



CHAMBRE DES COMMUNES
HOUSE OF COMMONS
CANADA

Comité permanent des comptes publics

PACP • NUMÉRO 061 • 2^e SESSION • 41^e LÉGISLATURE

TÉMOIGNAGES

Le mercredi 27 mai 2015

Président

M. David Christopherson

Comité permanent des comptes publics

Le mercredi 27 mai 2015

• (1530)

[Traduction]

Le président (M. David Christopherson (Hamilton-Centre, NPD)): Je déclare ouverte la 61^e séance du Comité permanent des comptes publics.

Chers collègues, nous tenons aujourd'hui une séance publique pour examiner le chapitre 5 du rapport du printemps 2015 du vérificateur général du Canada. Ce chapitre porte sur les investissements dans les technologies de l'information à l'Agence des services frontaliers du Canada.

Avant de commencer, je veux seulement mentionner que l'Agence des services frontaliers du Canada a remis son plan d'action, et ce dans le délai prescrit. Nous lui en sommes très reconnaissants et nous la remercions. Aussi, je vous rappelle que lundi prochain, le 1^{er} juin, nous tiendrons une autre séance publique pour examiner le chapitre 4 du rapport du printemps 2015 qui porte sur l'accès aux services de santé pour les communautés éloignées des Premières Nations.

Sans plus tarder, je vais demander au vérificateur général, M. Ferguson, de présenter sa déclaration liminaire. Vous avez la parole, monsieur.

M. Michael Ferguson (vérificateur général du Canada, Bureau du vérificateur général du Canada): Monsieur le président, je vous remercie de nous donner l'occasion de discuter avec vous du rapport du printemps 2015 sur les investissements dans les technologies de l'information gérés par l'Agence des services frontaliers du Canada.

Je suis accompagné de Martin Dompierre, le directeur principal qui était chargé de cet audit.

[Français]

Cet audit a porté sur les méthodes organisationnelles et de gestion de l'Agence des services frontaliers du Canada. Nous avons ainsi vérifié si ces méthodes lui permettent de faire concorder ses investissements dans les technologies de l'information avec les objectifs stratégiques de l'organisation et de favoriser leur réalisation.

Dans le cadre de l'audit, nous avons consulté six ministères et organismes fédéraux pour obtenir leurs commentaires sur leur collaboration avec l'agence.

[Traduction]

L'Agence des services frontaliers du Canada joue un rôle clé pour assurer la sécurité et la prospérité du Canada en gérant l'accès des personnes et des marchandises lorsqu'elles arrivent au Canada ou qu'elles en sortent. Au cours de l'exercice 2013-2014, l'agence a admis au pays quelque 100 millions de voyageurs et a dédouané plus de 14 millions d'expéditions commerciales. Elle a ainsi pu recevoir 26,9 milliards de dollars de recettes.

L'agence compte beaucoup sur les technologies de l'information pour atteindre ses objectifs stratégiques et remplir son mandat, qui

est d'assurer la sécurité aux frontières. Le portefeuille actuel de l'agence comprend 30 projets de technologie de l'information, dont le budget s'élève à plus de 1 milliard de dollars.

Dans l'ensemble, nous avons constaté que l'agence avait été confrontée à des difficultés importantes en ce qui a trait à la gestion de son portefeuille d'investissements dans les technologies de l'information de manière à pouvoir assurer la mise en oeuvre de projets en TI qui respectent les exigences établies et produisent les avantages escomptés.

En décembre 2013, l'agence a instauré le nouveau Cadre de gestion du portefeuille de projets en vue de renforcer la gestion des investissements dans les TI. Nous avons constaté que ce cadre était exhaustif. Cependant lors de notre examen de cinq projets par rapport au nouveau cadre, nous avons constaté que l'agence n'avait pas entièrement mis en oeuvre le cadre, ce qui a donné lieu à divers problèmes.

[Français]

Par exemple, nous avons constaté que les renseignements fournis aux comités de direction chargés de superviser le portefeuille des technologies de l'information comportaient des informations financières, des informations sur l'état d'avancement du projet ou des calendriers qui n'étaient pas exacts. Ces informations sont importantes pour s'assurer que les projets sont gérés de manière à respecter chacune des étapes d'approbation, à répondre aux exigences en matière de livraison et à concorder avec les objectifs stratégiques de l'agence.

[Traduction]

Par ailleurs, les projets n'étaient pas souvent assortis d'exigences claires et d'avantages attendus précis et mesurables, ou ils étaient assortis d'avantages attendus qui étaient mal définis. Cela a entraîné des retards dans les projets, un dédoublement des efforts et des exigences organisationnelles non établies. Par exemple, plus de 75 % des projets étaient assortis de peu d'information ou d'aucune information indiquant si ces projets allaient produire les avantages escomptés ou si ces derniers concordaient avec les objectifs stratégiques.

[Français]

Les technologies de l'information jouent un rôle déterminant dans la capacité qu'a l'agence d'atteindre ses objectifs stratégiques et de remplir son mandat. Faute d'une information complète et fiable sur les projets, assortie d'exigences opérationnelles claires, l'agence est très limitée dans la manière dont elle peut gérer avec efficacité et efficacité le portefeuille de projets.

Dans notre rapport, nous formulons trois recommandations pour l'Agence des services frontaliers du Canada. L'agence a accepté nos recommandations et nous a communiqué son plan d'action.

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

• (1535)

[Traduction]

Le président: Très bien. Je vous remercie, monsieur Ferguson.

Je vais maintenant donner la parole à Caroline Weber, qui est la vice-présidente de la Direction générale des services intégrés à l'Agence des services frontaliers du Canada.

Je vous souhaite la bienvenue. Je vous demanderais de présenter les personnes qui vous accompagnent et de faire votre exposé. La parole est à vous, madame.

Mme Caroline Weber (vice-présidente, Direction générale des services intégrés, Agence des services frontaliers du Canada): Je vous remercie beaucoup.

Je m'appelle Caroline Weber. Je suis la vice-présidente de la Direction générale des services intégrés à l'Agence des services frontaliers du Canada, l'ASFC. Je suis accompagnée aujourd'hui de mes collègues, M. Louis-Paul Normand, vice-président associé, Information, Sciences et Technologie, et M. Chris Bucar, directeur général intérimaire, Gestion des ressources.

Je remercie le comité de m'avoir donné l'occasion de me présenter aujourd'hui afin de discuter du chapitre 5 du rapport printanier du vérificateur général du Canada.

Comme vous le savez, la vérification des investissements dans les technologies de l'information de l'Agence des services frontaliers du Canada visait à déterminer si les méthodes organisationnelles et les méthodes de gestion de l'agence lui permettent de favoriser la réalisation des investissements en TI.

[Français]

Comme l'a souligné le vérificateur général, l'ASFC est un organisme d'exécution de la loi chargé du double mandat d'assurer la sécurité de la frontière et de contribuer à la prospérité du Canada en gérant la circulation des personnes et des marchandises qui entrent dans le pays et qui en sortent.

Nos responsabilités sont diverses et complexes. À l'heure de la mondialisation, une gestion moderne de la frontière signifie que nous devons concentrer nos efforts sur six domaines clés: repousser la frontière, faciliter l'entrée des personnes et des marchandises commerciales à faible risque, réaliser des activités d'exécution de la loi intégrées et efficaces, améliorer l'efficacité, accroître l'harmonisation avec nos partenaires internationaux et mettre l'accent sur l'excellence du service à la clientèle.

Dans le contexte actuel, la gestion de la frontière suppose l'élargissement de notre compréhension de la frontière, au sens où nous l'entendons d'habitude.

[Traduction]

Plutôt que de considérer la frontière comme une ligne de démarcation située sur le 49^e parallèle, nous utilisons de plus en plus l'approche consistant à gérer celle-ci comme un corridor où, autant que possible, les décisions sont prises par étapes et, dans la mesure du possible, avant l'arrivée des personnes et des marchandises. Il est essentiel de contrer le plus tôt possible les menaces afin de renforcer la sécurité et d'améliorer la libre circulation des personnes et des marchandises à notre frontière, et les investissements dans nos technologies de l'information sont essentiels afin de pouvoir atteindre cet objectif.

Depuis 2013, l'ASFC a consacré beaucoup de temps et d'énergie à l'amélioration de la gestion de projets, tout en élaborant et en mettant en oeuvre une des séries les plus complexes de projets de TI au gouvernement du Canada, notamment en assumant des responsabilités importantes dans le cadre du Plan d'action Par-delà la frontière.

Les investissements effectués dans les technologies de l'information ne portent pas uniquement sur l'amélioration de l'efficacité administrative. Ces projets sont nécessaires afin d'obtenir des avantages opérationnels tels que l'amélioration du système de surveillance à l'ASFC, l'examen minutieux des données du dossier passager avant le départ des vols entrants et l'analyse des renseignements du manifeste électronique avant que les envois de marchandises commerciales importées parviennent aux postes frontaliers.

[Français]

Par conséquent, l'agence a un portefeuille de projets de TI s'élevant à plus d'un milliard de dollars. Comme l'a souligné le vérificateur général, l'agence a instauré un solide cadre de gestion du portefeuille de projets en 2013 afin de mieux gérer ces investissements jusqu'en 2020.

L'ASFC constate avec satisfaction que le rapport printanier du vérificateur général confirme que l'orientation et les mesures prises par l'agence pour continuer d'améliorer la gestion des grands projets de TI vont dans la bonne direction.

Nous convenons également que le cadre de gestion de projets solide et reconnu continuera d'évoluer afin d'accroître constamment la prévisibilité de la réalisation des projets.

[Traduction]

Dans l'ensemble, la vérification a abouti aux trois grandes conclusions suivantes: même si l'ASFC a établi un solide cadre de gestion du portefeuille de projets, celui-ci repose sur une mise en oeuvre intégrale et sur un processus de gouvernance renforcé des investissements dans les TI; les exigences en matière de systèmes des TI doivent être clarifiées davantage afin d'assurer le respect des exigences des projets, et des mesures doivent être établies pour permettre l'évaluation des avantages des projets; des exigences claires sur la manière dont les renseignements du tableau de bord sont recueillis, validés et présentés doivent être établies afin de permettre la production de rapports uniformes et complets sur l'état des projets de TI.

