



CHAMBRE DES COMMUNES
HOUSE OF COMMONS
CANADA

Comité permanent des comptes publics

PACP • NUMÉRO 005 • 1^{re} SESSION • 42^e LÉGISLATURE

TÉMOIGNAGES

Le jeudi 10 mars 2016

Président

L'honorable Kevin Sorenson

Comité permanent des comptes publics

Le jeudi 10 mars 2016

•(0845)

[Traduction]

Le président (L'hon. Kevin Sorenson (Battle River—Crowfoot, PCC)): Bonjour, chers collègues. Il s'agit de la cinquième réunion du Comité permanent des comptes publics. Nous sommes le mardi 10 mars 2016.

Aujourd'hui, nous allons examiner le chapitre 4, Services partagés en technologies de l'information, du rapport de l'automne 2015 du vérificateur général du Canada.

Nous avons le grand plaisir d'accueillir plusieurs témoins aujourd'hui.

Tout d'abord, nous accueillons M. Michael Ferguson, vérificateur général du Canada, et M. Martin Dompierre, directeur principal au Bureau du vérificateur général du Canada.

Nous recevons aussi les représentants de Services partagés Canada: le président, M. Ron Parker; le chef de l'exploitation, M. John A. Glowacki Jr.; et la directrice générale et adjointe au dirigeant principal des finances, Services ministériels, Mme Manon Fillion.

Ensuite, nous avons M. John Messina, dirigeant principal de l'information, au Secrétariat du Conseil du Trésor; et Mme Jennifer Dawson, co-dirigeante principale de l'information.

Nous allons entendre trois déclarations, à commencer par le vérificateur général.

Merci encore une fois, et bienvenue à tous.

M. Michael Ferguson (vérificateur général du Canada, Bureau du vérificateur général du Canada): Merci.

[Français]

Monsieur le président, je veux vous remercier de nous donner l'occasion de discuter avec vous de notre rapport de l'automne 2015 sur les services partagés en technologies de l'information. Je suis accompagné de Martin Dompierre, le directeur principal qui était chargé de cet audit.

L'audit visait à déterminer si Services partagés Canada avait accompli des progrès dans la mise en oeuvre des principaux éléments de son plan de transformation et maintenu le fonctionnement des services existants.

Notre audit a surtout porté sur les objectifs de Services partagés Canada consistant à améliorer les services, à accroître la sécurité des technologies de l'information et à produire des économies.

Nous avons aussi examiné le soutien fourni par le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada ainsi que la gouvernance et le leadership qu'il avait exercés à l'égard de la vision stratégique pour Services partagés Canada et la façon dont cette vision s'intégrait au paysage informatique du gouvernement.

Dans le cadre de l'audit, nous avons consulté sept ministères et organismes fédéraux afin de comprendre comment ils voyaient leur collaboration avec Services partagés Canada.

[Traduction]

Dans notre rapport d'audit de 2010 sur le vieillissement des systèmes de technologie de l'information, nous avons indiqué que l'infrastructure du gouvernement fédéral prenait de l'âge et risquait de tomber en panne. Or, une panne pourrait nuire à la capacité du gouvernement de fournir certains services essentiels à la population canadienne. Nous recommandions dans ce rapport qu'un plan soit élaboré pour l'ensemble du gouvernement en vue d'atténuer de façon durable les risques associés au vieillissement des systèmes de TI.

En août 2011, le gouvernement a annoncé la création de Services partagés Canada, un nouveau ministère qui avait pour mandat de gérer et de transformer l'infrastructure de TI de 43 entités, y compris les serveurs et les centres de données, ainsi que les ressources humaines et les budgets en matière de TI. Cette infrastructure se composait alors de 485 centres de données, de 50 réseaux et d'environ 23 400 serveurs.

En 2013, Services partagés Canada a élaboré un plan de transformation de sept ans pour regrouper, uniformiser et moderniser les services de courrier électronique, les centres de données et les services de réseau du gouvernement du Canada. Services partagés Canada s'était engagé à maintenir et à améliorer le niveau des services et de la sécurité des TI pendant la transformation.

•(0850)

[Français]

Dans l'ensemble, nous avons constaté des faiblesses dans la mise en oeuvre des services partagés en technologies de l'information du gouvernement par Services partagés Canada, en particulier dans la gestion des attentes en matière de services avec les partenaires et dans la mesure et le suivi des progrès réalisés quant aux initiatives de transformation et aux économies générées.

Nous avons notamment constaté que Services partagés Canada n'avait pas établi d'attentes claires et concrètes avec ses partenaires pour l'infrastructure des TI offerte à l'appui de leurs services et de leurs applications. Il ne pouvait donc pas démontrer s'il maintenait ou améliorait les services et, le cas échéant, comment il y arrivait.

Cette constatation est importante parce que Services partagés Canada doit savoir si ses services répondent aux besoins de ses partenaires. À titre de bénéficiaires de ces services, les ministères et organismes partenaires de Services partagés Canada doivent avoir l'assurance que les niveaux des services de TI qu'ils reçoivent soutiennent adéquatement leur capacité à offrir leurs services aux Canadiens.

[Traduction]

Nous avons aussi constaté que Services partagés Canada avait rarement établi les attentes ou fourni suffisamment d'information aux partenaires en ce qui concerne les éléments de base de la sécurité. Cette constatation est importante parce que Services partagés Canada joue un rôle essentiel dans la mise en oeuvre des politiques, directives, normes et lignes directrices du gouvernement du Canada en matière de sécurité en vue de garantir que les services partagés en TI pour le gouvernement sont sécuritaires. En tant que fournisseur de services d'infrastructure des TI du gouvernement, Services partagés Canada doit collaborer avec les partenaires afin de gérer les menaces, les risques et les incidents en matière de sécurité en vue de protéger les biens, l'information et les services essentiels du gouvernement liés aux TI.

Enfin, nous avons découvert que Services partagés Canada n'appliquait pas de méthodes financières cohérentes pour démontrer avec précision que des économies étaient générées. Par exemple, il n'avait pas adopté de méthode d'établissement des coûts normalisée permettant de calculer les économies, et les bases de référence nécessaires pour mesurer les économies totales générées étaient incomplètes. Ce constat est important parce que Services partagés Canada dépense environ 1,9 milliard de dollars par année pour fournir ses services de TI aux partenaires, investir dans des projets et financer ses activités.

Comme cet audit examinait en milieu de parcours les progrès réalisés par Services partagés Canada pour mettre en oeuvre des éléments clés de la transformation des services de technologies de l'information du gouvernement, nos recommandations donnent des occasions concrètes de revoir ce qui a été fait jusqu'à présent et de repérer les rectifications nécessaires. Notre rapport contient huit recommandations à l'intention de Services partagés Canada et une autre destinée au Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada. Les deux entités ont accepté nos recommandations.

[Français]

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

Je vous remercie.

[Traduction]

Le président: Merci beaucoup, monsieur Ferguson.

Nous allons maintenant passer à notre prochain témoin.

Monsieur Parker, soyez le bienvenu. Je suis ravi que vous soyez des nôtres aujourd'hui.

M. Ron Parker (président, Services partagés Canada): Merci, monsieur le président.

[Français]

Bonjour.

Je m'appelle Ron Parker. J'ai été nommé président de Services partagés Canada en juillet 2015.

Je suis accompagné aujourd'hui de mes collègues M. John Glowacki, chef de l'exploitation, et Manon Fillion, directrice générale, afin de discuter du rapport du vérificateur général qui a été déposé au Parlement le 2 février. De plus, cela nous fera plaisir d'entendre vos commentaires et de répondre à vos questions.

Tout d'abord, j'aimerais vous décrire brièvement l'histoire et le mandat de Services partagés Canada.

Le ministère a été créé dans le but de moderniser les services d'infrastructure de technologies de l'information pour mettre en place une plateforme sûre et fiable de prestation de services numériques aux Canadiens.

[Traduction]

Comme M. Ferguson l'a dit, la création de Services partagés Canada faisait suite au rapport du vérificateur général de 2010 signalant le vieillissement des systèmes de TI du gouvernement qui présentaient un risque important de panne et mettaient en péril les services offerts à la population canadienne. Services partagés Canada a été créé pour normaliser l'infrastructure de TI fédérale, la consolider et la redéfinir en une seule entreprise de TI partagée. Le ministère vise à offrir un seul système de courriel, des centres de données regroupés, des réseaux de télécommunications fiables et sûrs et une protection contre les cybermenaces 24 heures sur 24, 7 jours sur 7, et ce, à travers 43 ministères, 50 réseaux cloisonnés, quelque 400 centres de données et 23 000 serveurs.

Cette année, le vérificateur général est d'avis que les principaux volets du plan de transformation de Services partagés Canada ont peu progressé. Il est recommandé dans le rapport que Services partagés Canada élabore une stratégie globale en matière de services détaillant comment il répondra aux besoins des services transformés et de l'infrastructure héritée de ses partenaires; conclue des ententes avec les partenaires définissant les cibles pour les niveaux de services et les engagements en ce qui a trait à la production de rapports; fournisse plus de renseignements aux partenaires sur les protocoles de sécurité, les lignes directrices et les normes en matière de TI; établisse l'ordre de priorité, affecte les fonds et produise des rapports sur les engagements en matière de financement et les économies réalisées.

● (0855)

[Français]

Services partagés Canada accepte ces conclusions. Elles sont à propos et elles se font l'écho des commentaires reçus de nos partenaires, des intervenants et du personnel.

En fait, le ministère a réalisé un progrès tangible à l'égard de chacune de ces recommandations. Cela dit, certains aspects du rapport du vérificateur général méritent quelques remarques.

[Traduction]

La stratégie de gestion des services de Services partagés Canada, déjà terminée, a été transmise à nos partenaires. Nous avons établi des attentes en matière de services pour les cinq services prioritaires: courriel, appareils mobiles, vidéoconférence, hébergement d'applications et réseau étendu du gouvernement du Canada. Les attentes quant aux niveaux de services incluent notamment les heures de service, la disponibilité des services et le temps requis pour rétablir les services.

En ce qui a trait à l'Initiative de transformation des services de courriel, les difficultés de migration des systèmes varient selon le ministère. L'état de préparation à la migration varie également. Par conséquent, les coûts liés à la migration diffèrent d'un ministère à l'autre, et d'autres dépenses peuvent être engagées. Les migrations ont aussi été mises en suspens en novembre 2015 pendant que le fournisseur réglait les problèmes de capacité et de stabilité du système.

Enfin, en ce qui a trait à la sécurité, il est important de souligner que le vérificateur général n'a pas testé l'efficacité de nos contrôles de sécurité. Il s'est plutôt attardé aux communications avec les partenaires et il a vérifié si les fonctions de la sécurité étaient bien décrites.

[Français]

Le plan de transformation de Services partagés Canada représente un exercice sans précédent d'orchestration et de synchronisation. Avec le temps, nous mettons plus l'accent sur le service à la clientèle, la saine gestion financière et la reddition de comptes.

Nous sommes également confrontés à quelques défis.

[Traduction]

Sur le plan organisationnel, le travail avance plus lentement que prévu. La complexité des problèmes entraîne quelques retards, et certains approvisionnements sont plus longs que prévu. De plus, la capacité de l'industrie à respecter nos exigences varie, et nous avons d'importantes contraintes de financement qui sont attribuables en partie à la croissance de la demande, qui est supérieure à nos prévisions.

Pour régler ce problème, nous misons sur une approche à trois volets.

Premièrement, les membres de notre personnel sont notre priorité. Ils constituent notre plus grand atout. Leur soutien, leur dévouement et leur dynamisme sont des denrées rares et précieuses comme l'or. Je souhaite souligner le travail herculéen qu'ils accomplissent pour renouveler la prestation des services d'infrastructure de TI pour tous les types de services offerts aux Canadiens. Ils ont de quoi être fiers.

À Services partagés Canada, l'excellence du service fait partie de l'ADN du personnel, et nous devons faire en sorte qu'il soit plus facile pour lui d'offrir des services. Il s'agit également d'une grande préoccupation pour nos clients, évidemment. L'amélioration de la satisfaction de la clientèle est essentielle à la réussite de Services partagés Canada et au coût du personnel. Nous améliorerons la prestation des services grâce à de nouvelles stratégies et à la normalisation des processus.

Deuxièmement, le ministère mettra à jour le plan de transformation à l'automne 2016, avec la participation des employés de Services partagés Canada, des organisations clientes, des collègues des agences centrales et des experts externes. Nous souhaitons discuter de la portée, du rythme de la mise en place des initiatives de transformation et du coût du plan, tout en veillant à ce que les systèmes existants continuent d'offrir des programmes et des services à la population canadienne.

Et troisièmement, nous admettons que certaines des anciennes infrastructures demeureront opérationnelles plus longtemps que ce qui avait été prévu à l'origine. Nous continuerons donc à renforcer l'infrastructure existante, là où les risques sont élevés et où nos ressources le permettent, pour empêcher les interruptions dans la prestation des services à la population canadienne.

En conclusion, j'aimerais souligner que depuis sa création, Services partagés Canada a réalisé de véritables progrès dans la modernisation des systèmes de TI gouvernementaux.

