avons accordé ce contrat. Je pense que vous notez que les chiffres liés au contrat ont augmenté. C'est parce que Dayforce a été choisie dans le cadre d'un proces-

sus concurrentiel auquel d'autres fournisseurs ont participé. Nous avons un contrat initial pour un petit bout de temps, et chaque chose qu'on y ajoute était prévue.

À ce jour, on a déjà dépensé tous les fonds liés au système Phénix, que ce soit pour les rapports ou pour les gens qui nous aident à gérer le système. D'ailleurs, on a posé une question sur ce qu'on fait concernant le système agile. En ce moment, si Phénix doit être mis à jour, on doit faire quelque chose de très technique au même moment. Alors, il n'y a pas assez de souplesse dans le système. Pour en ajouter, on va du côté numérique.

Je vais m'arrêter ici. Mme Steele voudra peut-être ajouter quelque chose.

Sébastien Lemire: Nous pouvons donc penser qu'il y aura encore des dépenses liées à Phénix, même si le logiciel ne sera bientôt plus utilisé.

Est-ce exact?

Arianne Reza: Pour l'instant, les dépenses sont liées à Dayforce. Comme on en a discuté plus tôt, il y aura une période où les systèmes vont être lancés en parallèle. Alors, il y aura des coûts qui s'ajouteront dans l'avenir. J'espère qu'ils seront minimaux.

Sébastien Lemire: Nous l'espérons tous, effectivement.

Dans l'annexe 1 du budget de 2025, à la page 314, le gouvernement indique qu'il a investi 786 millions de dollars, l'an dernier, dans la modernisation du système de paye. Pourtant, le coût du contrat est actuellement de 565 millions de dollars.

D'où vient ce dépassement de coût de 200 millions de dollars?

De plus, selon ce que je comprends, 786 millions de dollars de plus seront investis cette année, ce qui portera le coût total à 1,5 milliard de dollars sur deux ans.

Arianne Reza: Ce n'est pas seulement le contrat qu'on doit gérer. Je pense qu'environ 3 000 employés travaillent à réduire l'arriéré de cas en attente et à s'assurer que les règles dont on parlait plus tôt sont réduites au minimum et cohérentes. Alors, c'est tout le programme qu'on doit gérer. Il y a beaucoup d'employés qui travaillent de façon acharnée, et c'est ce qui explique les autres coûts.

Sébastien Lemire: Dans le budget de 2023, Services publics et Approvisionnement Canada a investi un milliard de dollars pour régler les problèmes de paye de vos employés. Pour simplifier, quand nous regardons le tableau de la vérificatrice générale à la pièce 2 de la page 9, vous êtes passé d'environ 184 000 employés touchés par des mouvements de paye à 134 000 employés. Ça veut dire que régler des problèmes liés à la paye coûte environ 20 000 \$ par employé.

Comment explique-t-on qu'il y a encore des erreurs de paye après avoir investi 1 milliard de dollars? Quel est le problème?

Je pense que nous préfererions utiliser ces 20 000 \$ en moyenne par employé pour favoriser la rétention ou la qualité d'emploi, plutôt que pour apporter des corrections ou encore pour payer des firmes informatiques.

Arianne Reza: Je ne peux pas parler de ces 20 000 \$ parce que, vraiment, c'est un inventaire. C'est-à-dire que, chaque fois qu'il y a un nouveau cas — soit quelqu'un arrive à un poste, soit il est là à titre intérimaire, soit il part en congé de maternité —, ça devient un cas, et nous devons régler chaque cas. Bien sûr, il y aura toujours des cas, chaque jour, quand quelqu'un prend une décision.

Certains cas font partie de l'inventaire depuis plus d'une année. Cependant, nous sommes en train d'en réduire le nombre chaque jour. Depuis la création du tableau, le nombre de cas est passé à 88 000.

Nous ne pouvons pas faire une équation entre un cas et un coût par cas. Ça ne fonctionne pas nécessairement de cette façon.

Sébastien Lemire: Je comprends, mais le prorata est quand même de 20 000 \$ par employé. Je pense que ce chiffre est éloquent.

Madame Hogan, en ce moment, nous parlons évidemment de Dayforce et de Phénix. Nous avons parlé abondamment de Cúram, et je pense que nous en parlerons encore. Aujourd'hui, pendant la période de questions, il était question de PrescripTion. Par le passé, il y a eu ArriveCAN, et il y en a eu d'autres.

Est-ce que vous enquêtez ou comptez enquêter sur d'autres programmes informatiques, particulièrement quant à l'aspect des estimations de coûts, lesquels, visiblement, sont toujours sous-estimés?

Karen Hogan: Nous avons fait un audit sur la modernisation des programmes de prestations, le système Cúram dont vous parlez, il y a quelques années. Nous avons déjà prévu faire un retour sur la question. Notre intention est de déposer ce rapport en 2027.

Je suis au courant du fait qu'il y a beaucoup de questions. Nombreux sont ceux qui demandent que nous fassions un audit sur PrescripTion. Nous venons de recevoir cette demande, et nous la considérerons lorsque nous planifierons les audits futurs.

En 2027, nous allons revoir le dossier lié au système Cúram.

• (1720)

Le président: Merci beaucoup.

[Traduction]

Je vais maintenant entamer notre deuxième tour de table, qui comprendra cinq députés disposant chacun de temps de parole différents.

[Français]

Monsieur Deltell, vous avez la parole pour cinq minutes.

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

Je salue mes collègues.

Mesdames et messieurs les témoins, je vous souhaite la bienvenue à ce comité parlementaire de votre Parlement canadien.

J'aimerais prendre un peu de mon temps de parole, monsieur le président, pour vous poser la question habituelle que je pose au début de chaque rencontre.

Est-ce que nous avons des nouvelles du ministre des Finances et du Revenu national, soit l'hon. François-Philippe Champagne, quant à la demande que nous avons faite il y a déjà 58 jours? La demande visait à obtenir des explications du ministre sur le scandale de Laval, alors que l'Agence du revenu du Canada exige que les gens de Laval paient un million de dollars après avoir été volés par un ancien maire corrompu.

Le président: Monsieur Deltell, jusqu'à présent, nous n'en avons pas reçu. Je suis désolé.

Gérard Deltell: C'est quand même remarquable et décevant, monsieur le président. Notre demande a été faite il y a 58 jours.

Nous comprenons que le ministre du Revenu est également ministre des Finances. Nous comprenons également qu'il a déposé récemment une mise à jour économique, mais, depuis une semaine, ces choses sont finies. Il a le temps de venir rendre des comptes aux gens de Laval, qui, je le répète, ont été volés par leur maire — je parle de leur ancien maire, celui qui est là aujourd'hui est un bon maire. Leur ancien maire corrompu a volé des millions de dollars aux gens. Aujourd'hui, c'est l'Agence du revenu du Canada, ou ARC, qui leur réclame cette somme. Nous voulons que le ministre vienne s'expliquer.

Maintenant, monsieur le président, avant de parler de la question de Dayforce, mes pensées se tournent vers ces centaines de milliers de travailleurs de l'État qui ont été victimes de la négligence du gouvernement par rapport au système Phénix. Il s'agit de pères et de mères de famille. Ces gens ont vécu des périodes très douloureuses alors qu'ils ne savaient pas du tout comment régler le problème.

Malheureusement, les gestionnaires de l'époque, il y a 10 ans, n'avaient pas non plus de façon intelligente de régler le problème. Nous allons parler de milliards de dollars, de centaines de milliers de personnes, mais il s'agit d'individus. Au-delà des chiffres, ce sont des hommes et des femmes qui ont souffert et qui souffrent encore.

Avant de parler de Dayforce, j'aimerais vous poser une question, madame Reza ou madame Bogden.

Combien y a-t-il de cas liés au système Phénix qui ne sont pas encore réglés?

Arianne Reza: Selon les données dont je dispose présentement, il y a 88 000 cas qui sont toujours dans l'inventaire de plus d'une année. Ce sont les cas auxquels vous vous reportez. Chaque mois, nous essayons de diminuer l'arriéré. Pour le mois de juillet, nous espérons réduire le nombre de cas à 76 000.

J'aimerais ajouter que ces réductions représentent une diminution de 66 % par rapport au pire moment que nous avons connu.

Gérard Deltell: Je vous remercie de vous préoccuper de la situation. Je tiens à vous le dire franchement, madame, parce que ça a été une épreuve pour tout le monde, particulièrement pour vous. Je tiens à vous dire mon appréciation concernant votre lecture de la situation et le fait que vous voyez que chaque cas est un cas de trop.

Cela dit, en ce qui concerne Dayforce, vous avez réduit de trois ans le calendrier de transition. Je pense que personne, ici, ne veut que la tragédie de Phénix se répète. À mon avis, nous n'en sommes pas à faire le plus vite possible, mais bien à faire le mieux possible.

Quelle garantie donnez-vous aux fonctionnaires qu'il n'y aura pas d'impact négatif lié au traitement de Dayforce en réduisant la période de transition de trois ans?

Arianne Reza: Merci de la question. Elle est très pertinente.

Nous y réfléchissons chaque jour. Nous voulons éviter de reproduire ce qui s'est passé auparavant.

Notre défi est d'avoir deux systèmes en parallèle. En effet, nous avons un système, pour l'instant, qui couvre un système de paye et 30 systèmes de ressources humaines. C'est un fardeau, pour nous, de gérer les deux systèmes en parallèle. Si nous voyons que le nouveau système ne fonctionne pas, qu'il y a trop de risques, nous allons bien sûr décider de prolonger la période de transition. Le défi, pour nous, est de trouver le bon compromis. Nous voulons optimiser le système ainsi que réduire et atténuer les risques pour les employés et les personnes que nous rémunérons.