Monsieur le président, comme l'ASFC l'a indiqué dans le rapport et dans le plan d'action de la gestion fournis au présent comité, elle approuve les conclusions du rapport du vérificateur général. Nous sommes déterminés à continuer à renforcer les mesures de contrôle et la surveillance requise afin de remplir nos engagements en matière de projets de TI, et nous sommes résolus à veiller à ce qu'ils produisent les avantages attendus.

Nous avons mis en place un plan de travail détaillé afin de traiter les principales questions, et celui-ci a été examiné par le Bureau du vérificateur général. Nous respectons le calendrier afin de remplir ces engagements. Voici quelques exemples de ce travail: mettre à jour d'importants documents de planification des TI, tels que le plan d'investissement et le plan annuel des TI, qui comprennent tous les projets d'immobilisations importants des cinq prochaines années; établir des directives visant à faire en sorte que tous les projets de TI respectent l'architecture organisationnelle par des examens de validation des étapes et des approbations officiels; officialiser la fonction de coordination et de surveillance pour l'ensemble des intervenants du projet, élaborer un ensemble de données de référence pour les indicateurs de rendement liés aux avantages et des rapports trimestriels à l'intention des cadres de direction exposant l'état des réalisations des avantages des projets de TI; amorcer un processus d'examen officiel des procédures et des pratiques indiquant la manière dont les renseignements du tableau de bord du projet sont recueillis, présentés et appliqués.

L'agence a également livré son plan d'investissement en TI, lequel comprend toutes les activités principales.

• (1540)

[Français]

Monsieur le président, nous avons dûment pris note de la nécessité de poursuivre la mise en oeuvre de notre solide cadre de gestion du portefeuille de projets et nous prendrons les moyens nécessaires pour améliorer la gestion du portefeuille et la planification de projets, ainsi que la présentation des rapports sur les projets.

Toutefois, nous sommes heureux que le chapitre présenté par le vérificateur général approuve nos travaux et notre plan de travail déjà en cours. Nous sommes aussi heureux d'être en bonne voie de respecter nos engagements dans les délais prévus.

[Traduction]

Monsieur le président, j'aimerais citer ici les commentaires qu'a formulés le vérificateur général à propos de cette vérification, le 29 avril 2015, devant le présent comité: Nous étions très satisfaits du cadre qui a été mis en place par l'agence et du fait qu'il était complet. Encore une fois, ce qui nous préoccupe, c'est qu'à ce moment-là, il n'était pas toujours appliqué à la gestion et à la surveillance des projets.

Je termine ici mes observations préliminaires. C'est avec plaisir que je répondrai à vos questions.

Le président: Très bien. Je vous remercie.

Nous allons commencer selon l'ordre habituel.

La parole est d'abord à M. Woodworth. Allez-y, monsieur.

[Français]

M. Stephen Woodworth (Kitchener-Centre, PCC): Merci beaucoup, monsieur le président.

Bienvenue et merci aux témoins de leur présence.

[Traduction]

Premièrement, j'aimerais faire une observation. Ces dernières années, le gouvernement du Canada a mis en place des mesures de sécurité très rigoureuses aux postes frontaliers tout en procédant à la plus importante harmonisation avec nos partenaires commerciaux de toute l'histoire du Canada. Je peux m'imaginer à quel point cela pose un défi aux services frontaliers. En plus de cela, je sais que les technologies de l'information évoluent très rapidement, car je viens de la région de Kitchener-Waterloo. Tous les six mois, il y a des nouveautés. Vous avez donc beaucoup de pain sur la planche.

D'après ce que vous avez dit dans votre exposé, Mme Weber, je constate que vous en êtes bien consciente et que la circulation des marchandises, la lutte contre les menaces et la gestion des corridors entre les pays sont prioritaires à vos yeux.

J'aimerais que vous nous donniez un aperçu et que vous nous parliez de l'état d'avancement de deux ou peut-être trois des grands projets de TI que vous menez actuellement en vue d'assurer la sécurité à la frontière et de faciliter la libre circulation des personnes et des marchandises.

Mme Caroline Weber: Je vais demander à mon collègue de répondre à cette question. Il est responsable de la gestion des projets de TI, alors je crois qu'il pourra vous donner davantage de détails au sujet de certains projets.

M. Stephen Woodworth: C'est très bien.

[Français]

Merci.

M. Louis-Paul Normand (vice-président associé, Direction générale de l'information, des sciences et de la technologie, Agence des services frontaliers du Canada): Je vous remercie de la question.

Je ne sais pas si on pensait à des projets en particulier. Le rapport de vérification traite de cinq d'entre eux.

[Traduction]

Je vais commencer par parler des entrées et sorties, parce qu'elles démontrent bien la complexité des TI, que vous avez soulignée. Nous travaillons dans un monde complexe. En raison de la mondialisation, nous avons des partenaires partout dans le monde.

Dans le cas des entrées et des sorties, nous devons avoir la capacité de recueillir des renseignements au sujet des personnes qui quittent le Canada et de les transmettre, dans le mode terrestre, aux États-Unis, et, dans le mode aérien, à d'autres organismes gouvernementaux. Nous devons mettre en application 90 lois adoptées par le Parlement, ce qui signifie que nos partenaires qui utilisent certains des renseignements que nous recueillons ne sont pas directement sous notre surveillance.

Les entrées et sorties sont un bon exemple. Nous avons neuf partenaires au sein du gouvernement qui voulaient ces renseignements. Le premier obstacle important que nous avons rencontré était lié à une évaluation des répercussions sur la vie privée, non pas de la collecte des données, mais de l'utilisation de celles-ci. Mon collègue s'occupe de l'évaluation des répercussions sur la vie privée. Cela a causé certains retards. Un problème plus récent tient au fait que les règles qui nous permettent de faire cela sont incluses dans le projet de loi sur la frontière, qui n'a toujours pas été adopté.

Cela vous montre qu'il y a beaucoup de facteurs externes que nous devons gérer. Nous connaissons bien notre travail, mais nous devons tenir compte de ces contraintes, et je ne vous ai donné que l'exemple des entrées et des sorties.

• (1545)

M. Stephen Woodworth: J'aimerais poursuivre un peu là-dessus. Vous devez tenir compte des exigences d'autres pays, des exigences de divers organismes gouvernementaux et de la réglementation, notamment en ce qui concerne la vie privée, ce qui a une incidence sur la transmission de l'information...

M. Louis-Paul Normand: C'est exact.

M. Stephen Woodworth: ... et vous voulez intégrer tout cela dans un seul système de TI en quelque sorte.

M. Louis-Paul Normand: Je dois ajouter qu'il y a aussi l'industrie du transport aérien.

M. Stephen Woodworth: Oui, il y a aussi les entreprises privées qui exercent leurs activités au-delà des frontières.

Mme Caroline Weber: Le défi en ce qui concerne les TI dans ce contexte tient au fait que tout n'est pas toujours précisé d'avance. Parfois, des décisions politiques sont modifiées et d'autres sont prises en cours de route, et cela n'avait vraiment rien à voir avec la qualité de notre gestion ou de notre planification d'un projet. Les gens changent d'idée ou quelque chose crée un besoin différent, et cela finit par exercer des pressions sur les systèmes de TI.

Je ne sais pas si nous avons le temps de décrire un autre projet.

Le président: Non, pas vraiment. Le temps est écoulé.

Je vous remercie.

La parole est maintenant à M. Giguère. Allez-y, monsieur.

[Français]

M. Alain Giguère (Marc-Aurèle-Fortin, NPD): Merci, monsieur le président.

Je remercie les témoins de s'être présentés.

J'ai une première question très courte.

On a noté que vous aviez des ressources quand même importantes sur le plan budgétaire. Sur le plan des ressources humaines, avez-vous un nombre suffisant d'informaticiens de qualité pour pouvoir assumer l'ensemble des tâches de direction? Devez-vous plutôt passer par des sous-traitants qui vont évaluer le travail d'autres sous-traitants?

Mme Caroline Weber: Tout d'abord, je dirais que nous avons assez de ressources pour les projets, mais nous utilisons souvent une combinaison d'approches.

Je vais me tourner vers mon collègue pour qu'il vous donne plus de détails.

M. Louis-Paul Normand: Évidemment, avec un portefeuille de projets aussi gros, les ressources constituent toujours un enjeu. Jusqu'à maintenant, nous avons réussi à combler les lacunes avec le modèle d'augmentation des ressources.

En ce qui a trait aux plus gros projets qui démarrent présentement, nous considérons différents modes de prestation de services pour confier de plus en plus de responsabilités à l'industrie au regard de la livraison de nos projets.

Il n'y a pas de réponse unique. Il faut regarder chaque cas, et il faut considérer les enjeux et les compétences nécessaires. Jusqu'à présent, cela ne nous a pas affectés directement.

M. Alain Giguère: Très bien.

On nous a fourni des informations autres, si on peut dire, à savoir que vos agents chargés de recevoir les gens n'ont pas toujours une interface leur permettant d'intercepter certains individus criminalisés qui entrent au Canada, même si ceux-ci ont déjà commis des

infractions au Canada. Cela serait directement relié à un problème de mise en oeuvre d'un système informatique et d'échange d'information.

Premièrement, est-ce un problème important?

Deuxièmement, si problème il y a, va-t-il être corrigé très rapidement?

• (1550)

Mme Caroline Weber: Je vous remercie.

[Traduction]

Je crois que cela fait référence à ce dont on a parlé dans les médias ces derniers jours.

Nos agents ont accès à différents outils dans la zone de première inspection. Pour ce qui est du CIPC, je peux vous dire que les agents y ont accès directement et entièrement dans la zone de deuxième inspection. Les agents de la zone de première inspection ont accès à divers renseignements, notamment des renseignements recueillis par les forces de l'ordre, et ceux qu'ils obtiennent auprès du CIPC. Ces renseignements nous indiquent qu'il faut surveiller un individu en particulier.

Je crois que les médias ont un peu donné des informations trompeuses. Les agents de la zone de première inspection ont accès à beaucoup de renseignements.

[Français]

M. Alain Giguère: Nous sommes heureux d'apprendre que le problème sera corrigé très rapidement, mais il y a aussi la question de la capitalisation. On remarque dans votre plan quinquennal que vous avez une capitalisation importante et que cette dernière n'est pas pleinement utilisée.

