



Chambre des communes  
CANADA

## **Comité permanent des opérations gouvernementales et des prévisions budgétaires**

---

OGGO • NUMÉRO 034 • 2<sup>e</sup> SESSION • 40<sup>e</sup> LÉGISLATURE

---

TÉMOIGNAGES

**Le mardi 20 octobre 2009**

—  
**Présidente**

**Mme Yasmin Ratansi**



## Comité permanent des opérations gouvernementales et des prévisions budgétaires

Le mardi 20 octobre 2009

• (1530)

[Traduction]

**La présidente (Mme Yasmin Ratansi (Don Valley-Est, Lib.)):** Je vous souhaite la bienvenue à la 34<sup>e</sup> réunion du Comité permanent des opérations gouvernementales et des prévisions budgétaires.

Nous examinons aujourd'hui les grands projets informatiques. Au cours de la première heure, nous entendrons des témoins représentant le Conseil du Trésor: Mme Corinne Charette, dirigeante principale de l'information, et Mme Valerie Wutti, directrice exécutive.

Je crois savoir, madame Charette, que vous avez un exposé préliminaire à nous présenter.

[Français]

**Mme Corinne Charette (dirigeante principale de l'information, Direction de la dirigeante principale de l'information, Secrétariat du Conseil du Trésor):** Bonjour et merci, madame la présidente.

Je vous remercie de nous avoir invitées à comparaître devant votre comité pour discuter du rôle du Secrétariat du Conseil du Trésor en ce qui concerne l'orientation et la surveillance à l'égard des institutions sur la gestion des grands projets de TI.

Permettez-moi de me présenter. Mon nom est Corinne Charette. Je suis la dirigeante principale de l'information du gouvernement du Canada. Comme vous le savez, je suis responsable de formuler une orientation ainsi que des politiques et des normes en ce qui a trait à la technologie de l'information, à la gestion de l'information, ainsi qu'à la sécurité, au respect de la vie privée et à l'accès à l'information pour le gouvernement. Je suis en poste depuis le mois de mai dernier. Je possède des connaissances acquises tout au long de ma carrière de plus de 30 années dans le secteur privé et aussi un peu dans le secteur public.

Mon rôle est, notamment, d'appuyer le gouvernement, qui s'est engagé à continuer d'améliorer la gestion de la fonction publique et de s'assurer de l'optimisation des ressources à l'intention des contribuables.

[Traduction]

Je suis accompagnée aujourd'hui de Valerie Wutti, directrice exécutive de la Division de l'examen et de la surveillance des projets de TI au Secrétariat du Conseil du Trésor.

En novembre 2006, la vérificatrice générale a examiné la gestion des grands projets de TI et a fait ses recommandations sur la gestion globale de ces projets. Je suis heureuse de dire que nous avons depuis donné suite à ces recommandations. Nous avons mis en œuvre une série de mesures qui renforcent nos fonctions de remise en question et de surveillance en vue d'assurer le succès des projets de TI réalisés par les ministères.

Avant de passer aux détails, voyons ce qui constitue un projet de TI. C'est un aspect important. Il existe essentiellement deux types de projets. Premièrement, il y a les projets portant sur l'infrastructure de base, comme les centres de données et les réseaux sur lesquels s'appuient les systèmes informatiques. Les projets d'infrastructure comportent habituellement l'achat d'équipements tels que des ordinateurs, des logiciels, d'autres appareils ainsi que des installations et des services de télécommunications.

Les projets du deuxième type comportent des initiatives au moins aussi complexes que les précédentes. Il s'agit d'utiliser les TI pour créer des systèmes dont les ministères et les organismes se servent pour mettre en œuvre leurs programmes. Ces projets modifient ordinairement les processus administratifs ou mettent en œuvre de nouvelles exigences législatives afin d'améliorer la prestation de programmes du gouvernement tels que le traitement des déclarations de revenus, l'émission des chèques d'assurance-emploi ou la gestion des services frontaliers. Ce sont des applications destinées à appuyer les programmes du gouvernement.

Dans son rapport de 2006, la vérificatrice générale a axé son analyse sur ce deuxième type de projet.

• (1535)

[Français]

Le Secrétariat du Conseil du Trésor a aussi mis l'accent sur la mise en place de mesures pour renforcer la gestion des grands projets de TI de ce type. On parle donc surtout de ce type de projets.

Nous avons rendu publique la nouvelle politique sur la gestion des projets en 2007 et nous la mettons en application de façon progressive. Nous avons aussi mis au point des outils et des documents d'orientation qui servent déjà au sein de la collectivité de TI au gouvernement. Ces outils aideront les ministères à améliorer la gestion de leurs projets de TI. Le gouvernement est une très grande organisation, et au sein du gouvernement, la responsabilité liée à la prestation des programmes incombe aux sous-ministres.

La Politique sur la gestion des projets du Conseil du Trésor rehausse le niveau de responsabilité des sous-ministres d'assurer la surveillance et la conformité à la politique au sein de leur organisation, et à prendre des mesures lorsque des enjeux importants surgissent. En ce qui concerne les projets de TI, chaque ministère est pourvu d'un pouvoir délégué à cet égard et doit simplement solliciter l'approbation du Conseil du Trésor pour les projets dont l'envergure va au-delà de ce pouvoir.