[Français]

Nous poursuivons notre travail avec une vigueur renouvelée en assimilant les leçons apprises au cours des quatre dernières années et les recommandations formulées dans le cadre des travaux de vérification et d'évaluation continus.

En fin de compte, les services de TI qu'offre Services partagés Canada sont une partie intégrante d'une vision d'un service public du XXI^e siècle. Ils complètent l'engagement du Canada qui consiste à améliorer les services numériques offerts à tous les Canadiens.

Merci beaucoup.

● (0900)

[Traduction]

Le président: Merci beaucoup, monsieur Parker.

Je vais maintenant céder la parole à M. Messina du Conseil du Trésor.

M. David Christopherson (Hamilton-Centre, NPD): J'invoque le Règlement, monsieur le président. Y a-t-il une raison particulière pour laquelle nous n'avons pas de copie de la déclaration liminaire du témoin? Je crois savoir que les interprètes en ont une copie, alors que les membres du Comité n'en ont pas.

Le président: Je suppose que ce sont seulement ses notes d'allocation. Il arrive que des témoins ne fassent que témoigner, sans fournir de documents. Si la transcription n'a pas été distribuée, c'est parce qu'elle ne devait pas l'être.

M. David Christopherson: Un instant. Je suis désolé; elle ne devait pas l'être?

Le président: Vous avez ici un aperçu de ce que le témoin va dire, et je suppose qu'il a transmis une transcription à l'interprète.

M. David Christopherson: C'est là le problème. Si une transcription est disponible, pourquoi ne l'avons-nous pas?

Le président: La greffière me dit que les notes d'allocation n'ont pas à être distribuées.

M. David Christopherson: Je n'ai pas dit qu'elles devaient l'être. Je me demandais simplement pourquoi nous n'avons pas reçu une copie, alors qu'elle a été transmise aux interprètes. Il ne s'agit pas d'un témoin banal qui ne connaît pas le fonctionnement des comités. On parle ici du Conseil du Trésor.

Je voulais simplement savoir pourquoi je n'avais pas de copie devant moi alors qu'elle semble disponible. C'est tout. Ce n'est pas la fin du monde. Je voulais seulement comprendre.

L'hon. Pierre Poilievre (Carleton, PCC): Monsieur le président, à ce sujet, une solution possible serait que le témoin nous présente la transcription de son exposé de vive voix.

Le président: Je pense que c'était son intention.

L'hon. Pierre Poilievre: D'accord, nous pouvons procéder ainsi.

Le président: C'est ce qu'il a toujours voulu faire.

Ce n'est pas un recours au Règlement, à mon avis, car même si c'est un désagrément, j'ai assisté à de nombreuses réunions de comités où la transcription des déclarations n'était pas fournie.

On vous écoute, monsieur Messina. Bienvenue au Comité.

M. John Messina (dirigeant principal de l'information, Secrétariat du Conseil du Trésor): Merci, monsieur le président. Je suis heureux d'être ici pour parler du rôle de la Direction du dirigeant principal de l'information qui assure la gouvernance et le leadership stratégique en matière de transformation des services de la technologie de l'information au sein du gouvernement.

[Français]

Je suis accompagné aujourd'hui de Mme Jennifer Dawson, codirigeante principale de l'information du gouvernement du Canada, qui m'aidera à répondre à toute question.

Le rôle de la Direction du dirigeant principal de l'information au Secrétariat du Conseil du Trésor consiste à assurer un leadership stratégique et à établir l'orientation des politiques relatives aux technologies de l'information, à la gestion de l'information et à la cybersécurité.

[Traduction]

Nous y parvenons sous la direction des administrateurs généraux des ministères et grâce aux commentaires des dirigeants principaux de l'information, ainsi que d'autres intervenants. Le vérificateur général, lors de son examen du rapport « Services partagés en technologies de l'information », a déclaré qu'il est important que Services partagés Canada puisse compter sur une orientation stratégique de la part du Secrétariat du Conseil du Trésor pour appuyer la réalisation de son mandat.

• (0905)

[Français]

Il a recommandé que la Direction du dirigeant principal de l'information du Secrétariat du Conseil du Trésor mette en place un plan stratégique en matière de technologies de l'information pour le gouvernement du Canada.

Monsieur le président, nous approuvons la recommandation, et nous nous sommes engagés à établir un plan stratégique en matière de technologies de l'information d'ici le 31 mars de cette année.

[Traduction]

Nous avons également promis d'aider les ministères et les organismes à procéder à la mise en oeuvre du plan. Par conséquent, nous avons examiné soigneusement les tendances opérationnelles et technologiques, ainsi que les pratiques exemplaires de l'industrie, pour déterminer quels changements sont nécessaires en raison des progrès réalisés par rapport à la technologie de l'information, de l'expérience d'autres administrations et des récentes nouveautés sur le plan opérationnel au sein du gouvernement du Canada.

[Français]

Dans le cadre de notre examen, la Direction du dirigeant principal de l'information a tenu de vastes consultations auprès de la collectivité des technologies de l'information du gouvernement pour comprendre ses besoins en matière de services et de technologies.

[Traduction]

Nous avons aussi consulté nos centres décisionnels à l'interne pour veiller à ce que le Plan stratégique en matière de technologie de l'information réponde aux attentes des Canadiens relativement à la sécurité de l'information. Nos consultations sont maintenant terminées, et nous sommes sur le point de réaliser le Plan stratégique en matière de technologie de l'information, d'ici la fin du mois. Par la suite, le SCT veillera à obtenir l'approbation du plan.

[Français]

Ce plan offrira une vision stratégique des technologies de l'information au sein du gouvernement du Canada. Il donnera à Services partagés Canada ainsi qu'aux autres ministères des directives et des priorités concernant l'amélioration de la gestion, de la sécurité et de la prestation des services des technologies de l'information. Il aidera également l'ensemble de la collectivité des technologies de l'information du gouvernement à élaborer et à coordonner ses propres plans et activités.

[Traduction]

À plus long terme, le SCT aidera les ministères et organismes à procéder à la mise en oeuvre du Plan stratégique en communiquant ouvertement et en assurant une orientation et une surveillance à cet égard.

Monsieur le président, comme vous pouvez le constater, un travail considérable a été réalisé pour donner suite à la recommandation du vérificateur général. Nous continuerons de travailler avec Services partagés Canada pour exercer la gouvernance et le leadership stratégique qui lui permettront de réaliser son mandat.

Je vous remercie de m'avoir écouté aujourd'hui. C'est avec plaisir que je répondrai maintenant aux questions du Comité.

Le président: Merci à vous tous de vos témoignages et de vos déclarations liminaires.

Nous allons maintenant passer à la première série de questions, où les intervenants disposeront de sept minutes chacun.

Madame Mendès.

[Français]

Mme Alexandra Mendès (Brossard—Saint-Lambert, Lib.): Merci, monsieur le président.

Je vous remercie tous de vos présentations. Je suis reconnaissante du temps que vous avez pris pour vous préparer à nous rencontrer.

Vous vous doutez que c'est un sujet qui nous préoccupe particulièrement, parce qu'il touche l'ensemble de l'appareil gouvernemental.

Monsieur Messina, vous êtes le dernier témoin à avoir pris la parole et c'est à vous que j'adresse ma première question.

Le Bureau du vérificateur général du Canada vous a recommandé de compléter le plan stratégique d'ici le 31 mars. Sera-t-il approuvé à cette date ou sera-t-il seulement soumis avant cette date?

[Traduction]

Le président: Monsieur Messina.

M. John Messina: Le plan écrit sera terminé d'ici le 31 mars. Par la suite, nous en demanderons l'approbation.

Mme Alexandra Mendès: Puis-je savoir qui doit l'approuver?

M. John Messina: La secrétaire du Conseil du Trésor sera responsable d'approuver le plan.

[Français]

Mme Alexandra Mendès: Merci.

Comme comité, il est de notre devoir de suivre comment vous allez mettre ce plan en oeuvre.

Pouvez-vous nous donner une idée de la façon dont ce plan aidera Services partagés Canada à donner la priorité aux exigences des partenaires et des différents ministères qui y sont associés?

• (0910)

[Traduction]

M. John Messina: Le plan contribuera à définir les priorités. Dans un premier temps, il établira et énumérera les priorités. Par exemple, il y a les systèmes opérationnels que nous voulons élaborer pour le gouvernement du Canada. Cela dit, et c'est énoncé dans le plan, nous prévoyons notamment avoir des comités de gouvernance qui feront en sorte que Services partagés Canada respecte les priorités. C'est dans cette optique que le plan aidera Services partagés Canada.

Mme Alexandra Mendès: Merci.

Si vous le permettez, monsieur le président, je vais céder le reste de mon temps de parole à M. Chandra Arya.

M. Chandra Arya (Nepean, Lib.): Merci.

En tant que député de la circonscription de Nepean, qui est située à Ottawa, j'en sais un peu au sujet de Services partagés Canada, car mes électeurs m'en parlent sans cesse. Certains sont des dirigeants syndicaux. D'autres sont des employés ou des entrepreneurs. Croyez-moi, pour eux, cet organisme est une vraie catastrophe.

Je sais que vous êtes nouveau ici, et l'un des euphémismes que vous avez faits a été de dire que la complexité des défis a entraîné des retards et que certaines acquisitions prennent plus de temps que prévu. Vous avez également dit que la capacité de l'industrie de satisfaire à vos exigences varie et que vous êtes aux prises avec des pressions en matière de financement. La mise en oeuvre a commencé il y a de cela quatre ou cinq ans.

Maintenant, en 2016, vous voulez avoir une conversation sur l'évolution de la mise en oeuvre, la transformation, le calendrier et le coût du plan.

Monsieur Messina, vous dites que votre plan stratégique sera prêt à la fin de mars. N'y avait-il pas déjà un plan stratégique avant la création de Services partagés Canada?

M. John Messina: Aucune version officielle d'un plan stratégique n'était en place. Il y avait une version préliminaire que l'on avait fait circuler en 2013. Le plan stratégique n'était pas en place auparavant.

M. Chandra Arya: Vous avez gaspillé des milliards de dollars. Combien de milliards avons-nous dépensés jusqu'ici?

M. John Messina: Désolé, pardonnez-moi?

M. Chandra Arya: Combien de milliards de dollars avons-nous dépensés jusqu'ici? Nous avons mis en oeuvre Services partagés Canada sans avoir de plan stratégique.

M. John Messina: Je peux répondre à cette question de façon générale. Le budget de Services partagés Canada s'élevait à environ 2 milliards de dollars par année. Le gouvernement dépense environ 5 milliards de dollars en technologies de l'information chaque année, mais je ne sais pas exactement combien de ce montant a été dépensé sur ce dont vous avez parlé dans votre question.

M. Chandra Arya: Non. D'après les conversations que j'ai eues avec mes électeurs, il semble que le vérificateur général ait présenté un rapport en 2010 et en 2011. Quelqu'un a vu un dossier qui traînait quelque part et a dit ceci: « C'est une bonne idée qui nous donnera une bonne couverture médiatique. Mettons-la en oeuvre sans avoir de plan stratégique. »

Je sais, monsieur Parker, que vous êtes nouveau ici, mais les commentaires dont les gens me font part sont mauvais. On m'a dit que quelqu'un a récemment été recruté sans avoir dû passer une entrevue au préalable. On l'a embauché seulement à partir de son curriculum vitae. Il est arrivé sur les lieux de travail et personne ne lui a expliqué ce que l'on s'attendait de lui.

Le président: Monsieur Parker.

M. Ron Parker: Je pense que pour ce qui est des priorités, celles de Services partagés Canada ont été énoncées au début pour faire passer 63 systèmes de courriel à un seul, pour consolider 50 réseaux en un seul réseau et pour simplifier les centres de données de partout au Canada.

La mission était claire.

M. Chandra Arya: Monsieur Parker, je comprends. Les priorités sont très simples et évidentes — on veut tout consolider —, mais on a procédé à la mise en oeuvre sans avoir de plan.

M. Ron Parker: Services partagés a été créé en 2011. Il a fallu jusqu'à l'automne 2013 pour élaborer le plan. Depuis, on met l'accent sur la mise en oeuvre du plan.

C'est le cadre que suit le vérificateur général dans son examen également. C'était prévu au cours de la deuxième année d'un plan de sept ans, et c'est pourquoi il est utile de solliciter les observations du vérificateur général à ce stade-ci.

Nous avons le temps d'apporter des changements en cours de route, prendre ces observations en considération et faire les améliorations nécessaires pour accomplir la mission avec Services partagés.

C'est une tâche complexe et difficile. Vous le savez.

M. Chandra Arya: Je comprends parfaitement que c'est une tâche complexe. C'est la raison pour laquelle il aurait fallu se pencher là-dessus avant de commencer à dépenser de l'argent.

Maintenant, je ne sais plus. Serait-il logique de tout fermer et de reprendre tout le processus?

• (0915)

M. Ron Parker: Pour ma part, je ne pense pas que ce serait un très bon plan.

Nous avons l'occasion à ce stade-ci de faire le point. Nous faisons le point régulièrement et apportons des changements en cours de route. Comme je l'ai dit, nous allons entendre l'avis de nombreuses personnes. Nous examinons les prémisses sur lesquelles repose le plan initial, les comparons avec la réalité et incorporons ces modifications dans un plan.