Est-ce que cela donne lieu à des retards accrus dans certains de vos programmes qui accusent déjà du retard? Étant donné que vous disposez du budget nécessaire, il est difficile de comprendre pourquoi vous ne l'utilisez pas à bon escient pour régler les carences et les retards déjà observés.

Mme Caroline Weber: Puis-je demander à mon collègue de répondre?

M. Louis-Paul Normand: Oui. Comme on l'a mentionné, à titre d'exemple, au sujet de l'Initiative sur les entrées et les sorties, les délais observés sont rarement dus à un manque de fonds ou de ressources. En général, ils sont liés au fait que nous dépendons d'autres organismes. Dans le cas de l'Initiative sur les entrées et les sorties, il y a les règles entourant l'Information interactive préalable sur les voyageurs. C'est cette dépendance — beaucoup plus que la non disponibilité des budgets ou des ressources — qui cause des délais. En fait, vous noterez que, parmi tous les projets analysés, aucun ne dépasse son budget. Ce n'est donc pas là que réside la difficulté, mais dans la nécessité de gérer l'interdépendance efficacement et, dans ce contexte, d'obtenir les réponses d'une façon qui nous permette de respecter nos échéances.

M. Alain Giguère: Pour ce qui est de ma dernière question, vous avez déjà préparé le terrain en parlant d'interdépendance.

Au Canada, nous sommes régis par des droits qui protègent les renseignements personnels. Dans ces conditions, comment allez-vous gérer l'ensemble de votre réseau et la situation d'interdépendance de sorte que la loi soit toujours bien appliquée?

M. Louis-Paul Normand: En vertu de notre cadre de gestion de projets, nous effectuons pour chacun de nos projets une évaluation des facteurs relatifs à la vie privée. Comme je l'ai mentionné dans l'exemple que j'ai donné, cette évaluation couvre l'ensemble des intervenants. Dans ce cas particulier, chaque ministère qui avait besoin de cette information devait présenter son propre cas au commissaire à la protection de la vie privée pour pouvoir utiliser l'information aux fins demandées.

[Traduction]

Le président: Je vous remercie, monsieur Giguère.

Monsieur Albas, la parole est à vous.

M. Dan Albas (Okanagan—Coquihalla, PCC): Je tiens à remercier tous les témoins pour leur présence ici aujourd'hui. Je vous remercie également pour le travail que vous faites.

J'aimerais d'abord revenir au rapport.

Je suis d'accord avec M. Woodworth, qui a parlé de l'environnement complexe dans lequel vous oeuvrez. Il est d'autant plus complexe parce que vous devez appliquer différentes lois et vous devez traiter avec divers organismes et entreprises privées.

Je sais que notre relation commerciale avec les États-Unis est l'une de nos plus importantes relations. J'appuie entièrement l'initiative Par-delà la frontière, et je sais qu'il en va de même pour les gens de ma circonscription, celle d'Okanagan—Coquihalla. La sécurité et une meilleure circulation des personnes et des marchandises à la frontière sont des éléments essentiels.

Je vais revenir au rapport. En réponse à la recommandation 5.30, l'ASFC s'engage à mettre à jour son plan d'investissement. Je crois que vous avez dit que vous le mettriez à jour d'ici le printemps 2015. Pour ce qui est du plan annuel des technologies de l'information, je crois que ce doit être d'ici juin 2015. Nous sommes pratiquement au mois de juin.

Pourriez-vous faire le point à cet égard et nous dire ce que cela signifie par rapport à la recommandation?

•(1555)

M. Louis-Paul Normand: Les deux rapports ont été remis dans les délais prescrits. En effet, le plan d'investissement — je regarde mon collègue — a été remis le 23 avril 2015. Quant au plan annuel des TI... Soit dit en passant, les deux rapports ont été présentés au Conseil du Trésor. Ils ont été préparés dans les délais et ils font état de tous nos investissements liés à l'AAP et à nos priorités. Dans le cas du plan d'investissement, c'est le deuxième d'affilée qui est déposé, et c'est le cas également pour le plan annuel des TI.

Nous prenons la recommandation au sérieux. En fait, nous avions commencé à mettre à jour ces documents avant la vérification.

M. Dan Albas: Un grand nombre des gens qui nous regardent n'ont peut-être pas eu l'occasion d'examiner le rapport. La somme de près d'un milliard de dollars, qu'a mentionnée Mme Weber tout à l'heure, a servi à la mise à jour de ces deux plans, n'est-ce pas?

M. Louis-Paul Normand: C'est exact.

M. Dan Albas: Les deux rapports ont été déposés.

M. Louis-Paul Normand: Oui.

M. Dan Albas: C'est une excellente nouvelle.

Par ailleurs, le vérificateur général a recommandé que l'ASFC établisse des procédures et des pratiques claires sur la façon dont l'information inscrite sur le tableau de bord des projets est recueillie, formulée et appliquée. Il s'agit de la recommandation 5.61.

En réponse à cette recommandation, votre agence a indiqué qu'elle procéderait à un examen officiel du processus d'ici le mois de juin 2015. S'agira-t-il d'un examen interne ou externe? Comment l'ASFC veillera-t-elle à ce que les résultats de cet examen soient appliqués de façon cohérente?

Mme Caroline Weber: Nous examinons cette information toutes les deux semaines, et chaque mois également lors de notre réunion du comité des cadres supérieurs.

Au sein de mon organisation, nous jetons un coup d'oeil chez nos collègues pour nous assurer que l'information est exacte. Nous sommes en train de mettre en place des directives plus strictes et plus claires.

Il y avait certaines irrégularités, comme le vérificateur général l'a mentionné. Nous le savions, mais nous nous en accommodions parce qu'il y avait des décalages dans le temps relativement à certains renseignements. Nous n'indiquions pas certains renseignements normalisés qu'il aurait été facile d'ajouter, car nous les connaissions, et ce n'est pas de cette façon que nous fonctionnons généralement à l'interne. Cependant, nous effectuons des changements à cet égard en raison de cette vérification.

Nous allons continuer de surveiller cela et nous allons mener nos propres vérifications internes. Je suppose que le vérificateur général reprendra cette vérification dans quelques années, comme c'est le cas habituellement, et nous ferons à nouveau l'objet d'une vérification externe.

M. Dan Albas: Le Bureau du vérificateur général a pris note du fait que l'ASFC devait achever un plan d'affaires pour l'Initiative du guichet unique, dont a parlé plus tôt M. Normand, d'ici mars 2015. Il s'agit d'une condition que le Conseil du Trésor a imposée pour octroyer des fonds supplémentaires. Dans quelle mesure l'Initiative du guichet unique donne-t-elle les résultats visés?

Mme Caroline Weber: Je suis heureuse de dire que cela a été fait.

M. Louis-Paul Normand: Le plan d'affaires a été déposé puis approuvé par les ministres du Conseil du Trésor en — j'oublie la date — avril je crois. Il a été présenté et approuvé.

M. Dan Albas: Pouvez-vous nous donner un peu de contexte? Bien des gens qui nous regardent ne comprennent peut-être pas ce qu'est l'Initiative du guichet unique. Pouvez-vous nous donner une courte...? Je crois qu'il ne me reste pas beaucoup de temps.

Le président: Il vous reste 15 secondes.

M. Louis-Paul Normand: Je peux répondre en 15 secondes.

J'ai mentionné que nous appliquons 90 lois adoptées par le Parlement. Nous recueillons de l'information pour le compte d'un certain nombre de ministères, notamment les ministères de la Santé et de l'Agriculture, l'ARC, etc. Chaque ministère qui voulait qu'on recueille des renseignements à la frontière avait ses propres formulaires et ses propres méthodes de collecte des renseignements. Maintenant, tout se fait dans le cadre d'un guichet unique lors de l'entrée au Canada. Cela a contribué à simplifier grandement le processus à la frontière.

Le président: Très bien. Je vous remercie, monsieur Albas.

La parole est maintenant à M. Allen.

M. Malcolm Allen (Welland, NPD): Je vous remercie de votre présence.

Monsieur Normand, je vais m'adresser à vous en premier. Je pense que je vous ai entendu dire tout à l'heure que les retards sont attribuables au fait que des ministères changent parfois d'idée à propos de certaines choses. Ai-je bien compris? Est-ce exact?

Mme Caroline Weber: Les retards sont attribuables à toutes sortes de changements. Il arrive parfois aussi que ce soit un changement à l'orientation d'une politique.

Il est vrai toutefois qu'il se peut que ce soit un changement dicté par un ministère. Nous sommes à la fin de bien des processus. Nous devons appliquer les lois qui concernent le ministère de l'Agriculture, l'Agence de la santé publique, le ministère de la Santé, le MAECD, etc. Nous sommes souvent ceux qui en fin de compte doivent exécuter ce qu'ils mettent en place.

M. Malcolm Allen: J'attire votre attention sur le paragraphe 5.37, vers la fin, juste avant le paragraphe 5.38. Il est écrit que vous avez changé d'idée dans un cas en particulier, ce qui a forcé Citoyenneté et Immigration à revoir les choses. Pour ce qui est de l'initiative sur les entrées et les sorties, vous avez changé d'avis sur la façon de gérer les données, ce qui a forcé le ministère à revoir ses façons de faire et cela a causé des retards. Est-ce bien cela, madame Weber?

• (1600)

Mme Caroline Weber: Pouvez-vous me donner le numéro du paragraphe?

M. Malcolm Allen: Certainement. Il s'agit du paragraphe 5.37. Il s'agit de la dernière partie de ce paragraphe. C'est là où c'est écrit « dépend du succès du projet Information interactive préalable sur les voyages ». Je peux vous le lire.

Mme Caroline Weber: La gestion des données de référence?

M. Malcolm Allen: Je vais vous le lire, madame:

En ce qui concerne l'Initiative sur les entrées et les sorties, l'Agence a commencé à collaborer avec Citoyenneté et Immigration Canada...

« l'Agence » étant l'ASFC...

...en octobre 2013 en vue de définir les résultats attendus et les jalons importants du projet. En septembre 2014, ils n'avaient pas encore terminé. Par ailleurs, l'Agence a remplacé une composante clé par une nouvelle solution (gestion des données de référence), ce qui a forcé Citoyenneté et Immigration Canada à revoir les composantes de son système.