Gérard Deltell: Je comprends, mais vous êtes aussi conscients que, si vous réduisez les périodes de tests et coupez la formation du personnel — vous venez de nous le dire, il y a encore des dizaines de milliers de cas liés à Phénix qu'il vous faut traiter —, quelle assurance pouvez-vous donner aux fonctionnaires et à tous les Canadiens qui payent des milliards de dollars pour cette transition?

Comment pouvez-vous être sûrs qu'en réduisant la période de trois ans, ça va rendre le système plus efficace?

• (1725)

Arianne Reza: Je veux d'abord dire que ce n'est pas une réduction sur le plan du temps. Ce que nous avons proposé, c'est de mener une séquence d'activités et de formations, et de faire des tests en même temps. Nous avons mis en place des équipes qui se consacreront à la diminution des risques constatés.

Je vais m'arrêter ici. Madame Steele, voulez-vous ajouter quelque chose?

Kim Steele (sous-ministre adjointe principale, ministère des Travaux publics et des Services gouvernementaux): Nous avons un plan où les ministères utiliseront le système tour à tour.

[Traduction]

L'intégration se déroule en plusieurs étapes. Nous commencerons par une très petite organisation et nous ferons des essais. Si ces essais sont concluants, si nous démontrons que l'intégration de la paye se passe bien, nous passerons à l'étape suivante, qui concernera SPAC et Services partagés Canada. De nouveau, cela concerne plus d'employés, mais pas encore l'ensemble du gouvernement du Canada. Chaque étape, chaque vague, nous permettra d'apprendre, de nous adapter et de changer de cap, si nécessaire. Si les choses ne se passent pas bien, nous ne procédons pas à l'intégration. Nous corrigeons le problème avant de passer à la vague suivante.

D'autres éléments sont très différents par rapport au moment de la mise en service de Phénix. Chaque fonctionnalité sera en place avant que nous commencions l'intégration. Chaque fonctionnalité sera testée. La grande différence est que nous allons gérer deux systèmes de paye en parallèle et les tester. Nous traiterons la paye dans le système de paye Phénix pour les plus de 400 000 employés, et nous traiterons la paye dans Dayforce pour le même groupe d'employés. Nous pourrions comparer les résultats et, ainsi, avoir une grande certitude que le système fonctionne et que les résultats en matière de paye sont corrects.

[Français]

Le président: Je suis désolé, monsieur Deltell, mais votre temps de parole est écoulé.

[Traduction]

C'est maintenant au tour de M. McKinnon.

Vous avez la parole pour cinq minutes, je vous en prie.

Ron McKinnon (Coquitlam—Port Coquitlam, Lib.): Merci, monsieur le président.

Madame Bogden, vous avez mentionné, me semble-t-il, que nous avons 17 agents négociateurs et 28 groupes de négociation collective, ce qui représente un environnement de paye très complexe. Je me demande, pour commencer, en tant qu'ancien informaticien, pourquoi nous pensons qu'un seul grand système universel réglera ce problème, plutôt que 28 systèmes plus petits, particuliers et personnalisés. Pourquoi est-ce la bonne solution?

Jacqueline Bogden: Vous avez entendu ma collègue de SPAC mentionner, au début, que nous avons réalisé une très vaste évaluation de faisabilité avant même de prendre la décision d'adopter Dayforce, qui signifiait essentiellement réunir toutes nos exigences opérationnelles. Par exigences opérationnelles, j'entends des éléments tels que les règles de rémunération énoncées dans les conventions collectives ou les politiques.

À ce jour, je pense que nous en avons environ 6 500. Nous avons réalisé une analyse concordance-écart pour savoir si l'outil Dayforce sera capable de faire tout ce dont nous avons besoin et de répondre à nos exigences opérationnelles. Dayforce peut satisfaire à environ 5 000 de nos exigences opérationnelles sans aucune modification. Nous parlons donc d'un écart d'environ 1 500.

Nous faisons deux choses actuellement: nous avons repéré les lacunes à combler, et nous avons également cerné des évaluations supplémentaires à réaliser. Chaque fois que nous repérons une lacune, nous devons procéder à un petit tri et nous demander de quelles règles nous pouvons nous débarrasser, soit en les supprimant, soit en normalisant les processus ou les règles. Comme vous l'avez mentionné, cela pourrait nécessiter de négocier avec les agents négociateurs pour leur demander si nous pouvons adopter une autre façon de procéder qui simplifie la gestion de la paye.

Le processus que nous avons entrepris avec nos collègues de SPAC consiste à passer en revue ces milliers d'exigences, à les classer par catégories et à décider quoi simplifier et normaliser.

Je rassurerai le Comité sur un point: nous avons pour mode opératoire, pour ce qui est de réfléchir au nouveau système, de tirer les leçons de la dernière fois. Autrement dit, nous devons, dans la mesure du possible, adapter nos méthodes de travail pour adopter le nouveau système. Il faudra peut-être pour cela, comme je l'ai dit, modifier une règle de rémunération, négocier une nouvelle règle de rémunération ou la supprimer totalement, ce qui fait partie du travail que nous menons.

Parfois, il s'agit des processus opérationnels. Vous avez entendu la vérificatrice générale mentionner environ 200 processus opérationnels. C'est un autre aspect important. Il s'agit d'un énorme exercice de simplification et de normalisation, lorsque c'est possible, avant d'adopter la solution Dayforce.

• (1730)

Arianne Reza: Je vais vous donner un exemple récent datant des six à neuf derniers mois.

On doit commencer un jeudi. Avant, les employés de 105 services de l'administration commençaient n'importe quel jour de la semaine, et le système avait du mal à déterminer la période de paye, car il y avait tellement de données différentes. Vous parlez en tant qu'expert en informatique, alors imaginez 35 systèmes différents essayant de régulariser cela. Nous avons maintenant normalisé un grand nombre de règles. Lorsque nous y sommes parvenus, cela a vraiment changé la donne pour nous, et nous continuons d'intégrer une partie de cette optimisation.

Ron McKinnon: Le rapport de la vérificatrice générale mentionne que les progrès en matière de simplification et de normalisation des règles de rémunération sont limités, et ce, depuis le premier déploiement de Phénix en 2012, à Miramichi. Cela fait maintenant près de 15 ans.

Pourquoi pensons-nous que nous allons mieux réussir à l'avenir avec cette simplification qui devrait nous permettre, en fait, d'intégrer cette simplicité nécessaire dans Dayforce?

Jacqueline Bogden: La question est, en substance, quelles sont, selon moi, nos chances de réussite.

Nous faisons des progrès qui ne sont peut-être pas aussi rapides que nous le souhaiterions.

Je répondrais en deux temps. D'abord, il y a toutes les règles qui relèvent de notre contrôle, et par « notre », j'entends le Secrétariat du Conseil du Trésor ou le Conseil du Trésor. Nous nous attaquons à celles-ci. C'est une priorité absolue pour notre organisation. C'est à tous les niveaux de l'organisation que nous devons faire tout notre possible pour simplifier et normaliser. En réalité, nos premières cibles ne sont pas seulement les règles qui nous aident avec Dayforce, mais celles qui constituent l'ensemble des règles qui nous aident à gérer la paie.

Je vais vous donner un exemple. L'an dernier, nous avons apporté quelques changements concernant les cadres supérieurs. Nous avons modifié les règles relatives au report de leurs congés afin de les aligner sur celles des employés syndiqués, puis nous avons automatisé ces transactions au centre de paie afin que le traitement manuel ne soit plus nécessaire. C'est un changement qui nous aide aujourd'hui et qui nous aidera à l'avenir. Nous avons fait de même avec les cotisations syndicales. Ces mesures sont de notre ressort.

Puis, il y a tout un ensemble de domaines liés aux conventions collectives, et c'est là que nous devons négocier avec les agents négociateurs. Nous n'avons pas de compétence exclusive en la matière. Nous le faisons ensemble lors de la négociation des modalités d'emploi. Vous avez sans doute vu que la vérificatrice générale a souligné un changement majeur que nous avons apporté en 2018, sur lequel les agents négociateurs se sont mis d'accord avec nous. Nous n'instaurerons plus d'indemnités nécessitant un paiement rétroactif; tout serait prospectif. Les indemnités seraient mises en place de manière à ce que nous puissions les payer.

Nous avons procédé à d'autres adaptations mineures avec les agents négociateurs. Par exemple, partout au pays, certains groupes avaient des taux de rémunération différents selon le lieu de résidence. Lors de la dernière ronde de négociations collectives avec l'un des agents négociateurs — je vais vous donner l'exemple de nos avocats du ministère de la Justice, que l'on appelle les praticiens du droit —, nous avions des taux différents partout au pays; nous les avons désormais harmonisés en un seul taux.

Il existe des milliers de règles de ce type. Nous simplifions et rationalisons autant que possible.

Un exemple de règle dont nous nous sommes débarrassés est le fait que les civils de la GRC avaient des taux de rémunération différents de ceux des autres employés de la fonction publique qui effectuaient le même travail. L'agent négociateur a collaboré avec nous, et nous avons pu résoudre ce problème en préconisant l'adoption de la même norme qu'ailleurs dans la fonction publique.

Ces...

Le président: Le temps est écoulé. Nous y reviendrons, mais nous avons largement dépassé le temps imparti.

[Français]

Je passe la parole à M. Lemire pour deux minutes et demie.

Sébastien Lemire: Merci, monsieur le président.

Madame Reza, je veux être certain de bien comprendre. Vous avez dit que le montant de 1,5 milliard de dollars prévu dans le budget de 2025 va servir à régler les problèmes liés à Phénix, système dans lequel on a déjà investi plus de 5 milliards de dollars. On apporte maintenant des modifications à un contrat qui, après une phase de tests, est évalué à 350 millions de dollars. À terme, on va investir 4,2 milliards dans le système Dayforce.