[Traduction]

Lorsque la mise en application de la nouvelle politique sur la gestion des projets aura été terminée en avril 2011, il y aura sûrement moins de projets qui nécessiteront l'approbation des ministres du Conseil du Trésor, et cela, pour deux raisons. À l'heure actuelle, la plupart des pouvoirs délégués liés aux projets reposent sur leur valeur monétaire. Nous nous orientons vers une approche tenant compte de la capacité du ministère à gérer des projets ainsi que de la complexité et des risques qui y sont associés. Seuls nécessiteront l'approbation du Conseil du Trésor les projets dont la complexité et le niveau de risque dépassent la capacité de gestion du ministère, de même que les projets qui ont subi des modifications depuis leur approbation initiale par le conseil.

Nous incitons également les ministères à réduire l'envergure de leurs projets pour minimiser les risques. Au lieu d'entreprendre de grands projets qui s'échelonnent sur plusieurs années, nous encourageons les ministères à les subdiviser en projets plus petits afin d'optimiser l'investissement. Il en résultera de plus petits projets à faible risque qui auront un plus grand potentiel de réussite. Cette approche aiderait également les ministères à prendre des décisions plus éclairées sur la mise en œuvre du projet global, en fonction des résultats obtenus. Cela permettra aux sous-ministres de cesser d'investir davantage si les résultats sont insatisfaisants. Il est évident que nous encourageons les ministères à s'écarter de l'approche « tout ou rien » dans le cas des projets de TI.

Une fois qu'un ministère a reçu l'approbation du Conseil du Trésor, le Secrétariat du Conseil s'attend à ce qu'il mette en application les processus de gestion et de surveillance appropriés, comme le prescrit la politique sur la gestion des projets et les instruments connexes. Cela ne veut pas dire que le secrétariat se décharge de sa responsabilité. En fait, il continue de surveiller les projets de TI les plus complexes et les plus risqués. Nous avons également pris d'autres mesures pour aider les organisations à améliorer le taux de réussite de leurs projets de TI.

En particulier, nous avons amélioré les modèles et les documents d'orientation et avons précisé les attentes quant à l'établissement d'analyses de rentabilisation ainsi que des chartes de projet et des plans de gestion. Nous avons créé, à l'intention de la direction, un tableau de bord qui met en évidence les cinq principaux indicateurs de rendement d'un projet: coût, échéancier, risque, portée et enjeu.

Enfin, nous avons mis sur pied un programme d'examen indépendant pour aider les directeurs de projet à obtenir des perspectives utiles aux étapes clés. Cela leur permet d'apporter les corrections appropriées en cours de route pour assurer la réussite du projet, et même pour y mettre fin à un projet s'il ne produit pas les résultats attendus.

[Français]

L'utilisation de ces produits n'est pas obligatoire, mais elle sert de guide aux sous-ministres dans la gestion de la mise en œuvre et des risques de leurs projets, dans l'esprit du renouvellement de la fonction publique pour réduire « le labyrinthe de règles », en fournissant des conseils et des outils, et pour établir une responsabilisation claire dans les pratiques de gestion.

Les sous-ministres assument la responsabilité de veiller à ce que les projets de TI contribuent aux résultats du programme et appuient les grands objectifs du gouvernement.

● (1540)

[Traduction]

Le Secrétariat du Conseil du Trésor continue de travailler en étroite collaboration avec les ministères en fournissant les conseils nécessaires pour les aider à prendre de saines décisions de gestion. Les ministères sont au fait de l'orientation et des outils de gestion de projets de TI qui sont à leur disposition. Nous mettons l'accent sur ce point régulièrement lors de réunions avec la collectivité des API. Le choix d'adopter ces pratiques ou d'autres demeure une décision ministérielle. Toutefois, nous sommes heureux de constater que les ministères les adoptent bien avant l'échéance d'avril 2011.

Pour terminer, dans le cas des projets de TI les plus complexes et les plus risqués, le secrétariat surveille de près les progrès et le rendement et continue de travailler en collaboration avec les ministères en vue d'optimiser les résultats.

Madame la présidente, cela met fin à mon exposé. Je serais heureuse de répondre à vos questions.

**La présidente:** Merci, madame Charette.

Nous commencerons le premier tour à huit minutes par Mme Foote.

**Mme Judy Foote (Random—Burin—St. George's, Lib.):** Merci, madame la présidente. Je remercie également les témoins pour leur présence. Je suis heureuse que vous soyez venues nous expliquer certaines des questions qui étaient restées en suspens.

En fonction des rapports que nous avons reçus de la vérificatrice générale et du Comité des comptes publics, il n'y a pas de doute que les grands projets informatiques ont causé de graves problèmes dans le passé. Il est évident, par exemple, que le projet de la Voie de communication protégée a été un vrai gâchis. Au départ, ce projet devait coûter 96 millions de dollars, mais, d'après ce que j'ai lu, il a fini par revenir à près d'un milliard de dollars. C'est presque inconcevable qu'une chose pareille puisse se produire.

Le Comité des comptes publics et la vérificatrice générale ont recommandé que le Secrétariat du Conseil du Trésor assume un rôle plus actif pour veiller à ce que les grands projets informatiques soient conformes à toutes les lignes directrices du gouvernement. Je constate en même temps que le Conseil du Trésor s'occupe encore de surveillance, d'orientation stratégique et de prise de décision dans le cadre du projet de la Voie de communication protégée. Je suppose que je dois vous demander ce qui a changé. Qu'y a-t-il de différent dans ce que vous faites? Comment veillez-vous à ce que nous ne nous retrouvions pas encore une fois face au même gâchis? D'énormes sommes payées par les contribuables ont été englouties dans une initiative qui n'était pas viable. Il est évident que cet argent a été gaspillé.

**Mme Corinne Charette:** Merci, madame la présidente.

Vous avez abordé deux questions: ce qui a changé et ce que nous ferons désormais différemment.