Nous présenterons ce plan à l'automne. Il fera l'objet d'un examen public et de discussions. Je pense que c'est ce qu'il faut faire pour établir un plan solide.

Le président: Merci beaucoup.

Assurons-nous en tant que comité d'éteindre nos cellulaires, et d'adresser nos questions et de fournir nos réponses par l'entremise de la présidence.

Monsieur Poilievre, s'il vous plaît. Vous avez sept minutes.

L'hon. Pierre Poilievre: Au paragraphe 4.26, le vérificateur général a déclaré que « Le catalogue de services est une source centrale de renseignements au sujet des services de TI offerts par un fournisseur de services, y compris le prix ».

M. Parker peut-il expliquer comment le prix est fixé et qui paie les coûts d'un service donné offert à un client au sein du système?

M. Ron Parker: Tout à fait. Je vais faire quelques observations, puis je demanderai à Mme Fillion d'expliquer la méthodologie qui est mise en place.

La méthode d'établissement des prix sera essentiellement fondée sur le niveau de service offert au moment où Services partagés a été créé et sur les crédits qu'il a reçus. De plus, nous voulons que les prix soient fixés en fonction des variables comme les nouveaux types de services progressifs et la croissance de la demande.

L'hon. Pierre Poilievre: Désolé. Je pense que vous avez mal compris ma question.

Supposons que Services partagés offre des services de réseautage A, B et C à un client numéro un. Le client numéro un paie-t-il pour ces services, ou sont-ils payés à même les crédits alloués à Services partagés Canada?

M. Ron Parker: Monsieur le président, la réponse est que si le client X a reçu les services A, B, C au moment où Services partagés a été créé, alors il continuera de recevoir ces services payés à même nos crédits.

L'hon. Pierre Poilievre: C'est à même nos crédits. Ces coûts ne proviennent plus des crédits du ministère...

M. Ron Parker: C'est exact.

L'hon. Pierre Poilievre: ... car avant la mise sur pied de Services partagés, chaque ministère payait pour ses propres technologies de l'information. Les coûts sont désormais transférés à un budget central, sans doute dans le budget des dépenses du Secrétariat du Conseil du Trésor, n'est-ce pas?

M. Ron Parker: Monsieur le président, les crédits initiaux pour Services partagés Canada...

L'hon. Pierre Poilievre: Je parle des...

M. Ron Parker: Les crédits sont approuvés chaque année.

L'hon. Pierre Poilievre: Je le sais, mais ces crédits sont octroyés à Services partagés de manière centralisée. Le client ne paie pas pour un service dans le cadre d'une relation normale entre le client et le fournisseur de services.

M. Ron Parker: Oui. Monsieur le président, les crédits que nous recevons chaque année étaient utilisés pour payer les services essentiels que les clients recevaient lorsque Services partagés a été créé. Les clients n'ont seulement fait qu'un transfert ponctuel qui a créé efficacement les crédits que Services partagés Canada reçoit.

L'hon. Pierre Poilievre: Bien. Ce transfert ponctuel venait-il s'ajouter aux coûts que le client devait payer pour la transformation également? La raison pour laquelle je pose la question, c'est que le rapport indique que les coûts associés à la transformation, les coûts assumés par le client, n'étaient pas inclus dans le calcul des économies prévues dans le plan de Services partagés.

● (0920)

M. Ron Parker: Monsieur le président, les coûts de transformation... Prenez, par exemple, le nouveau système de courriel. Le client assumera les coûts de transition pour former le personnel à la nouvelle méthodologie. Il peut aussi obtenir des licences pour son personnel. Toutes sortes de coûts étaient inclus.

Par exemple, nous avons évalué les coûts pour les permis, mais tous les autres coûts associés à une gestion du changement n'étaient pas inclus dans les estimations de référence des coûts liés à la transition pour le client.

L'hon. Pierre Poilievre: Ces coûts ont-ils été calculés depuis?

M. Ron Parker: Ils n'ont pas été calculés depuis, monsieur le président.

L'hon. Pierre Poilievre: D'accord.

Le seront-ils pour des transactions futures?

M. Ron Parker: Monsieur le président, nous prévoyons, pour la mise en oeuvre des nouvelles initiatives, de demander aux clients leurs coûts de transition estimatifs.

L'hon. Pierre Poilievre: D'accord.

Dans vos remarques, vous avez dit que le ministère vise à offrir un seul système de courriel, et en ce moment, d'après le rapport,

seulement une petite minorité de boîtes de courriel ont été transférées dans ce système central. Quel en est le pourcentage à l'heure actuelle?

M. Ron Parker: Monsieur le président, je n'ai pas le pourcentage exact. C'est environ 10 %. Environ 52 000 boîtes de courriel ont été transférées.

L'hon. Pierre Poilievre: Je suis désolé, mais combien ont été transférés?

Le président: C'est 52 000.

L'hon. Pierre Poilievre: On parle de 52 000 sur peut-être 500 000. Cela doit inclure l'ensemble du gouvernement, car 500 000 personnes doivent comprendre le personnel militaire et tous les employés.

M. Ron Parker: Monsieur le président, oui, c'est l'ensemble de la fonction publique.

Il est également important de souligner que de nombreuses boîtes aux lettres ne sont pas nécessairement des exercices d'association. Ces types de boîtes aux lettres sont très courantes.

L'hon. Pierre Poilievre: Mais c'est essentiellement chaque courriel du travail de chaque employé du gouvernement du Canada.

Quand ces boîtes de courriel seront-elles consolidées dans un seul système?

M. Ron Parker: Monsieur le président, comme je l'ai dit, le fournisseur a dû suspendre les migrations en novembre 2015. Il a élaboré un plan pour stabiliser le système. Nous travaillons...

L'hon. Pierre Poilievre: Quand prévoyez-vous que la migration sera effectuée?

M. Ron Parker: Nous n'avons pas encore de date, car...

L'hon. Pierre Poilievre: Est-ce que ce sera dans le plan que vous rendrez public à la fin de mars?

M. Ron Parker: Le plan sera terminé à l'automne, monsieur le président. Nous devrions le savoir à peu près à ce moment-là. Nous communiquerons le plan de migration révisé lorsque le fournisseur nous le transmettra.

Le président: Merci beaucoup, monsieur Parker.

Nous allons maintenant passer à M. Christopherson, s'il vous plaît.

M. David Christopherson: Merci, monsieur le président.

Il y a un terme très technique qu'on utilise lorsqu'on a un dossier complexe où de nombreux milliards de dollars sont en jeu et où il y a autant d'ineptie et d'inaction; c'est ce qu'on appelle du gaspillage. C'est exactement ce que nous avons ici. Je ne suis pas du tout convaincu que le ministère a la situation en main. Je pense que nous en avons la preuve flagrante.

Je veux revenir sur ce que certains de mes collègues ont dit, à savoir que le plan provisoire sera « terminé » — c'est ce qui est indiqué dans le plan d'action — d'ici le 31 mars 2016. Le plan fait également état que ce gaspillage doit être approuvé. À mon avis, le plan provisoire de mars 2016 n'est pas plus valable que celui de juin 2013, simplement parce qu'il n'a pas été approuvé. N'oublions pas que trois ans se sont écoulés depuis le dernier plan provisoire. La meilleure solution qu'on a trouvée, c'est qu'il y a un an, on a dit que le plan provisoire de deux ans passés serait mis à jour, mais aucune date définitive n'a encore été fixée.

C'est une supercherie. C'est un tour de passe-passe, car le 31 mars 2016 semble être une sorte d'échéance à laquelle nous pouvons nous attendre que des mesures soient prises. L'ébauche terminée n'est pas plus valable que l'ébauche provisoire de juin 2013, qui n'a eu aucune suite non plus. On me dit après cela que le plan sera approuvé à l'automne. Ce n'est pas satisfaisant.

Je veux une date. Quand le plan sera-t-il approuvé et mis en oeuvre? On ne veut plus entendre parler de plan provisoire. Vous esquivez la question. Quand ce rapport sera-t-il adopté et mis en oeuvre?

● (0925)

M. Ron Parker: Monsieur le président, puis-je poser une question pour obtenir des éclaircissements?

Le président: Oui.

M. Ron Parker: Je ne sais pas trop si le député parle du plan stratégique qu'on a demandé au Conseil du Trésor de produire pour la stratégie en matière de technologies de l'information ou d'un autre rapport.

M. David Christopherson: Non, c'est le plan provisoire. C'est le plan pour mars 2016.

M. Ron Parker: Le plan stratégique?

M. David Christopherson: Oui, c'est de ce plan que je parle.

Le président: Monsieur Messina.

M. John Messina: Je pourrais peut-être préciser pourquoi Ron pose la question.

Le plan stratégique en matière de technologies de l'information prévoit des initiatives opérationnelles, et parce qu'il s'agit d'un plan stratégique, il fournit une orientation aux ministères. Il y a également des plans précis qui sont très opérationnels et que tous les ministères ont, et Ron a ces plans pour Services partagés Canada. Nous avons le plan stratégique en matière de technologies de l'information. Nous avons tenu de nombreuses consultations avec la communauté et les dirigeants principaux de l'information du gouvernement, et la date d'achèvement de ce document est le 31 mars. Nous prévoyons qu'il sera approuvé et distribué aux ministères en vue de sa mise en oeuvre au plus tard au printemps. Notre échéancier est probablement juin.

M. David Christopherson: En juin prochain.

M. John Messina: C'est exact, juin 2016.

M. David Christopherson: Très bien, d'accord. Vous pouvez vous attendre à ce que nous incluions cela dans notre rapport et à ce que nous fassions un suivi.

J'aimerais revenir sur la déclaration préliminaire de M. Parker. Il a dit, je le cite: « Services partagés Canada a été créé dans le but de moderniser les services d'infrastructure de technologie de l'information pour mettre en place une plateforme sûre [...] ». Le premier mot que M. Parker a utilisé est « sûre ». Les services devaient donc permettre de mettre en place, je poursuis la citation: « une plateforme sûre et fiable de prestation de services numériques aux Canadiens. »

Le vérificateur général a déclaré, même ce matin: « Nous avons aussi constaté que Services partagés Canada avait rarement établi les attentes ou fourni suffisamment d'information aux partenaires en ce qui concerne les éléments de base de la sécurité. Cette constatation est importante parce que Services partagés Canada joue un rôle essentiel dans la mise en oeuvre des politiques, directives, normes [...] ».

Ma question pour M. Parker est la suivante: le terme « sécurité » est le mot le plus à la mode de notre époque, et c'est le premier mot que vous avez employé. Dans ce cas, qu'est-ce qui explique le manque? Pourquoi est-ce que le vérificateur général a découvert que vous ne communiquez pas et que vous ne fournissez pas suffisamment d'information en ce qui concerne les éléments de base de la sécurité?

Ma deuxième question s'adresse au Conseil du Trésor, qui est responsable de veiller à ce qu'ils fassent leur travail. Pourquoi n'a-t-il pas été en mesure de faire en sorte qu'ils le fassent?

Le président: Monsieur Parker.

M. Ron Parker: D'abord, j'aimerais souligner que les services d'infrastructure de TI que Services partagés Canada fournis sont bel et bien sûrs. Nous avons accompli des progrès importants dans la sécurisation de l'infrastructure de TI, du périmètre de l'infrastructure de TI. Comme je l'ai dit dans ma déclaration préliminaire, nous avons mis en place un centre des opérations de protection ouvert en tout temps. Ce centre fournit une perspective globale des menaces sur l'infrastructure de TI du gouvernement du Canada. Nous surveillons de très près les menaces potentielles sur les services d'infrastructure, en collaboration avec des organismes de sécurité partenaires. Bien qu'il n'y ait jamais de garantie — personne n'est immunisé contre les cybermenaces —, nous sommes très vigilants et nous avons investi, au cours des dernières années, dans l'amélioration de la sécurité de notre infrastructure de TI.

Au sujet de l'information fournie aux partenaires, nous avons accueilli favorablement la recommandation du vérificateur général visant l'amélioration de la communication. Nous avons déjà pris des mesures fermes pour préciser les rôles et les responsabilités. Nous avons transmis ces documents à nos partenaires et nous prenons d'autres mesures pour améliorer davantage la communication.

● (0930)

Le président: Merci beaucoup.

M. David Christopherson: Est-ce que mon temps est écoulé?

Le président: Il vous reste 10 secondes.

M. David Christopherson: Je peux accomplir beaucoup de choses en 10 secondes, monsieur le président.

Le président: Je vais redonner la parole à Mme Zahid.

Je vais l'ajouter à votre prochain tour.

Madame Zahid.

Mme Salma Zahid (Scarborough-Centre, Lib.): Merci, monsieur le président.

Ma première question s'adresse à M. Parker.

J'ai été très surprise d'apprendre que vos relations avec les ministères partenaires ne comprennent pas d'ententes solides sur les niveaux de service. Ce n'est pas seulement des accords commerciaux précis. Aucune entreprise privée ne signerait un contrat avec un fournisseur de services de TI sans la présence d'ententes solides sur les niveaux de service.

Avez-vous quelque chose à dire à ce sujet?

