



CHAMBRE DES COMMUNES
HOUSE OF COMMONS
CANADA

Comité permanent des opérations gouvernementales et des prévisions budgétaires

OGGO • NUMÉRO 023 • 1^{re} SESSION • 41^e LÉGISLATURE

TÉMOIGNAGES

Le mercredi 1^{er} février 2012

Président

M. Pat Martin

Comité permanent des opérations gouvernementales et des prévisions budgétaires

Le mercredi 1^{er} février 2012

• (1635)

[Traduction]

Le président (M. Pat Martin (Winnipeg-Centre, NPD)): Nous reprenons nos travaux. Il s'agit de la 23^e réunion du Comité permanent des opérations gouvernementales et des prévisions budgétaires.

Nous entreprenons aujourd'hui l'étude sur la nouvelle entité appelée Services partagés Canada. À ce titre, nous sommes ravis d'accueillir nos premiers témoins, qui représentent l'Institut professionnel de la fonction publique du Canada ou l'IPFPC. Bienvenue à vous trois: M. Gary Corbett, président; M. Michel Rodrigue, chef de l'information; et M. Ryan Campbell, agent des politiques et de la rémunération.

Je crois comprendre que vous allez faire des observations préliminaires, après quoi vous serez prêts à accueillir les questions du comité.

M. Gary Corbett (président, Institut professionnel de la fonction publique du Canada): Oui, nous avons des observations préliminaires à faire. Je demande votre indulgence parce qu'il s'agit davantage de points d'allocation que d'un discours.

Monsieur le président, j'aimerais vous remercier, ainsi que les membres du comité, de nous avoir invités ici aujourd'hui.

Comme bien d'entre vous le savent, l'IPFPC représente 60 000 membres, dont près de 18 000 professionnels de la TI. C'est là le plus grand segment du personnel de la TI au sein du gouvernement fédéral; en effet, environ 80 p. 100 de ces membres sont censés être transférés à Services partagés Canada.

De notre point de vue, Services partagés Canada est un grand projet qui comporte des risques. Nous croyons que les membres de l'IPFPC — les gens que nous représentons — sont essentiels au succès du projet. L'IPFPC appuie l'idée des services partagés, mais cela dépend de la façon dont on s'y prend. La question n'est pas de savoir si c'est bien ou mal, mais comment on va procéder. C'est ce qui déterminera l'échec ou la réussite de ce type de projet.

On trouve, dans la documentation, quelques exemples de bonnes idées qui ont mal tourné. Pensons à l'expérience de l'Australie, où après sept ans et 350 millions de dollars, le résultat obtenu laisse à désirer. Dans l'ensemble, nous reconnaissons que le projet de consolidation pourrait s'avérer utile. Voilà pourquoi nous essayons de collaborer de bonne foi avec le gouvernement et la gestion du régime de Services partagés Canada.

Les professionnels de la TI qui sont membres de l'IPFPC savent qu'il y a moyen de rationaliser et de rentabiliser davantage les services de TI au sein du gouvernement fédéral. Cependant, il est aussi important de noter qu'on ne pourra pas réaliser des économies si on ne se munit pas d'un plan dès le début et si, faute de prévoyance suffisante, on ne parvient pas à régler certaines des questions stratégiques. C'est ce qu'il faut faire, au lieu de s'en tenir aux

opérations quotidiennes de Services partagés Canada qui sont à l'ordre du jour.

Tout d'abord, les membres de l'IPFPC sont toujours parmi les premiers à trouver des solutions. Nous voulons mettre l'accent sur les solutions, et nous avons les connaissances nécessaires pour travailler sur place à cette fin.

Lorsque la création de Services partagés Canada a été annoncée pour la première fois, nous avons été déçus du manque de consultation et de transparence. Même si l'employeur a l'obligation juridique de nous consulter, nous avons dû nous battre fort, à coup de lettres envoyées aux ministres, afin d'être consultés de façon satisfaisante dans ce dossier. Je crois que l'employeur a fini par céder aux pressions en nous invitant à travailler avec la haute direction de Services partagés Canada.

Depuis, nous avons participé à certaines des consultations, et nous sommes résolus à collaborer avec l'employeur durant la phase de mise en oeuvre. Hélas, de nombreuses questions demeurent sans réponse, ce qui crée de l'incertitude chez nos membres. Par exemple, nous n'avons pas encore vu le plan d'activités. Il n'y a toujours pas de budget précis dans ce dossier, ni de plan des ressources humaines. Comme vous pouvez l'imaginer, ces éléments sont très importants pour un organisme de négociation comme le nôtre afin de voir dans quelle direction on s'en va et de déterminer comment nos membres retomberont sur leurs pieds ou comment ils seront protégés durant leur transfert vers d'autres organismes et ministères.

En septembre 2011, nous avons reçu l'étude de faisabilité de PricewaterhouseCoopers sur les centres de données. En passant, c'est un journaliste qui nous l'a envoyée. Cela en dit long sur une partie du problème: en effet, si on nous avait demandé d'intervenir dès le début, nous aurions pu expliquer ou prévoir les orientations à prendre dans le cadre de ce projet afin de permettre au gouvernement d'atteindre ses objectifs. Comme je l'ai dit, le fait d'avoir reçu l'étude en question de la part d'un journaliste n'est probablement pas la meilleure façon de procéder.

Après avoir examiné le rapport, nous nous sommes mis à craindre de l'éventualité d'une mise en oeuvre inadéquate. Nos membres ont certainement exprimé des inquiétudes quant à des pertes d'emploi considérables et probablement inutiles, surtout en ce qui concerne le regroupement de quelque 320 centres de données dans les collectivités locales en seulement une poignée de centres de données. Comme vous pouvez l'imaginer, certains de ces centres de données se trouvent dans des régions locales ou éloignées et dans de petites collectivités, où un emploi présente d'énormes retombées économiques comparativement à un emploi dans un plus grand centre.