Tout d'abord, au sujet de ce qui a changé, le projet de la Voie de communication protégée a été conçu à l'origine aux alentours de 1999-2000. Neuf ans plus tard, en 2009, il n'y a pas de doute que beaucoup de choses ont changé, tant dans le domaine de la technologie que dans celui de l'expérience et de la compréhension du vaste secteur canadien et mondial de la GI/TI, de la cybersécurité, etc. Au sein du gouvernement, il est évident que nos politiques, nos cadres de gestion et notre surveillance ont également évolué.

Permettez-moi de vous dire en tout premier lieu que, sur le plan de la politique, nous avons produit en 2007 le Cadre amélioré pour la gestion des projets de technologie de l'information qui, je crois, était essentiel pour que le gouvernement soit plus efficace et gère mieux les projets informatiques grands et complexes. Il n'y a pas de doute que les projets s'étendant à l'ensemble de l'administration fédérale sont inévitablement très grands.

J'ai mentionné quelques stratégies dans mon exposé préliminaire, mais je crois qu'il est utile d'y revenir. Le projet de la Voie de communication protégée a été conçu comme un seul grand projet. Désormais, notre nouveau cadre de gestion sera axé sur la segmentation des grands projets, ce qui donnera lieu à ce que nous appelons un programme de projets distincts pouvant être lancés, suivis et surveillés indépendamment. Chacun d'entre eux pourra donner des avantages et, s'il réussit, sera suivi d'autres projets faisant fond sur les avantages réalisés et permettant de perfectionner, de développer ou de mettre en oeuvre sur grande échelle la solution trouvée. C'est donc là un important progrès.

Au cours des 10 dernières années, les projets ont pris une ampleur croissante pour de nombreuses raisons. D'après mon expérience, cela est vrai aussi bien dans le secteur privé que dans le secteur public. La demande de GI/TI est très forte. Les ministères, en fait toutes les organisations, comptent sur des services et ont donc constamment besoin d'encore plus de soutien automatisé. Cela représente un défi pour les services de GI/TI de l'administration fédérale. Le Conseil du Trésor collabore donc avec eux en vue d'une segmentation adéquate des travaux à réaliser et de leur répartition entre un certain nombre de projets plus faciles à gérer. Chacun des projets fait l'objet d'une analyse de rentabilisation permettant d'évaluer ses chances de succès. Des chartes claires définiront les rôles, les responsabilités et la gouvernance que comptent exercer les ministères et les sous-ministres. De plus, il y aura des rapports à intervalles réguliers sur l'état d'avancement des projets, leur succès, toute question qui pourrait se poser, les solutions possibles, comme le recours à des examinateurs indépendants, etc.

Le cadre de gestion des projets a beaucoup contribué à faire évoluer le système. Au cours des quelques prochaines années, je crois qu'il jouera un grand rôle dans l'amélioration des résultats. C'est le tout premier élément que nous nous proposons de faire différemment.

Pour ce qui est des conseils généraux que j'ai donnés et continuerai à donner à la communauté des agents principaux de l'information, nous nous efforçons de ne pas être trop ambitieux dans le cas des approches qui n'ont pas fait leurs preuves. Nous incitons la communauté à s'occuper initialement de petits projets dont il est possible de surveiller les résultats. Une fois ces approches mises à l'épreuve, il est possible de procéder à des analyses de rentabilisation qui reflètent mieux les coûts quand les projets pilotes ont donné certains résultats. Ainsi, nous pouvons mieux planifier les mises en oeuvre futures, qui ne sont plus aussi abstraites.

• (1545)

Bref, nous recommandons de décomposer les grands projets en petits projets, de tester les approches dans le cadre de projets pilotes, de procéder à des analyses rigoureuses de rentabilisation et de faire une surveillance plus étroite et plus régulière de façon à améliorer les résultats.

**La présidente:** Il vous reste une minute. Vous pouvez poser une question en 30 secondes, ce qui donnera aux témoins 30 secondes pour répondre. J'aimerais respecter les temps de parole.

À vous.

**Mme Judy Foote:** Je vous remercie de votre réponse.

Je suppose que lorsque ce projet a été lancé, nous avions le même genre de réponses. Personne ne pensait que nous en viendrions à une situation où un projet devant coûter 96 millions de dollars finit par revenir à un milliard. Je crois que j'essaie d'avoir l'assurance que nous ne risquons pas de nous retrouver une fois de plus dans la même situation.

**Mme Corinne Charette:** Certainement. Nous travaillons très fort pour éviter, sinon éliminer, les situations de ce genre.

**La présidente:** Je vous remercie.

Je passe maintenant à la personne suivante.

Madame Bourgeois.

[Français]

**Mme Diane Bourgeois (Terrebonne—Blainville, BQ):** Merci, madame la présidente.

Merci, mesdames, d'avoir répondu à notre invitation.

Vous avez dit que le Secrétariat du Conseil du Trésor ne voulait pas de grands projets. Ai-je bien compris?

**Mme Corinne Charette:** On ne veut pas de projets qui sont plus grands que nécessaire. Pour plusieurs raisons, certains projets sont grands. La clé consiste à savoir quand et où l'on peut décomposer un projet en phases qui génèrent des profits. Il faut pouvoir décomposer un projet pour pouvoir générer des profits et l'utiliser. Dans un programme, il y a parfois plus d'occasions de le faire que dans d'autres.

• (1550)

**Mme Diane Bourgeois:** Si j'ai bien compris, vous dites insister sur la segmentation des grands projets en projets-pilotes. Ce sont donc des projets-tests.