Le montant de 1,5 million de dollars qui était prévu dans le budget pour la modernisation de la paie, à quel système sera-t-il consacré, à Dayforce ou à Phénix?

Si c'est pour Phénix, ça veut dire qu'on investit encore dans quelque chose tout en sachant que le système sera éliminé.

Va-t-on encore une fois annoncer que le coût va de nouveau dépasser les 4,2 milliards?

• (1735)

Arianne Reza: Je vous propose de fournir une réponse par écrit, car nous ne connaissons peut-être pas assez les détails. Ce que nous comprenons, c'est que les 4,2 milliards de dollars étaient déjà dépensés pour le système Phénix, pour payer les personnes qui y ont travaillé et les fonctionnaires, ainsi que tous les contrats attribués. Je pense que ça inclut aussi Dayforce.

Au sujet des fonds supplémentaires, je vais vous revenir là-dessus. Je pense qu'ils visent toujours à nous aider à diminuer ce qu'on fait en la matière ainsi qu'à planifier pour les vagues et les contrôles qui doivent avoir lieu. Nous pourrions vous fournir une réponse beaucoup plus précise par écrit.

Sébastien Lemire: Je vous en serais reconnaissant. Je demanderais même la ventilation des données sur l'estimation totale du projet ainsi que les données sur les dépenses réelles engagées jusqu'à maintenant par type de coût, y compris les salaires internes, les services professionnels, notamment les frais de services professionnels, les frais de déplacement — on sait que, pour le logiciel Cúram, ils ont été très élevés —, les logiciels, les infrastructures en technologies de l'information, les services internes, les coûts supplémentaires de Services partagés Canada et la taxe sur les produits de vente.

Ces éléments sont, à mon sens, très pertinents. J'ajouterais même les contrats accordés à des firmes privées dans le cadre des programmes de modernisation. J'ai l'impression qu'on recourt au secteur privé pour compenser l'expertise qu'on a perdue dans la fonction publique. Cependant, le secteur privé n'a pas nécessairement la meilleure compréhension de nos systèmes, particulièrement au Québec.

Le logiciel Dayforce va-t-il tenir compte des particularités québécoises? Je pense notamment au Régime québécois d'assurance parentale ou aux prestations de la Commission des normes, de l'équité, de la santé et de la sécurité du travail, au Régime de rentes du Québec ou au fait, simplement, que les Québécois doivent présenter deux déclarations de revenus.

Cela va-t-il être pris en compte dans la création de nouveaux programmes?

Arianne Reza: Je vais laisser la parole à Mme Steele dans un moment.

Pour ce qui est de la réponse par écrit, je peux essayer de faire le tour du jardin sur ce que nous avons, mais nous n'aurons peut-être pas tous les détails que vous cherchez.

Pour ce qui est des montants prévus à l'avenir, nous ne pouvons pas vous les dire, parce qu'ils ne sont pas encore exacts, mais nous pourrions vous revenir sur ces détails.

En ce qui concerne le système parallèle et Revenu Québec...

Kim Steele: Je ne suis pas...

Sébastien Lemire: Votre microphone est éteint.

Arianne Reza: C'est du côté du receveur général, mais nous vous reviendrons aussi sur cette réponse technique.

Sébastien Lemire: Merci beaucoup.

[Traduction]

Le président: Merci pour vos précisions sur ce que nous pouvons attendre de cette réponse.

[Français]

Le prochain intervenant est M. Stevenson.

[Traduction]

La parole est à vous pour cinq minutes.

William Stevenson (Yellowhead, PCC): Merci.

Merci à nos invités d'être venus. Beaucoup de questions semblent se répéter, et je vais essayer de ne pas aggraver cette répétition.

Lors de la période de questions, le ministre de l'Approvisionnement a déclaré que l'arriéré avait été réduit de 50 %. Aujourd'hui, vous avez dit qu'il a diminué de 66 % depuis son pic, et vous avez également indiqué que vous vous attendiez à ce qu'il chute à environ 76 000 d'ici juillet.

Avez-vous une date à laquelle vous prévoyez que l'arriéré sera résorbé? Je suppose, et j'espère, que tout cet arriéré sera effectivement résorbé avant votre transition complète à Dayforce, mais pouvez-vous me donner une date à ce sujet?

Arianne Reza: Je vais d'abord répondre à la deuxième partie de votre question. Notre objectif est de passer à Dayforce sans aucun arriéré lié à Phénix, nous y travaillons donc d'arrache-pied. Oui, nous sommes passés de 88 000 à 76 000. Chaque mois, nous utili-

sons différentes automatisations et différentes approches pour essayer de réduire ce nombre.

En ce qui concerne le calendrier, je pose également cette question en interne, car cela nous aide à planifier quand nous pourrions procéder à l'intégration. Je ne sais pas si Kim Steele a des précisions supplémentaires; je la mets sur la sellette. Je sais que nous planifions pour la fin de l'exercice en cours au plus tard, mais j'essaie de voir ce que nous pouvons faire pour accélérer le processus. Je pense que mars 2027 est le calendrier actuel, ou jusqu'à...?

Kim Steele: Jusqu'à... oui. Je dirais peut-être que le nombre de dossiers fluctue au cours de l'année, en fonction des embauches supplémentaires et des départs. Tout cela génère des dossiers, donc selon la situation au sein du gouvernement, ce nombre varie. Nous essayons activement de le gérer.

L'objectif, comme la sous-ministre l'a dit, est d'éliminer l'arriéré avant l'intégration des nouveaux ministères. Encore une fois, nous avons une approche d'intégration par vagues afin de pouvoir nous concentrer sur les ministères qui passent en premier et de nous assurer que leurs arriérés sont résorbés.

Arianne Reza: C'est une bonne distinction. Il y a 214 000 dossiers en cours, car des personnes rejoignent l'administration et d'autres partent en congé de maternité, ou tout autre exemple que vous voudriez citer. Nous concentrons une grande partie de notre attention sur ceux dont nous avons parlé, ceux qui ont souffert ou qui ont des problèmes de paie en suspens depuis de nombreuses années. Ceux-ci font partie des 88 000.

Nous aurons toujours un arriéré, mais cela signifie que nous devons prélever des ressources sur le traitement des nouveaux dossiers pour traiter les dossiers en attente. Il y a toujours un équilibre à trouver dans la manière de gérer cette situation.

● (1740)

William Stevenson: Plus tôt, au début de vos exposés, Mme Hogan a évoqué le problème des coûts manquants liés à la transition.

Je suppose que cette question s'adresse à Mme Reza.

Disposez-vous de chiffres, ou au moins d'un budget des dépenses, sur ce que cette transition va réellement coûter? Nous avons parlé d'un calendrier. Vous allez devoir faire ces tâches en double, mais pouvez-vous nous donner quelques chiffres?

Arianne Reza: Pour l'instant, je ne peux pas le chiffrer. Il est certain que nous l'avons vu comme un élément intéressant à prendre en compte alors que nous cherchons à déterminer le budget des dépenses et la méthode à adopter pour passer à Dayforce, qui, comme nous le savons, sera déployé dans l'ensemble de l'administration.

Nous avons évoqué tout à l'heure 28 systèmes différents. Comme les employés passent d'un ministère à l'autre, nous ne pouvons pas avoir de systèmes différents. Ne pas disposer d'un système intégré des ressources humaines à la paie est impensable maintenant que nous en avons fait l'expérience, que nous l'avons observé et que nous nous sommes comparés à d'autres entités du secteur privé.

Nous avons présenté une estimation des coûts que les ministères devront supporter pour maintenir une capacité leur permettant de garantir l'exactitude des données transmises au système des ressources humaines afin que nous puissions rémunérer nos employés de manière précise et opportune. Nous travaillons encore sur la forme que cela prendra et sur la manière de le quantifier, donc nous y réfléchissons sérieusement. Nous n'avons pas encore établi de budget des dépenses, et nous devons déterminer quels employés de SPAC nous pourrions mobiliser pour renforcer nos effectifs. De nombreux modèles sont à l'étude.

William Stevenson: Je reviens à Mme Hogan avec une question.

Votre bureau a maintes fois fait part de ses préoccupations concernant les erreurs de paie et les arriérés au fil des ans, mais les problèmes persistent.

De votre point de vue, connaissez-vous la raison principale pour laquelle ces problèmes ne sont pas résolus, malgré l'attention qui leur est accordée? S'agit-il d'un processus qui faisait défaut, ou simplement d'un manquement à la mise en œuvre d'un processus pour résoudre certains de ces problèmes?

Karen Hogan: Je peux vous dire que je vérifie personnellement Phénix depuis 2016. Je travaillais sur les états financiers du gouvernement du Canada au moment du déploiement de Phénix. Les causes des erreurs de paie ont évolué de 2016 à aujourd'hui.

Dans le commentaire financier que nous publions chaque année, nous faisons toujours le point sur la situation. Le commentaire que nous avons publié avec les comptes publics de 2024-2025 indiquait que les deux tiers des erreurs de paie que nous constatons encore étaient des erreurs de saisie de données. C'est en quelque sorte en amont. La paie est un processus complet des ressources humaines à la paie. Ce n'est plus une simple case qui ne calcule pas. Nous avons désormais des retards dans la saisie. Un tiers des erreurs était dû à cela, et les deux tiers étaient liés à la saisie de données. C'est pourquoi la paie pose toujours des problèmes.

Prenons l'arriéré des problèmes de paie — je pense que la sous-ministre l'a bien expliqué —, il y a des demandes d'intervention de paie chaque jour. Il s'agit de trouver le juste équilibre entre traiter les cas faciles et ne pas négliger complètement l'arriéré. Dans notre rapport, nous avons souligné qu'environ 50 % de ces cas sont en suspens depuis plus de deux ans. Ce qui m'inquiète, ce sont les 16 000 dossiers en attente depuis six ans ou plus. Ceux-là vont être difficiles à résoudre.