M. Ron Parker: Certainement. Quand Services partagés Canada a été créé, il a hérité d'une vaste gamme de types de services et d'infrastructure de TI, de différentes qualités. Dans la plupart des cas, il n'y avait pas d'ententes sur les niveaux de service associées à cette infrastructure de TI. Simplement comprendre l'infrastructure de TI dont nous avons hérité et la carte de cette infrastructure est une grande tâche. Nous sommes en bonne voie de l'achever. Il faut accomplir ce travail afin de réunir les réseaux et les centres de données, par exemple.

Nous allons établir des attentes en matière de niveaux de service pour notre clientèle. Le *Rapport sur les plans et les priorités 2016-2017* montre que Services partagés Canada adopte un modèle digne d'une entreprise. Par exemple, nous fixons des objectifs. Ils sont liés à la fiabilité et à la stabilité des fonctions du bureau, au pourcentage de temps où les systèmes de courriel sont disponibles, au nombre d'applications migrées, aux moments où les systèmes essentiels sont disponibles et au temps moyen requis pour rétablir les systèmes. Nous élaborons tous ces indicateurs. Nous avons l'intention de rendre des comptes relativement aux objectifs que nous fixerons pour nos clients.

Nous avons aussi l'intention de mesurer la satisfaction de la clientèle. Le vérificateur général a mentionné ce point. C'est aussi un mécanisme de rétroaction important pour que nous sachions à quel point nous réussissons à atteindre nos objectifs. Nous avons lancé le premier questionnaire et nous avons les résultats, qui nous serviront de jalons pour la croissance de l'organisation en ce qui touche sa maturité.

Mme Salma Zahid: Y aura-t-il des pénalités? S'il n'y a pas de pénalités ou de conséquences pour les manquements, les ententes sur les niveaux de service ne veulent rien dire.

Votre nouveau programme comprendra-t-il une pénalité ou une conséquence quelconque en cas de non-respect des ententes sur les niveaux de service? Quelle pourrait être cette pénalité?

M. Ron Parker: Je vais demander à M. Glowacki de répondre à la question.

M. John Glowacki Jr. (chef de l'exploitation, Services partagés Canada): Merci.

Je tiens d'abord à dire que c'est un privilège pour moi d'être ici.

Monsieur le président, dans le secteur des fournisseurs de services gérés, habituellement, quand on conclut une entente comme celle-ci, on prend en charge l'état existant. Normalement, les ententes stipulent qu'on accepte de s'occuper du désordre, à moindres frais. Essentiellement, on conserve le même état. S'il y a des mesures préexistantes, on accepte de les utiliser. Dans le cas présent, souvent, il n'y avait pas suffisamment de systèmes de mesure des paramètres opérationnels que nous pouvions adopter et continuer à utiliser comme jalons. Sans ces jalons, nous ne pouvons que faire de notre mieux.

Votre question au sujet des crédits de service nous ramène à certaines questions qui ont déjà été posées sur la façon dont les choses sont payées. Nous tentons d'évoluer par rapport à notre forme initiale. Il a fallu se servir de crédits pour poser les fondements, mais comme nous allons de l'avant, nous passons à ce qu'on appelle un régime de rémunération des services. Nous ajoutons des services au fur et à mesure que la demande augmente. C'est simplement la loi de la nature. Nous concluons des ententes qui montreront le niveau que nous fournissons, les disponibilités, les responsabilités, etc. Puisque nous faisons tous partie du gouvernement, ce n'est pas la norme de dire que nous fournirons un crédit de service si nous manquons un objectif.

Toutefois, il faut noter que nous avons hérité d'un environnement hybride dans le cadre duquel nous nous tournons vers l'industrie pour un certain nombre de nos services. Nous continuerons probablement à fournir certains services nous-mêmes. Pour d'autres, il sera tout à fait logique, d'un point de vue commercial, d'avoir recours à l'industrie. L'avantage de faire affaire avec l'industrie, c'est que nous veillons à obtenir des crédits de service. Prenez le courriel, par exemple; nous avons des crédits de service. En fait, nous en avons de plus en plus et nous en tenons soigneusement le compte. Nous les utiliserons au besoin comme nous déployons l'initiative.

● (0935)

Mme Salma Zahid: Mme Murray aimerait poser une question.

Mme Joyce Murray (Vancouver Quadra, Lib.): Merci.

Merci d'être ici pour nous aider à comprendre la situation relative aux services de TI.

Je viens de la Colombie-Britannique. Quand le gouvernement de la Colombie-Britannique a abordé les services partagés en 2003-2004, il a divisé le dossier. Je tente de comprendre la méthodologie utilisée par Services partagés pour réaliser ce programme de sept ans très ambitieux. En Colombie-Britannique, par exemple, la gestion du bureau était un projet distinct. Il a fallu environ deux ans pour le terminer. Puis, il y a eu le projet séparé des services de réseau. On n'a pas touché aux anciens systèmes essentiels et aux serveurs pendant cette période. Les ministères ont continué à fournir ce service. Comme le dossier était divisé en volets très distincts, chaque volet semblait faisable, et le programme a très bien réussi.

La documentation que nous avons n'est pas claire. Est-ce que Services partagés a reçu le mandat de tout accomplir en un seul grand projet intégré difficile à réaliser, comme des projets de transformation organisationnelle et du gouvernement l'ont montré, ou avez-vous procédé de façon méthodique, une étape à la fois, en vous attaquant à un dossier et en passant au prochain seulement après avoir réussi le précédent?

Le président: Très brièvement, s'il vous plaît.

M. Ron Parker: Monsieur le président, la transformation est un programme séparé en volets. Il y a le volet du courriel, celui des centres de données et celui des réseaux. Nous travaillons concurremment à chacun d'entre eux. Je crois que c'est tout à fait essentiel de procéder ainsi, car il y a beaucoup d'interdépendances entre les différents volets. Les réseaux sont essentiels au courriel et aussi aux centres de données. En fait, il faut absolument les moderniser au fur et à mesure pour que le projet des centres de données réussisse.

Nous avons des projets séparés pour le courriel, les centres de données et le réseau. Les interdépendances ont été cernées, et nous gérons les projets de façon à ce qu'ils se croisent au bon moment et au bon endroit pour favoriser leur succès mutuel.

Le président: Merci beaucoup, monsieur Parker.

Nous passons à la deuxième série de questions.

[Français]

Monsieur Godin, vous disposez de cinq minutes.

M. Joël Godin (Portneuf—Jacques-Cartier, PCC): Merci, monsieur le président.

Mesdames et messieurs, je vous remercie d'être ici ce matin et de vous prêter à l'exercice.

Il faut savoir que nous avons la responsabilité de maximiser les deniers publics, et je sais que ce dossier est un gros bateau, si vous me permettez l'expression. C'est un gros navire qui est difficile à diriger rapidement et à réorienter. Le processus est long.

Avec ce que j'entends ce matin, je suis un peu inquiet de savoir où l'on va mener ce bateau. J'ai une question existentielle et fondamentale: a-t-on pris la bonne méthode pour y arriver? Mme Murray mentionnait que, en Colombie-Britannique, on avait fait cette migration ou cette modernisation par phase, par catégorie, par secteur.

Je vous pose la question: actuellement, a-t-on pris la bonne méthode pour moderniser nos systèmes?

• (0940)

M. Ron Parker: Je ne peux pas émettre une hypothèse en regardant en arrière pour savoir si cela a été la meilleure façon de procéder. Ce qui importe vraiment, c'est où nous en sommes rendus maintenant.

Comme je viens de le dire, il est essentiel que ces projets fonctionnent en même temps, parce que chacun d'eux a des aspects importants qui facilitent d'autres projets. Je pense que nous nous sommes lancés sur ce chemin et nous avancerons de cette manière. Cependant, si d'autres experts nous donnent des avis qui peuvent nous montrer une meilleure façon, nous allons prendre ces méthodologies en compte.

[Traduction]

John, voulez-vous ajouter quelque chose?

M. John Glowacki Jr.: Merci.

Ce que je dirais, monsieur le président, c'est que nous procédons d'une manière assez habituelle au sein de l'industrie. Il y a des dizaines, voire des centaines, d'initiatives similaires. Elles ne sont peut-être pas aussi vastes, mais le processus est certainement le même, et la méthodologie utilisée est souvent très semblable.

Prenez l'exemple de l'infrastructure. Comme Ron l'a dit, elle est interreliée et les interdépendances sont nombreuses. Il faut les aborder en même temps. Les aborder séparément peut causer des problèmes. Le secteur des fournisseurs de services gérés procède souvent de cette façon.

[Français]

M. Joël Godin: En fait, comme gouvernement du Canada, nous ne devons pas être la norme, nous devons être des leaders. Je pense qu'il faut s'interroger. Je ne mets pas en doute ce qui s'est fait, je dis que nous devons être responsables et que, si ce n'est pas le bon plan, il faut nous réorienter et prendre les décisions maintenant.

Nous avons besoin de savoir, en tenant compte des systèmes actuels, de combien de temps nous avons besoin pour mettre le bateau à niveau. Si vous prenez la photo de la situation aujourd'hui, vous êtes sans doute en mesure de le dire. Nous comprenons que les technologies de l'information sont continuellement en évolution et que, en cours de route, il y a des options. Nous nous disons tous que, quant à faire, nous ferons ce qu'il y a de mieux pour ne pas avoir à le refaire dans deux ans.

Êtes-vous capables de nous dire, si nous prenons la photo du système aujourd'hui, combien de temps nous prendrons pour faire la mise à jour avec les technologies actuelles? Après cela, lorsqu'il y

aura des dépenses supplémentaires, il faudra voir si le gouvernement est intéressé à investir.

M. Ron Parker: Monsieur le président, nous ne pouvons pas faire ce calcul en ce moment, mais j'aimerais souligner que nous sommes ouverts aux avis des experts et des autres personnes. C'est une partie du processus que nous suivons en vue de mettre le plan à jour.

Nous convenons tout à fait également que les changements sont rapides dans les technologies informatiques. C'est incroyable. La croissance de la demande pour les technologies est aussi incroyable. Nous allons prendre en compte les développements depuis les dernières mises à jour, et je pense qu'il sera important que nous adoptions une méthodologie qui s'ajustera aux changements technologiques.

[Traduction]

Le président: D'accord, monsieur Parker, merci.

Je redonne maintenant la parole à M. Lefebvre. Vous avez cinq minutes.

[Français]

M. Paul Lefebvre (Sudbury, Lib.): Merci, monsieur le président.

Je remercie les témoins d'être ici ce matin.

Nous espérons que vous voyez l'importance que cela a pour nous. Vous êtes le premier groupe que nous invitons officiellement au Comité. Nous avons reçu le rapport du vérificateur général à l'automne, nous nous sommes rencontrés, et nous avons décidé que c'était de ce rapport que nous voulions discuter en premier lieu. Cela démontre l'importance que vous avez l'écho de nos commentaires.

Vous avez dit que le plan de transformation allait être déposé de nouveau à l'automne 2016. J'aimerais savoir en quoi ce plan sera différent du précédent, ou de l'ébauche du plan précédent. J'aimerais que nous regardions un peu en arrière, puis nous parlerons du plan futur.

• (0945)

M. Ron Parker: Nous devons mettre en oeuvre les projets et déterminer les interdépendances entre les projets, la capacité des fournisseurs de services et la façon de gérer ces derniers. Pour cela, l'expérience des quatre dernières années nous est très utile.

Nous avons entrepris la revue de toutes les hypothèses derrière les anciens plans, et nous en avons fait une mise à jour afin de nous ajuster aux circonstances actuelles. Le travail est toujours en cours, il n'est pas complété. Il est donc difficile pour moi de dire si le plan sera très différent des anciens plans à cet égard. Cependant, nous allons sûrement discuter de cette question à l'automne.

M. Paul Lefebvre: Je vous remercie.

Dans le rapport du vérificateur général, on parle de base de référence pour les services. Pour pouvoir mesurer et quantifier les services, il faut savoir d'où on part. Nous remarquons que ce n'était pas le cas. Dans ce plan, cela sera-t-il pris en considération?

M. Ron Parker: Absolument. Nous allons établir des cibles de services. Ce qui est difficile à faire est la création d'une base financière rétroactive jusqu'à 2008 ou 2009.

M. Paul Lefebvre: Au moins, il faut partir de quelque part, de 2010 ou de 2011. Il faut tracer une ligne quelque part.

M. Ron Parker: Nous partons de maintenant pour les mesures de services. Nous venons d'ailleurs de publier les premières estimations pour les niveaux de services. Nous allons également accroître ces mesures avec le temps, comme l'a recommandé le vérificateur général.

M. Paul Lefebvre: C'est excellent.

J'ai une dernière question à poser, monsieur le président.

À propos du financement, j'ai trouvé que votre budget n'était pas clair. Dans le rapport du vérificateur général, j'ai vu que votre budget était de 1,9 milliard de dollars. Par ailleurs, on a parlé de 2 milliards de dollars en général. Pourriez-vous nous parler un peu de la notion de contrôle des dépenses, de l'inventaire et autres? J'ai peur qu'il n'y ait pas de contrôle des services qu'on donne ni de la façon d'y arriver. Comment arrive-t-on à contrôler un budget si on n'est pas sûr de la direction à prendre? J'ai une grosse crainte à cet égard.

M. Ron Parker: Il est absolument essentiel d'avoir une saine gestion des finances. Je vais demander à Mme Fillion d'expliquer un peu les mesures de contrôle que nous avons et les programmes fiscaux.