Donc, même si M. Normand a soutenu qu'il y avait d'autres agences — et je le crois, c'est probablement tout à fait vrai, car la TI est un domaine complexe —, dans ce cas souligné par le vérificateur général, votre agence a changé d'avis et cela les a forcés à revenir en arrière et à faire quelque chose qui a causé un retard.

Est-ce exact?

M. Louis-Paul Normand: Non. Si vous me le permettez, j'aimerais apporter quelques éclaircissements. Tout d'abord, la décision concernant la gestion des données de référence est toujours devant nous. Dans le rapport, nous avons un commentaire sur le cadre d'architecture d'entreprise. Cela fait partie des travaux d'urbanisme que nous effectuons actuellement.

La gestion des données de référence offre la capacité de créer une saisie individuelle pour un voyageur ou un produit commercial... afin que nous veillions toujours à ce que le nom enregistré à la frontière corresponde au bon dossier. C'est donc la capacité...

M. Malcolm Allen: Je suis désolé de vous interrompre, monsieur Normand, mais bien honnêtement, si vous tentez de m'expliquer la gestion de données de référence, je n'ai pas le temps requis. Nous ne disposons pas d'une semaine, mais de cinq minutes.

Au bout du compte, je viens de vous lire l'extrait, monsieur, et je vous ai demandé de l'examiner. En effet, on énonce clairement « Par ailleurs, l'Agence » — c'est-à-dire l'ASFC — « a remplacé une composante clé par une nouvelle solution » — une nouvelle solution, et non une ancienne solution; et j'aimerais vous rappeler que je vous lis un extrait du rapport du vérificateur général — « ... ce qui a forcé Citoyenneté et Immigration Canada à revoir les composantes de son système. »

Si vous avez changé d'avis sur un certain point et que vous l'avez dit à Citoyenneté et Immigration Canada, et que les intervenants du ministère ont dû revenir en arrière et faire autre chose, cela n'a-t-il pas entraîné un retard?

M. Louis-Paul Normand: Lorsque nous aurons l'analyse de rentabilité sur la gestion des données de référence, nous tiendrons compte de l'impact sur Citoyenneté et Immigration Canada, et si cet impact empêche la réalisation de l'analyse de rentabilité, il sera pris en compte. On n'a pas encore pris la décision concernant la gestion des données de référence. Jusqu'ici, nous n'avons eu aucun impact sur Citoyenneté et Immigration Canada ou sur un autre organisme.

M. Malcolm Allen: Merci.

Monsieur Ferguson, pourriez-vous m'aider avec ce paragraphe, car je suis peut-être un peu confus?

M. Michael Ferguson: Je présume que lorsque vous examinez l'ensemble du paragraphe relativement aux résultats attendus, comme vous l'avez dit, c'est lié à ce qui s'est produit... Je crois que la question concerne vraiment les résultats attendus, c'est-à-dire qu'il faut déterminer l'intention et les jalons du projet, et je crois que le processus qui consiste à déterminer certains de ces résultats attendus et de ces jalons pourrait avoir un impact sur d'autres organismes participants.

Encore une fois, l'élément particulier de la partie jugée importante de ce projet était la gestion des données de référence. Toutefois, je crois que certains des changements apportés à la fin du processus consistant à déterminer les jalons et les résultats attendus ont eu un impact, dans ce cas particulier, sur Citoyenneté et Immigration Canada.

Le président: Merci. Votre temps est écoulé. Je suis désolé.

La parole est maintenant au vice-président, M. Carmichael. Allez-y, monsieur.

M. John Carmichael (Don Valley-Ouest, PCC): Merci, monsieur le président.

J'aimerais souhaiter la bienvenue à nos témoins.

J'aimerais d'abord m'adresser à M. Ferguson.

Dans votre exposé, vous avez formulé des commentaires sur des lacunes identifiées par votre bureau au sein de l'agence et, aujourd'hui, nous avons entendu parler de la complexité de cet énorme projet, qui représente un investissement important de l'argent des contribuables dans l'agence et qui est surtout axé sur la TI. J'aimerais attirer votre attention sur le paragraphe 5.12, à la page 4, dans lequel vous parlez d'un cadre de gestion du portefeuille de projets — selon vos commentaires, l'agence avait conçu un cadre de gestion du portefeuille de projets solide — et de la façon dont ce cadre n'a pas été pleinement utilisé.

En tenant compte de la taille de l'investissement, pouvez-vous nous dire si le cadre de gestion du portefeuille de projets rassurera le gouvernement et les contribuables sur le fait que nous possédons les outils et la structure de gestion qui nous permettent d'effectuer le travail nécessaire à la mise au point de cette importante technologie?

•(1605)

M. Michael Ferguson: Nous avons essentiellement déterminé qu'encre une fois, l'agence a conçu un cadre de gestion du portefeuille de projets solide et, comme je l'ai dit plus tôt, nous étions heureux que ce cadre existe.

Au cours des paragraphes suivants, nous parlons de nombreux éléments de ce cadre, par exemple la structure de gouvernance au paragraphe 5.17 et le plan d'investissement au paragraphe 5.21. Ensuite, nous parlons un peu de l'architecture d'entreprise et du profil de risques. Encore une fois, nous avons conclu que plusieurs éléments de ce cadre étaient adéquats.

Toutefois, je crois que pour obtenir le niveau de confiance dont nous parlons — il s'agit d'un portefeuille de projets d'une valeur d'un milliard de dollars —, il est important de veiller à ce que ce cadre soit complètement mis en oeuvre et utilisé. La première étape est franchie, et le cadre est une étape importante, mais ensuite, ce qui est vraiment important, c'est qu'il soit respecté. Par exemple, il faut notamment veiller à ce que tous les renseignements envoyés au comité soient rigoureux et correspondent à tous les documents à l'appui, afin que le comité possède les renseignements appropriés.

M. John Carmichael: Merci.

Madame Weber, le rapport démontre clairement que le Bureau du vérificateur général a cerné certaines des faiblesses du système, mais la structure est en place. Pourriez-vous nous parler un peu plus de certains des avantages et des mesures que prendra l'ASFC pour veiller à ce que si nous faisons progresser le cadre de gestion du portefeuille de produits, nous saurons que vous relèverez les défis liés à certaines des lacunes signalées?

Mme Caroline Weber: Absolument, et je vous remercie beaucoup d'avoir posé la question.

Il y a quelques années, nous avons reconnu que nous devions améliorer la gestion des projets de TI, et nous avons donc mis en oeuvre ce cadre. Je peux vous dire que grâce à ce cadre, la livraison de nos projets de TI respecte maintenant les échéanciers et les budgets.

En plus de certains des problèmes cernés par le VG, la matérialisation des avantages faisait également partie de notre cadre, mais nous ne l'avions pas encore mise en oeuvre, et nous concrétisons donc ce plan. Nous avons parlé de la matérialisation des avantages au sein de notre comité sur les projets d'innovation et de technologies — je ne crois pas connaître le nom exact du comité, car nous utilisons toujours des acronymes — et nous progressons. Des gens sont mobilisés pour examiner la gestion et la matérialisation des avantages.

Je crois que nous ne sommes pas les seuls au sein du gouvernement du Canada. Ce n'est pas une excuse, étant donné la taille et l'importance des travaux que nous menons, mais je crois qu'il s'agit d'un élément avec lequel nous avons éprouvé des difficultés partout au sein du gouvernement, car même si nous avons une idée de ce qu'accomplira le système de TI — et un grand nombre de nos systèmes remplacent d'anciens systèmes afin d'améliorer la sécurité, et pas toujours en vue de générer des économies —, nous ne l'avons pas toujours quantifié. Nous devons donc concrétiser les économies préalablement calculées ou les avantages préalablement cernés.

Le président: Il vous reste cinq secondes. Vous pouvez faire vos remerciements.

M. John Carmichael: Merci beaucoup.

Le président: Et voilà. Très bien.

Des voix: Oh, oh!

Le président: D'accord. La parole est maintenant à Mme Jones. Allez-y, madame.

Mme Yvonne Jones (Labrador, Lib.): Bonjour mesdames et messieurs. J'aimerais remercier les témoins d'être ici aujourd'hui et de répondre à nos questions sur le chapitre 5 du rapport.

J'aimerais revenir au paragraphe 5.37, car je ne crois pas que nous avons obtenu suffisamment d'éclaircissements en ce qui concerne les questions posées par mon collègue, M. Allen.

Il est évident, à la page 13 du rapport, que le retard lié au projet était attribuable à une divergence d'opinions entre l'Agence des services frontaliers du Canada et Immigration Canada sur une fonctionnalité essentielle. Cela a occasionné un retard de trois mois et un coût additionnel de 2,3 millions de dollars, car l'agence a été forcée de prolonger le contrat du fournisseur.

J'aimerais connaître cette fonctionnalité essentielle, et la raison pour laquelle il a fallu trois mois et 2,3 millions de dollars pour résoudre cette question au sein du ministère. Quelle était la divergence d'opinions qui n'a pas été repérée avant d'atteindre ce point?

•(1610)

Mme Caroline Weber: Je vais laisser mon collègue répondre à cette question.

M. Louis-Paul Normand: Merci d'avoir posé la question.

Le remplacement de ce système se fait en deux volets. L'un d'entre eux est sous le contrôle de l'ASFC, et il s'agit de la base de données sur les avis de surveillance dont nous avons parlé plus tôt. L'autre volet concerne l'utilisation, par les agents des bureaux d'entrée, du SMGC, c'est-à-dire le système mondial de gestion des cas, déployé et géré par CIC. Dans ce cas-ci, nous utilisons actuellement le SSOBL. Lorsqu'un passeport est numérisé, les données sont transmises dans la banque de données appelée SSOBL, et c'est ce que nous sommes en train de mettre hors service. Le SSOBL sert actuellement aux deux systèmes.

Nous avons dû nous entendre sur ce qui serait fait dans le SMGC, donc dans le système de CIC, et sur ce qui devait être fait et mis au point par l'ASFC. Il ne s'agit pas d'un coût supplémentaire, car si nous ne l'avions pas fait — dans ce cas-ci, nous avons décidé de le faire —, CIC aurait dû le faire.

Le désaccord était donc attribuable à l'exercice consistant à déterminer qui s'en chargerait, et cela n'a pas occasionné de dépassement des coûts. Les 2,3 millions de dollars étaient pour le permis pour le fournisseur du SSOBL, c'est-à-dire le fournisseur habituel. La décision aurait été de poursuivre ces activités de toute façon, car nous avions mis en oeuvre le plan de déploiement. Autrement dit, nous n'aurions pas du tout été en mesure de fermer le SSOBL en tant que système de secours en décembre 2013, comme nous l'avions prévu au départ.