Avec la création de Services partagés Canada, nous craignons également qu'il y ait un recours inutile et excessif à l'impartition, ce qui coûte cher. Non seulement il y a moins de responsabilisation, mais on court aussi le risque de compromettre des principes permanents dans les pratiques en matière de ressources humaines, comme le bilinguisme. C'est là une autre de nos préoccupations; si le gouvernement se dirige dans cette direction, nous voulons que ces principes soient maintenus pour nos membres.

À notre avis, le fait de fournir des services de TI à l'interne coûte moins cher que de confier des contrats à l'externe. À ce titre, mentionnons l'expérience du gouvernement de l'Ontario en 2005; celui-ci s'est engagé, dès le départ, à suivre cette voie et a promis qu'il n'y aurait aucune perte d'emplois. L'employeur a donc pris, dès le début, un engagement envers les employés et les agents négociateurs. Si je comprends bien, cette approche a généré d'importantes économies pour le gouvernement provincial. Or, nous n'avons pas vu, cette année, le même esprit de collaboration de la part de Services Canada, qui n'a pas fait la même offre dans le cadre de cette initiative.

Là où je en veux venir, c'est que nos membres sont des fonctionnaires dévoués à l'intérêt public et qu'ils veulent travailler à réaliser des économies. Nos membres sont également les mieux placés pour faciliter une transition harmonieuse vers le modèle de services partagés. À notre avis, ce modèle peut fonctionner si nous faisons bien les choses. Les erreurs dans le processus de planification risquent de mener à un projet de services partagés dysfonctionnel. Cette question nous préoccupe. Au bout du compte, nous devons faire en sorte que Services partagés Canada soit une entité qui sert les intérêts des Canadiens de façon optimale. Il est possible de collaborer avec le gouvernement, tout en protégeant nos membres.

Voilà ce que j'avais à dire, et je suis maintenant prêt à répondre aux questions.

Merci.

•(1640)

Le président: Merci beaucoup, monsieur Corbett.

Le comité devrait savoir que l'IPFPC a remis un dossier d'information, dont une grande partie est dans les deux langues officielles, sauf un chapitre: il s'agit du rapport de PricewaterhouseCoopers, que l'on a déjà envoyé au bureau des députés, dans les deux langues officielles, il y a quelques mois. Étant donné que nous avons déjà ce document dans les deux langues officielles, j'aimerais demander le consentement unanime du comité afin de faire abstraction de l'exigence en matière de langues officielles et de distribuer le document d'information de l'IPFPC. Y a-t-il des objections?

D'accord. Comme il n'y a pas d'objection, l'adjoint du greffier peut alors distribuer le dossier d'information.

Sur ce, nous passons à la période des questions. Nous allons d'abord entendre Denis Blanchette, pour le compte de l'opposition officielle.

Denis, vous avez cinq minutes.

[Français]

M. Denis Blanchette (Louis-Hébert, NPD): Merci, monsieur le président.

Messieurs Corbett, Campbell et Rodrigue, je vous souhaite la bienvenue au comité.

La création de services partagés est un sujet très important pour l'administration publique fédérale. Comme vous, je suis d'accord

pour dire que, compte tenu des sommes impliquées, on doit absolument bien faire les choses. Tout autour de la planète, des gens se sont livrés à des exercices de ce genre. Certains ont échoué et d'autres ont mieux réussi.

Avez-vous l'impression, en voyant la façon dont les choses commencent, qu'on est sur la bonne voie ou qu'on doit déjà corriger le tir pour ne pas frapper le mur?

[Traduction]

M. Gary Corbett: J'ai l'impression que le projet a démarré lentement. Je suis un ingénieur, et les gens de ma profession aiment la planification. Comme on le dit si bien, si vous échouez la planification, vous courez à l'échec.

Notre organisation n'a eu accès à aucun des documents de planification, pour peu qu'ils existent. Quand nous avons commencé à collaborer avec Services partagés Canada, nous nous sommes essentiellement fait dire que ces plans allaient être élaborés. C'était durant nos entretiens avec la direction. Ces plans ont-ils vu le jour? S'ils n'existent pas, alors comment savoir qu'on a atteint les résultats en matière d'économies? Je crois qu'il s'agit d'un processus lent et boiteux qui a mal débuté, surtout si le gouvernement s'attend à économiser la somme d'argent visée.

[Français]

M. Denis Blanchette: Dans le document de PricewaterhouseCoopers, on parle d'économies possibles se situant entre 45 et 293 millions de dollars, selon qu'on est optimiste ou pessimiste. Pensez-vous que ces estimés sont réalistes?

[Traduction]

M. Gary Corbett: Je le répète: à mon avis, si on s'y prend correctement, on peut réaliser des économies. Je ne suis pas en mesure de vous citer les chiffres exacts. Je vais laisser Ryan en parler. Tout ce qui est bien fait peut engendrer des économies. Je ne peux pas vous donner de chiffres précis.

Ryan, vous pourriez peut-être dire quelques mots là-dessus.

M. Ryan Campbell (agent des politiques et de la rémunération, Institut professionnel de la fonction publique du Canada): Oui, volontiers.

Selon le document, il est certainement possible de réaliser des économies. On ignore toutefois quand on finira par les récolter. Le rapport nous révèle que le coût sera de 150 à 350 millions de dollars, si je me fie à ma mémoire. On serait porté à croire que, dans un projet comme celui-ci, les coûts se manifesteraient au début et les économies, à la fin.

[Français]

M. Denis Blanchette: Évidemment, il faut toujours investir au départ pour être en mesure de générer des économies par la suite. Lorsqu'on applique ce principe, les chances de réussir sont meilleures.

Vous avez parlé d'un départ houleux. Selon vous, y aurait-il une façon de rendre les étapes suivantes moins mouvementées? Quelles seraient vos recommandations pour que ces étapes soient plus harmonieuses et que le projet soit un succès?