M. Paul Lefebvre: Les programmes ou les problèmes de fiscalité?

M. Ron Parker: Je parle des programmes pour contrôler les finances.

Mme Manon Fillion (directrice générale et adjointe au dirigeant principal des finances, Services ministériels, Services partagés Canada): Merci, monsieur le président.

Cela me fait plaisir d'être ici pour répondre aux questions.

On parle d'un budget de 2 milliards de dollars. C'est le budget, grosso modo, depuis la création de l'organisation en 2011-2012.

En ce qui concerne la structure de financement, des crédits d'environ 1,5 milliard à 1,6 milliard de dollars ont été adoptés depuis la création de l'organisation. Nous avons aussi une enveloppe de revenus perçus de la part des partenaires et des clients, qui s'élève à environ 400 millions ou 410 millions de dollars depuis la création de l'organisation.

Nous avons beaucoup parlé des défis. Nous avons essayé de vous rassurer en vous disant combien nous gérons bien l'organisation. Depuis sa création, l'organisation a pour défi de maintenir le niveau de services dont elle a hérité et qui, par rapport aux normes de services, était non standard et complètement diversifié. Cela inclut également le type de services offerts à l'interne aux partenaires.

Ce que nous avons fait et qui nous a permis de mieux gérer le ministère, c'est établir les 25 services que nous offrons aux clients et que ceux-ci peuvent acheter. Pour chacun des services, nous établissons une norme des standards, en fonction des services offerts lors de la création de l'organisation.

Comme vous l'avez mentionné, il y a beaucoup d'évolution en technologie. Les choses avancent vite. Nous donnons aujourd'hui certains services que nous ne donnions pas à l'époque. Ainsi, nous mettons en place une stratégie de prix qui nous permet de distinguer les services standards qui étaient couverts par les crédits lors de la création de l'organisation, et l'ensemble des divers services élargis ou nouveaux services pour lesquels nous allons facturer un certain montant d'argent par service, parce que c'est vraiment une approche service par service.

L'autre élément important qui nous permet d'avancer et de dire que nous sommes sur la bonne voie, c'est le fait que nous sommes aussi conscients que nous avons diminué les coûts unitaires pour

l'ensemble des services. L'enjeu, c'est la gestion de la consommation des services par les partenaires. À Services partagés Canada, c'est notre devoir et notre responsabilité de donner à chacun des partenaires l'information sur la consommation des services, afin que ceux-ci soient conscients des services qu'ils utilisent et ne demandent pas des services qui sont déraisonnables ou complètement frivoles. Si c'est le cas, nous pouvons à tout le moins recouvrer les coûts pour ce genre de services.

Voilà donc ce que nous avons fait. Je suis bien passionnée quand il s'agit de parler de cela.

• (0950)

[Traduction]

Le président: Merci beaucoup. Nous avons pris un peu de retard.

Je redonne la parole à M. Poilievre.

L'hon. Pierre Poilievre: Puisque nous n'avons pas beaucoup de temps, je vais poser des questions factuelles pointues. J'espère obtenir des réponses claires sur les dates auxquelles vous allez atteindre vos objectifs.

Un système de courriel pour les 500 000 boîtes de réception: quand aurez-vous terminé?

M. Ron Parker: Nous n'avons pas de date précise.

L'hon. Pierre Poilievre: Quand en aurez-vous une?

M. Ron Parker: Monsieur le président, nous aurons une date modifiée lorsque le fournisseur nous remettra un nouveau plan de migration.

L'hon. Pierre Poilievre: L'an dernier, vous avez intégré 47 000 comptes courriel au nouveau système, selon mes calculs. Selon ce rapport, le nouveau système comptait 3 000 comptes courriel il y a un an exactement, et vous dites qu'il y en a maintenant 57 000. Cela signifie que 47 000 comptes ont été ajoutés au cours de la dernière année. À ce rythme, il faudra plus de 10 ans pour procéder à la migration de tous les comptes vers un seul système. Votre plan est-il de terminer en 2026?

M. Ron Parker: Monsieur le président, il y a d'importantes mesures incitatives pour que les fournisseurs effectuent la migration le plus rapidement possible. Le fournisseur est payé en fonction du nombre de comptes courriel créés et transférés.

L'hon. Pierre Poilievre: Qui est le fournisseur?

M. Ron Parker: C'est un partenariat entre Bell et CGI. Ce sont les principaux fournisseurs.

L'hon. Pierre Poilievre: Quand le contrat a-t-il été signé?

M. Ron Parker: Le contrat a été signé en 2013.

L'hon. Pierre Poilievre: Services partagés Canada a-t-il inclus des pénalités pour retards?

M. Ron Parker: Monsieur le président, il y a des crédits de service qui s'accumulent en cas de retard.

L'hon. Pierre Poilievre: Quand le regroupement des centres de données — de 485 à 7 — sera-t-il terminé?

M. Ron Parker: Monsieur le président, c'est une question que nous examinons avec soin dans le contexte du plan révisé. Je ne peux vous donner une date précise pour l'achèvement de la migration des centres de données à ce moment-ci. Toutes ces mesures ou ces questions dépendent d'un équilibre entre la portée des projets, le temps nécessaire à la réalisation des projets et le financement des projets.

L'hon. Pierre Poilievre: Selon le rapport, vous êtes rendus à 436, du moins à la date de publication du rapport. Combien de centres de données avez-vous en ce moment?

M. Ron Parker: Monsieur le président, dans l'ensemble, quelque 80 anciens centres de données ont été fermés.

L'hon. Pierre Poilievre: Donc, vous êtes passés de 485 à 405.

M. Ron Parker: Depuis le début...

L'hon. Pierre Poilievre: Donc, vous en avez environ 405 en ce moment.

M. John Glowacki Jr.: J'aimerais préciser que ce ne sont pas tous des centres de données. Dans certains cas, ce sont des placards dans lesquels on a placé des serveurs. Je sais que le rapport fait référence à des centres de données, mais je dirais plutôt que ce sont des salles de serveurs. Il y a une différence. Dans certains cas, il s'agit de fermer des installations importantes et coûteuses, tandis que dans d'autres, on parle de retirer un serveur d'une salle et de le placer dans notre centre de données à l'état final.

L'hon. Pierre Poilievre: Fait-on une distinction par rapport aux serveurs? Dans son exposé, M. Parker a fait une distinction, lorsqu'il a indiqué que 23 000 serveurs doivent être regroupés. Faites-vous une distinction entre les serveurs et les centres de données?

• (0955)

M. John Glowacki Jr.: Non; c'est un amalgame. Voilà pourquoi il est difficile de donner des réponses simples.

L'hon. Pierre Poilievre: Je suppose que pour nous, la difficulté sera d'évaluer la réussite sans savoir ce qui est mesuré.

M. John Glowacki Jr.: Monsieur le président, permettez-moi de préciser que l'industrie dans laquelle nous oeuvrons se prête bien à la mesure des résultats, et les données à cet égard sont très précises lorsqu'on comprend ce dont il est question.

Le problème — et c'est une caractéristique propre à l'industrie, encore une fois —, c'est que souvent, dans une situation de ce genre, il n'y a pas de base de référence. L'organisation a consacré deux ans à évaluer ce qui était en place et deux ans à l'élaboration d'un plan. Étant donné la nature dynamique de l'industrie des TI, il arrive souvent qu'on se rende compte, après deux ou trois ans, que les choses ont encore évolué et qu'il faut revoir le plan. Voilà où nous en sommes actuellement.

L'hon. Pierre Poilievre: S'il y a une façon de mesurer la réussite, pourquoi ne le fait-on pas?

M. John Glowacki Jr.: Monsieur le président, nous le faisons, c'est certain.

L'hon. Pierre Poilievre: Le président a indiqué que son objectif était d'avoir un système de courriel pour les 500 000 boîtes courriel, d'avoir 7 centres de données au lieu de 405 et de regrouper les 23 000 serveurs. L'atteinte de ces objectifs semble donc être sa définition de la réussite, mais vous me dites que cela ne serait pas une mesure adéquate de la réussite.

Comment le Comité peut-il juger de votre réussite sans connaître vos objectifs?

Le président: Monsieur Glowacki, ou M. Parker.

M. Ron Parker: Monsieur le président, nos objectifs sont clairement énoncés dans notre rapport sur les plans et les priorités de 2016-2017. Nous avons défini les objectifs de base et les processus d'établissement des paramètres qui vous permettront d'évaluer notre rendement. Quant à l'avancement du plan de transformation, nous en

sommes à la mise à jour du plan, et les paramètres du plan seront définis cet automne.

Le président: Merci beaucoup.

Monsieur Harvey.

M. T.J. Harvey (Tobique—Mactaquac, Lib.): Merci, monsieur le président.

J'ai quelques brèves questions, que je pose avec le plus grand respect.

Nous avons beaucoup parlé de l'échéancier, et mes collègues ont posé quelques questions. Vous serait-il possible, à votre avis, de nous fournir un calendrier à jour pour la mise en oeuvre du plan initial? Il s'agit d'indiquer ce que vous aviez prévu de faire à l'origine, avec les dates... C'est la première question.

M. Ron Parker: C'est un enjeu que nous examinons dans le contexte de la mise à jour du plan de transformation, et c'est une question d'équilibre et de compromis quant à la portée des projets, au budget et aux délais. Ces trois facteurs sont interreliés, ce qui est plutôt normal, à mon avis.

M. T.J. Harvey: Cela dit, au deuxième paragraphe de la page 9, par rapport à la mise à jour de votre plan, vous indiquez ce qui suit: « nous admettons que certaines des anciennes infrastructures demeureront opérationnelles plus longtemps que prévu. Nous continuerons donc à renforcer l'infrastructure existante, là où les risques sont élevés et où nos ressources le permettent, pour empêcher les interruptions dans la prestation des services à la population canadienne. »

Avez-vous estimé le coût supplémentaire pour le maintien des infrastructures, qui n'avait pas été prévu pour la durée du projet?

M. Ron Parker: Nous en sommes à l'étape de la préparation du budget pour la prochaine année. Notre budget comprendra des montants précis. C'est avec plaisir que nous vous les fournirons lorsque nous aurons les chiffres précis.

M. T.J. Harvey: Ma troisième et dernière question porte sur l'industrie. Je comprends que le secteur des TI évolue très rapidement. Je comprends qu'il se caractérise par une certaine fluidité qui entraîne les problèmes dont nous avons discuté aujourd'hui.

Cela dit, étant donné que nous sommes déjà en retard par rapport au calendrier prévu à l'origine, croyez-vous qu'il est possible que nous ne rattrapions jamais ce retard si nous maintenons le rythme actuel?

• (1000)

M. Ron Parker: Monsieur le président, il s'agit, encore une fois, d'une combinaison de facteurs. Doit-on modifier la portée, le financement ou le calendrier? Ces trois facteurs entrent en jeu. J'hésite donc à me prononcer sur la modification de l'un ou l'autre de ces éléments tant que nous n'aurons pas une mise à jour du plan.

Le président: Merci, monsieur Harvey.

Nous passons à Mme Shanahan.

Mme Brenda Shanahan (Châteauguay—Lacolle, Lib.): Merci beaucoup, monsieur le président.

Il ne fait aucun doute que c'est un énorme problème, ou qu'il y a eu des imprévus, mais nous voulons que vous réussissiez, monsieur Parker. Nous le souhaitons vraiment.

Pouvez-vous me parler des gens de votre ministère? Quelles sont les caractéristiques de votre effectif? S'agit-il d'employés permanents, d'employés temporaires, de personnel contractuel et de fournisseurs externes? Veuillez nous décrire le fonctionnement de votre ministère et nous dire comment il met en oeuvre un projet aussi complexe.

M. Ron Parker: Avec plaisir, monsieur le président.

Notre effectif est majoritairement composé d'experts techniques du groupe professionnel CS, qui est le groupe Technologie de l'information du gouvernement. Le personnel possède une grande diversité de compétences allant des centres de données, à la téléphonie et aux réseaux, et met à profit sa vaste expérience et ses compétences tous les jours dans le cadre de son travail. Il y a aussi, manifestement, un groupe d'employés des services internes, notamment du secteur des finances, qui nous apporte un appui précieux pendant cette période.

En ce qui concerne la composition globale de l'effectif, je considère que nous avons un personnel extrêmement compétent. Lorsque le ministère a été créé, nous avons accueilli du personnel de divers ministères, parfois en grand groupe. C'est notamment le cas dans le secteur de l'approvisionnement et dans certains centres de données.

C'est tout un défi lorsqu'on doit composer avec 43 ministères. Chaque groupe a une culture, une expérience et un fonctionnement qui lui sont propres. L'une de nos difficultés a été d'amener tout le monde sur la même longueur d'onde, de les rallier autour d'un même objectif en utilisant un processus unique et en ayant une compréhension uniforme quant à la façon de travailler. C'est une partie importante de ce que nous devons faire pour assurer une gestion efficace des services, pour que tout le monde comprenne comment collaborer, comment communiquer avec les clients et comment établir des liens avec les clients. À cet égard, l'un des changements que nous avons apportés récemment a été de créer une équipe responsable des comptes qui est chargée des communications avec les clients et de participer à la planification avec les clients. Nous avons également des gestionnaires de la prestation des services qui veillent à l'organisation et à la prestation des services requis, afin d'offrir aux clients les services dont ils ont besoin.