Tous ces cas doivent être résolus avant que la transition n'ait lieu. Je pense qu'il s'agit de choisir le bon moment et de disposer de l'expertise nécessaire en matière de rémunération pour venir à bout de l'arriéré.

Le président: Merci beaucoup.

La parole est maintenant à Mme Tesser Derksen pour cinq minutes.

Kristina Tesser Derksen (Milton-Est—Halton Hills-Sud, Lib.): Merci, monsieur le président.

Merci aux témoins.

Je pose souvent des questions sur la culture du milieu de travail, comment elle influe sur les différents processus et politiques, comment ceux-ci sont mis en œuvre, comment ils modifient la façon dont l'argent est dépensé et comment nous en tirons le meilleur parti.

Je vais poser une question à Mme ShankarNarayan, si vous le permettez.

Dans son rapport, la vérificatrice générale fait état de problèmes et de lacunes importantes. Elle formule des recommandations à l'intention du SCT et de SPAC qui, si elles étaient adoptées, comme nous le supposons, mettraient le projet sur la voie du succès. Si vous pouviez nous faire part de vos observations sur les dimensions humaines et culturelles de cette transformation, je vous en serais très reconnaissante, surtout sur la manière dont le SCT soutient les conseillers en rémunération et les fonctionnaires au fil de ce changement.

• (1745)

Vidya ShankarNarayan: Merci pour cette question.

Plus précisément, d'un point de vue culturel — j'en ai parlé tout à l'heure en répondant à la question sur les processus opérationnels —, c'est toujours le Conseil du Trésor qui définit les exigences et l'orientation stratégique, bien sûr. Nous avons plus de 30 systèmes à travers le gouvernement, ce qui entraînait une fragmentation de la culture en ce qui concerne la mise en œuvre de cette politique dans différents ministères sous la direction de différents administrateurs généraux.

En ce moment, nous travaillons à la normalisation de ces processus. C'est une entreprise de grande envergure. Nous avons commencé il y a quelques années. C'est l'amont dont la vérificatrice générale vient de parler. C'est le changement de culture qui s'opère entre un supérieur et ses employés. C'est là que tout commence pour la plupart des mesures d'intervention de paie. Nous travaillons à l'échelle du gouvernement du Canada pour normaliser ces processus de sorte que, lorsqu'ils migrent vers Dayforce, ce ne soit pas 30 processus différents. Ils migrent comme un processus unique et, en parallèle, nous travaillons également sur la formation.

La formation comporte deux volets. Il y a la formation sur le logiciel lui-même, dont ma collègue Kim Steele et son bras droit se chargent. La sous-ministre Bogden et moi-même travaillons sur le contenu de cette formation. Comment les ministères gèrent-ils les différents processus de RH en fonction des politiques en la matière? C'est là que la culture entre en jeu, sous de multiples formes. Il y a la normalisation des processus opérationnels, mais aussi la manière dont nous gérons le changement qui s'opère dans chaque ministère. Le changement peut passer par la formation, mais aussi par la préparation de chaque ministère. Comment chaque ministère se prépare-t-il à ces changements et à ces processus tout en impliquant les différents groupes de son service des ressources humaines...? Il s'agit également de travailler avec les responsables, car chaque responsable joue un rôle important dans le processus en amont, avant que les employés ne soient payés par le centre de paie.

Kristina Tesser Derksen: Merci pour cette réponse très complète.

Avec le temps qu'il me reste, monsieur le président, j'aimerais présenter une motion. Je crois qu'il y a eu des discussions à ce sujet.

Non, je retire ce que j'ai dit. Je suppose que nous ferons cela une fois que les témoins seront partis.

Le président: Oui.

Il vous reste environ deux minutes, alors. Nous vous rendons ces quelques secondes.

Kristina Tesser Derksen: Parfait. Je vais poser une question sur l'exactitude des paies, car il semble que nous soyons à environ 98,4 % d'exactitude. Cela me semble plutôt bon, mais il reste encore quelques points de pourcentage où nous pouvons apporter des améliorations.

Puis-je vous demander comment vous comptez combler cet écart d'un peu plus d'un pour cent?

Arianne Reza: Je veux bien commencer, puis passer la parole à Mme Steele.

Nous en sommes en fait à 98,6 % et travaillons actuellement sur ce qui vient après la virgule. Cela fait partie des normes du secteur dont Dayforce nous a fait part. Nous le faisons pour garantir l'exactitude et la rapidité.

Nous émettons 12 millions de chèques de paie par an. C'est un volume considérable. Nous sommes le plus grand employeur au Canada, dans un environnement très complexe. Nous visons le meilleur scénario possible pour n'importe quel secteur, soit environ 99 %; nous en sommes donc très près. Nous sommes déjà dans cette fourchette, mais il y a encore beaucoup de choses que nous pouvons faire.

Cela nous ramène à la question que vous venez de poser et à bon nombre des points dont nous parlons. En ce qui concerne Phénix, que ce soit au sein du gouvernement, à l'extérieur de celui-ci ou au Parlement, c'est un continuum. La façon dont nous envisageons nos systèmes de ressources humaines, la manière dont nous saisissons les données et ce que nous faisons pour nous assurer que les données sont fiables — tout cela représente un changement culturel majeur.

En tant que sous-ministre, j'ai la chance de disposer d'un effectif important qui s'occupe de Phénix. C'est comme entrer chaque jour dans une maison en feu. Comme vous l'avez dit tout à l'heure, c'est la vie des gens qui est en cause. Derrière tout cela, il faut assurer le soutien et réfléchir à ce que nous offrons, aux services que nous fournissons aux Canadiens quand nous ne pouvons même pas payer nos propres employés à temps.

Nous sommes très fiers de dire que nous avons atteint maintenant le pourcentage de 98,6 %. Nous allons continuer à nous améliorer. Nous allons nous attaquer au retard accumulé. Moi aussi, je pense à ces 16 000 personnes. J'ai examiné la complexité de ces dossiers pour mieux les comprendre, mais nous devons agir dans l'optique d'une perspective RH. Nous allons persévérer. Pour améliorer ce chiffre, nous devons nous concentrer sur ces processus RH.

Je ne sais pas si madame Bogden souhaite ajouter quelque chose.

Jacqueline Bogden: J'ajouterais que nous avons encore beaucoup de travail à faire pour amener les gens au point où nous devons être — à 100 %. Un aspect de ce travail concerne la formation. Un autre aspect, comme vous l'avez dit, concerne le changement de culture. Dans certains cas, nous n'attendons pas que la culture change. Nous l'orientons et, en fait, nous l'imposons, afin qu'il n'y ait plus de systèmes de ressources humaines gérés de manière autonome. Il y en a un; c'est MesRHGC, jusqu'à Dayforce. Nous orientons le genre de changement dont nous avons besoin.

C'est la même chose pour l'exactitude des mouvements de paie. Vous avez entendu la vérificatrice générale en faire mention lorsqu'elle a dit que, selon leurs tests, il y a encore des inexactitudes. Cela tient en partie à des erreurs de saisie des données. Cela tient aussi en partie à l'écart entre le moment où les données ont été sai-

sies et celui où elles parviennent au centre de la paie. Nous devons corriger ces problèmes. Cela doit être absolument... Nous y travaillons au moyen de la formation et du changement de comportement.

Dans certains cas, nous avons des adjoints, comme mes collègues à mes côtés, qui décrochent le téléphone, appellent un responsable et disent: « Votre nom figure sur une liste et vous n'avez pas approuvé la transaction. Pourquoi? » Cela va inciter les gens à y prêter attention et à changer de comportement. C'est une question de culture, mais le fait est que nous ne pouvons plus attendre que la culture évolue si nous voulons prendre soin de ceux qui ont vraiment besoin de recevoir un salaire exact, en temps voulu.

Merci pour cette question.

• (1750)

Le président: Merci. Le temps est écoulé.

Nous allons maintenant passer à un dernier tour. Il consistera en une série de questions posées par cinq personnes à des moments différents, puis il semble que nous ayons des motions à étudier, ce que nous ferons après avoir remercié les témoins.

Madame Kusie, c'est à vous de commencer, pour cinq minutes une fois de plus.

Stephanie Kusie: Merci.

Madame Bogden, la vérificatrice générale a remarqué que les retards et la lenteur des progrès du Conseil du Trésor en matière de simplification de la paie ont entraîné une hausse du coût global du projet. De plus, cela a exposé les fonctionnaires à un risque accru d'erreurs de paie récurrente après le passage de Phénix à Dayforce.

Dès le premier jour, nous savions quels étaient les problèmes occasionnés par Phénix. Cependant, 10 ans plus tard, votre ministère n'a toujours pas simplifié et normalisé suffisamment les processus de paie à l'échelle du gouvernement. Comment cela se fait-il?

Jacqueline Bogden: Comme je l'ai mentionné plus tôt dans mon témoignage, il s'agit absolument d'un travail en cours. Il y a une série de règles qui relèvent entièrement de notre compétence au Conseil du Trésor et au Secrétariat de Conseil du Trésor, et nous apportons ces changements aussi rapidement que possible. Dans d'autres cas, il s'agit de simplifier des règles figurant dans les conventions collectives, et nous devons travailler avec les agents négociateurs. Nous avons, au cours des cycles de négociation collective, réussi à simplifier certaines choses, mais il nous reste encore un peu de chemin à parcourir.

Vous aurez vu dans le rapport de vérification que la vérificatrice générale a énuméré les quatre domaines sur lesquels nous travaillons actuellement. Ce sont des domaines qui, à l'heure actuelle, nécessitent une intervention manuelle; nous travaillons donc avec les agents négociateurs pour déterminer des solutions pour y remédier. Nous avons essayé de le faire en dehors de la ronde de négociations. Nous n'y sommes pas encore parvenus, et les agents négociateurs nous ont demandé d'aborder la question à la table des négociations. Nous sommes actuellement dans une ronde de négociations; nous en débattons donc à ce moment-là.