Ce n'était donc pas vraiment un coût supplémentaire.

Mme Yvonne Jones: On dit ici que vous étiez au courant de la situation du vieux système depuis 2008. Vous saviez qu'il devait être changé.

En septembre, lorsque vous avez lancé le projet, pourquoi n'avez-vous pas prévu ce problème? Pourquoi ce coût n'a-t-il pas été intégré à ce moment-là?

M. Louis-Paul Normand: Il est difficile d'expliquer la nature des retards. Je n'étais pas présent à l'époque.

Il y a beaucoup d'éléments mobiles dans le SSOBL. C'est un projet complexe. Le SSOBL interagit avec plus de 19 systèmes afin d'obtenir les renseignements que nous devrions examiner à la frontière. Étant donné que ce projet s'ajoutait aux autres projets de transformation de l'agence, et qu'il était financé à l'interne — et non par le Conseil du Trésor —, nous avons tenté d'utiliser l'ancien système un peu plus longtemps.

Mme Yvonne Jones: On peut lire, au paragraphe 5.22: « La Politique de planification des investissements — Actifs et services acquis du Conseil du Trésor exige que l'Agence mette à jour son plan d'investissement tous les trois ans ou lorsqu'on y apporte un changement important. »

Depuis 2011, l'Agence des services frontaliers du Canada a subi un changement important et, pourtant, son plan d'investissement n'a pas été mis à jour. Pourquoi l'Agence des services frontaliers du Canada ne respecte-t-elle pas les exigences du Conseil du Trésor, surtout lorsque plus d'un milliard de dollars ont été investis dans l'agence?

Mme Caroline Weber: J'aimerais demander à Chris de répondre à cette question. Je crois que nous avons généré notre plan suivant en 2013-2014, 2014-2015.

Mais je vais laisser Chris répondre à votre question.

M. Chris Bucar (adjoint au dirigeant principal des finances et directeur général de la gestion des ressources par intérim, Agence des services frontaliers du Canada):

Monsieur le président, merci d'avoir posé la question.

L'ASFC est d'accord avec les conclusions de la vérification et reconnaît que des changements concrets auraient dû être reflétés dans les mises à jour du plan d'investissement au Conseil du Trésor. À l'avenir, l'agence examinera et mettra à jour ses plans d'investissement si des circonstances similaires se produisent, comme l'exige le Conseil du Trésor.

J'aimerais réitérer que le plan d'investissement et le plan annuel en matière de TI de l'agence ont été approuvés. Ils ont été présentés au Conseil du Trésor et approuvés le 23 avril 2015.

Mme Yvonne Jones: Eh bien, il s'agissait manifestement d'une violation de la politique du Conseil du Trésor.

Monsieur le vérificateur général, j'aimerais savoir si d'autres vérifications que vous avez menées ont révélé que d'autres ministères n'avaient pas respecté cette exigence du Conseil du Trésor. Je sais que c'est clairement souligné ici, mais je ne suis pas certaine si cela a été mentionné dans d'autres rapports.

•(1615)

M. Michael Ferguson: Ce n'est pas un élément que nous avons examiné. Cela concernait seulement l'ASFC. Nous n'avons pas étendu la vérification à d'autres organismes, en raison de la portée de cette vérification.

Le président: Merci.

Je suis désolé, mais votre temps est écoulé.

Monsieur Hayes, vous avez la parole.

M. Bryan Hayes (Sault Ste. Marie, PCC): J'habite à Sault Ste. Marie, une collectivité frontalière. Un pont international nous relie aux États-Unis. Actuellement, nous reconstruisons notre poste frontalier. Il s'agit d'un projet de 50 millions de dollars. C'est très excitant pour Sault Ste. Marie. Je crois que cela faisait partie de l'initiative Par-delà la frontière annoncée en 2011 par le premier ministre Harper et le président Obama.

Pourriez-vous faire le point, en termes simples, sur l'initiative Par-delà la frontière? Veuillez me donner une idée du projet de TI le plus important pour une collectivité frontalière comme Sault Ste. Marie. De plus, l'initiative Par-delà la frontière a-t-elle une date d'expiration ou sera-t-elle prolongée indéfiniment? J'aimerais me faire une idée de cette initiative et d'où nous en sommes à cet égard, afin de pouvoir en parler à mes électeurs de façon intelligente.

Mme Caroline Weber: Je vous remercie d'avoir posé la question. L'idée qui sous-tend l'initiative Par-delà la frontière, c'est que la collecte de renseignements précoce nous donne une meilleure occasion d'évaluer les menaces et les risques, et de veiller à ce qu'ils n'atteignent pas la frontière. Nous appelons cela repousser la frontière. Il s'agit vraiment de recueillir des renseignements tôt dans le processus, et de faciliter ensuite le passage des biens et des voyageurs légitimes qui présentent un risque peu élevé ou que nous n'avons aucune raison d'arrêter.

En ce qui concerne les projets qui pourraient être les plus intéressants ou les plus utiles, je crois qu'il y a des projets tels l'Initiative du guichet unique, qui facilite le transfert de renseignements aux entités du gouvernement fédéral par les commerçants, car ils n'ont qu'à entrer ces renseignements une fois et d'autres ministères peuvent y avoir accès. Tout ce que nous faisons pour faciliter leurs interactions avec nous favorise, à mon avis, le passage des produits légitimes à la frontière. Souhaitiez-vous obtenir d'autres renseignements à cet égard?

Quand terminerons-nous tout cela? Quelques dates n'ont pas encore été confirmées pour 2015 et 2016.

M. Louis-Paul Normand: Nous envisageons même une initiative Par-delà la frontière 2.0.

Pour ajouter aux propos de ma collègue, cela concerne également beaucoup les voyageurs et les commerçants dignes de confiance dans les collectivités frontalières, car avant qu'ils atteignent les bureaux d'entrée, nous sommes au courant de leur arrivée. En effet, l'IRF, c'est-à-dire l'identification par radiofréquence, leur permet d'avoir accès au bon guichet et d'obtenir les bons renseignements. L'idée, c'est de permettre aux gens qui vivent dans les collectivités frontalières et qui traversent la frontière tout le temps de profiter du programme NEXUS ainsi que du programme des négociants fiables. Le programme EXPRES, c'est-à-dire le programme Expéditions rapides et sécuritaires, permet aux produits commerciaux de franchir la frontière sans être interceptés. Il s'agit surtout de cela. Il s'agit de prévoir l'arrivée de ces personnes afin d'enclencher le processus avant qu'elles arrivent à la frontière, car autrement, on ralentit les activités du poste frontalier.

M. Bryan Hayes: Est-ce qu'on peut dire que les niveaux de maturité varient d'un poste frontalier à l'autre dans le cadre de l'initiative Par-delà la frontière?

Mme Caroline Weber: Je pense que oui en ce qui concerne le programme NEXUS. De façon générale, nous sommes mieux en mesure de traiter nos voyageurs fiables, les titulaires d'une carte NEXUS, dans nos grands points d'entrée que dans nos petits.

M. Bryan Hayes: Au paragraphe 5.20 du rapport du vérificateur général, il est question d'un cadre de gestion de projet et ensuite d'un Cadre de gestion du cycle de vie des services. Si j'ai bien compris, il semble qu'on soit passé d'un cadre à un autre. Si on a procédé à un tel changement, c'est parce qu'il fallait veiller à ce que toutes les conditions préalables soient satisfaites avant qu'un projet puisse passer à l'étape suivante, étant donné que le vérificateur général avait indiqué qu'il s'agissait d'un problème.

Pouvez-vous nous expliquer un peu en quoi consiste le Cadre de gestion du cycle de vie des services? A-t-il permis de remédier au problème? Les conditions préalables sont-elles maintenant respectées? Peut-on en avoir la certitude?

Mme Caroline Weber: Avant de céder la parole à mon collègue, je dirais que oui. Je ne sais pas si vous souhaitez que je m'étende davantage sur la question.

Ce que je peux vous dire, c'est que certains de ces projets sont en cours. Dans le cas des projets qui ont déjà été entrepris, nous avons mis en oeuvre ces cadres, puis il fallait se demander jusqu'où nous devions remonter en arrière. Parmi les questions sur lesquelles nous devions nous pencher, mentionnons la matérialisation des avantages pour un projet pratiquement mené à terme. Il fallait déterminer s'il valait la peine de retourner en arrière pour savoir quels auraient été véritablement les résultats d'un projet qui a franchi la sixième étape et qui est sur le point d'être achevé de toute façon.

● (1620)

M. Louis-Paul Normand: Le Cadre de gestion du cycle de vie des services n'est pas le même cadre qui a tout simplement changé de nom en cours de route. Le cadre de gestion de projet a été créé pour gérer les projets une fois que nous en avons pris connaissance. On a ensuite instauré le Cadre de gestion du portefeuille de projets pour optimiser la gestion du portefeuille d'investissement, ce dont il est question ici, les investissements et les avantages ainsi que la réalisation de ces investissements.

Les éléments clés de ces deux cadres sont les étapes et la gouvernance. Autrement dit, nous gérons tous les investissements à travers les sept étapes de notre cadre puis nous présentons l'information aux comités de gouvernance afin d'obtenir leur approbation. Le Cadre de gestion du cycle de vie des services va plus loin et décrit l'information qui devrait être présentée à cette fin. Le processus comportait en quelque sorte des lacunes, en ce sens que nous avions indiqué qu'il fallait définir les exigences, mais nous n'avions pas précisé, sur le plan méthodologique, à quoi devait ressembler le document. Maintenant, par l'intermédiaire du Cadre de gestion du cycle de vie des services, nous le faisons.

Le président: Très bien. Merci. Votre temps est écoulé.

Nous revenons à M. Giguère. La parole est à vous.

[Français]

M. Alain Giguère: Merci, monsieur le président.

Monsieur Normand, vous nous avez indiqué, un peu plus tôt, que certains programmes pouvaient être cogérés et que d'autres programmes étaient exclusivement gérés par vous. L'ensemble est chapeauté par un comité. Ce comité va-t-il être capable de faire en sorte que l'architecture de l'ensemble du réseau des TI soit interactif? Va-t-on se retrouver avec un monstre de silos? Aura-t-on plutôt quelque chose avec suffisamment de passerelles informatiques pour qu'on soit capable de faire vivre un réseau et qu'il soit sécuritaire?