**Mme Corinne Charette:** Un projet initial est pilote. Si une nouvelle approche non prouvée est à l'essai, avant d'engager le gouvernement dans un investissement important, il est clair que dans certaines approches, surtout en matière de technologies de l'information, la technologie et les produits changent tous les mois, sinon tous les jours.

**Mme Diane Bourgeois:** D'accord.

En ce qui concerne les Services de réseau d'entreprise du gouvernement, nous avons devant nous un projet qui semble générer un milliard de dollars. Est-ce que ce sont les chiffres exacts?

**Mme Corinne Charette:** Depuis le début du projet, en 1999 ou en 2000, ce sont des chiffres assez à jour qui reflètent le coût du développement, de la phase de prototypage qui a eu lieu au tout début, ainsi que les coûts d'utilisation de ce service depuis 2004 jusqu'à la fin de 2009.

**Mme Diane Bourgeois:** Pour faire écho à ce que disait ma collègue, la vérificatrice générale du Canada a décrié ces fameux Services de réseau d'entreprise du gouvernement, parce qu'aucune analyse de rentabilité n'avait été produite, entre autres. Dans la réponse que vous avez donnée à ma collègue, vous disiez que, finalement, bien des choses ont changé et qu'il fallait s'ajuster au gré des coûts, des demandes et des modifications qui avaient été apportées.

Est-ce dire qu'au départ, en 2000, aucune analyse de rentabilité ou de planification stratégique n'avait été faite en vue de nous donner des indicateurs de temps, de mise en oeuvre et de rendement, de sorte qu'on puisse arrêter de tergiverser et y aller franc jeu et dire qu'on respecte les échéances et le budget imparti?

**Mme Corinne Charette:** Dans l'historique de Secure Channel, la Voie de communication protégée, des analyses de rentabilité ont été faites. Dans ses commentaires, la vérificatrice générale indique que les analyses n'étaient pas suffisamment exhaustives. La nouvelle politique a pour but de renforcer la nature des analyses actuelles et futures. Assurément, la direction qu'on appuie auprès de tous les ministères et organismes est de mener ces analyses de rentabilité selon des normes plus complètes et déployées plus largement.

**Mme Diane Bourgeois:** Est-ce à dire que vous n'avez pas de planification finale? Est-ce à dire que vous n'avez pas d'analyse de rentabilisation et de planification finale? Vous dites qu'on y travaille actuellement. Est-ce à dire qu'actuellement, vous travaillez avec l'air et les étoiles? S'il vous plaît, précisez!

**Mme Corinne Charette:** Non. Excusez-moi, je me suis mal exprimée. Nous avons un *template*, des outils qui prescrivent maintenant la façon suggérée et recommandée de faire des analyses de rentabilité. Oui, la nouvelle politique inclut ces outils, et ceux-ci sont établis et disponibles.

**Mme Diane Bourgeois:** En ce qui concerne les Services de réseau d'entreprise du gouvernement, vous avez une analyse de rentabilisation. Je ne vous demande pas si vous travaillez d'habitude ou si vous avez des outils pour mettre sur papier une analyse de rentabilisation, ce qui est complètement différent. Ce que je vous demande, c'est si, pour le SREG, vous avez une analyse de rentabilisation.

Pouvez-vous la déposer ici, aujourd'hui?

**Mme Corinne Charette:** Je ne pense pas, je sais que pour l'utilisation du service actuel, nous avons les coûts des services actuels tels qu'on les utilise depuis 2006, absolument. Nous savons comment ces sommes sont réparties parmi les ministères et organismes, et comment elles sont soutenues.

• (1555)

[Traduction]

**La présidente:** Permettez-moi de vous interrompre un instant.

Je crois que vous ne parlez pas de la même chose. Elle demande une analyse de rentabilisation, tandis que vous, appartenant au Conseil du Trésor, vous vous occupez surtout de lignes directrices. Vous pourriez peut-être nous montrer ou nous transmettre un des modèles que vous avez envoyés aux ministères, qui sont censés faire les analyses de rentabilisation pendant que vous assurez la surveillance au niveau des politiques. Si vous voulez bien le faire, je crois que Mme Bourgeois sera satisfaite parce qu'elle aura une idée du genre de directives que vous donnez aux ministères. Si vous pouvez nous promettre de nous fournir ces documents, je crois que cela changerait les choses. D'accord?

**Mme Corinne Charette:** Madame la présidente, c'est une excellente suggestion. Oui, nous avons un modèle que nous serions très heureuses de vous présenter. Je suis parfaitement d'accord.

**La présidente:** C'est très bien.

Vous pouvez poursuivre, madame.

[Français]

**Mme Diane Bourgeois:** Vous comprendrez, madame Charette, que lorsqu'on parle du Secrétariat du Conseil du Trésor, qui lui doit s'adresser au Conseil du Trésor pour faire débloquer les sommes pour les Services de réseau d'entreprise du gouvernement, si nous ne sommes pas certains que vous savez où vous vous en allez et que nous voyons un milliard de dollars nous passer sous le nez, alors que nous devons, comme députés, approuver ces dépenses... C'est de

l'argent, un milliard de dollars! Cela veut dire que les gens travaillent avec pratiquement rien dans les mains.

Voilà! C'est mon commentaire.

[Traduction]

**La présidente:** Voulez-vous répondre brièvement à ce commentaire?

[Français]

**Mme Corinne Charette:** Nous sommes conscients de l'ampleur des investissements, mais il faut aussi faire une distinction entre les coûts de mise en oeuvre et les coûts d'opérations régulières. Nous bénéficions actuellement de ce service et nous travaillons continuellement à réduire les coûts et à trouver de meilleures solutions.