•(1645)

[Traduction]

M. Gary Corbett: Comme je l'ai dit au début, quand on fait appel aux intervenants dès le début du processus, au lieu de les consulter lorsque les décisions sont déjà prises, on améliore grandement la planification et on assure la réussite d'un projet. Pour ce qui est des économies, oui, j'en conviens. Il faut investir au début pour que le tout fonctionne, mais si on ne s'y prend pas correctement, on devra assumer des coûts supplémentaires, ce qui va à l'encontre de nos objectifs. Je crois que c'est ce qui s'est passé dans l'expérience australienne. Le processus est actuellement frappé de paralysie à cause des détails techniques auxquels nous faisons face maintenant que nous consultons l'employeur. On semble avoir négligé, entre autres, des détails techniques sur les questions de relations de travail, comme les mesures législatives ou les conventions collectives. Ces questions vont ralentir le processus de manière considérable. Si nous nous étions réunis dès le début pour planifier notre démarche, nous serions probablement mieux aptes à les régler de manière rentable.

Le président: Il vous reste 15 secondes. En fait, pour être réaliste, votre temps de parole est écoulé.

Merci, messieurs Corbett et Blanchette.

Nous passons maintenant aux conservateurs, avec Scott Armstrong.

M. Scott Armstrong (Cumberland—Colchester—Musquodoboit Valley, PCC): Merci.

Je tiens à vous remercier d'être des nôtres. Je sais que vous avez eu peu de préavis, et nous vous sommes reconnaissants de comparaître devant le comité aujourd'hui. Vous avez réussi à préparer un dossier d'information impressionnant à si court préavis. Vous avez sûrement dû mettre les bouchées doubles, compte tenu du délai très serré.

Au printemps 2010, la vérificatrice générale a noté que de bon nombre des systèmes de TI du gouvernement « ... font appel à des applications dépassées qui tournent sur une infrastructure âgée. Ces systèmes risquent de tomber en panne, et une telle panne aurait de multiples et graves conséquences. Dans le pire des cas, le gouvernement ne pourrait plus exercer ses activités et servir les Canadiens. »

Seriez-vous d'accord pour dire qu'il est vraiment nécessaire de moderniser les systèmes de TI dont dispose le gouvernement?

M. Gary Corbett: Je suis entièrement d'accord. En fait, nous irions jusqu'à dire qu'il faut non seulement moderniser l'infrastructure de TI, mais aussi permettre aux fonctionnaires, c'est-à-dire à mes membres, d'avoir la mobilité nécessaire pour mettre à profit leurs talents ailleurs dans le gouvernement.

M. Scott Armstrong: Merci.

La consolidation des services partagés est une norme de l'industrie. Des organisations comme IBM, Hewlett-Packard et l'industrie bancaire canadienne ont entrepris des projets semblables. Il s'agit d'un phénomène que l'on voit à l'échelle mondiale. Ne seriez-vous pas d'accord pour dire qu'il est utile d'adopter une telle norme de l'industrie comme ligne directrice dans le cadre de nos efforts pour faire avancer ce projet?

M. Gary Corbett: Je crois que les lignes directrices sont importantes. Alors, je répondrai oui à votre question, mais si nous comptons fournir ce genre de service de TI, je suis sûr que les organisations que vous avez mentionnées disposent également d'un processus de planification.

M. Michel Rodrigue (chef de l'information, Institut professionnel de la fonction publique du Canada): Si vous le permettez, j'aimerais ajouter un point concernant votre première observation. Il est vrai que, dans son rapport de 2010, la vérificatrice générale a exprimé de graves préoccupations. Or, pour régler ces questions, il faut investir. À l'heure actuelle, aucun investissement n'est prévu au sein de Services partagés Canada. Il est donc difficile de déterminer comment on s'attaquera aux questions soulevées, à juste titre, par la vérificatrice générale pour renouveler l'infrastructure de TI du gouvernement du Canada. L'investissement est essentiel, mais on n'a pas été clair à ce sujet. On a dit oui à la création de Services partagés Canada, mais non aux nouveaux investissements. Cela ne tient pas la route.

M. Scott Armstrong: D'accord, je comprends.

Le gouvernement de l'Ontario rapporte qu'à terme, son initiative de consolidation de la TI, fait économiser 100 millions de dollars par an, soit 10 p. 100 de la totalité des dépenses liées à la TI, et de 20 à 25 p. 100 des dépenses liées à l'infrastructure de la TI. Nous espérons réaliser d'importantes économies grâce à la consolidation des systèmes.

Qu'en pensez-vous? Est-il possible de faire économiser beaucoup d'argent aux contribuables grâce à cette initiative?

M. Gary Corbett: À mon avis, c'est possible. Par contre, si on ne s'y prend pas correctement, on risque de gaspiller l'argent des contribuables.

M. Scott Armstrong: Voulez-vous nous en dire un peu plus à ce sujet?

M. Gary Corbett: Comme je l'ai dit, on n'a qu'à examiner l'expérience australienne. Si on ne fait pas intervenir les intervenants — les agents négociateurs — dès le début afin de discuter des pièges possibles, comment peut-on aller de l'avant avec le plan?

M. Scott Armstrong: Pouvez-vous nous parler de l'approche utilisée par le gouvernement de l'Ontario pour consolider son infrastructure de TI? Son projet a été, semble-t-il, très efficace. Suivons-nous le même type d'approche, ou utilisons-nous une approche différente? Êtes-vous en mesure de nous le dire?

M. Michel Rodrigue: Si je peux me le permettre, un des principes de base que le gouvernement de l'Ontario a soutenus dans le cadre de sa planification était que cet énorme changement d'infrastructure n'entraînerait aucune perte d'emplois. Selon moi, ce serait un bon point de discussion à ce stade-ci. Le gouvernement de l'Ontario a réalisé des économies grâce à ses propres professionnels de la TI, en cernant les économies et en faisant ce qui s'imposait. Voilà le type de collaboration et de partenariat que nous aimerions établir avec le gouvernement.

•(1650)

M. Scott Armstrong: Parlant de collaboration, je crois comprendre que les dirigeants de l'IPFPC et Services partagés Canada ont mené des consultations qui ont abouti à l'élaboration d'un cadre. Pouvez-vous nous en parler plus longuement?

M. Gary Corbett: Liseanne Forand et moi devons avoir une réunion. Nous sommes censés nous rencontrer toutes les six semaines. Bien entendu, cela se poursuit, et parfois, cela tarde un peu.