M. Louis-Paul Normand: Merci pour la question.

C'est en effet ce dont je parlais un peu plus tôt quand il était question de l'architecture d'entreprise. Cela nous permet de faire notre *town planning*, si je puis dire, pour nous assurer que non seulement les systèmes de l'ASFC se connectent entre eux — il y a des défis à cet égard —, mais aussi avec ceux des partenaires extérieurs. On parle de Citoyenneté et Immigration Canada, notamment. Quand on fait affaire avec l'industrie aérienne mondiale, il faut s'assurer d'avoir ces normes en place. Nous le faisons présentement. C'est ce qui était au coeur de notre architecture d'entreprise. On appelle cela une architecture orientée sur le service et c'est ce qui va nous permettre — ou qui nous permet déjà — d'interagir avec des partenaires extérieurs d'une façon efficace et sécuritaire.

[Traduction]

Mme Caroline Weber: J'aimerais simplement ajouter que dans bien des cas, nous devons composer avec les systèmes existants et ceux-ci ne communiquent pas entre eux. Une grande partie de notre travail consiste à abattre ces cloisons. La majorité de la TI que nous avons est âgée d'au moins 20 ans et provient de anciens systèmes de Citoyenneté et Immigration, de l'ARC, d'Agriculture... Ce sont tous des systèmes distincts, alors notre tâche consiste à regrouper 40 bases de données et systèmes.

[Français]

M. Louis-Paul Normand: Ils viennent de jeter les bases pour faire ce que vous décrivez.

J'aimerais préciser une chose relativement à CIC. La relation est tellement proche que nous avons un système de gouvernance indépendant avec la sous-ministre déléguée. On se rencontre toutes les deux semaines pour discuter de ces enjeux et de la façon de rendre ces projets opérationnels. On parle d'impacts importants à la frontière. Il faut former nos gens et il faut former les gens de CIC. Tous ces enjeux sont discutés à ce niveau de gouvernance.

M. Alain Giguère: Bien sûr, on doit tenir compte de faits malheureux. Ainsi, une dame se plaignait d'avoir été agressée par un individu qui n'aurait jamais dû entrer au Canada. On a eu connaissance d'une dame qui avait des problèmes de santé mentale et qui s'était vue refuser l'accès à un avion parce que son dossier médical avait été transféré et transmis sans sa permission à des autorités étrangères. Vous me direz que ce genre de situation ne se produit que de temps à autres, mais ce sont des incidents qu'il faut éviter.

Le système que vous êtes en train d'élaborer va-t-il y parvenir? Je sais que la précipitation est l'ennemi du travail bien fait, mais il faut quand même parvenir à un résultat dans un délai raisonnable. Est-on est en route vers cela?

Cette question, je vous la pose à vous et je la pose au vérificateur général. Est-on en route vers un système qui va véritablement nous donner satisfaction?

● (1625)

M. Louis-Paul Normand: Évidemment, c'est notre objectif.

Pour rendre la frontière plus sécuritaire, il faut interagir avec nos partenaires. Cela veut dire avoir un autre système. Toutefois, quand on dit cela, on ne parle pas simplement d'un système. On parle de 288 applications et de 42 bases de données. L'enjeu principal est l'intégration et l'interaction entre ces systèmes.

Ce système doit tout faire d'une façon exemplaire. C'est pourquoi l'architecture devient absolument critique. Il faut s'assurer que ce soit ouvert, mais que l'on augmente la sécurité en même temps. C'est primordial.

À vrai dire, c'est l'enjeu principal. Souvent, l'ASFC va décider de ne pas aller de l'avant avec un système parce qu'elle n'est pas nécessairement en mesure de mettre les bons boudons aux bonnes places pour s'assurer que cela va être sécuritaire.

[Traduction]

M. Michael Ferguson: J'estime que l'agence a mis en place un cadre adéquat, mais si on veut s'assurer que les systèmes donnent les résultats escomptés, ce cadre doit fonctionner comme prévu. Il ne s'agit pas simplement de veiller à ce que les systèmes respectent les délais et le budget. On doit s'assurer qu'ils s'acquittent de leurs fonctions. C'est pourquoi, dans le rapport, il est question de la nécessité d'évaluer les avantages obtenus et de déterminer si les systèmes sont alignés sur les objectifs de l'agence.

Encore une fois, je crois que l'agence dispose maintenant des outils nécessaires pour s'assurer que ces systèmes fonctionnent de façon efficace. Il est ici question d'un portefeuille de 1 milliard de dollars et de systèmes complexes. Il est très important de veiller à ce que ce cadre soit rigoureusement appliqué afin d'obtenir les résultats dont vous parlez.

Le président: Très bien. Merci.

Monsieur Aspin, à vous la parole.

M. Jay Aspin (Nipissing—Timiskaming, PCC): Je tiens à remercier nos deux groupes de témoins, c'est-à-dire le Bureau du vérificateur général du Canada et l'ASFC, de nous aider dans le cadre de notre étude du chapitre 5.

La sécurité nationale est une dimension qui a pris beaucoup d'importance ces derniers temps, et je souligne que le budget de 2015 prévoit accorder des fonds supplémentaires pour le soutien du renseignement et les enquêteurs chargés des affaires de sécurité nationale à l'ASFC.

Madame Weber, pourriez-vous nous parler de l'importance de ce financement et de la façon dont il contribuera à certains de vos projets de TI?

Mme Caroline Weber: J'ai bien peur de ne pas être en mesure de vous en parler explicitement, étant donné que je ne suis pas affectée aux opérations. Mes collègues de l'application de la loi et du renseignement, toutefois, seraient probablement mieux en mesure que moi de vous répondre. Évidemment, cela a été relevé par les médias, et je sais que le financement nous permettra de renforcer nos capacités de retracer les combattants étrangers et de mener des enquêtes.

M. Jay Aspin: D'accord, merci.

Pourriez-vous faire le point sur l'amélioration ou le remplacement de ce qui était autrefois le Système de soutien aux opérations des bureaux locaux, le SSOBL, et nous dire en quoi le nouveau système influera sur la collecte de données, le contrôle efficace des voyageurs légitimes et les prévisions exactes du nombre de voyageurs à risque élevé? Quelle sera l'incidence sur nos agents de première ligne de l'ASFC?

Mme Caroline Weber: Merci pour votre question.

Je vais toutefois m'en remettre à mon collègue, qui vous décrira où en est la transition du SSOBL-SMGC.

M. Louis-Paul Normand: Comme je l'ai indiqué tout à l'heure, le SSOBL comporte deux volets. D'une part, nos agents des services frontaliers utilisent le SMGC pour entrer les données relatives à l'immigration à mesure que les immigrants se présentent aux points d'entrée. Il est opérationnel depuis l'été dernier. Nous sommes en train d'y apporter quelques ajustements parce qu'on a quelques

engorgements, notamment aux grands aéroports. Nous y mettons la dernière main pour nous assurer de bien gérer le volume avant d'abandonner complètement le SSOBL.

Du côté de l'ASFC, l'information du SMGC sera accessible et se trouvera dans une base de données hautement performante, de sorte que lorsque l'on balaiera un passeport, l'information sera comparée à notre base de données sur nos serveurs et non pas au SMGC, qui n'offre pas nécessairement un rendement optimal durant les périodes de pointe. Ces deux éléments ont été mis au point et sont actuellement opérationnels. De concert avec l'équipe des opérations, nous nous penchons sur la possibilité d'abandonner le SSOBL. Il est en fonction depuis les années 1970 et, alors que nous sommes sur le point d'y mettre fin, il y a quelques inquiétudes à savoir si les autres systèmes y arriveront seuls.

• (1630)

M. Jay Aspin: Selon une évaluation initiale de l'état de préparation au chapitre des avantages réalisée par l'agence en août 2014, plus de 50 % des projets du portefeuille étaient dans un état de préparation faible, c'est-à-dire que peu d'information sur les avantages établis avait été consignée dans les documents initiaux des projets. Cette évaluation avait aussi relevé que pour 27 % des autres projets, l'état de préparation était inconnu.

Où en est maintenant l'état de préparation du portefeuille des projets de TI de l'ASFC? Ensuite, quel pourcentage des projets de TI de l'ASFC a des avantages mesurables?

Mme Caroline Weber: Je n'ai pas la réponse à cette question.

Est-ce que vous en auriez une?

M. Louis-Paul Normand: Je ne suis pas sûr. J'ai eu du mal à entendre...

Mme Caroline Weber: Oui, moi aussi.

Nous avons élaboré une procédure pour évaluer et recenser les avantages. Nous en avons discuté en janvier au sein du comité que préside mon collègue. Nous sommes justement en train de recenser les avantages de ces projets.

Je dirais qu'à l'heure actuelle, la situation est sensiblement la même, mais d'ici la fin de juin, elle sera bien différente, parce que des équipes ont été formées depuis janvier pour déterminer comment mettre en oeuvre les avantages de ces autres projets.

M. Louis-Paul Normand: Pour tous les projets actifs, nous avons demandé aux gens de réexaminer leur analyse de rentabilisation, leurs exigences organisationnelles et leur plan de mise en oeuvre pour veiller à ce que les avantages soient clairement définis, mesurables et utilisables.

Le président: Très bien. Merci. Votre temps est écoulé.

Madame Jones, vous avez de nouveau la parole.

Mme Yvonne Jones: J'aimerais qu'on revienne au paragraphe 5.22. J'aurais une brève question.

Visiblement, l'Agence des services frontaliers du Canada n'a pas respecté les exigences établies par le Conseil du Trésor. Je me demandais si l'ASFC s'était vu imposer des pénalités pour ce non-respect. Comment le Conseil du Trésor a-t-il réagi au fait que vous n'avez pas mis à jour votre plan d'investissement conformément à ses exigences?

M. Louis-Paul Normand: Je suis désolé; je n'étais pas là la première fois. N'empêche qu'aussitôt qu'on nous a informés de la nécessité de mettre à jour notre plan d'immobilisations, qui est un plan d'investissement quinquennal, nous l'avons fait immédiatement. Il s'agit de la deuxième version du plan que nous produisons depuis que nous avons été informés de cette situation.