[Traduction]

**La présidente:** Pour que nous puissions mieux comprendre — j'ai également siégé au Comité des comptes publics —, il serait très utile d'avoir un organigramme montrant ce qui se produit quand un ministère propose... Il s'agit en fait de grands projets informatiques dont nous discuterons avec les Travaux publics. Supposons que les SREG soient sur le point d'être mis en oeuvre. Quelle est la procédure suivie? Nous, députés, devons surveiller les dépenses publiques, et vous aussi. Comment pouvons-nous avoir la satisfaction de savoir que toutes les mesures nécessaires ont été prises? Il serait utile que vous nous parliez de tout ce va-et-vient.

C'est d'accord? Je vous remercie.

Nous passons maintenant à M. Gourde. Vous avez huit minutes.

[Français]

**M. Jacques Gourde (Lotbinière—Chutes-de-la-Chaudière, PCC):** Merci beaucoup, madame la présidente.

Je vous remercie, mesdames, de vos témoignages, qui nous seront très utiles.

J'ai une petite question pour madame Charette. Quelles mesures le Secrétariat du Conseil du Trésor a-t-il prises pour améliorer la gestion des grands projets de technologie de l'information et assurer un meilleur rendement?

**Mme Corinne Charette:** Madame la présidente, on demande quels sont les moyens pris par le Conseil du Trésor pour assurer la bonne gestion des projets et assurer le rendement...

**M. Jacques Gourde:** Et améliorer la gestion.

**Mme Corinne Charette:** Comme je l'ai mentionné, notre stratégie consiste surtout en ceci: on a amélioré ou renouvelé notre politique en matière de gestion de projet pour qu'elle soit plus à jour et qu'elle reflète davantage ce qu'on appelle les meilleures pratiques de gestion en matière de gestion de projet. Ceci repose sur différentes stratégies, incluant des études préliminaires, mais surtout sur des techniques comme l'énoncé d'une charte de projets où les résultats sont extrêmement bien décrits, où la portée du projet est bien cernée, où le rôle du parrain et des représentants d'affaires des divers secteurs des pays sont bien représentés, où les objectifs ultimes sont décrits et mesurés. Alors, d'une part, il y a cela. D'autre part, il y a aussi tout le programme de revue indépendante de projet, qu'on encourage énormément.

Donc, dans tout projet, il y a l'équipe du projet qui travaille étroitement avec son secteur d'affaires. Les meilleures pratiques témoignent du fait que des revues indépendantes faites parfois tous les six mois, parfois annuellement, par des conseillers externes et chevronnés qui peuvent venir de l'extérieur poser un regard indépendant et offrir une rétroaction objective à l'équipe de projet, tant au parrain qu'aux membres de l'équipe, sont extrêmement bénéfiques. Nous avons utilisé cette technique avec succès à quelques reprises, dernièrement, et nous avons aussi mis en place tout un programme auprès de la communauté pour encourager et faciliter l'adoption de cette technique.

Entre autres, nous avons un programme de formation pour ceux qui veulent agir comme réviseurs indépendants de projets. Nous avons un guide qui a aidé les réviseurs et les équipes à mieux se préparer. Nous avons aussi un outil d'acquisition qui permet l'établissement d'une liste de réviseurs chevronnés et accrédités qui ont répondu aux critères.

Donc, c'est toute une série d'outils et de suivis. D'autre part, on travaille aussi étroitement avec la communauté et on est souvent invités à siéger à des comités « aviseurs » de révision de projet ou on participe régulièrement à l'établissement des statuts et on fournit des recommandations au fur et à mesure. Nous avons également des contacts fréquents avec les ministères, et nous les encourageons de différentes façons à partager leurs expériences, etc.

• (1600)

**M. Jacques Gourde:** J'aimerais que vous me parliez de ces outils qui ont été créés. Avez-vous des preuves que ces outils donnent de bons résultats?

**Mme Corinne Charette:** Absolument. En ce qui concerne le programme de révision indépendante, il y avait un projet important auprès du programme de *waste water management*.

Je vais laisser à Mme Wutti le soin d'expliquer ce cas, parce qu'elle est bien au courant.

[Traduction]

**Mme Valerie Wutti (directrice exécutive, Division de l'examen et de la supervision de projets de technologie de l'information (TI), Direction de la dirigeante principale de l'information, Secrétariat du Conseil du Trésor):** Nous avons un projet à Agriculture et Agroalimentaire Canada, le Service national d'information sur les terres et les eaux, dans lequel les responsables du ministère se sont servis d'outils tels que les tableaux de bord de la direction et les révisions indépendantes. Ces outils les ont aidés à acquérir les connaissances dont ils avaient besoin au niveau de la direction pour être en mesure de corriger le cap. Le projet a été terminé avec succès le printemps dernier.

Ces outils sont adoptés de plus en plus. J'ai travaillé avec Ressources naturelles Canada, où ces outils commencent également à être utilisés. Il en est de même à Citoyenneté et Immigration. Les ministères se rendent compte des avantages de ces outils et se montrent très réceptifs à l'idée de les adopter. Ils en apprécient certainement les avantages.

[Français]

**M. Jacques Gourde:** Comment déterminez-vous quels projets feront l'objet d'un suivi?

**Mme Corinne Charette:** Par exemple, quand un ministère présente une soumission au conseil, notamment pour faire approuver un projet qui dépasse la limite allouée à ses autorités en place, nous pouvons réviser cette soumission, et si nous jugeons que le projet comporte des éléments de risque un peu plus élevés, nous pouvons

décider de le mettre sur notre *dashboard* de suivis et de nous impliquer davantage. Dans d'autres cas, les ministères nous sollicitent et nous demandent de l'aide. Selon notre expérience, les organismes et ministères sont tous très motivés quand il s'agit d'assurer le succès de leurs programmes. Ils réclament de l'aide quand ils peuvent en obtenir, et nous sommes très heureux de travailler avec eux. Nous suivons de près les plus gros projets de la communauté, qui n'est pas énorme. Nous sommes au courant des développements et nous sommes en mesure de discerner le niveau de risque.