Le président: Merci, monsieur Parker, et merci, madame Shanahan.

Nous passons à M. Christopherson.

M. David Christopherson: Très bien. Merci, monsieur le président.

Avant de passer à un autre sujet, j'aimerais offrir au vérificateur général l'occasion de nous faire part de ses préoccupations ou de ses observations concernant le plan provisoire et la date à laquelle il doit être présenté. Je suis ici depuis assez longtemps pour soupçonner qu'il a des préoccupations sur l'utilisation de termes vagues comme « doit être approuvé ».

Monsieur Ferguson, il s'agit simplement de vous donner l'occasion de présenter vos commentaires sur ce que vous avez entendu et de nous dire si cela satisfait à vos exigences.

M. Michael Ferguson: Merci, monsieur le président.

En réalité, il est question d'un certain nombre de plans. Je pense que la préoccupation à l'égard des commentaires formulés dans la déclaration préliminaire du Conseil du Trésor est fondée, car on laissait entendre, dans cet exposé, que le plan sera terminé à la fin du mois de mars, mais qu'il y aura ensuite un autre processus d'approbation. Aujourd'hui, nous avons appris que cette approbation

relève du Secrétariat et qu'elle sera donnée d'ici juin. Je pense que c'est là quelque chose que le Comité devrait chercher à obtenir, comme vous l'avez indiqué.

À cela s'ajoute l'achèvement du nouveau plan de transformation à l'automne, comme l'ont indiqué les gens de Services partagés. Je pense que le Comité devrait se saisir de la question et chercher à savoir à quelle date il sera terminé.

M. David Christopherson: Très bien. Merci, monsieur.

Permettez-moi de passer à un autre enjeu qui a été soulevé et pour lequel j'aimerais faire un suivi. Cela porte sur le retrait du budget des économies projetées, et ce, avant que ces économies se soient concrétisées. Il y avait un plan sur trois ans. Vous aviez un financement de base de 128 millions de dollars. Vous projetiez des économies de 72 millions de dollars sur trois ans. La mise en oeuvre du plan a été retardée d'au moins un an, et vous avez retiré le montant de 56 millions de dollars pour l'exercice de 2015-2016.

Premièrement, j'aimerais savoir pourquoi vous l'avez fait avant que les économies ne se concrétisent. Deuxièmement, quelles sont les répercussions et les conséquences indirectes découlant du retrait anticipé de cette somme?

• (1005)

M. Ron Parker: Monsieur le président, Services partagés Canada a toujours été d'avis qu'il serait difficile et risqué d'évaluer des économies avant qu'elles ne se concrétisent. À titre d'exemple, cela pose problème pour la transformation du système de courriel. Au début du présent exercice, 50 millions de dollars ont été déduits des niveaux de référence de Services partagés Canada, mais cette économie de 50 millions ne s'est pas concrétisée, et elle ne se concrétisera que lorsque la migration sera terminée.

Monsieur le président, on a demandé au ministère de fournir des données sur les économies cumulatives. C'est pourquoi...

M. David Christopherson: Vous avez donc subi des pressions extérieures pour trouver cet argent, et même si déduire ce montant avant d'avoir réalisé ces économies n'avait absolument aucun sens, vous l'avez fait quand même, parce que vous aviez en quelque sorte reçu l'ordre de trouver cette somme.

Ai-je bien résumé la situation?

M. Ron Parker: Monsieur le président, je n'étais pas au ministère à l'époque. Je n'ai donc pas participé à ces discussions.

M. David Christopherson: Et vous, monsieur Glowacki?

M. John Glowacki Jr.: Je n'y étais pas non plus, monsieur.

M. David Christopherson: Comme c'est intéressant. Nous n'avons personne ici qui était en poste au moment du vol.

Je n'ai toujours pas entendu une bonne... Dans ce cas, je vais me tourner vers le Conseil du Trésor. Pourquoi diable le Conseil du Trésor leur a-t-il permis de le faire? À moins que ce soit lui qui ait exercé des pressions pour qu'on trouve cet argent.

Nous savons tous ce que c'était. Il s'agissait de se préparer en vue de l'élection et de veiller à équilibrer le budget. Ils retenaient des fonds, et ils ont fait de même dans l'ensemble de l'appareil gouvernemental, comme nous l'avons constaté. Ce n'est qu'un autre exemple. Dites-moi le contraire.

M. John Messina: Je n'ai aucun commentaire à ce sujet, monsieur le président. Je n'étais pas là à l'époque, malheureusement.

M. David Christopherson: Oh, si ce n'est pas merveilleux. Ils disent tous qu'ils n'étaient pas là et que ce n'est pas de leur faute. Eh bien, monsieur le président, ils courent un risque, car nous pourrions toujours revenir en arrière et trouver qui était là. Nous devrions peut-être songer à le faire. Avons-nous ce pouvoir? Il n'est pas acceptable qu'on réponde à des questions importantes en disant « Oh, je n'étais pas là. » On passe au suivant, « Je n'étais pas là », puis à un autre, « Je n'étais pas là ».

C'est inacceptable, et c'est l'une des raisons pour lesquelles nous avons fait des sous-ministres des administrateurs des comptes, pour qu'ils ne puissent pas agir ainsi. Je dois dire, monsieur le président, que c'est extrêmement louche. Sur le plan de la gouvernance, retirer ce montant avant d'avoir réalisé ces économies n'a aucun sens. Je vais donner le bénéfice du doute à Services partagés Canada. Au moins, ces gens ne tentent pas de dire que c'était une bonne idée, parce que ce n'est pas le cas. Il semble qu'ils aient subi des pressions venues d'en haut.

Je n'ai entendu aucun haut dirigeant donner des explications sur les raisons pour lesquelles cela a été approuvé. En fin de compte, nous n'avons toujours pas de réponse quant aux raisons pour lesquelles on a retiré d'avance un montant d'argent du budget, et personne ne peut répondre. C'est inacceptable.

Le président: Merci, monsieur Christopherson.

Monsieur Arya, allez-y s'il vous plaît.

M. Chandra Arya: Monsieur Parker, vous avez dit que la capacité de l'industrie à répondre à vos besoins varie. Avons-nous commis l'erreur, pour des motifs idéologiques, de dépendre de l'industrie pour l'ensemble des étapes, de la conception à la mise en oeuvre?

Nos employés du service public ont un solide bagage d'expériences et de connaissances. On y retrouve un grand savoir ministériel. Nous ne l'avons peut-être pas mis à profit entièrement, ou si nous l'avons fait, nous n'avons pas tenté d'approfondir ce savoir ministériel en bénéficiant à long terme.

S'agissait-il d'un des problèmes majeurs?

M. Ron Parker: Comme M. Glowacki l'a mentionné, monsieur le président, nous avons ce que j'appellerais un modèle tout à fait hybride de prestation des services par des entreprises privées et Services partagés Canada. Suivant notre stratégie de sélection des fournisseurs, nous examinons ce genre d'enjeu individuellement afin d'évaluer la rentabilité de la prestation de services par le ministère ou par des fournisseurs privés.

M. Chandra Arya: Mais n'est-il pas vrai que la majeure partie du travail a été réalisée par Bell, CGI et d'autres fournisseurs?

•(1010)

M. Ron Parker: Dans le cas du système de courriels, ce sont des fonctionnaires qui ont formulé les exigences du système en collaboration avec le secteur privé. Les exigences en matière de sécurité sont fixées par le gouvernement du Canada.

En ce qui a trait aux services que nous offrons de façon plus générale, on retrouve les réseaux, la fibre et les téléphones, et la participation du secteur privé se limite surtout à ces domaines.

M. John Glowacki Jr.: Je peux répondre brièvement, monsieur le président.

L'essence même du plan de transformation a été conçue par des fonctionnaires. Le plan a été enrichi à l'occasion par l'industrie, mais les responsables font toujours partie de notre organisme.

M. Chandra Arya: Monsieur Glowacki, M. Parker a dit que le personnel valait son pesant d'or. Dans ce cas, pourquoi y a-t-il un roulement de personnel aussi élevé à Services partagés Canada?

M. John Glowacki Jr.: Si vous me permettez encore de répondre, monsieur le président, je dirai que la situation est habituelle dans ce contexte. Notre organisme a quatre ans. Je dois vous dire que j'ai été conseiller pour l'organisme en 2014. Je dis qu'il s'agissait de la plus longue tournée d'un patron incognito jamais enregistrée, et j'ai pu voir comment les gens se comportaient lorsqu'il n'y avait pas de patron dans la pièce. Le pays doit selon moi comprendre à quel point ces gens étaient dévoués et travaillants.

Avant de savoir que j'allais faire partie de la direction, j'ai pu voir ce que ces gens faisaient, et ils ont travaillé exceptionnellement fort pendant longtemps. Le roulement de personnel est attribuable à un certain nombre d'épuisements professionnels. Voilà une chose que nous devons gérer en tant que dirigeants. Mais il s'agit d'un cycle habituel: l'équipe suivante doit entrer en poste, reprendre le flambeau et le porter en courant.

M. Ron Parker: Pour conclure à propos du roulement de personnel, nous avons une série de données qui compare notre roulement à celui de l'ensemble de la fonction publique. Je crois que les données les plus récentes remontent à 2013-2014. À ce moment, notre roulement était quelque peu inférieur à la moyenne de la fonction publique. Je crois donc que nous avons un roulement plutôt habituel jusqu'à maintenant, à la lumière des données recueillies à ce jour.

M. Chandra Arya: Lorsque mon collègue a demandé comment nous pouvions mesurer votre rendement, vous avez dit que les choses changent dans ce genre de milieu, et il est certain que tout évolue constamment. Même lorsqu'un plan est établi, la technologie peut déjà avoir évolué au moment où tout est prêt. Peut-être que les services de nuage seront un jour suffisamment sécuritaires pour que nous puissions les utiliser, mais cela ne vous empêche pas de nous donner des façons précises de mesurer votre réussite.

M. John Glowacki Jr.: Je suis d'accord, monsieur le président. C'est exactement ce que nous souhaitons.

S'il vous plaît, n'allez pas croire que nous n'avons aucune mesure à l'heure actuelle. Le problème, c'est que le projet est très vaste et fort complexe, et qu'il faut du temps avant que les bons systèmes ne soient en place. Nous avons hérité de toutes sortes de systèmes. Nous essayons maintenant de progresser vers un ensemble de systèmes et de procédures de calibre mondial dans l'industrie, qui nous permettra de produire des rapports non seulement lors d'activités spéciales comme aujourd'hui, mais aussi à tous les mois, ce qui nous permettrait de gérer...

M. Chandra Arya: Pour revenir en arrière, vous avez parlé du personnel et des fonctionnaires qui participent au projet, mais lorsque nous vous avons demandé à quel moment ce sera terminé, M. Parker a répondu que le fournisseur donnera la date. Vous avez aussi parlé de mesures incitatives importantes pour les fournisseurs. Tout dépend du nombre de courriels, mais qu'arrivera-t-il ensuite?

M. Ron Parker: Monsieur le président, des objectifs de niveau de service sont enchâssés dans les contrats, par exemple, ce qui incite les fournisseurs à faire le travail. Nous leur demandons donc de se comporter conformément aux modalités des contrats que nous avons conclus.

Le président: Merci beaucoup.

Je vais utiliser mes pouvoirs de président afin de poser une brève question.

Y a-t-il d'autres pays ou d'autres instances dans le monde qui procèdent ainsi? Mme Murray a déjà dit que la Colombie-Britannique fait quelque chose du genre. Est-ce que d'autres pays ont réuni tous ces différents vases clos en un seul et même projet, comme nous le faisons ici?

M. Ron Parker: Il y a des exemples dans d'autres pays, mais les projets n'ont peut-être pas l'envergure de celui que le Canada tente de réaliser. Il y a aussi des exemples d'États américains qui ont lancé ce genre d'exercice ou de projet...

Le président: Avons-nous repris les pratiques exemplaires des stratégies ou des plans de ces autres instances? Vous avez examiné ce qui se fait ailleurs et avez trouvé les meilleures pratiques, mais comme vous le dites, le projet canadien pourrait bien être un des plus importants au monde, n'est-ce pas?

• (1015)

M. John Glowacki Jr.: Oui, monsieur le président. Sur le plan gouvernemental, il s'agit bel et bien d'un des projets les plus vastes au monde.

Je peux vous dire une chose, d'après mon expérience. La fonction publique compte environ 300 000 travailleurs, et j'ai moi-même remporté, défendu, dirigé et doté un engagement en matière de service pour 275 000 utilisateurs. Ce genre de projet a été fait davantage au sein de l'industrie qu'à l'échelle gouvernementale, mais il existe de nombreux exemples fort similaires, comme au Texas et en Géorgie. Le Royaume-Uni et l'Australie ont procédé différemment, mais ils tentent d'obtenir des résultats très similaires.

Le président: Est-ce que l'un de ces pays connaît les mêmes frustrations que nous?

M. John Glowacki Jr.: Oui. C'est tout à fait normal, effectivement.

Le président: Bien. Merci.

Nous allons revenir à M. Godin.