Le plan initial devait s'échelonner sur cinq ans, mais à mi-parcours, les investissements affluaient. Aussitôt que quelqu'un nous a avisés qu'il fallait mettre à jour notre plan d'investissement, nous l'avons fait.

Mme Caroline Weber: Je pense que cela s'est traduit par des discussions fréquentes et intensives avec nos collègues du Secrétariat du Conseil du Trésor.

Mme Yvonne Jones: Vous n'étiez pas là à ce moment-là. C'est ce que vous me dites?

Mme Caroline Weber: Nous sommes là depuis 2013...?

M. Louis-Paul Normand: Oui, 2013.

Mme Yvonne Jones: D'accord. Je me posais la question, car de toute évidence, les directives du Conseil du Trésor ont leur raison d'être. Ces politiques ont été établies pour une raison. Lorsqu'un organisme ne s'y conforme pas, comme on l'apprend dans le rapport du vérificateur général, je me demande comment on compose avec ce type de situation. Je suis étonnée que vous ne le sachiez pas au moment où on se parle.

Passons maintenant au paragraphe 5.20. On a constaté que les cinq projets qui ont été examinés selon le cadre de gestion de projet de l'Agence des services frontaliers du Canada avaient tous été approuvés pour passer à une étape ultérieure même si les conditions préalables n'étaient pas respectées.

Aux fins du compte rendu, pourriez-vous nous dire quels étaient ces cinq projets et pourquoi il n'était pas nécessaire de satisfaire aux exigences établies? Pour commencer, quelles étaient ces conditions préalables et dans quelle mesure les cinq projets les remplissaient-ils? Est-ce qu'il y avait des conséquences en cas de non-respect?

Vous pourriez peut-être nous l'expliquer, parce que je ne crois pas que c'est bien compris.

• (1635)

M. Louis-Paul Normand: D'accord. Merci pour votre question.

En ce qui concerne les cinq projets, nous avons indiqué que nous avions un cadre de mesure du rendement depuis 2012. Dans ce cadre, il n'était pas question de la gestion des investissements ni de la matérialisation des avantages. Tous ces projets s'inscrivaient dans le cadre de gestion de projet. Le Cadre de gestion du portefeuille de projets, qui a été déployé en février 2014, a ajouté une certaine rigueur.

Il ne s'agit pas de savoir si un projet devrait être exempté ou non; tous les projets y sont désormais assujettis. Au moment de l'audit, aucun nouveau projet n'avait franchi les étapes initiales. Tous les projets en étaient aux dernières étapes du Cadre de gestion du portefeuille de projets.

Comme je l'ai dit tout à l'heure, pour tous les projets actifs, j'ai demandé aux gens de retourner en arrière pour satisfaire les exigences des étapes antérieures — recenser tous les avantages, définir les exigences et ainsi de suite. Il n'y a aucune exception. Ils ont franchi ces étapes sans l'avoir fait au départ.

Mme Caroline Weber: Souhaitez-vous que j'énumère les cinq projets?

Il s'agit de l'Initiative sur les entrées et les sorties, le Projet de remplacement du Système de soutien des opérations des bureaux locaux, le projet Information interactive préalable sur les voyageurs, l'Initiative du guichet unique ainsi que le Projet de biométrie pour les résidents temporaires.

Le problème, c'est que lorsque nous mettons en place notre cadre, plusieurs de ces projets — ou plutôt tous les projets — étaient en cours. Il s'agissait de savoir jusqu'où il fallait remonter en arrière, étant donné que le projet est... Par exemple, l'Initiative du guichet unique était sur le point d'être opérationnelle, et pourtant elle ne satisfaisait pas aux conditions préalables. Les étapes n'avaient pas encore été établies lorsque le projet a été entrepris.

Le président: Le temps est écoulé. Juste à temps.

Monsieur Falk, la parole est à vous.

M. Ted Falk (Provencher, PCC): Je tiens à remercier les fonctionnaires de leur présence aujourd'hui, et aussi le vérificateur général pour un autre très bon rapport.

À la lumière du rapport du vérificateur général, on apprend que l'Agence des services frontaliers du Canada met en oeuvre plus de 90 lois, règlements et accords internationaux au nom d'autres ministères et organismes fédéraux et provinciaux. Vous devez avoir un système informatique qui vous permet de communiquer avec tous ces différents organismes pour répondre à leurs besoins et aussi remplir votre mandat, qui consiste à favoriser le déplacement sécuritaire des marchandises et des personnes de part et d'autre de la frontière.

Pour les gens qui suivent nos délibérations, pouvez-vous nous dire si le système informatique que vous utilisez est quelque chose que l'on peut acheter dans une boutique informatique, c'est-à-dire une unité prête-à-l'emploi? Dans quelle mesure ce système est-il complexe?

Mme Caroline Weber: Je vais m'en remettre à mon collègue de la TI.

M. Louis-Paul Normand: C'est une question qui m'interpelle tous les jours, alors je vous remercie pour votre question.

C'est très complexe. J'ai parlé des dépendances. J'ai parlé de la taille de certains... Il est question ici d'un demi-billion de dollars d'échanges commerciaux et de 14 millions d'expéditions chaque année. Les multiplicateurs sont importants, et comme ma collègue l'a indiqué, les anciens systèmes de l'ARC, de Citoyenneté et Immigration et d'autres ministères nous ont rendu la tâche difficile du point de vue de l'immigration. Nous avons beaucoup de liaisons point à point avec des systèmes qui sont âgés et désuets et qui doivent être remplacés au cours des cinq prochaines années.

Il faut en tenir compte lorsqu'on entreprend des projets d'envergure comme celui-ci qui comportent des exigences très spécifiques. Nous devons voir cela comme une possibilité d'atteindre nos objectifs et non pas comme un investissement distinct. Malheureusement, c'est un peu la façon dont les investissements ont été gérés par le passé. C'est la nécessité de converger vers un monde meilleur qui nous pousse à miser le plus possible sur ces investissements.

•(1640)

M. Ted Falk: Avant d'être député, j'ai été, pendant 16 ans, président du conseil d'administration et président de la caisse de crédit Steinbach, dont les avoirs totalisaient 4,5 milliards de dollars. J'ai examiné de nombreux projets de TI pour le monde de la banque et des finances. Je comprends un peu la complexité de certains de ces défis. Il arrive souvent qu'après avoir suivi une piste sur une certaine distance on s'aperçoit qu'elle ne mènera pas aux résultats escomptés. Les prévisions sont déjouées. Les demandes de la clientèle, des ministères, des organismes et du législateur changent. L'objectif est sans cesse mobile.

Je suis sûr que c'est ce que vous devez affronter à une plus grande échelle, mais, en dépit de tout, le rapport conclut en grande partie que l'agence a fait un travail minutieux dans la mise en place de pratiques stables pour faire aboutir ses investissements dans les TI, grâce à son cadre de gestion du portefeuille de projets. Le rapport formule des recommandations raisonnables, auxquelles votre organisme a souscrit. En conséquence, vous avez entrepris des analyses comparatives très ambitieuses sur la conformité et les objectifs.

Je me demande si vous pouvez faire le point, pour le comité, sur le respect de certains de vos engagements.

Mme Caroline Weber: Merci pour votre question.

Comme nous l'avons indiqué, nous avons terminé notre plan de TI, notre plan d'investissement, et plusieurs autres choses que vous pouvez voir dans notre plan d'action de la gestion. J'ai examiné une version provisoire du rapport sur la matérialisation des avantages, et nous avons encore du chemin à faire. Le rapport sera prêt en septembre. Comme je l'ai dit, nous avons des équipes qui veillent à ce que les avantages soient mis en oeuvre pour chacun des projets qui sont mis en branle.

Nous nous réjouissons de cette possibilité.

Nous avons travaillé très fort à l'agence pour tirer parti des audits et des évaluations qui nous fournissent de l'information de gestion et nous aident à mieux faire notre travail. Comme je l'ai dit, la matérialisation des avantages faisait déjà partie de notre plan de travail, mais l'audit a mis en relief d'autres secteurs où il valait mieux mettre en place des processus plus rigoureux afin que ce soit la norme à l'agence.

D'ailleurs, à propos de la complexité, je pense également que notre cadre nous permet de relever les problèmes plus tôt pour que nous puissions envisager des solutions de remplacement, de façon à ne pas avancer à l'aveuglette dans un projet qui ne fonctionne pas ou qui ne contribue pas à l'atteinte des objectifs de l'agence. Par conséquent, le processus par étapes nous permet de suivre la situation de près et de voir si un projet est sur la mauvaise voie ou ne respecte pas le budget. Je pense que nous recevons beaucoup d'information à ce sujet à intervalles réguliers.

Merci.

Le président: Merci. Votre temps est écoulé.

Revenons à M. Allen, qui a, pour la dernière fois, le droit de parole.

M. Malcolm Allen: Merci, monsieur le président.

Monsieur Normand, mon bon ami Falk vous a questionné sur l'achat de ce qui est disponible dans le commerce, mais je sais que vous ne cherchiez pas un ordinateur Atari ou Commodore 16.

Permettez-moi de revenir au paragraphe 5.37, page 14, sur le système de soutien des opérations des bureaux locaux. À une

question, vous avez répondu, tout à l'heure, qu'il y avait un différend entre votre agence et Immigration Canada. Il n'y a pas de confusion; c'est absolument vrai.

Vous avez ajouté, je crois, que la question était de savoir qui devait le faire, ce qui pouvait sous-entendre qui paierait. Était-ce ce que vous vouliez dire?

M. Louis-Paul Normand: Oui, effectivement.

M. Malcolm Allen: Permettez-moi de diriger votre attention vers les propos de M. Ferguson, que je citerai. C'est au milieu de la page 14, sous la deuxième rubrique. Relativement à votre agence, on lit:

En janvier 2014, l'Agence a eu divergence d'opinions avec Citoyenneté et Immigration Canada au sujet de la façon dont une fonctionnalité essentielle du système de remplacement devrait être créée.

On ne parle pas de qui paiera. En fait, il s'agit d'une divergence d'opinions au sujet de ce qu'on fera et non de qui sera chargé de le faire. Ne conviendriez-vous pas que ce n'est pas tout à fait se demander qui paiera la note?