**M. Jacques Gourde:** Comment assurez-vous le suivi de ces projets?

• (1605)

**Mme Corinne Charette:** Surtout en assistant aux rencontres d'un comité qu'on appelle en anglais *steering committee* ou *advisory committee* auxquelles nous sommes convoqués périodiquement, en tant que gestionnaires. Les gestionnaires de projet font des suivis régulièrement. Si nécessaire, nous demandons des documents ou de l'appui supplémentaire. Si nous jugeons qu'il y a un risque de dérapage, nous recommandons nous-mêmes fortement une révision indépendante pour permettre à l'organisme ou au ministère, avec un réviseur ou une équipe indépendante de réviseurs, de vraiment se pencher sur les problèmes décernés et de prendre des mesures par la suite.

**M. Jacques Gourde:** Merci beaucoup.

Merci, madame la présidente.

[Traduction]

**La présidente:** C'est maintenant au tour de M. Thibeault. Vous avez huit minutes.

**M. Glenn Thibeault (Sudbury, NPD):** Merci, madame la présidente.

Je vous remercie d'être venues au comité aujourd'hui. Je crois qu'il est très complexe de faire le tour de cette question. Vous m'aidez à comprendre. Je suis sûr que c'est également le cas de mes collègues assis autour de la table.

Je voudrais revenir à la question soulevée par Mme Bourgeois. Avant d'en arriver au va-et-vient dont la présidente a parlé, je voudrais savoir ceci. Comment prenez-vous vos décisions avant d'en arriver à ce stade? Y a-t-il des discussions avec le secteur privé sur les TI avant d'atteindre le stade du va-et-vient?

**Mme Corinne Charette:** Madame la présidente, c'est une très bonne question. Absolument, nous en discutons avec le secteur privé dans différentes tribunes. Indépendamment des projets particuliers ou des activités d'approvisionnement, nous maintenons des contacts avec le secteur privé au sujet de nos orientations générales, afin de savoir ce que les gens pensent des nouvelles technologies, etc.

Dans le cas des initiatives particulières, il y a un processus établi dont mes collègues des Travaux publics vous donneront les détails plus tard. Quoi qu'il en soit, oui, nous avons des consultations officielles avec le secteur privé.

Oui, nous consultons l'industrie, de même que nos collègues des différents ministères et organismes.

**M. Glenn Thibeault:** D'accord. Le Conseil du Trésor a-t-il fait des recherches ou des études pour justifier la tendance au regroupement des marchés dans différents secteurs, et particulièrement dans le domaine de l'informatique?

**Mme Corinne Charette:** Excusez-moi. Je voudrais être sûre de bien comprendre. Avez-vous parlé de regroupement des marchés?

**M. Glenn Thibeault:** Oui, on tend à attribuer de plus gros contrats. Y a-t-il des recherches ou des études en fonction desquelles le Conseil du Trésor décide d'aller dans un sens plutôt que dans un autre?

**Mme Corinne Charette:** Dans son rapport de 2006, la vérificatrice générale recommande certainement de s'orienter vers de plus petits projets, ce qui implique de plus petits contrats. D'autres recherches, faites par le groupe Standish et beaucoup d'autres commissions consultatives sur la gestion des projets, insistent sur le fait que les petits projets ont de bien plus grandes chances de succès que les grands projets monolithiques. Par conséquent, oui, je dirais — en m'appuyant aussi sur ma propre expérience assez étendue dans le secteur privé — que les petits projets sont nettement plus avantageux. Cela revient à décomposer les problèmes de façon à obtenir des résultats plus petits, plus réguliers et plus facile à reproduire.

**M. Glenn Thibeault:** Aidez-moi à comprendre. Nous avons d'un côté le rapport de la vérificatrice générale qui dit que les petits projets sont plus avantageux. En même temps, nous envisageons de réaliser des choses telles que les SREG, qui constituent un grand projet informatique. Les deux tendances ne sont-elles pas contradictoires? Devons-nous considérer autre chose? Pouvez-vous m'aider à comprendre tout le processus?

**Mme Corinne Charette:** Je ne voudrais pas empiéter sur le domaine de mes collègues de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada, mais, si je comprends bien, les SREG ne constituent pas encore un projet. On en discute actuellement comme d'un arrangement d'approvisionnement destiné à fournir des services et des installations à un certain nombre de ministères et organismes fédéraux dans le domaine des télécommunications.

Une fois l'approvisionnement terminé, l'étape logique suivante consisterait en une série de projets. Les ministères fédéraux ont besoin de services de télécommunications de nombreux types différents. Beaucoup de ministères se servent actuellement d'installations et de services de télécommunications qui arrivent au terme de leur vie utile. Ils ont été utilisés pendant une longue période. Par conséquent, il y a de bonnes chances que des systèmes plus modernes soient plus efficaces et probablement moins coûteux. Une fois qu'un arrangement d'approvisionnement est en place, les ministères doivent aller de l'avant et mettre en œuvre des projets pour faire la transition entre les systèmes actuels et la nouvelle génération.