Je dirais simplement que je suis optimiste. Nous avons un objectif commun avec les agents négociateurs: veiller à ce que nous puissions rémunérer nos employés avec exactitude et en temps opportun. Je dirais donc que je suis optimiste.

Stephanie Kusie: Quel genre de soutien ministériel diriez-vous recevoir actuellement?

Jacqueline Bogden: Cette question m'est-elle adressée?

Stephanie Kusie: Tout à fait.

Jacqueline Bogden: Je dirais que le soutien ministériel est total.

En ce qui concerne ce dossier en particulier, lorsque nous avons dit au gouvernement que nous avions besoin d'un mandat pour pouvoir négocier avec les syndicats — car on ne modifie pas les conventions collectives sans négociation; il faut un certain compromis —, le gouvernement s'est montré très réceptif et a dit qu'il convenait que nous devions poursuivre ces changements, même s'ils ne relevaient pas du cycle de négociation collective. J'ai le sentiment que nous avons reçu le soutien dont nous avons besoin.

Stephanie Kusie: Au cours de la dernière décennie, il y a eu huit présidents du Conseil du Trésor libéraux différents, dont cinq au cours des cinq dernières années seulement. Je crois que j'en suis à mon quatrième.

Diriez-vous que le manque d'attention soutenue de la part des ministres a ralenti la simplification des règles de rémunération?

Jacqueline Bogden: Non.

Stephanie Kusie: Le rapport de vérification indique que le Conseil du Trésor avait présenté aux syndicats une proposition visant à résoudre certains problèmes liés à la simplification de la paie; cependant, à la fin de la période couverte par la vérification, aucun accord n'avait été conclu.

Pouvez-vous nous faire le point sur cette proposition aujourd'hui?

Jacqueline Bogden: Oui, bien sûr. J'ai mentionné plus tôt qu'il y a quatre domaines en particulier dont nous avons débattu avec les syndicats.

Un exemple est ce que nous appelons « la règle des 10 jours ». En gros, pour certaines indemnités, il faut avoir travaillé 10 jours pour que l'indemnité soit versée, ce qui signifie concrètement qu'une personne au centre de la paie doit effectuer le calcul pour chaque employé. Il s'agit d'opérations entièrement manuelles; nous échangeons donc avec l'agent négociateur pour voir s'il existe un moyen de résoudre ce problème, afin de ne plus nécessiter un tel degré d'intervention manuelle. C'est l'un des points dont nous débattons avec les agents négociateurs au cours de la présente ronde de négociation collective.

• (1755)

Stephanie Kusie: Madame Reza, Services publics et Approvisionnement Canada est-il en mesure de déterminer s'il pourra traiter avec certitude et précision l'afflux de cas de paie complexes résultant du Programme d'encouragement à la retraite anticipée, ou PERA, et du réaménagement des effectifs?

Arianne Reza: C'est une excellente question. Nous y travaillons, en analysant statistiquement les données qui nous parviennent. Nous faisons tous les efforts possibles pour les personnes qui font face à un départ dans le cadre des règles de l'emploi ou du programme de retraite anticipée, afin que leur paie soit en ordre et qu'il n'y ait pas de répercussions sur leur pension. Nous examinons la situation du point de vue de la gestion tant des salaires que des pensions, et les volumes ont jusqu'à présent été gérables. Nous vérifions constamment les indemnités de départ et d'autres questions.

Quant aux répercussions, nous avons mentionné tout à l'heure le nombre de dossiers en cours et la manière dont nous gérons les ressources entre le traitement de l'arriéré — les dossiers datant de plus d'un an — et les nouveaux dossiers. Ce sera un point de tension, mais, comme la période est courte, nous nous concentrerons là-dessus tout en cherchant à réduire l'arriéré.

Le président: Merci beaucoup. Le temps imparti est écoulé.

Madame Yip, vous avez la parole pour cinq minutes.

Jean Yip (Scarborough—Agincourt, Lib.): Merci.

Merci aux témoins de leur présence aujourd'hui.

Qu'est-ce qui a été supprimé pour raccourcir de trois ans le calendrier?

Arianne Reza: Je crois que le problème... La difficulté réside dans le fait que la gestion simultanée des deux systèmes est une situation extrêmement compliquée. Nous ne savons pas si nous allons le faire pendant deux ou trois ans, mais ce que nous avons décidé, c'est de procéder par vagues. Comme vous l'avez mentionné, nous allons commencer par un tout petit ministère. Nous allons le tester, puis nous intégrerons des ministères plus importants, comme Services partagés et Services publics et Approvisionnement Canada, qui comptent près de 20 000 employés, pour vous donner une idée simplement de la façon dont nous gérons cela. Nous allons continuer à faire fonctionner les deux systèmes en parallèle pendant une période qui reste à définir.

Oui, nous avons décidé que ce que nous avons prévu... Nous ne pouvons pas continuer ainsi pendant trois ans. Rien n'a vraiment été supprimé. Nous allons effectuer beaucoup plus d'essais, tels que les essais d'acceptation par les utilisateurs, les essais du système Day-force et les essais de faisabilité technique, le tout en parallèle. Nous mettrons en place des équipes chargées de ces tâches, plutôt que de les accomplir successivement, tout en continuant à travailler à l'optimisation des attributions.

Madame Steele, voudriez-vous ajouter quelque chose?

Kim Steele: Le calendrier dont il est question était un calendrier très préliminaire que nous avons établi concernant la façon dont nous allions réellement déployer cette nouvelle solution.

Nous avons établi un calendrier initial. C'était il y a près de deux ans. Au fur et à mesure que nous avons traité certains risques et examiné les processus, nous avons continué à ajuster le calendrier, et nous continuerons à le faire. Si, après quelques ministères, nous constatons que nous aurons peut-être besoin d'un peu plus de temps et qu'il faudra peut-être ajuster la vague suivante de ministères, nous le ferons.

Encore une fois, comme Mme ShankarNarayan l'a mentionné, c'est une approche un peu agile. Je n'aime pas forcément utiliser le terme « agile », mais il s'agit vraiment d'une démarche itérative. Au fur et à mesure que nous apprenons, nous continuerons à rajuster le tir. J'appelle ce plan un plan évolutif. Si quelque chose doit changer, nous apporterons les modifications. Peut-être pourrions-nous aller plus vite. C'est une autre option, si tout se passe bien.

Arianne Reza: Ou peut-être pourrions-nous aller plus lentement...

Ce qui n'est pas toujours bien compris aussi, c'est que le système actuel est un système sur place. Chaque fois que nous devons mettre à jour le logiciel pour payer les employés, c'est une tâche ardue. Cela mobilise alors des ressources qui pourraient être consacrées à d'autres tâches, comme la préparation de Dayforce. Plus nous maintenons le système, plus il ne s'agit pas seulement d'un double emploi de ressources ou d'inefficacités. C'est un énorme effort technique que de le maintenir sur place. Il y a aussi la sécurité. C'est un autre risque que nous devons prendre en compte.

Jean Yip: Cela affecte-t-il l'arriéré...?

Arianne Reza: Je ne pense pas que cela ait d'impact sur le retard accumulé, car le genre de compétence ou d'équipe technique est varié. Ceux qui mettent en place Dayforce, qui travaillent dans l'environnement infonuagique, dans la couche application, sont également ceux qui vont prendre en charge la transition technique plus poussée des logiciels.

Madame Steele, vous voudriez peut-être décrire comment se passe la mise en place de MesRHGC, puisque nous parlons de paie. Comme nous en avons également parlé, en ce qui concerne les systèmes de ressources humaines qui alimentent MesRHGC, nous allons passer, je crois, de 30 ou 40 à un seul, afin de nous préparer pour Dayforce. Vous pourriez peut-être décrire cela. C'est un gros travail qui se déroule en parallèle, et c'est là que se concentrent la plupart de nos efforts.

• (1800)

Kim Steele: Actuellement, le gouvernement du Canada compte environ 30 systèmes RH distincts. Le principal est MesRHGC. D'ici la fin de l'exercice financier, le SPAC assumera la responsabilité et la gestion de 80 % de ces systèmes. Tous ces systèmes fonctionnent sur un produit appelé PeopleSoft. Cela nous permettra de poursuivre la normalisation avant de passer à Dayforce.

Pour initier une culture de réflexion sur les processus RH chez les employés et les gestionnaires, nous pouvons commencer à les mettre en œuvre dès maintenant, avant leur migration. L'autre chose que cela nous permettra de faire est... Nous avons beaucoup parlé des données et de la qualité des données. Nous savons qu'il existe des problèmes de données au sein de notre environnement. En regroupant ces 80 organisations, nous serons en mesure de les aider à nettoyer leurs données avant la migration vers Dayforce. Lorsqu'il y a un problème de données, cela ne se traduit pas toujours par un dossier, mais cela peut arriver. Plus nos données seront propres, mieux nous nous porterons d'un point de vue des données.

Arianne Reza: Voici un exemple simple. Je veux finir avant la fin de l'heure.

Tous les systèmes RH qui alimentent la paie ont un format de date différent. On pourrait dire: « Il est simple de faire marche arrière, de réécrire et de rectifier », mais cela s'applique à tous les systèmes hérités utilisés par l'ensemble du gouvernement canadien. Il est difficile d'y accéder pour corriger la date. Ils peuvent avoir besoin de ce format de date pour d'autres raisons. De nombreux problèmes liés au système Phénix sont causés par des dates de début incohérentes dans l'ensemble du système à ce jour. Nous sommes encore confrontés à ces problèmes au quotidien.

Jean Yip: Cela semble énorme — tant de systèmes RH réduits à un seul. Êtes-vous sûre que cela fonctionnera?