M. Louis-Paul Normand: Dans ce cas particulier, les deux organismes ont financé ce travail, et celui qui relevait de CIC a été payé par cet organisme. Le travail à faire par notre agence a été payé par elle.

•(1645)

M. Malcolm Allen: La question était de savoir comment cela serait créé et non qui paierait.

Mme Caroline Weber: Si vous permettez, nous voudrions revoir la transcription, mais je pense que mon collègue essayait d'expliquer que...

M. Malcolm Allen: D'accord. Je n'ai pas le temps d'y revenir. Vous pouvez le faire vous-même.

J'ai une question précise pour vous, madame Weber. C'était en fait la question de Mme Jones. Je retournerais à sa première intervention, quand elle l'a posée.

Madame Weber, vous avez reconnu, il me semble, que le vérificateur général juge très bon, globalement, votre macrosystème, si vous me passez l'expression. La question est de s'assurer que vous cochiez en cours de route les cases correspondant aux jalons, ce que vous n'avez pas si bien réussi. Vous avez convenu que vous deviez le faire, d'après votre plan.

Maintenant, comment avez-vous l'intention de vous en assurer? Je reconnais que vous ne le faites pas. Ce n'est pas vous, individuellement, qui allez vous en charger. Ce travail important mobilise beaucoup de monde.

Comment allez-vous vous assurer que ce sera fait? Le vérificateur général a clairement dit que, la dernière fois, cela n'avait pas été fait.

Mme Caroline Weber: Je vous remercie pour la question.

Nous avons tous participé aux décisions sur les jalons à cocher pendant que nous mettions le nouveau cadre en oeuvre. La difficulté, pour nous, est venue des projets de TI déjà entrepris, qui avaient débuté, qui étaient très avancés et près d'être terminés quand nous avons inauguré un nouveau cadre de gestion des projets. Nous nous sommes alors demandé si nous devions retourner en arrière pour cocher les cases de ces projets ou continuer et livrer le résultat, particulièrement à la veille de terminer un projet, sachant qu'il ne serait pas étayé par de l'information, mais doutant que c'était alors la bonne façon d'utiliser nos ressources.

Maintenant, tous nos projets passent intégralement par le cadre, sans exception, et nous les vérifions continuellement. En effet, ces projets...

M. Malcolm Allen: Il me reste environ 90 secondes. J'apprécie l'explication. Je ne suis pas sûr que c'était la réponse que je cherchais, mais elle se dérobe.

Monsieur Ferguson, dans le paragraphe 5.56, à la page 21, vous parlez d'un projet interentreprises, terminé en avril 2014. Laissez-moi lire en partie ce qu'on y lit:

Pour ce projet, un budget de 5,4 millions de dollars a été approuvé pour la période de 2012 à 2017: 3,4 millions de dollars pour la première étape et 2,0 millions de dollars pour les deuxième et troisième étapes. Selon le rapport de clôture du projet, 3,6 millions de dollars auraient été consacrés à la première étape et tous les produits livrables ont été réalisés, même si une composante importante du système n'avait pas été construite.

Pourriez-vous parler de ce passage et nous dire pourquoi il importe vraiment de s'assurer — vous me passerez l'expression — que, dans un système, il faut cocher toutes les cases en cours de route pour s'assurer de faire le nécessaire?

M. Michael Ferguson: Dans le paragraphe 5.6, nous parlons de l'importance de communiquer le bilan d'un projet aux responsables de sa supervision pour qu'ils puissent faire le point.

C'est un exemple de projet interentreprises où il était difficile de comprendre exactement à quelle étape il se trouvait, parce qu'on semblait avoir dit qu'il était terminé, mais, en même temps, on continuait d'y travailler.

C'est important de le comprendre. Il est indispensable, dans l'examen d'un projet, de s'assurer de la réalisation de chaque étape, en cours de route, pour comprendre qu'on a répondu à toutes les exigences, dans le respect du budget et des délais, pour que les travaux arrivent aux résultats prévus.

Jamais nous ne demanderons à un ministère de retourner en arrière et d'essayer de refaire les jalons qui ont déjà été franchis. Mais nous nous attendrions à ce que, au moment de l'inauguration d'un nouveau cadre, il examine au moins les projets entrepris et détermine s'ils semblaient maintenir le cap pour donner les résultats prévus, sans égard au fait qu'on ne peut pas retourner en arrière et obtenir de l'information sur certains jalons, qu'ils aient été franchis ou non.

M. Malcolm Allen: Merci.

Le président: Excellent. Nous abordons le prochain jalon. Merci.

Nous voici au dernier intervenant habituel. Monsieur Albas, vous avez la parole.

M. Dan Albas: Merci, monsieur le président.

Madame Weber, vous sembliez vouloir répondre à l'une des observations de M. Allan. Vous aviez l'impression que tout était sur le tapis? C'est bien. Je suis heureux de l'entendre.

Quand on discute de cadres, et ainsi de suite, il me semble que, en partie, c'est pour s'occuper des complexités qu'a soulevées M. Woodworth, répondre aussi aux questions de M. Falk, pour ne

pas s'égarer dans la mauvaise piste ni faire de mauvaise surprise à CIC ou à un autre organisme.

Je pense qu'il importe aussi de faire le point, un moment, et de se dire que, malgré une complexification sans cesse croissante, il est possible de réaliser un excellent projet en respectant les coûts, les délais et ainsi de suite, et de confier à deux personnes ou à une petite équipe la tâche de vérifier tous les contrôles internes. Mais je comprends le vérificateur général quand il dit que cela comporte un risque considérable. J'aurais tendance à croire que si un membre de l'équipe tombait malade ou que si l'équipe était dissoute, il pourrait se poser des questions longtemps après, qui ne trouveraient pas de réponse. Voilà pourquoi on crée ces cadres, pour que vous puissiez comparaître devant un comité parlementaire comme le nôtre, répondre aux questions et affirmer que le contribuable obtient tout ce qu'il est censé obtenir.

Je le comprends. Alors que, chaque jour, 90 000 personnes traversent nos frontières, je suis heureux que des personnes comme vous puissent s'en occuper.

J'avais aussi une question concernant le paragraphe 5.57, à la page 21, celle à laquelle M. Allen s'est arrêté.

Depuis mai 2014, la Direction générale de l'information, des sciences et de la technologie a mis en place un nouveau processus pour surveiller le rendement des projets au moyen d'une technique de rapport appelée la gestion de la valeur acquise...

Je n'en ai jamais entendu parler. Pourriez-vous, s'il vous plaît, m'en donner une idée? Quel est le rapport avec les motifs de préoccupation du vérificateur général?

• (1650)

Mme Caroline Weber: Merci, monsieur le président, pour la question. Puis-je confier à mon collègue le soin d'y répondre? Merci.

M. Louis-Paul Normand: Merci pour la question.

La technique de la gestion de la valeur acquise existe depuis des lustres. Il faut d'abord un bon plan. En s'en inspirant, on fait le plein des ressources à livrer d'après lui. On s'applique ensuite à faire le suivi de la valeur prévue. Après six mois de travaux, un projet de 12 mois devrait être à moitié terminé. Si les données réelles, les données financières s'écartent du taux de 50 %, cet écart se prête à un suivi. C'est l'essence de la valeur acquise. Cela permet de suivre les prolongations de délais, les dépassements de coûts.

Sur le tableau de bord que nous communiquons maintenant au Conseil du Trésor, la couleur des coûts et de l'échéancier n'est plus subjective. Elle se fonde sur un pourcentage d'écart par rapport aux coûts ou aux délais.

L'analyse de la valeur acquise permet de sensiblement objectiver le processus. Au risque de me répéter, il s'agit, avant tout, de produire un plan de qualité dès le départ. Les gens pressés produiront souvent des plans médiocres s'ils estiment pouvoir s'en tirer impunément.

La technique de la valeur acquise permet de repérer rapidement les mauvais plans.

M. Dan Albas: Elle prévient effectivement les créateurs du système qu'il doit être doué d'une certaine robustesse.

M. Louis-Paul Normand: Exactement.

M. Dan Albas: Ce n'est pas seulement la réalisation des travaux, mais c'est aussi la livraison des systèmes et leur surveillance, à long terme.

Merci beaucoup pour ces renseignements.

M. Dan Albas: Le vérificateur général nous a communiqué quelques recommandations. Je sais que vous avez présenté un plan d'action au comité. Est-ce que cela ennuerait les fonctionnaires de l'ASFC de parcourir le plan d'action pour montrer aux citoyens, chez eux, ce qui se fait pour répondre aux recommandations?

Mme Caroline Weber: Certainement. Je vais essayer d'être brève.

Comme nous l'avons dit, nous avons actualisé notre plan d'investissement et notre plan annuel des TI, dans le cadre de notre cycle régulier et nous les avons déjà soumis à l'approbation du Conseil du Trésor.

Je passe au point suivant.

Nous continuerons à étendre dans toutes ses dimensions l'architecture organisationnelle définitive. D'ici septembre 2015, on mettra la dernière main à une directive fonctionnelle touchant tous les domaines de l'architecture organisationnelle. En plus, nous avons entrepris des projets individuels pour les rapprocher des normes architecturales entièrement conformes aux orientations de Services

partagés Canada. Le cadre de gestion du cycle de vie des services fait que tous les projets respectent les orientations de l'architecture organisationnelle.

Enfin, nous continuerons de maintenir notre profil des risques liés aux projets Par-delà la frontière et de faire le point intégral sur les risques touchant notre portefeuille aux réunions trimestrielles du comité consultatif supérieur de projet pour Par-delà la frontière.

Est-ce que mon temps est écoulé?

Le président: Oui. Excellente intuition. Bien répondu. Merci.

Merci, monsieur Albas.

C'est ainsi que se termine non seulement la période d'intervention de M. Albas, mais aussi la période réservée par le comité à l'audition des témoins.

Faute de motion ou de proposition en sens contraire, et comme personne ne semble vouloir en présenter, permettez-moi de remercier, au nom du comité, nos invités de l'Agence des services frontaliers du Canada.

Comme d'habitude, je remercie notre vérificateur général pour son excellent travail et celui de son organisation. Nous lui en sommes très reconnaissants.

Sur ce, chers collègues, que tous ceux qui sont pour l'ajournement de la séance, quittent la pièce.

La séance est levée.

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.

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.

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