L'arrangement d'approvisionnement lié aux SREG pourrait aboutir à bien plus qu'un contrat. Il pourrait en fait mener à un certain nombre de projets, selon le nombre des ministères et organismes fédéraux participants. À l'heure actuelle, nous avons dans l'administration fédérale 124 réseaux distincts. Beaucoup d'entre eux doivent être remplacés, une analyse de rentabilisation ayant indiqué qu'il serait plus économique de faire la transition. Ainsi, ces ministères profiteront d'une technologie améliorée et, plus tard, de frais de fonctionnement moindres. Toute décision d'investissement GI/TI tiendra compte de ces facteurs.

• (1610)

**M. Glenn Thibeault:** Excellent.

Le rapport de la vérificatrice générale dit que nous avons besoin d'une analyse de rentabilisation claire et concise pour toutes ces initiatives. A-t-on fait de telles analyses pour chacun des projets des SREG? Avons-nous des analyses de rentabilisation dans ce cas?

**Mme Corinne Charette:** Je crois que les analyses de rentabilisation sont en préparation, mais qu'elles ne sont pas encore

terminées. L'opération d'approvisionnement n'est pas terminée non plus. Nous nous attendons à avoir un plan d'ensemble et des plans individuels d'ici un an ou deux. Ces plans traiteraient de la transition des ministères entre les systèmes actuels et ce qui sera obtenu dans le cadre de l'opération d'approvisionnement des SREG. Lorsque l'approvisionnement sera terminé, il faudra quelque temps pour mettre la dernière main aux plans au niveau du coût des intrants.

**M. Glenn Thibeault:** Aurons-nous l'occasion de voir ces analyses de rentabilisation au comité? Qu'est-ce qui nous sera présenté?

**Mme Corinne Charette:** Ce serait certainement possible. Les SREG comprendront un certain nombre d'analyses de rentabilisation. Nous avons 124 réseaux dans l'administration fédérale. Les ministères ne feront pas tous nécessairement la transition en même temps. En fait, ce ne serait pas à conseiller. Si deux ou trois ministères décident de faire la transition ensemble — par exemple, si leurs locaux sont dans un même immeuble —, il serait logique pour eux de dire qu'ils ont des installations d'une certaine valeur, qu'ils ont l'intention d'adopter un nouveau système, que les coûts anticipés et les coûts de transition s'élèveront à tel montant et que la transition se fera sur 12, 24 ou 36 mois selon leur situation. Nous nous attendrions à avoir de tels plans. Ils sont nécessaires pour se conformer à notre nouveau cadre de gestion des projets et aux échéanciers proposés.

**La présidente:** Madame Coady.

**Mme Siobhan Coady (St. John's-Sud—Mount Pearl, Lib.):** Je vous remercie. Je suis heureuse de vous voir toutes les deux au comité aujourd'hui.

Je sais qu'il y a des questions difficiles qui sont posées au sujet de problèmes difficiles. Mes questions porteront sur la responsabilité. C'est une chose à laquelle le Conseil du Trésor s'intéresse de très près. Vous avez parlé de la fonction de surveillance du Secrétariat du Conseil du Trésor. Je voudrais examiner particulièrement cette fonction. Mes questions seront directes. J'espère que vous pourrez me donner des réponses succinctes.

Tout d'abord, je suis très surprise d'apprendre que, même si le coût du projet de la Voie de communication protégée est passé de 96 millions à un milliard de dollars, le mieux que vous ayez à proposer, c'est un modèle d'outils. Nous avons affaire à un problème d'un milliard de dollars, et tout ce que nous avons pour y remédier, c'est un modèle d'outils dont l'utilisation n'est même pas exigée. J'aimerais savoir qui a conçu ces outils et combien cela a coûté.

**Mme Corinne Charette:** Excusez-moi. Vous voulez savoir qui a conçu ces outils?

**Mme Siobhan Coady:** Oui, qui les a conçus et combien a coûté la conception du modèle dont vous nous avez parlé dans le cadre de ce programme?

**Mme Corinne Charette:** Je vais demander à Val de répondre à cette question.

**Mme Valerie Wutti:** Mon équipe a conçu un certain nombre de ces outils en consultation avec la communauté des TI d'Ottawa. Je ne peux pas vous donner un prix exact parce que nous n'avons pas estimé le coût aux fins de l'analyse de rentabilisation.

• (1615)

**Mme Siobhan Coady:** Avez-vous eu recours à des consultants, ou est-ce que le travail a été fait par des ressources internes?



**Mme Valerie Wutti:** Pour l'analyse de rentabilisation et la charte de gestion des projets, nous avons essentiellement eu recours aux ressources internes. Dans le cas de la révision indépendante du programme, nous avons souvent fait appel à des ressources externes...

**Mme Siobhan Coady:** Pouvez-vous nous dire combien exactement a coûté la conception de ces outils? Pouvons-nous le savoir? Pouvez-vous déposer des documents à cet effet?

**Mme Valerie Wutti:** Volontiers.

**Mme Siobhan Coady:** Très bien. Plutôt que de tourner autour du pot, je voudrais savoir qui assume la responsabilité ultime de tout cela? Vous avez proposé un modèle d'outils. Même si nous parlons de milliards de dollars, vous n'avez fait que proposer un modèle d'outils. Finalement, qui assume la responsabilité?

Je vous ai entendue dire tout à l'heure que vous avez été invitée à siéger au comité directeur et ainsi de suite, mais nous parlons de grosses sommes. Qui est responsable? C'est vraiment là que doit s'exercer la fonction de surveillance. Par conséquent, qui assume la responsabilité des dépenses engagées? Qui veille à ce que ces outils soient utilisés efficacement?