Arianne Reza: Nous savons que le système actuel est incohérent et ne sert pas les intérêts des employés. Si nous ne pouvons pas payer nos employés de manière précise, ils ne peuvent pas fournir

de services de qualité aux Canadiens. Selon moi, les tests de faisabilité et de viabilité de Dayforce, ainsi que les tests techniques, révéleront d'excellentes perspectives de succès.

Le président: Merci beaucoup. Le temps est écoulé.

[Français]

Monsieur Lemire, vous avez la parole pour deux minutes et demie.

Sébastien Lemire: Merci, monsieur le président.

Je vous remercie de nouveau, madame Reza.

Évidemment, notre rôle, c'est de poser des questions. Je vous remercie de votre engagement.

Vous avez accordé un contrat de 29 millions de dollars à la firme McKinsey, de 2020 à 2023, pour rationaliser les processus et standardiser le travail au Centre des services de paie. Pourtant, dans son audit, la vérificatrice générale souligne clairement que les objectifs liés au processus de simplification de la paie n'ont pas été atteints.

Comment justifiez-vous le contrat qui a été accordé à la firme McKinsey?

N'y a-t-il pas quelque chose que les fonctionnaires auraient pu faire eux-mêmes, sans recourir à l'expertise externe? On aurait pu faire confiance à l'expertise interne de la fonction publique.

Arianne Reza: Dans le cas de ce contrat, je pense que nous avons beaucoup utilisé l'expertise de cette firme et que nous pouvons démontrer la valeur de l'entreprise, de ce qu'elle a apporté à la table. Ça, je pense que c'est très intéressant, parce que nous nous sommes posé les mêmes questions. Nous avons accordé ce contrat, et il faut voir ce que nous avons reçu et quels étaient les livrables.

Je vais me tourner vers Mme Steele...

Sébastien Lemire: Pouvez-vous peut-être nous le démontrer par écrit également, avec les autres éléments?

Arianne Reza: Oui, mais pouvons-nous laisser Mme Steele en parler davantage?

Sébastien Lemire: Oui, tout à fait.

Arianne Reza: Je vous laisse la parole, madame Steele.

Kim Steele: À ce moment-là, au Centre des services de paie, il y avait divers processus pour chaque agent de rémunération. Nous avons conclu le contrat avec la firme McKinsey, parce que nous voulions standardiser les processus pour tous les conseillers en rémunération. En procédant ainsi, nous avons certainement vu une amélioration du travail et de l'exactitude des tâches.

[Traduction]

Nous l'avons suivi. Nous l'avons mesuré. Nous avons pu constater les améliorations au fil du temps.

[Français]

C'est la raison pour laquelle nous avons prolongé le contrat avec la firme McKinsey.

[Traduction]

Cela en valait absolument la peine.

[Français]

Pour ce qui est du système Dayforce, il y aura des changements à venir dans le travail des conseillers en rémunération, mais nous allons utiliser les mêmes pratiques pour nous assurer que leur travail est standardisé partout, au sein du gouvernement du Canada.

Sébastien Lemire: Merci.

Selon le Plan ministériel 2025-2026, ce sont 80 000 employés qui ont été confrontés à de potentielles erreurs de paye au Centre des services de paye.

Dans votre plan ministériel, vous prévoyez la fin du financement supplémentaire visant à stabiliser les activités liées à la paye et à réduire l'arriéré des cas problématiques. Le financement visait aussi le projet de transformation des ressources humaines et de la paye. Cela permettra de réduire vos dépenses de 1,4 milliard de dollars. Toutefois, il y a encore un arriéré présentement.

Devons-nous comprendre que vous prévoyez éliminer cet arriéré d'ici la fin de l'année? Est-ce bien l'échéance que vous avez fixée?

Arianne Reza: Parlez-vous de la cible de 88 000 cas?

• (1805)

Sébastien Lemire: Oui, c'est ça.

Arianne Reza: Nous voulons régler cet arriéré de 88 000 cas d'ici la fin de l'exercice financier. Nous voulons le régler pour assurer la transition vers Dayforce sans aucun ancien cas à la traîne.

Sébastien Lemire: Merci, madame Reza.

Le président: Merci beaucoup, monsieur Lemire.

Monsieur Deltell, vous avez la parole pour cinq minutes.

Gérard Deltell: Merci, monsieur le président.

D'abord, madame Hogan, je vous remercie de votre témoignage. Vous avez personnellement été une victime de Phénix. Je vous remercie de l'avoir signalé.

Est-ce que tout est rétabli?

Karen Hogan: Ce que j'ai dit, c'est que je faisais des audits sur Phénix depuis 2016. Je n'ai jamais eu de problème concernant ma paye.

Au Bureau du vérificateur général du Canada, nous avons nos propres agents de rémunération, et nous fournissons l'information à Phénix. J'ai été très choyée de ne pas avoir eu de problème par rapport à ma paye. Cependant, j'ai passé une décennie à auditer le système.

Gérard Deltell: Je suis désolé d'avoir posé une question qui n'était pas pertinente.

Mesdames Reza et Hogan, vous avez dit tout à l'heure que vous travaillez pour qu'il n'y ait plus de cas en attente lorsque l'autre programme sera mis en marche. C'est ce que vous espérez.

Avez-vous une date précise ou, à tout le moins, une évaluation du moment où ça va arriver?

Arianne Reza: Je pense que vous parlez toujours de l'arriéré de cas.

Quand le rapport de la vérificatrice générale a été publié, en septembre, il y avait environ 155 000 cas. Maintenant, nous sommes en mai, et il y a 88 000 cas. Nous espérons que ce sera 76 000 cas en juillet. J'essaie de faire un peu les calculs, et j'espère que d'ici la

fin de l'exercice financier, c'est-à-dire en mars 2027, nous serons rendus dans ce camp.

Nous avons eu une autre question au sujet des cas que nous ne connaissons pas. Maintenant, compte tenu du Programme d'incitation à la retraite anticipée, ou IRA, et de l'examen exhaustif des dépenses, ou EED, il y a encore plus de cas qui entrent dans l'inventaire. Il s'agit toujours de trouver un équilibre. C'est ce que nous visons.

Gérard Deltell: D'accord.

Tout à l'heure, Mme Hogan a parlé de la saisie de données. Quand on donne les mauvaises informations de base, c'est sûr que ça crée un problème. Phénix ou pas, ça arrive.

Selon vous, combien y aurait-il eu de situations de ce genre?

Arianne Reza: Avant de me tourner vers ma collègue, je vous dirai que je comparais aujourd'hui à titre de sous-ministre.

La majorité des cas sont causés par la saisie de mauvaises données dans le système. Une fois que c'est fait, il est difficile de les reprendre et de remonter le fil pour faire la révision.

[Traduction]

Cependant, je me trompe peut-être un peu dans mon...

[Français]

Kim Steele: L'autre défi, c'est vraiment quand la transaction est entrée dans le système.

[Traduction]

Si la transaction est saisie en retard, cela posera un problème. Nous devons peut-être... Cela nécessitera une intervention manuelle. Chaque intervention manuelle prend plus de temps et augmente le risque d'erreur humaine. Il est extrêmement important que les choses soient faites à temps et avec précision.

[Français]

Arianne Reza: Je vais vous faire part d'un exemple lié à ce que Mme Hogan a dit.

Je parle avec mes gestionnaires. Une tendance se dégage des rapports que nous recevons. Les cas les plus difficiles sont plutôt communs. Il s'agit des cas où les gens sont surpayés. Ils n'ont pas travaillé pendant le temps de travail, mais leur gestionnaire n'a pas entré dans le système l'information selon laquelle ils étaient en congé ou malades. Ça devient alors un défi.

Présentement, nous faisons beaucoup d'efforts et beaucoup de formations pour nous assurer que tout le monde, non seulement les gestionnaires, mais aussi les employés, entrent dans le système la bonne information, selon laquelle ils ont travaillé ou n'ont pas travaillé. Cela dit, nous essayons d'atténuer ce défi.

Gérard Deltell: Mon temps de parole s'achève bientôt, alors je vous pose une dernière question.

Tout ça s'est produit pendant la période de la pandémie de COVID-19. Avez-vous évalué les préoccupations générées par la COVID-19, le fait que les gens étaient en télétravail et tout le reste?

Selon vous, quel impact cela a-t-il eu sur Phénix et sur le nouveau programme que vous mettez sur pied?

Arianne Reza: Je vais répondre à cette question. Je me tournerai ensuite vers mes collègues, qui pourront vous donner des précisions.

C'était intéressant. Pendant la pandémie de COVID-19, il n'y avait pas tellement de déplacements chez les fonctionnaires. Pour nous, c'est un défi quand les fonctionnaires changent de ministère. Ils ont alors un nouveau système. Il y a de la paperasse, et il faut saisir l'information. Pendant la pandémie, ça a alors un peu diminué. Nous étions un peu plus stables.

Avec le nouveau système Dayforce, nous prévoyons avoir un fichier maître afin de toujours suivre les employés. Dayforce permettra d'assurer un suivi au sein du gouvernement.

• (1810)

Le président: Merci beaucoup, monsieur Deltell.

[Traduction]

Monsieur Ma, vous disposez des cinq dernières minutes, s'il vous plaît, avec les témoins.

Michael Ma (Markham—Unionville, Lib.): Merci, monsieur le président.

Merci aux témoins d'être venus.

Ma première question s'adresse à la vérificatrice générale Hogan.

Vous avez recommandé une surveillance externe. Pourriez-vous nous expliquer brièvement ce que vous avez en tête, notamment en ce qui concerne le mandat et les pouvoirs?

Karen Hogan: Tout le monde veut que je devienne avocate, mais je suis très heureuse d'être comptable.

Des voix: Ha, ha!