Il y a un groupe de gens qui travaillent ensemble, les membres du syndicat et les gestionnaires. Cela ne nous a pas encore donné un élan important. On a relevé quelques problèmes mineurs — pour ainsi dire — que nous sommes capables de régler, mais les attentes sont que cela nous permettra peut-être de régler de graves problèmes. Actuellement, nous avons à peine relevé nos manches et effleuré le sujet.

Donc, quelles conclusions pouvons-nous tirer sur la façon dont nous allons réaliser des économies à long terme? Nous devons travailler plus énergiquement avec Services partagés Canada et il nous faut probablement une vue d'ensemble, c'est-à-dire le plan des ressources humaines et le budget.

Le président: Vos cinq minutes sont écoulées. Merci beaucoup.

Pour le NPD, nous avons Mathieu Ravignat.

M. Mathieu Ravignat: Eh bien, je dois admettre que je suis quelque peu choqué par le fait que vous avez reçu un rapport important — qui a coûté beaucoup d'argent au gouvernement, mais qui n'a pas été préparé par lui — et dont les effets se feront sentir surtout chez les employés qui travaillent dans les services de TI et qui sont aussi vos membres. Le processus de consultation commence sur de très mauvaises bases.

Concrètement, quels moyens de pression avez-vous utilisés pour que les consultations démarrent du bon pied?

M. Gary Corbett: Nous avons écrit des lettres aux ministres; en somme, nous avons contacté les cadres supérieurs et leur avons signifié notre désir de collaborer avec eux, comme nous l'avons fait dans le passé avec le gouvernement dans le but de trouver des solutions. Il s'agissait essentiellement d'envoi de lettres. Parfois, les médias nous demandaient comment allaient les choses et nous leur disions comment cela se passait, c'est-à-dire moins bien que nous l'avions prévu. Donc, il s'agissait des moyens de pression courants que nous utilisons habituellement lorsque nous sommes en cause: nous écrivons des lettres.

M. Mathieu Ravignat: De toute évidence, nous avons étudié le rapport et quelques autres articles. Notre évaluation la plus prudente, c'est que le nombre de centres — beaucoup d'entre eux se trouvent dans des régions très éloignées du pays, offrent des services qui sont à la fois essentiels et de qualité et ont des liens avec la collectivité — passera de 308 à 20.

En avez-vous la confirmation? Quelle incidence cette élimination pourrait-elle avoir sur les services aux Canadiens?

M. Ryan Campbell: Le message que nous avons eu du gouvernement fédéral, c'est que le nombre de centres de données sera réduit à environ 20, je crois. Actuellement, il y a des centres de données partout au pays: sur la côte est, la côte ouest, dans les territoires... Lors de telles consolidations, la tendance est de déplacer les emplois des collectivités plus petites et plus éloignées vers un emplacement plus central. Et comme Gary l'a dit plus tôt, en général, les collectivités éloignées dépendent davantage de ces emplois que les localités centrales où on tend à les regrouper. Donc, ce qui arrivera à ces collectivités nous préoccupe beaucoup.

M. Gary Corbett: Sur le plan économique, comme je l'ai dit plus tôt, un emploi — ou dix — dans une collectivité de 300 personnes, c'est un énorme pourcentage et c'est extrêmement important. Ce sont de bons emplois; ils contribuent aux économies locales.

Pour ce qui est des économies d'échelle, le même nombre d'emplois dans un grand centre n'a pas la même incidence sur l'économie.

M. Mathieu Ravignat: Je veux me concentrer sur un commentaire que vous avez fait à propos du recours à des experts-conseils, la sous-traitance et le lien qu'il faut établir avec la transparence et aussi avec la reddition de comptes.

Avec ce gouvernement, on fait des économies d'un côté, mais ensuite on dépense de l'autre... vous savez, vaut mieux supprimer des emplois dans la fonction publique et donner cet argent à nos amis du secteur privé.

Ce que j'aimerais vraiment savoir par rapport à la reddition de comptes, c'est: en quoi la fonction publique est-elle plus responsable que des experts-conseils, à votre avis?

•(1655)

M. Gary Corbett: On dit qu'un expert-conseil, c'est quelqu'un à qui on donne sa montre et qu'ensuite on paie pour qu'il vous donne l'heure. Je pense qu'il y a beaucoup de vérité là-dedans.

Chaque fois que vous supprimez un poste dans la fonction publique fédérale au profit d'un sous-traitant, cette personne n'a plus le devoir de loyauté. Au Canada, on s'attend à ce qu'on satisfasse à certaines exigences, comme le bilinguisme, par exemple. Toutes ces choses ne tiennent plus. De plus, c'est là qu'intervient le concept d'intermédiaire, suivi de celui de sous-intermédiaire. Donc, en un sens, en bas de l'échelle, la personne qui fait le travail reçoit un salaire très bas. Et si cela se passe dans une collectivité, cela signifie que la collectivité en souffre aussi.

Les choses se détériorent, si vous voulez mon avis.

Le président: Votre temps est écoulé, Mathieu. Merci.

Nous passons à Jacques Gourde, pour les conservateurs.

[Français]

M. Jacques Gourde (Lotbinière—Chutes-de-la-Chaudière, PCC): Merci, monsieur le président. Je remercie les témoins de leur présence. Ma question s'adresse à vous, monsieur Corbett.

Je comprends que vous représentez des professionnels de haut niveau. Dans Services partagés Canada, ces professionnels vont-ils avoir l'occasion de développer l'ensemble des nouveaux systèmes regroupés? Ces professionnels font-ils face à un défi afin participer à la mise en oeuvre de ces nouveaux systèmes.

[Traduction]

M. Gary Corbett: Comme nous l'avons dit, le concept des services partagés est utile si on veut créer un nouvel environnement qui nous permettra de faire des économies et où les gens pourront avoir une mobilité. Il y aura des occasions, mais nous nous avançons un peu trop. Nous voulons d'abord nous assurer de créer des services partagés adéquats. Et jusqu'à ce que ce soit fait, les occasions ne se présenteront pas.