[Français]

M. Joël Godin: Merci, monsieur le président.

Tout à l'heure, nous avons parlé des employés, des équipes qui travaillent avec vous. Il est important de mentionner leur travail. Nous sommes tous des utilisateurs des technologies et, lorsque cela ne fonctionne pas, nous sommes capables de mettre de la pression. Alors, vous leur transmettez mes félicitations et les remercieriez de leur dévouement.

Le vérificateur général mentionnait, tout à l'heure, que vous aviez peu progressé. À la suite de l'intervention du président, la question est simple: est-ce que la pilule était trop grosse à avaler? Est-ce qu'il est trop tard pour changer notre plan stratégique?

M. Ron Parker: Tout d'abord, j'aimerais dire qu'il est essentiel de créer un service au niveau de l'entreprise, concernant les services informatiques du gouvernement.

Pour ce qui est de changer le plan ou de l'ajuster, devrions-nous retarder une partie pour faire avancer une autre partie? C'est le genre de question que nous examinons de près dans notre travail, en ce moment. Bien sûr, nous allons aborder cette question dans l'élaboration du plan prévu pour cet automne. Nous allons écouter tout le monde, les clients, des experts, et faire des ajustements nécessaires.

M. Joël Godin: Je comprends que, d'ici l'automne 2016, nous ne pourrions rien avoir de concret.

Allons-y de façon plus concrète. Le ministère vise à offrir un seul système de courriel et des centres de données regroupés 24 heures sur 24, 7 jours sur 7, 365 jours sur 365, et ce, à 43 ministères, 50 réseaux, 485 centres de données et 23 000 serveurs.

Dans cette nomenclature, pouvez-vous nous dire où sont nos forces et où sont nos faiblesses? Où avons-nous progressé? Où sommes-nous en retard selon le plan initial?

M. Ron Parker: Nous sommes en retard par rapport à la livraison des systèmes de courriel. C'était supposé être terminé en mars 2015. Comme nous venons d'en discuter, nous n'avons pas de date précise pour la fin de ce projet.

Concernant les centres de données, c'est peut-être mieux de dire que nous sommes au moins 18 mois en retard.

Pour la consolidation des réseaux, nous sommes probablement en retard de près de six à neuf mois, à ce point-ci.

M. Joël Godin: Ce que je peux constater, c'est que nous sommes en retard partout.

M. Ron Parker: Dans ce projet, il y a des retards.

[Traduction]

M. John Glowacki Jr.: J'aimerais ajouter brièvement que des progrès sont réalisés, comme la possibilité de distribuer des appareils aux utilisateurs finaux des organismes clients. Par exemple, les BlackBerry étaient fort problématiques auparavant. Dans certains cas, un utilisateur pouvait attendre jusqu'à deux mois après sa commande avant de le recevoir. Nous avons désormais un niveau de service de cinq jours, que nous respectons.

Pour ce qui est de l'horaire, les choses ont bel et bien été mises de côté, mais maintenant...

Je pense que j'ai touché une corde sensible.

Le président: J'ai attendu un mois avant d'obtenir le mien.

M. John Glowacki Jr.: Veuillez m'excuser, monsieur, mais nous ne fournissons pas le Parlement.

Des voix: Oh, oh!

M. John Glowacki Jr.: Pour ce qui est des économies de coûts et des gains d'efficacité, nous pouvons dire qu'au cours de nos quatre années d'existence, le coût d'un gigaoctet de mémoire... Les coûts unitaires sont fort importants dans la gestion et la démonstration du rendement, et nous économisons plus de 50 % comparativement au moment de la création de Services partagés Canada. Les coûts de l'ordinateur central ont diminué de 20 %. Les économies de rendement vont bon train.

Nous ne sommes peut-être pas encore en mesure de les présenter à un vérificateur selon les normes, mais cela ne veut pas dire qu'aucun progrès n'est réalisé, et le reste viendra. Voilà qui fait partie du plan qui est révisé actuellement.

• (1020)

Le président: Merci beaucoup.

Monsieur Christopherson, s'il vous plaît.

M. David Christopherson: J'aimerais revenir sur les 56 millions de dollars. Je ne suis pas du tout convaincu que ce qui s'est passé a été comptabilisé correctement. Je ne peux manifestement pas obtenir de réponse quant à la raison pour laquelle la décision a été prise, compte tenu des interventions précédentes, mais on n'a même pas tenté de répondre à ma question sur les dommages collatéraux et les conséquences imprévues des compressions artificielles d'un budget qui n'a pas été remplacé adéquatement au moyen des économies réalisées. Quel tort cela a-t-il causé?

M. Ron Parker: Monsieur le président, cela signifie que nous avons dû réorganiser les priorités et investir moins dans différents projets. Je pense que les données démontrent que, dans la mesure du possible, ces compressions ont contribué à ralentir le déploiement des initiatives de transformation elles-mêmes. Voilà une des raisons qui expliquent les retards. L'investissement dans le plan de transformation n'a pas été aussi important que les prévisions initiales.

M. David Christopherson: C'est intéressant. Voilà que nous nous retrouvons entre la politique et la bureaucratie. Je n'ai entendu personne s'approprier cette décision ici. En fait, certains ont dit d'aller chercher la réponse plus bas dans la hiérarchie. Nous allons devoir décider comment résoudre la question lors de la rédaction de notre rapport. Il semble s'agir d'une pression artificielle qui ne vient ni de la gouvernance ni de la gestion, et qui est suffisante pour que le vérificateur général en fasse tout un cas dans son rapport.

Nous découvrons maintenant que certains retards ont été directement occasionnés par le retrait de l'argent. C'est important, et ce n'est pas si compliqué. Le fait est qu'un plan triennal prévoyait des économies de 72 millions de dollars. La première année a été retardée, et pourtant, le gouvernement est allé de l'avant et a retiré tout l'argent en un an. Services partagés Canada nous apprend aujourd'hui les torts que cela a causés.

Je n'arrive pas à obtenir de réponse du Conseil du Trésor, car c'est probablement de ce bureau que la pression venait. Je serais fort étonné qu'un fonctionnaire ait donné l'ordre de retirer cet argent. Si nous décidions de nous aventurer dans le terrier du lapin, ce serait une quête intéressante sur la distinction entre la bureaucratie et la politique. Mais de toute évidence, c'est une question de politique.

J'aimerais maintenant m'adresser au vérificateur général à ce sujet.

Monsieur, vous avez vraiment fait des pieds et des mains pour expliquer la question à la pièce 4.2 de la page 27, pour vous assurer que ce soit souligné et compris.

Pouvez-vous s'il vous plaît nous dire davantage ce que vous en pensez? En quoi était-ce une erreur? Comment l'information aurait-elle dû être traitée et comptabilisée?

Le président: Monsieur Ferguson, s'il vous plaît.

M. Michael Ferguson: Merci.

Nous pensions qu'il était important que tout le monde comprenne ce qui s'est passé dans cette étude de cas. Le plan visait à réduire le coût de la prestation des services de courriels, et l'objectif était de réaliser des économies de 56 millions de dollars. Le fait que les 56 millions ont été retirés du budget avant la fin de la transformation est exactement le problème que nous souhaitions faire connaître au Parlement, puisque nous savions que cela aurait une incidence sur l'organisme. Retirer 56 millions de dollars avant que les économies aient été réalisées signifiait que l'organisme devrait s'y prendre autrement. Je pense que nous venons d'entendre que cela a retardé tous les autres projets, d'après les représentants de l'organisme.

Nous avons présenté l'information simplement à titre indicatif, pour que les gens puissent comprendre l'importance de veiller à ce que le budget reflète ce qui se passe réellement, plutôt que l'inverse. Lorsque les budgets sont diminués avant la fin des activités devant permettre de réaliser ces économies, cela a des répercussions sur les autres volets de l'organisme. Je pense que c'est ce que nous avons entendu aujourd'hui.

• (1025)

Le président: Merci, monsieur Ferguson. Nous allons maintenant écouter M. Lefebvre.

M. Paul Lefebvre: Merci, monsieur le président.

[Français]

Chez moi, il y a un petit dicton qui va comme suit: « Comment mange-t-on un éléphant? On le mange une bouchée à la fois. » Ici, c'est comme si on essayait d'avaler tout l'éléphant d'un seul coup. En tant que contribuable et représentant des contribuables, je trouve cette situation inquiétante.

Au cours des cinq dernières années, on a investi 2 milliards de dollars dans cette transformation, sans plan stratégique. C'est du passé et nous allons vers l'avant, mais il reste que je trouve la chose très inquiétante, en tant que contribuable.

J'ai une question pour M. Messina.

[Traduction]

Pour ce qui est du sous-ministre duquel vous relevez, s'agit-il de la même personne que l'année dernière?

M. John Messina: Veuillez m'excuser, mais je n'ai pas saisi la question.

M. Paul Lefebvre: Est-ce que vous relevez du même sous-ministre que l'année dernière?

M. John Messina: Oui, c'est le secrétaire du Conseil du Trésor.

M. Paul Lefebvre: Je vois. Quel est son nom?

M. John Messina: C'est Yaprak...

M. Paul Lefebvre: Merci.

Je vais m'adresser à MM. Parker ou Glowacki de Services partagés Canada.

Les recommandations du vérificateur général disent que vous devriez revoir vos méthodes et vos pratiques pour calculer exactement les économies, puis mettre à jour le plan de transformation. Vous devez essentiellement revoir vos procédures.

Pouvez-vous nous dire exactement ce que vous allez revoir?

M. Ron Parker: Bien sûr.

Monsieur le président, je vais demander à Mme Fillion de répondre à la question, puisque c'est son domaine de compétence.

[Français]

Mme Manon Fillion: Merci, monsieur le président.

Comment allons-nous nous assurer que le prochain plan de transformation pourra générer des économies? C'est évidemment en mettant en place le plan stratégique. Ce que nous avons appris, depuis la création de l'organisation, c'est la dépendance par rapport aux partenaires, en plus de devoir leur donner l'information sur le coût de leurs services et gérer la prestation de services.

Essentiellement, comme l'a mentionné M. Parker, le plan va être basé sur le service au client. Celui-ci devient le cœur du plan de transformation. Tous nos processus vont s'arrimer afin de nous assurer que nous pouvons bien servir les clients, leur divulguer leurs coûts et mieux gérer les coûts de transformation et les coûts de maintien de l'infrastructure.

M. Paul Lefebvre: Je veux bien vous comprendre: allez-vous prendre en compte l'augmentation de coûts chez vos clients aussi?

Mme Manon Fillion: Nous allons les assembler, les déclarer, mais ce n'est pas la responsabilité de Services partagés Canada de gérer ou de mettre le processus en place dans chacun des ministères. Ce serait trop ambitieux. Toutefois, nous reconnaissons l'importance de déclarer les coûts pour l'ensemble des ministères.

M. Paul Lefebvre: Quand on a une grosse boîte comme cela, on a un important inventaire.

[Traduction]

Nous avons affaire à un inventaire de taille. Y a-t-il un plan en matière de contrôle de l'inventaire? Je suis inquiet, car j'ai vu tout le reste, je sais que cela ne faisait pas partie du rapport du vérificateur général. La question me vient toutefois à l'esprit. L'inventaire change tous les jours, et sans mesure de contrôle adéquate, il peut rapidement y avoir des dérapages.

[Français]

Mme Manon Fillion: Oui, absolument. Nous sommes en train de mettre au point un plan qui fait partie de notre plan d'investissement stratégique du ministère. Le défi, lors de la création de l'organisation, c'était de faire l'inventaire des 43 ministères, y compris les actifs. Nous allons arrimer cela à la stratégie de remplacement des actifs dont il a été question un peu plus tôt. La façon d'actualiser et de maintenir cela à un bon niveau fait partie de toute la gestion de l'inventaire et des actifs.

M. Paul Lefebvre: Je vous remercie.

[Traduction]

Le président: Merci, monsieur Lefebvre.

Allez-y très rapidement, madame Mendès, car vous n'avez qu'une minute.

[Français]

Mme Alexandra Mendès: En fait, ma question s'adresse encore une fois aux représentants du Conseil du Trésor.

En ce qui a trait au plan stratégique que nous espérons recevoir d'ici à juin, est-ce que nous allons être en mesure de respecter l'échéance ultime de 2020 pour assurer la transformation et la migration de tous ces systèmes vers Services partagés Canada? Je crois que c'est cela qui nous préoccupe, au bout du compte. Oui, il y a eu des retards, mais, comme M. Glowacki nous l'a dit, il semble qu'on a déjà pu quand même enregistrer et comptabiliser des succès.

Est-ce que nous pouvons nous attendre à voir l'aboutissement de cette transformation en 2020, comme prévu au départ?

• (1030)

[Traduction]

M. John Messina: En réponse à la question, je tiens encore une fois à établir une distinction. Il est important de comprendre la différence entre le plan stratégique de gestion de l'information et le plan de transformation dont M. Parker a parlé.

Pour ce qui est du plan stratégique de GI, l'objectif est de fixer des orientations quant à la direction que nous souhaitons prendre. Nous sommes dépendants, et nous croyons que c'est la bonne façon de procéder. Nous dépendons du plan de transformation auquel M. Parker a fait allusion, qui est révisé et modifié. Nous l'examinerons d'ici l'automne, et jusqu'à ce que nous l'ayons vu, il ne serait pas convenable de nous prononcer sur les dates.