Karen Hogan: Je pense qu'il devrait y avoir une surveillance externe de tout système informatique. Il faudrait au moins qu'il s'agisse d'une surveillance indépendante. C'est l'une des préoccupations que nous avons soulevées lorsque nous avons examiné le système de paye Phénix. Cela pourrait être un groupe d'audit interne indépendant chargé d'examiner le système. Cela pourrait être le recours à une organisation externe. Je crois, par exemple, que le gouvernement a engagé Goss Gilroy pour examiner le système. Ce pourrait être mon bureau qui viendrait jeter un œil.

Il est important qu'une personne extérieure au système, au processus et au résultat vienne simplement vérifier que tout fonctionne et vous dire honnêtement ce qui se passe. C'est la raison pour laquelle j'ai décidé d'intervenir très tôt pour examiner la situation. J'ai jugé cela important. Nous allons suivre cela de près et décider si nous devons réexaminer la question une fois que les trois premiers ministères auront effectué la transition, afin d'apporter une valeur ajoutée et de nous assurer que tout se passe bien pour que les fonctionnaires soient payés correctement et à temps.

Michael Ma: C'est parfait. Je suis d'accord.

À ce propos, pour faire suite à cela, vous avez mentionné une autre organisation qui... Est-ce qu'elle gère ce projet? Qui est responsable de la mise en œuvre de ce projet? Est-ce Dayforce? Est-ce le gouvernement?

Cette question s'adresse à la sous-ministre Reza.

Arianne Reza: C'est le gouvernement qui est responsable. Oui, c'est conjointement le SPAC et le Secrétariat du Conseil du Trésor, mais c'est au SPAC qu'il revient de le mettre en œuvre. Nous en sommes responsables.

Vous avez posé une question tout à l'heure au sujet de la gouvernance. Si vous me le permettez, je pense que c'est extrêmement important. Il est essentiel de disposer d'une fonction de contrôle. Comme nous venons de le discuter ces deux dernières heures, nous ne pouvons pas nous contenter du statu quo. Le processus est extrêmement manuel. Il est extrêmement coûteux. Nous avons entendu plusieurs chiffres différents. Nous devons passer à une solution basée sur le nuage informatique sécurisé, et qui couvre à la fois les ressources humaines et la paie. C'est la première chose.

La deuxième concerne la gouvernance de ce projet. L'une des mesures que nous avons prises, et qui me semble relativement nouvelle depuis quelques années, est la création d'un sous-comité chargé de superviser le processus d'approbation. Je peux vous dire qu'il n'y a probablement aucun autre comité qui attire autant de monde, car nous avons tous désormais un intérêt dans cette affaire. Nous abandonnons ces différents systèmes de responsabilisation, et nous voulons nous assurer qu'il y ait une supervision rigoureuse et une fonction de contrôle, car cela doit fonctionner.

En ce qui concerne les questions relatives aux tiers et à l'indépendance lorsque nous faisons appel à une expertise externe, tout est axé sur la mise en œuvre et l'exécution afin de minimiser les risques. Il s'agit d'une transformation gouvernementale. On entend beaucoup parler de projets informatiques, mais je pense que la terminologie utilisée pour les décrire devrait être réduite et que nous devrions parler de projets de transformation. Il s'agit de projets d'entreprise de grande envergure sur le plan opérationnel. Nous passons de départements cloisonnés et isolés à des initiatives à l'ensemble de l'organisation. La gouvernance et la responsabilisation sont des facteurs essentiels.

Michael Ma: J'aimerais revenir sur ce point.

Est-ce Dayforce qui assure la mise en œuvre, ou un autre intégrateur?

Kim Steele: Notre contrat est avec Dayforce, mais nous parlons de Dayforce comme de l'« équipe Dayforce ». Elle fait en effet appel à un certain nombre de sous-traitants, mais il s'agit en fin de compte d'un projet du SPAC et du SCT. Nous en assurons la direction, et elle nous apporte le soutien nécessaire.

Michael Ma: Dayforce est-elle responsable de la mise en œuvre?

Kim Steele: C'est à nous qu'incombe la responsabilisation.

Arianne Reza: C'est notre prestataire, mais nous sommes le gouvernement du Canada. C'est à nous qu'incombe la responsabilité de mener à bien le projet. Il s'agit d'un agent qui nous apportera son soutien. Nous dirons que nous avons besoin de X, Y et Z — que nous devons ajuster ceci, que nous avons besoin de cette extension nuagique et que nous devons la supprimer parce que les règles ont été simplifiées à la suite des négociations syndicales.

• (1815)

Michael Ma: Merci.

Tout à l'heure, ce panel nous a fait part des leçons apprises au sujet du projet Phénix. En réfléchissant à l'approche par étapes que vous nous avez présentée, n'avez-vous pas envisagé de commencer par la paie pour résoudre le point le plus sensible, puis de mettre en œuvre le volet RH? Ainsi, vous auriez traité le point le plus sensible sans augmenter le risque lié à la réalisation de ce projet.

Kim Steele: Mes chers collègues ici présents ont expliqué que chaque opération de paie commence par les ressources humaines. C'est le point de départ. Si les opérations RH ne sont pas effectuées à temps ou avec précision, le résultat de la paie sera impacté. La séparation des 30 systèmes RH différents qui alimentent un seul système est l'un des problèmes fondamentaux que nous essayons de résoudre. Grâce à l'utilisation d'une solution intégrée combinant les ressources humaines et la paie — vos transactions RH et de paie se trouvant dans le même système — nous allons résoudre plusieurs des problèmes que nous rencontrons actuellement.

Les séparer n'a aucun sens. Nous avons évoqué la standardisation de ces processus RH. Tout cela est regroupé au sein d'une seule solution.

Oui, au début, la question s'est posée: « Pourrions-nous faire cela différemment? » Bien sûr, nous avons examiné cette possibilité. Nous avons étudié un certain nombre d'approches différentes. D'après les discussions que nous avons eues avec diverses organisations et collectivités, c'est la meilleure approche.

Michael Ma: En général, cela...

Le président: Je crains que le temps soit écoulé, monsieur Ma. Je vous ai également accordé un peu de temps supplémentaire.

Je tiens à remercier les témoins d'être venus témoigner et d'avoir fait preuve de patience, et je les remercie pour leur contribution au rapport « Modernisation de la paye », qui est tiré des rapports de la vérificatrice générale du Canada du printemps 2026. Vous êtes tous libérés.

Nous allons reprendre la séance. Je vais suspendre la séance pendant deux minutes pour permettre aux témoins de partir. J'apprécie vraiment la patience dont ils ont fait preuve à notre égard aujourd'hui.

Nous allons suspendre la séance et reprendre dans deux minutes.

• (1815) _____ (Pause) _____

• (1820)

Le président: Nous reprenons nos travaux.

Je donne la parole à Mme Tesser Derksen, s'il vous plaît.

Kristina Tesser Derksen: Je vous remercie, monsieur le président. J'ai une motion à proposer.

Je tiens à remercier mon ami, M. Lemire, d'avoir inspiré cette motion et d'avoir accompli un travail remarquable pour porter cette question devant le Comité. Je pense que c'est très important.

Pour lui rendre hommage, je vais la lire en français afin qu'elle figure au compte rendu. Je vous prie donc de bien vouloir patienter.

[Français]

Je propose que:

le Comité invite Cliff Groen, sous-ministre délégué, ainsi que des hauts fonctionnaires du ministère de l'Emploi et du Développement social, du Secrétariat du Conseil du Trésor et du ministère de la Transformation du gouvernement, des Travaux publics et de l'Approvisionnement, pour une séance de deux heures afin de répondre aux questions des parlementaires concernant la gestion de la modernisation du versement des prestations et ses répercussions.

Le président: Très bien.

Monsieur Lemire, vous avez la parole.

Sébastien Lemire: Monsieur le président, la semaine dernière, lundi soir, vous avez ajourné la réunion à 20 heures, parce qu'il y avait un vote à la Chambre.

Est-ce que, dans un premier temps, nous ne devrions pas débattre sur la motion précédente, avant d'aborder une motion complémentaire ou qui viserait à la remplacer?

Le président: Parlez-vous d'une décision que j'ai prise il y a une semaine?

Sébastien Lemire: Il y a une semaine, vous avez ajourné la réunion du Comité.

Nous parlions d'une motion qui avait été bonifiée plusieurs fois par mes collègues libéraux. Je pense que ça témoigne de l'intérêt que nous avons, notamment pour la question du document, de la fameuse lettre qui a été rédigée par la greffière du Conseil privé à l'attention du premier ministre Trudeau. Nous avons intégré cet élément à la motion. Nous avons réduit d'autres éléments, notamment en ce qui a trait au temps. Je pense que nous étions rendus à un stade où nous étions prêts à voter sur cette motion, qui implique quand même des documents.

Sans nécessairement recommencer le débat, je pense que c'est un vote que nous devrions faire avec un certain honneur.

Le président: Parlez-vous du vote sur la motion qui est devant nous aujourd'hui?

Sébastien Lemire: Non.

Le président: D'accord, il n'est pas question de cette motion.

Alors, qu'est-ce que vous demandez?

Sébastien Lemire: J'aimerais que nous passions au vote sur la motion dont nous parlions quand la réunion a été ajournée lundi dernier. J'aimerais que nous votions sur la motion qui a été amendée huit fois avant de passer à l'étude d'une nouvelle motion.

Le président: Je vais consulter la greffière. Donnez-moi 30 secondes.

Je ne suis pas certain que c'est possible, parce que c'est un peu bizarre.

Nous avons une motion devant nous, mais vous aimeriez que nous retournions à la motion dont nous parlions il y a quelques jours.

Est-ce exact?

• (1825)

Sébastien Lemire: Ce serait seulement pour le vote, parce que la réunion a simplement été ajournée.

Le président: Toutefois, nous parlons actuellement de la motion qui vient d'être proposée. Si vous voulez retourner à l'autre motion, ça prend un vote du Comité.