[Français]

M. Jacques Gourde: Je crois que je vais répéter ma question.

Est-ce que parmi les membres et les professionnels de la fonction publique oeuvrant au sein des technologies de l'information, il y a le personnel et l'expertise nécessaires pour mettre en oeuvre ce nouveau projet? Ces gens qui travaillent dans fonction publique vont-ils pouvoir tirer profit du fait de participer à un nouveau projet semblable? Ils n'ont sans doute jamais travaillé à prendre 300 systèmes et à les rassembler.

[Traduction]

M. Gary Corbett: Nous avons bel et bien cette expertise au sein de la fonction publique, et je suis certain que c'est l'objectif de Services partagés Canada: demander à ces professionnels de participer à ces changements. Après et pendant la mise en oeuvre, des occasions s'offriront aux professionnels de la TI.

Encore une fois, nous parlons de la façon de le faire, de la façon d'y arriver; la question est de savoir si cela nous freinera dans notre élan ou si nous pouvons réussir. Nous ne voulons pas gaspiller l'argent des contribuables, tout comme nos membres, d'ailleurs, mais à moins qu'il y ait des consultations dès le départ, qu'on nous fournisse des choses comme les plans en matière de ressources humaines et les budgets, c'est vraiment mal informés que nous tentons d'aider à concrétiser le projet.

[Français]

M. Jacques Gourde: Selon vous, combien de temps pourrait durer ce processus pour mettre en oeuvre le nouveau système?

M. Michel Rodrigue: Pour vous donner un exemple, cela fait maintenant six mois que Services partagés Canada a été mis sur pied et c'est encore très embryonnaire. L'infrastructure n'est pas réellement en place. Les transferts ont lieu, mais le travail se fait comme cela se faisait dans le passé. Cela va donc être très long.

Selon l'étude de PricewaterhouseCoopers, le travail et les économies vont s'amorcer à partir de 2015-2016, tandis que le gouvernement cherche à obtenir des économies à partir de 2014 pour contribuer à la réduction du déficit. Il y a donc des problèmes et des défis importants à cet égard. Je crois que le fait d'interagir avec nos membres et d'aller chercher cette expertise seraient importants. Cela fait maintenant depuis 2004-2005 que le groupe CS fait des recommandations au gouvernement dans plusieurs forums pour lui indiquer que le regroupement de divers systèmes et la prolifération de différentes plateformes ne sont pas efficaces, coûtent de l'argent aux contribuables et que l'on devrait se diriger vers des services partagés.

• (1700)

M. Jacques Gourde: Pourriez-vous me dire quand a commencé le processus de consultation impliquant les professionnels de la fonction publique?

M. Michel Rodrigue: En réalité, ça se réduit à une consultation sur la façon de régler les problèmes majeurs de transfert de personnel, de traiter la popote interne. Il n'y a pas eu encore de consultation sur les éléments stratégiques importants, à savoir quels conseils donner sur la façon de faire des économies et comment réduire les 30 p. 100 de services qui sont effectués à grands frais par le secteur privé.

M. Jacques Gourde: Est-ce que les services de professionnels de la fonction publique disposent de l'expertise nécessaire pour réaliser le projet dans son ensemble?

M. Michel Rodrigue: À notre avis, oui.

M. Jacques Gourde: Merci.

Est-ce qu'il me reste du temps?

[Traduction]

Le président: Vous avez 15 ou 20 secondes, Jacques.

[Français]

M. Jacques Gourde: On parle ici de professionnels de haut niveau, d'ingénieurs en technologies de l'information, etc.

Monsieur Corbett, vous vous questionnez plus tôt sur le fait que les gens auraient de la difficulté à s'y retrouver s'il y avait trop de personnes par la suite. Je ne comprends pourquoi vous dites que ces gens auraient une incidence en termes financiers si les ingénieurs sont des gens qui sont recherchés. Est-ce que le marché des ingénieurs en technologies de l'information est tellement saturé au point que ces gens ne se trouveront pas de travail? Je ne comprends pas. Selon moi, ces gens sont en demande autant dans la fonction publique que dans le secteur privé. Pourriez-vous me donner des éclaircissements à ce sujet?

[Traduction]

Le président: Veuillez répondre brièvement, monsieur Corbett.

M. Gary Corbett: La réponse brève, c'est que je ne comprends pas vraiment la question. Je suis désolé.

Le président: Malheureusement, le temps est écoulé.

Quelqu'un d'autre aimerait répondre à la question de M. Gourde?

[Français]

M. Jacques Gourde: Monsieur Rodrigue, avez-vous compris ma question?

M. Michel Rodrigue: Il faudrait la répéter.

M. Jacques Gourde: Monsieur Corbett a dit que les professionnels du domaine des technologies de l'information pourraient avoir de la difficulté à se trouver un emploi à l'extérieur de la fonction publique, mais je ne comprends pas pourquoi ce serait le cas. Ce sont des professionnels de haut niveau qui sont en demande autant dans le secteur privé que dans la fonction publique.

M. Michel Rodrigue: L'envers de la médaille est de se demander pourquoi se départir de gens bien qualifiés quand, par la suite, ils sont embauchés par le secteur privé pour ensuite nous offrir des services? C'est de tourner en rond. Ce n'est pas une économie à cet égard.

[Traduction]

Le président: Je crois bien que nous devons poursuivre.

Pour les libéraux, M. John McCallum, pour cinq minutes.

L'hon. John McCallum (Markham—Unionville, Lib.): Merci, monsieur le président.

Avant de poser mes questions, j'aurais un bref rappel au Règlement. Je crois comprendre que le timbre se fera entendre à 17 h 15. Donc, allons-nous nous occuper de la motion de M. Wallace?

Le président: M. Wallace m'a indiqué qu'il n'a pas l'intention de présenter sa motion aujourd'hui; cela ne pose donc pas problème.

L'hon. John McCallum: La retire-t-il, ou pourrait-elle être présentée?

Le président: Elle est inscrite au *Feuilleton* à titre d'avis de motion.

M. Mike Wallace (Burlington, PCC): Elle est inscrite au *Feuilleton*. Vous devriez connaître le Règlement.

Le président: Il revient à M. Wallace de décider s'il la présente ou non. Il a indiqué qu'il n'avait pas l'intention de la présenter aujourd'hui.