Mme Alexandra Mendès: Les deux plans doivent-ils être reliés en quelque sorte?

M. John Messina: Oui. Le nôtre est vraiment directionnel, et c'est ainsi que nous souhaitons procéder. Nous voulons nous assurer qu'il y a un soutien des ministères et des organismes à ce chapitre, et nous collaborerons étroitement avec eux d'ici l'automne dans le cadre de la transformation.

Le président: Merci beaucoup, monsieur Messina.

Monsieur Poilievre.

L'hon. Pierre Poilievre: Les économies de 56 millions de dollars auxquelles on est arrivé dans le budget de 2015-2016 étaient prévues et présentées dans quel document, monsieur Parker?

[Français]

M. Ron Parker: Manon, t'en souviens-tu?

Mme Manon Fillion: Oui. Cela faisait partie d'une présentation au Conseil du Trésor, quand nous avons présenté l'initiative...

[Traduction]

L'hon. Pierre Poilievre: Qui l'a présenté? De quel document s'agissait-il?

Mme Manon Fillion: C'était une présentation au SCT.

L'hon. Pierre Poilievre: Qui a préparé la présentation?

Mme Manon Fillion: C'était une présentation de SPC.

L'hon. Pierre Poilievre: SPC l'a soumise en 2013, n'est-ce pas?

Mme Manon Fillion: Oui.

L'hon. Pierre Poilievre: Je vois. La réduction des dépenses n'a donc pas été amorcée au niveau politique. C'était une présentation soumise par cet organisme il y a trois ans.

[Français]

Mme Manon Fillion: Nous avons préparé une présentation de Services partagés Canada au Conseil du Trésor où nous donnions une analyse de rentabilisation faisant état d'économies de 50 millions de dollars.

[Traduction]

L'hon. Pierre Poilievre: C'était une analyse de rentabilisation présentée en 2013 par Services partagés Canada, pas une décision soudaine prise en 2015.

[Français]

Mme Manon Fillion: Absolument.

[Traduction]

L'hon. Pierre Poilievre: Je vois. C'était déjà prévu et établi par Services partagés Canada, pas mis en oeuvre soudainement par le Conseil du Trésor ou un acteur politique.

[Français]

Mme Manon Fillion: Par contre, dans la présentation...

[Traduction]

Hon. Pierre Poilievre: Non, mais c'était ma question. J'ai clairement demandé si c'était une décision fondée sur une analyse de rentabilisation présentée par Services partagés Canada.

Il est vrai que le gouvernement pourrait avoir décidé de fournir 56 millions de dollars supplémentaires pour récompenser SPC de ne pas avoir respecté l'échéance. Imaginez le risque moral, comme disent les économistes, que cela aurait représenté si nous avions procédé ainsi. On aurait ainsi dit à toute l'administration fédérale de ne pas s'inquiéter lorsqu'un budget est dépassé en raison d'une échéance non respectée; les 56 millions de dollars auraient quand même été versés. C'est exactement ce qu'il ne faut pas faire, et je ne peux pas m'imaginer que, en tant que comité parlementaire censé protéger le Trésor public, nous soyons d'avis que les organismes gouvernementaux devraient être récompensés au moyen de fonds supplémentaires lorsqu'ils ne respectent pas une échéance, car, au bout du compte, c'est ce que nous aurions fait si nous avions injecté ces 56 millions de dollars supplémentaires.

Je souligne que ce n'était pas une décision prise soudainement par un acteur politique en 2015-2016 afin de réduire le budget de 56 millions de dollars. Il était tout simplement question d'exécuter le plan que Services partagés Canada avait présenté lui-même au Conseil du Trésor trois années plus tôt.

Voici donc la question que je pose aux représentants de Services partagés Canada, si l'un d'eux veut me donner une explication: quand vous avez préparé la présentation dans laquelle vous avez dit que vous économiseriez 56 millions de dollars, le pensiez-vous vraiment?

Mme Manon Fillion: Quand nous avons préparé l'analyse de rentabilisation et la présentation au Conseil du Trésor,

•(1035)

[Français]

nous avons clairement établi une analyse de rentabilisation faisant état d'économies et de

[Traduction]

coûts permanents de 50 millions de dollars si nous achevions la migration. Nous savons que nous accusons un retard de deux ans, mais les économies ont été inscrites avant le...

L'hon. Pierre Poilievre: Mais vous vous étiez engagés. Vous vous étiez engagés à réaliser ces économies —

Mme Manon Fillion: Oui, dans la présentation au Conseil du Trésor.

L'hon. Pierre Poilievre: —pendant l'exercice de 2015-2016.

Mme Manon Fillion: Le montant est de 50 millions, pas de 56 millions de dollars.

L'hon. Pierre Poilievre: Mais votre organisme s'est engagé à réaliser ces économies pendant l'exercice de 2015-2016.

Mme Manon Fillion: Selon l'analyse de rentabilisation, cela faisait partie du plan pour achever le projet, d'ici le 30 mars 2016.

L'hon. Pierre Poilievre: C'est exact. Je pense que l'idée que les organismes puissent présenter des plans financiers au Conseil du Trésor, qui sont ensuite approuvés par le Parlement par l'entremise du budget des dépenses, et que, s'ils échouent, ils puissent dire qu'ils n'étaient pas vraiment responsables du non-respect de leurs engagements, car le problème, c'est que le Parlement ne leur a pas donné plus d'argent que ce qu'ils avaient demandé...

Lorsque vous présentez une analyse de rentabilisation et que vous dites que vous allez économiser de l'argent, c'est le travail de votre organisme de réaliser ces économies. Ce n'est pas le travail des politiciens de prendre 56 millions de dollars supplémentaires dans les poches des contribuables pour que vous remplissiez votre mandat après avoir essuyé un échec.

Le président: Monsieur Parker.

M. Ron Parker: Monsieur le président, au sujet des commentaires formulés plus tôt par le député, je tiens à préciser que nous ne pouvons pas avancer d'hypothèses quant à savoir si cette réduction des dépenses de 50 millions de dollars n'était pas seulement fondée sur cette analyse de rentabilisation.

Pour répondre à ce que le député a dit à propos d'assumer la responsabilité en ce qui a trait aux économies non réalisées, c'est ce que le ministère fait. Comme il se doit, il a mis à jour ses priorités pour respecter le financement approuvé par le Parlement.

L'hon. Pierre Poilievre: C'est bien, car la dernière chose que nous voulons, c'est montrer aux organismes gouvernementaux que s'ils ne respectent pas les engagements financiers qui figurent dans leurs propres analyses de rentabilisation, les contribuables viendront à la rescousse. Ce n'est pas ainsi que cela fonctionne dans le monde réel. Dans le milieu des affaires, on ne peut pas dire: « Oh, je suis désolé de ne pas avoir respecté les échéances du contrat; pouvez-vous nous donner les 56 millions de dollars supplémentaires que cela nous coûte? » Les gens riraient de vous jusqu'à ce que vous soyez acculé à la faillite. Je pense donc que le gouvernement a fait exactement la bonne chose en insistant pour que le plan financier présenté dans le plan d'activités soit respecté.

Le président: Merci, monsieur Poilievre.

Madame Shanahan, vous avez la parole.

Mme Brenda Shanahan: Merci, monsieur le président.

Je ne sais pas dans quel monde les plans sont constitués de résultats réels. C'est le but des budgets, c'est-à-dire avoir un plan, effectuer un suivi pour comparer les résultats réels aux résultats prévus et prendre ensuite des décisions en conséquence. C'est là que je veux en venir. Quel est votre processus d'évaluation interne? À quoi ressemble-t-il? Je crois que nous nous en sommes fait une petite idée plus tôt, mais j'aimerais mieux le comprendre dans le cadre de... Pour moi, ce qui importe, ce ne sont pas les échéances, mais les résultats. Je veux que cela fonctionne.

M. Ron Parker: Notre structure de gouvernance interne comporte de nombreuses facettes. Nous avons un conseil de la haute direction qui examine régulièrement l'ensemble des plans d'activités et des projets. Nous avons aussi des comités d'examen des marchés publics et des comités d'examen des projets qui informent la haute direction.

Nous avons également un service de vérification interne qui amorce actuellement des vérifications en temps réel des systèmes en cours d'élaboration pour nous aider à nous orienter afin d'éviter de faire marche arrière dans la même mesure que nous le ferions à la suite d'une vérification normale. L'équipe de vérification travaillera avec les autres équipes et m'informerait de ce qu'elle constate au sujet de la réalisation des objectifs dans les dossiers à risque dont nous sommes saisis.

À cette équipe vient s'ajouter le comité ministériel de vérification et d'évaluation qui reçoit les rapports de vérification périodiques et qui est informé de toutes affaires courantes du ministère. Nous lui demandons conseil sur les projets de transformation et d'autres dossiers qui ont également fait l'objet d'une vérification.

De plus, nous avons quatre grands projets. Le Conseil du Trésor examine régulièrement tous nos grands projets de TI, et nous lui présentons aussi un rapport annuel sur le plan de la transformation.

Il y a un système de gouvernance et d'examen plutôt important à tous les échelons.

•(1040)

M. John Glowacki Jr.: J'ajoute très rapidement que nous avons stratégiquement changé la structure de l'organisme il y a un an, en avril. Notre structure ressemble maintenant beaucoup à celle d'une entreprise. Nous avons des secteurs de services où tous les coûts et toutes les interdépendances — tout — passent par la même personne. Nous avons depuis un an un nouveau point unique de responsabilité. Grâce à ce point de responsabilité et à la structure de gouvernance dont Ron a parlé, plus rien ne passe entre les mailles du filet, contrairement à avant. Nous avons maintenant une bien meilleure idée de la situation.

Mme Brenda Shanahan: Je vois, c'est encourageant de l'entendre, mais, de temps à autre, quelque chose passe entre les mailles du filet. J'aimerais donc que M. Messina me dise maintenant ce que le Conseil du Trésor fera au-delà d'un simple examen. Nous comptons sur votre ministère pour surveiller ces choses et poser les questions difficiles. Sinon, c'est M. Ferguson qui en sera saisi.

M. John Messina: M. Parker a abordé deux ou trois points.

Premièrement, comme je l'ai mentionné plus tôt, je pense que le plan stratégique de TI aidera vraiment Services partagés Canada à remplir son mandat et tous les ministères à comprendre ce que nous essayons d'accomplir avec eux. Il en découlera une grande collaboration.

Le deuxième point, comme l'a souligné M. Parker, est que nous assurons une surveillance, et elle portera sur ces grands projets de transformation. C'est plus qu'une surveillance dans la mesure où les équipes participent aux comités de gouvernance. Nous verrons s'il y a des problèmes et nous les réglerons sur-le-champ, car les comités de gouvernance en seront saisis.

J'aimerais également ajouter que nous travaillons en étroite collaboration avec Services partagés Canada à l'élaboration du plan de transformation révisé pour nous assurer d'être également à l'aise avec sa mise en oeuvre, qui se fera de manière beaucoup plus proactive par opposition à une approche qui consiste à réagir aux problèmes.

Le président: Merci beaucoup.

Si je me fie à l'horloge, notre temps est écoulé.

Je vous remercie d'avoir comparu aujourd'hui, et je tiens également à préciser que notre Comité veut voir ces plans. Le

Conseil du Trésor doit terminer son plan stratégique de TI d'ici le 31 mars. J'ignore s'il est nécessaire de nous le faire parvenir avant qu'il soit approuvé, car, en tant que comité, nous voulons le recevoir en juin.

Pourriez-vous nous le faire parvenir dès qu'il sera approuvé?

Je m'adresse maintenant aux représentants de Services partagés Canada. Cet automne, je crois que vous avez une échéance à respecter à propos du plan de transformation. Je confonds peut-être les noms de ces plans, mais nous nous attendons à ce que certains objectifs soient atteints, et nous allons faire un suivi.

Je ne parle pas au nom de tous les membres du Comité, mais vous pouvez fort bien vous attendre à être convoqués de nouveau d'ici huit ou neuf mois. Oui, vous nous avez remis votre plan à temps, et nous avons reçu le plan de transformation à temps, mais où en êtes-vous maintenant?

Nous vous sommes reconnaissants d'être venus témoigner, et je sais à quel point c'est complexe et que ce genre de complications entraînent des problèmes, mais nous nous attendons, c'est-à-dire les contribuables et le Parlement, à ce que les objectifs établis soient réalisables et à ce que vous les ayez atteints. Nous avons une idée du but ultime, mais nous voulons voir des objectifs réalisables en cours de route.

Merci beaucoup à vous tous d'être venus témoigner.

Veuillez transmettre nos meilleurs voeux au secrétaire...

Mme Alexandra Mendès: Monsieur le président, si je peux me permettre, pourrions-nous avoir une date pour l'automne, comme le 31 octobre.

Le président: Nous communiquerons avec eux; ce sera probablement autour du mois de novembre.

Mme Alexandra Mendès: Ce serait formidable si nous pouvions l'avoir.

•(1045)

Le président: Nous vous reviendrons là-dessus.

Veuillez souhaiter de notre part un prompt rétablissement au secrétaire du Conseil du Trésor.

Merci beaucoup d'être venu témoigner.

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>