Si vous pensez que le vote pour retourner à cette motion va être favorable, vous pouvez le proposer.

Sébastien Lemire: Je pense que c'est une question de principe. Ce débat a eu lieu auparavant. La réunion a été ajournée, mais ce n'est pas la fin d'un...

Le président: Lorsqu'une réunion est ajournée, le débat est terminé pour le moment. Nous pouvons toujours revenir sur cette motion n'importe quand, mais, présentement, c'est de la motion de Mme Tesser Derksen que nous parlons. Si nous voulons terminer le débat sur la motion de la semaine dernière, nous pouvons le faire, mais ça va prendre un vote. Je ne peux pas juste nous faire passer d'une motion à l'autre.

Sébastien Lemire: À quel moment la motion de Mme Tesser Derksen a-t-elle été proposée?

Le président: Elle vient juste d'être proposée. Peut-être que je me suis trompé, mais je pensais que l'autre motion avait déjà reçu des appuis. De plus, Mme Tesser Derksen était prête à proposer sa motion il y a 30 minutes.

Sébastien Lemire: Tout à fait. Je pensais que c'était sensiblement la même motion que celle qui avait été proposée lundi dernier, et que vous aviez précédemment rejetée en raison d'un amendement à la motion précédente.

Bref, je vous demande de passer au vote sur la motion précédente, celle pour laquelle...

Le président: Ce n'est pas ma compréhension des choses, mais nous pouvons avoir un petit débat.

D'après moi, un avis de motion avait été déposé, ou une motion avait été proposée, mais c'est celle de Mme Tesser Derksen qui fait présentement l'objet de nos discussions.

Monsieur Deltell, vous avez la parole.

Gérard Deltell: Je veux juste faire une observation pour essayer de trouver un terrain d'entente. En effet, la motion de Mme Tesser Derksen a été proposée, et nous savons qu'il y a une entente entre tous les partis. Donc, ça devrait être correct.

Cela dit, M. Lemire soulève quelque chose d'important. En effet, la dernière fois que nous nous sommes vus, il y avait une motion à l'étude. Nous avons mis un terme à la rencontre, mais ça ne signifiait pas que le débat sur la motion était fini.

M. Lemire demande si nous pouvons revenir là-dessus. Selon ce que je comprends, nous devons faire un vote sur cette demande. Nous pouvons imaginer un peu le résultat, mais, au moins, nous aurons procédé étape par étape.

Le président: Ce n'est pas vraiment une question de procéder étape par étape. Lorsqu'une réunion se termine sans vote, ça ne veut pas dire que le débat sur la motion est fini. Toutefois, ce n'est pas la motion présentement à l'étude. Il faut ramener le débat, même si nous avons une situation comme celle-là. Il n'est donc pas question de prendre les choses dans l'ordre, mais plutôt de devoir revenir sur ces motions.

Monsieur Lemire, vous avez la parole.

Sébastien Lemire: Je veux juste bien comprendre. La motion à l'étude touche sensiblement le même sujet et emploie les mêmes mots que la motion précédente, mais avec des éléments différents.

Donc, est-ce que la motion présentée par mon amie et collègue fait que celle que j'ai proposée précédemment et dont nous avons débattu lundi dernier devient caduque?

[Traduction]

Le président: Je vais consulter la greffière.

• (1830)

[Français]

Je vais commencer par donner la parole à M. Osborne.

Monsieur Osborne, vous avez la parole.

[Traduction]

Tom Osborne: Merci.

Monsieur le président, une fois encore, je suis d'accord avec la conclusion à laquelle vous êtes parvenu tout à l'heure. Il y a deux motions différentes...

Le président: Nous ne devrions en parler qu'à huis clos, mais allez-y.

Tom Osborne: Il y a deux motions différentes. Cette motion ne signifie pas que la motion précédente est caduque. Si nous adoptons celle-ci et que tous les partis sont satisfaits des informations, nous pouvons laisser l'autre motion caduque. Si nous adoptons celle-ci et que M. Lemire n'est pas satisfait des informations issues de ce processus, nous pouvons redonner vie à sa motion précédente.

Cela n'annule pas votre motion précédente. Elle est en suspens quelque part.

Le président: Je suis d'accord. C'est ce que j'allais dire.

[Français]

Monsieur Lemire, si le Comité décide de poursuivre l'étude de la présente motion, ça ne veut pas dire que votre motion est rendue caduque.

Sébastien Lemire: C'est parfait.

Le président: Je vous demande juste une petite seconde.

[Traduction]

Monsieur McKinnon, vous aviez levé la main tout à l'heure. Souhaitez-vous vous exprimer à ce sujet?

Ron McKinnon: J'allais fondamentalement être d'accord avec vous également.

Le président: Vous devez cesser de dire cela en public.

Allez-y, monsieur McKinnon.

Ron McKinnon: C'est cette motion qui nous est soumise en ce moment. Nous devons en débattre ou la mettre aux voix. S'il y a une autre motion dont nous voulons traiter, nous pourrions le faire à ce moment-là.

Le président: Comme vous le savez, je ne peux pas mettre la motion aux voix. Le débat doit être clos.

[Français]

Monsieur Lemire, vous avez la parole.

Sébastien Lemire: Merci, monsieur le président.

Je demande deux éléments de clarification, à moins que l'information soit fournie dans les courriels et que je ne les ai pas vus.

Je veux juste m'assurer des ministères qui sont nommés. Est-ce qu'on inclut Services partagés Canada dans les ministères?

Est-ce que ce ministère fait partie des ministères mentionnés dans la motion?

[Traduction]

Jean Yip: EDSC...

[Français]

Sébastien Lemire: Je l'ai ici. Donnez-moi deux petites secondes.

Le président: Monsieur Deltell, vous avez la parole.

Gérard Deltell: On me signale que, dans la version papier, il serait écrit « la Comité », et non « le Comité ».

Le président: D'accord.

Y a-t-il encore des questions?

Monsieur Lemire, vous avez la parole.

Sébastien Lemire: J'aimerais aborder un deuxième élément. Vous constaterez qu'il y a un consentement unanime pour ajouter la convocation d'un témoin, qui était mentionné dans la motion de départ. Il s'agit de M. John Ostrander, l'ex-chef technique du programme de Modernisation du versement des prestations.

Je vais vous expliquer pourquoi cela m'apparaît important. Il était un des dirigeants principaux du programme de modernisation. De 2017 à 2020, au moment où le gouvernement a choisi le logiciel Cúram, il était vice-président et directeur général chez IBM. Il était vice-président chez IBM lorsqu'il y a eu des problèmes en Ontario, en 2015. Dans le rapport de la vérificatrice générale, cette personne est mentionnée notamment au point 1.66.

Je pense qu'il fait partie des personnes auxquelles nous aimerions poser beaucoup de questions.

Le président: Que proposez-vous exactement comme amendement?

Sébastien Lemire: C'est un amendement, effectivement.

Je propose que la motion soit modifiée par adjonction, après les mots « sous-ministre délégué », des mots « John Ostrander, ex-chef technique, Modernisation du versement des prestations ».

Le président: Vous avez mentionné M. Ostrander, mais qui est l'autre personne mentionnée?

Sébastien Lemire: M. Groen est déjà mentionné dans la motion. Mon amendement ajouterait M. Ostrander à la motion.

[Traduction]

Le président: C'est M. Osborne, puis Mme Tesser Derksen.

Tom Osborne: Merci, monsieur le président.

Je pense que notre groupe est d'accord pour ajouter cela sous forme d'amendement.

La seule mise en garde que je voudrais faire au groupe, c'est que nous pouvons contraindre le premier témoin à comparaître, mais je crois que M. Ostrander est à la retraite. Nous pouvons l'inviter, mais je ne suis pas certain que nous puissions le contraindre.

Nous sommes d'accord pour ajouter cela sous forme d'amendement.

Le président: D'accord.

Madame Tesser Derksen, souhaitez-vous vous exprimer à ce sujet? Je ne voulais pas vous couper la parole. J'ai simplement vu que M. Osborne avait levé la main en premier.

Est-ce accepté en principe?

(L'amendement est adopté. [Voir le Procès-verbal])

(La motion modifiée est adoptée. [Voir le Procès-verbal])

Le président: Je vais suspendre...

• (1835)

[Français]

M. Lemire, vous avez la parole.

Sébastien Lemire: Monsieur le président, je vous invite à passer au vote sur la motion précédente, dont nous avons débattu jusqu'à 20 heures lundi, pour que nous puissions également en disposer.

Le président: Pour revenir sur cette motion, qui est une motion dilatoire, ça prend un vote.

Sébastien Lemire: Juste avant, j'aimerais pouvoir ajouter...

Le président: Vous avez demandé de revenir sur cette motion, qui est une motion dilatoire.

[Traduction]

Il n'y a pas lieu de débattre, je vais donc demander à la greffière de procéder immédiatement au vote.

Vous votez « oui » pour revenir à la motion de M. Lemire immédiatement, et « non » pour ne pas le faire.

(La motion est rejetée par 5 voix contre 4.)

Le président: Monsieur Lemire, la motion est rejetée, mais vous pouvez toujours réessayer.

[Français]

Sébastien Lemire: Je le ferai avec grand plaisir, parce que je pense que les éléments d'information que nous demandions par cette motion seraient tout à fait pertinents pour l'étude que nous aurons à faire prochainement.

Je la ramènerai certainement en temps opportun.

[Traduction]

Le président: Sans plus attendre, je vais suspendre à nouveau la séance. Nous reviendrons dès que possible — dans trois à cinq minutes, j'espère — pour une brève séance à huis clos. Merci.

Cette partie de la séance est suspendue.

[La séance se poursuit à huis clos.]

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

PERMISSION DU PRÉSIDENT

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

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