L'hon. John McCallum: D'accord, merci.

Pour revenir au sujet à l'étude, monsieur Corbett, j'ai été surpris par votre commentaire sur l'importance d'un emploi dans une petite collectivité. Cela m'a rappelé un examen des dépenses que nous avons fait en 2005. Je me souviens d'une importante discussion au caucus quant à savoir si un poste devait être doté à Terre-Neuve ou dans une autre région du Canada Atlantique.

D'après votre description, on dirait que vous allez passer de 308 à 20. Que les pertes d'emplois touchent les petites collectivités de façon disproportionnée est pratiquement inévitable, à moins qu'on y établisse un — ou plus — des 20 centres. C'est ma première question.

Lorsque nous l'avons fait, la réduction des effectifs s'est faite seulement par attrition. Pensez-vous que c'est une possibilité, ou procédera-t-on à des congédiements?

M. Gary Corbett: Je pense qu'il y aura des suppressions de poste par attrition. C'est inévitable, compte tenu des facteurs démographiques. Mais je ne pense pas que le gouvernement peut atteindre ses objectifs uniquement par des mesures d'attrition. Nous l'avons déjà dit publiquement.

Pour ce qui est du passage de 320 à 20, on pourrait dire, de façon simpliste, qu'il y aura plus de perdants que de gagnants. Si on passe de 320 à 20, il y en a 300 qui seront vraiment perdants. Si cela se produit dans les plus petites collectivités, comme on s'y attend — puisque c'est là que se trouvent les centres de données —, il y aura des répercussions sur l'économie locale, et elles se feront sentir.

L'hon. John McCallum: Je pense que le sujet a déjà été soulevé, mais je ne vois vraiment pas comment le projet pourrait entraîner des économies pendant la période actuelle où l'on cherche à éliminer le déficit au cours des trois prochaines années. Vous parlez d'un projet sur environ 20 ans et, manifestement, il faut faire un investissement initial avant de pouvoir réaliser des économies. Je peux convenir que si c'est fait avec sensibilité et intelligence, cela pourrait, au bout du compte, représenter des économies pour les contribuables canadiens. Toutefois, est-il plausible que ces économies puissent d'une façon ou d'une autre se concrétiser au cours des trois prochaines années?

• (1705)

M. Ryan Campbell: Je pense que la crainte, c'est qu'on cherchera trop à réaliser des économies rapidement et que la suppression d'emplois se fera sans discernement. Au bout du compte, le résultat sera que Services partagés Canada sera dysfonctionnel. Nous aimerions avoir le plus de renseignements possible sur la façon dont on compte s'y prendre et sur la façon dont on pourra réaliser des économies dans les premières étapes du projet, selon le rapport de Pricewaterhouse, qui représente l'essentiel des renseignements qui nous ont été fournis. Il semble qu'il y a des coûts au début et de possibles économies à la fin. Si on prévoit des économies au début, nous sommes très préoccupés par la façon dont on s'y prendra pour les réaliser.

M. Gary Corbett: Quant à nous, quand on regarde la direction que prennent les choses et notre participation jusqu'à maintenant, nous ne sommes pas à l'aise de voir qu'on réalisera ces économies.

L'hon. John McCallum: Je suppose que ce que vous dites, c'est que techniquement, il est toujours possible de réaliser des économies pendant les premières années; on n'a qu'à congédier une foule de personnes dès le début. Je crois que c'est ce que je vous ai entendu dire.

M. Ryan Campbell: En ce moment, il ne s'agit que de conjectures. Ce sont eux qui contrôlent la façon dont l'argent sera dépensé.

L'hon. John McCallum: D'accord.

Enfin, en vous basant peut-être sur l'expérience de l'Australie ou d'autres expériences, je crois que vous dites que, s'ils essaient de réaliser rapidement des économies au cours des premières années, cela pourrait les engager sur la mauvaise voie. À la lumière de l'expérience des autres pays, pouvez-vous décrire pourquoi ce serait le cas ou en quoi cette voie serait dysfonctionnelle?

M. Gary Corbett: Premièrement, il est plus que probable que toute économie réalisée au cours des premières années le serait aux frais de la main-d'œuvre. Vous avez utilisé le terme « congédier ». Je soutiens que cela ne devrait ni ne pourrait se produire. Vous ne pouvez pas étudier une organisation et décider de congédier une foule de gens. Même si c'était possible — j'entends par là qu'il y a des lois et des règlements qui régissent ce genre d'actions —, cela compromettrait le système. Vous tentez déjà d'accomplir quelque chose en suivant les recommandations puis, tout à coup, vous faites face à une grande résistance parce que, comme vous l'avez dit, vous congédiez des gens au hasard. Je soutiens que cela reporterait, bien au-delà de l'échéance de votre plan si vous en avez un, votre capacité d'obtenir les résultats attendus. Cela accroîtrait la durée de votre plan. Il est impossible de travailler avec une main-d'œuvre disposée ainsi à votre égard et de prendre des décisions comme celles-là sans que le personnel réagisse d'une manière ou d'une autre.

Le président: John, cela met fin à votre intervention.

Merci beaucoup, monsieur Corbett.

M. Wallace et Mme Block se partageront les cinq minutes accordées. Soyez brefs, car il est difficile de diviser en deux une intervention de cinq minutes.

M. Mike Wallace: Je vais prendre seulement une minute et céder le reste du temps à Mme Block.

Premièrement, je vous suis vraiment reconnaissant d'être venus aujourd'hui. Je sais que vous avez été invités vraiment à la dernière minute étant donné que nous nous sommes réunis lundi pour déterminer ce que nous ferions aujourd'hui. Je vous sais gré de votre coopération.

Nous avons eu l'occasion d'examiner votre site Web. Vous affichez la plupart des réunions auxquelles vous participez — je présume que vous le faites au profit de vos membres, pour vous assurer qu'ils sont bien informés. Comme vous êtes spécialisés dans le domaine de la TI, je suppose que c'est une bonne idée d'afficher ces renseignements à cet endroit afin que les gens puissent y avoir accès.

Si j'ai entendu correctement ce que vous avez dit, votre organisation, votre syndicat, convient que, dans le domaine de la technologie de l'information, nous pourrions mieux assurer la prestation des services destinés aux électeurs, aux Canadiens, au Parlement ou à la fonction gouvernementale. Compte tenu du rapport de la vérificatrice générale, vous reconnaissez qu'il est approprié que le gouvernement cherche des moyens d'améliorer son efficacité et que la TI peut jouer un rôle important dans cette entreprise. Est-ce exact?

M. Gary Corbett: Absolument, et nous voulons contribuer à cet effort en trouvant auprès de nos membres des façons de réaliser des économies.

M. Mike Wallace: En réponse à une question posée par un membre du NPD, vous avez indiqué que vous auriez aimé recevoir le rapport de Pricewaterhouse à l'avance. À mon avis, l'idée derrière ce rapport était de déterminer si cette initiative était seulement faisable. Ces gens ont examiné la question. Je pense que nous pouvons tirer des enseignements des erreurs qui ont été commises en Australie.

Je crois que certaines grandes organisations canadiennes comme les banques — la Banque Royale, par exemple — ont adopté des approches très semblables. Je pense que le dirigeant de Services partagés Canada était en fait à la tête du projet de consolidation des services partagés de la Banque Royale.

D'après ce que je vous ai entendu dire, je pense que ce qui vous préoccupe, c'est qu'à votre avis, vous n'avez pas pris part aux discussions jusqu'à maintenant. Je tiens simplement à m'assurer que je comprends bien ce qui vous tracasse. On m'a dit que vous aviez eu l'occasion de discuter du cadre des consultations patronales-syndicales, de la version préliminaire du mandat des comités consultatifs patronaux-syndicaux, de la politique provisoire de dotation, de la liste des employés et du cadre communautaire pour les groupes. Il me semble — et vous pouvez m'expliquer en quoi j'ai tort — que nous avons fait participer le syndicat. Vous êtes peut-être en désaccord avec tout ce qui s'est passé jusqu'à maintenant mais, en toute justice, ils s'emploient à mener des consultations à ce sujet depuis le début du mois de septembre. N'êtes-vous pas d'accord?

• (1710)

M. Gary Corbett: Non, je ne suis pas d'accord.

M. Mike Wallace: Dites-moi pourquoi.

M. Gary Corbett: C'est ce que je vais faire. Vous savez, ils ont fait appel à nous sur le plan opérationnel afin que nous leur signalions les problèmes à régler, comme ceux ayant trait au transfert d'employés. Mais, si nous avions commencé plus tôt à examiner de manière stratégique la façon dont les choses allaient se passer, nous aurions pu jouer un rôle beaucoup plus bénéfique en leur indiquant les mesures à prendre pour que, dans trois ans, nous nous trouvions là où nous le souhaitons.

Lorsqu'on me pose une question à propos des droits d'un employé d'un organisme qui sera transféré à Services partagés Canada, il s'agit en quelque sorte d'un problème pratique. Nous ne voyons pas d'objection à prodiguer ce genre de conseils, mais nous aurions pu prévoir ces problèmes beaucoup plus tôt si nous marchions ensemble.

M. Mike Wallace: Reste-t-il un peu de temps pour Kelly?

Le président: Kelly dispose de presque deux minutes.

Mme Kelly Block (Saskatoon—Rosetown—Biggar, PCC): Merci beaucoup, monsieur le président.

J'abonde dans le sens de mes collègues en vous remerciant de votre présence aujourd'hui. Vous avez bénéficié d'un très bref préavis, et nous sommes très heureux d'avoir l'occasion de vous entendre.

J'aimerais poursuivre dans la même veine que mon collègue en ce qui concerne les occasions offertes. Vous avez fait remarquer qu'il n'y avait toujours pas de plans d'activités, que vous n'aviez pas encore vu de budget et que SPC n'en était encore qu'à ses débuts.

Compte tenu des observations que mon collègue vient de formuler, je dois dire qu'il semble encore y avoir des occasions de discuter et que SPC est très disposé à nouer un dialogue continu avec vous afin de déterminer ce qu'il faut faire maintenant. En convenez-vous?

M. Gary Corbett: J'en conviens. De plus, je reconnais que nous sommes également prêts à dialoguer et que nous en sommes aux premières étapes de cette initiative. Nos membres sont très préoccupés et inquiets, et nous voulons nous assurer que ce projet est une réussite.

Mme Kelly Block: J'aimerais également revenir sur une déclaration que vous avez faite concernant les possibilités de mobilité professionnelle. Quelles possibilités, selon vous, seront offertes à vos membres professionnels en raison de l'accroissement de la mobilité professionnelle entraîné par ce projet?

M. Gary Corbett: Eh bien, vous parlez d'une organisation beaucoup plus grande qui pourrait employer des membres de la TI à divers échelons. Dans les ministères et les organismes, certains de nos membres atteignent un certain échelon et, en raison de la taille de l'organisation, il arrive qu'ils soient incapables de transférer d'une unité à l'autre. S'il n'y avait qu'un seul organisme, nos membres jouiraient d'une grande mobilité, et leur cheminement de carrière en serait amélioré.

Le président: Cela met fin à votre intervention. Merci beaucoup, Kelly.

La dernière série de questions revient au NPD, et Ève Pécelet partagera son temps de parole avec Denis Blanchette.

[Français]

Mme Ève Pécelet (La Pointe-de-l'Île, NPD): Merci, monsieur le président. Je remercie aussi les témoins de leur présence ici aujourd'hui.

On sait que le présent rapport prévoit des économies de 45 à 293 millions de dollars en ce qui a trait aux coûts annuels. Je ne sais pas si vous êtes en mesure de me répondre, mais croyez-vous que les économies vont vraiment se concrétiser? On parle quand même d'économies de 6 à 36 p. 100. La marge est assez grande. Avez-vous d'autres projections?

M. Michel Rodrigue: Je pourrais peut-être apporter quelques éclaircissements à cet égard. M. Clement a clairement identifié, lors de l'annonce de ce projet, qu'il prévoyait économiser entre 100 et 200 millions de dollars par année et que cela allait contribuer à la réduction du déficit.

Pour ce faire, il faut modifier et unifier des systèmes complexes. Il faut créer de nouveaux centres de données. Il faut regrouper des services. Il faut trouver des solutions uniques relativement aux courriels. Tout cela ne se fait pas dans des délais nécessaires pour économiser.

Si on se réfère à des exemples du secteur privé, je suis convaincu qu'à la Banque Royale du Canada, on a établi un plan d'affaires solide et un plan de ressources humaines avant de lancer une telle initiative. Nous soulignons qu'il serait important de partager ces informations avec nous afin qu'on puisse contribuer dans le cadre d'un dialogue afin de pouvoir trouver des économies.

En ce moment, je crois qu'il est opportun de se demander s'il est réaliste de penser réaliser des économies chiffrées en l'absence de données solides.

• (1715)

M. Denis Blanchette: Services partagés Canada est une nouvelle organisation. On peut comprendre que cela brasse et qu'il y ait beaucoup d'incertitude. Le départ était peut-être un peu houleux, mais l'aspect positif est que vos membres trouvent quand même que l'idée est bonne. Cependant, il y a peut-être des désaccords dans la façon de la mettre en oeuvre.

Plutôt que d'attendre que Services partagés Canada vous consulte, n'auriez-vous pas le goût de proposer des façons de faire et d'être proactifs? Seriez-vous prêts à participer à une telle démarche et faire des propositions plutôt que de seulement réagir?

[Traduction]

M. Gary Corbett: Voilà une excellente question. Je ne pense pas que ce soit à nous de proposer un plan, bien que nous soyons prêts à intervenir et à être consultés au sujet d'enjeux qu'ils pourraient ne pas prendre en considération. À titre d'agents négociateurs, nous prenons le pouls de nos membres, et nous savons ce qu'ils veulent. Nous connaissons les règlements qui régissent les transferts de poste. Nous leur fournissons donc ce genre de conseils. Nous connaissons également nos membres. Par conséquent, s'ils nous posent à l'avance des questions sur les plans des ressources humaines, nous pouvons leur faire des suggestions.

Si rien de cela n'a lieu, cela veut dire qu'on fait appel à nous après coup et, bien souvent, nous ne faisons que nettoyer les dégâts qu'on vient de causer.

[Français]

M. Denis Blanchette: En fait, si je parlais comme ça, c'est parce que j'y vois une occasion de mettre en valeur votre expertise, de démontrer la valeur des employés et, peut-être, de mieux cibler les vraies sources d'économies.

Souvent, on part sur une ballonne théorique quant à la façon d'économiser, on rêve, et par la suite, on se frappe à un mur. Personnellement, c'est ce que je crains beaucoup dans ce projet. Je ne voudrais pas, pour les contribuables, qu'on frappe un mur.

Si vous étiez capables de montrer à Services partagés Canada ce dont vos membres sont capables et ce qu'on peut faire, avec des

objectifs réalistes, vous forceriez peut-être Services partagés Canada à réajuster ses flûtes et à opter pour une démarche plus bénéfique pour la collectivité.

[Traduction]

Le président: Il vous reste à peu près 30 secondes.

M. Gary Corbett: C'est ce que nous souhaitons. Nous voulons participer à la prise de décisions. N'oubliez pas que nous sommes également en contact avec des syndicats d'autres pays qui ont déjà vécu cette expérience. Ils veulent ce qu'il y a de mieux pour leur pays, et il n'y a rien de mal à transférer ces connaissances d'un syndicat à l'autre et à les convertir en pratique exemplaires ici, au Canada, afin d'obtenir ce que nous voulons tous, à savoir une meilleure fonction publique. Ces gens ont des compétences qu'on peut mettre à profit.

Le président: Merci, monsieur Blanchette. Cela met fin à votre intervention.

Je remercie nos témoins de l'Institut professionnel de la fonction publique du Canada, c'est-à-dire MM. Corbett, Rodrigue et Campbell. Encore une fois, je vous remercie d'être venus malgré le très bref préavis. Cette séance nous a permis d'amorcer en beauté notre étude sur ce projet, et nous vous sommes reconnaissants des efforts que vous avez déployés pour y participer.

On peut entendre la sonnerie retentir et, selon les règlements du comité, nous devons maintenant suspendre nos travaux et aller voter.

Je vous remercie beaucoup d'être venus.

La séance est levée.

POSTE  MAIL

Société canadienne des postes / Canada Post Corporation

Port payé

Postage paid

Poste-lettre

Lettermail

**1782711
Ottawa**

*En cas de non-livraison,
retourner cette COUVERTURE SEULEMENT à :*
Les Éditions et Services de dépôt
Travaux publics et Services gouvernementaux Canada
Ottawa (Ontario) K1A 0S5

If undelivered, return COVER ONLY to:
Publishing and Depository Services
Public Works and Government Services Canada
Ottawa, Ontario K1A 0S5

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

PERMISSION DU PRÉSIDENT

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

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

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

On peut obtenir des copies supplémentaires en écrivant à : Les
Éditions et Services de dépôt
Travaux publics et Services gouvernementaux Canada
Ottawa (Ontario) K1A 0S5
Téléphone : 613-941-5995 ou 1-800-635-7943
Télécopieur : 613-954-5779 ou 1-800-565-7757
publications@tpsgc-pwgsc.gc.ca
<http://publications.gc.ca>

Aussi disponible sur le site Web du Parlement du Canada à
l'adresse suivante : <http://www.parl.gc.ca>

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

SPEAKER'S PERMISSION

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.

Additional copies may be obtained from: Publishing and
Depository Services
Public Works and Government Services Canada
Ottawa, Ontario K1A 0S5
Telephone: 613-941-5995 or 1-800-635-7943
Fax: 613-954-5779 or 1-800-565-7757
publications@tpsgc-pwgsc.gc.ca
<http://publications.gc.ca>

Also available on the Parliament of Canada Web Site at the
following address: <http://www.parl.gc.ca>