**Mme Corinne Charette:** Madame la présidente, pour répondre à cette question, je dirais que la responsabilité, en vertu de la Loi fédérale sur la responsabilité, incombe en définitive au sous-ministre de chaque ministère. Le sous-ministre doit veiller à se conformer aux politiques. Il doit s'assurer du respect des politiques, normes et lignes directrices du Conseil du Trésor.

**Mme Siobhan Coady:** D'accord. Ainsi, tout le processus de surveillance que vous avez et dont vous avez parlé dans votre exposé... Vous avez bien une fonction de surveillance au Conseil du Trésor?

**Mme Corinne Charette:** Oui.

**Mme Siobhan Coady:** Vous dites clairement que l'utilisation du modèle d'outils, de même que la responsabilité, relève exclusivement du sous-ministre. Vous l'avez bien dit.

Je vais maintenant passer à Service Canada qui, comme vous le savez, s'occupe de dizaines de millions d'opérations allant du RPC à l'assurance-emploi. Service Canada a cessé d'utiliser la Voie protégée. Vous savez certainement qu'il y a eu toute une série de plantages et d'innombrables problèmes et difficultés. J'aimerais savoir qui a assumé le coût de ces problèmes. Service Canada a dû faire faire des travaux complémentaires, dans le cadre de la Voie protégée, mais nous ne savons pas qui en a payé les frais.

Je suis sûre que le sous-ministre s'en est occupé de près, dans le cadre du processus de surveillance et de responsabilité, mais nous ne savons pas si les fonds ont été prélevés sur la caisse de l'assurance-emploi ou ont été pris ailleurs.

**Mme Corinne Charette:** En toute franchise, je ne sais pas de quelle façon exacte chaque ministère finance sa part de la Voie protégée. Nous connaissons la répartition des coûts de la Voie protégée parmi les différents ministères, et nous pouvons vous donner ces renseignements. Les 129 ministères et organismes fédéraux utilisent diverses composantes de ce système. De toute évidence, Ressources humaines et Développement des compétences Canada est l'un des principaux utilisateurs. Nous connaissons sa part du prix total, mais je ne saurais pas vous dire quelle est la source des fonds. Je regrette, mais je ne dispose pas de ces renseignements.

**Mme Siobhan Coady:** Service Canada a cessé d'utiliser la Voie protégée et a certainement dû trouver d'autres moyens de

communiquer. Comment ces autres moyens sont-ils financés maintenant que Service Canada est en dehors de la Voie protégée?

**Mme Corinne Charette:** Je regrette, madame la présidente, mais je dois faire une mise au point.

Service Canada est actuellement un utilisateur actif de la Voie protégée. Il a cessé d'y recourir pendant une très courte période. À ma connaissance, l'interruption a duré moins de trois mois. Service Canada continue donc d'être un utilisateur actif de la Voie protégée.

**Mme Siobhan Coady:** Pendant ces trois mois, il a bien fallu que Service Canada utilise un autre système. Je veux savoir comment ce système a été financé. Si Service Canada a eu recours à un système distinct, qui a payé? L'argent a-t-il été prélevé sur la caisse de l'assurance-emploi ou bien est-il venu d'autres sources?

Vous ne pouvez pas nous le dire maintenant?

**Mme Corinne Charette:** Je ne connais pas les détails de financement de cet aspect précis. Toutefois, Service Canada n'a pas eu recours à des services extérieurs.

**Mme Siobhan Coady:** Il s'agissait donc de services internes?

**Mme Corinne Charette:** C'est exact.

**Mme Siobhan Coady:** Je crois que mon temps parole est écoulé.

Je vous remercie.

**La présidente:** Merci.

Madame Bourgeois.

[Français]

**Mme Diane Bourgeois:** Merci, madame la présidente.

Madame Charette, je reviens sur certains éléments. Dans votre message d'ouverture, vous nous avez parlé des grandes orientations que vous privilégiez au Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada face aux grands projets. Entre autres, vous nous avez dit que vous privilégiez les plus petits projets; vous ne voulez pas de grands projets. J'ai aussi noté que ces orientations entreraient en vigueur en avril 2011.

Ai-je bien compris?

• (1620)

**Mme Corinne Charette:** Pas tout à fait, et je vais clarifier la question. La politique est mise à la disposition de la communauté depuis 2007, mais l'entrée en vigueur de tous ses éléments s'étale jusqu'en avril 2011, parce qu'il y a un effort important auprès de la communauté ainsi que du secrétariat pour développer des plans d'investissement.

Nous demandons donc aux communautés de prévoir dorénavant les investissements qu'elles doivent faire dans de grands projets — surtout des projets en TI — et de nous présenter un portrait un peu plus global. Aussi, nous leur demandons d'étaler leurs projets sur une période de temps, ce qui leur permettra essentiellement de les évaluer relativement aux risques et à leur capacité organisationnelle. Les outils sont déployés et les ministères commencent déjà à les utiliser.

**Mme Diane Bourgeois:** D'accord.

Nous avons devant nous un projet d'un milliard de dollars. Vous dites privilégier les petits projets plutôt que les grands. Une ébauche de demande d'expression d'intérêt et de qualification vient de sortir. Cela veut donc dire que vous autorisez les grands projets à aller de l'avant. Pouvez-vous me donner des explications?

**Mme Corinne Charette:** Je comprends que cela puisse paraître ainsi.

Parlez-vous de Secure Channel, c'est-à-dire de la Voie de communication protégée, ou de GENS, c'est-à-dire SREG, les Services de réseau d'entreprise du gouvernement?

**Mme Diane Bourgeois:** Je parle de GENS.

**Mme Corinne Charette:** GENS et Secure Channel sont deux choses différentes. Cet été, Travaux publics a fait une demande d'information à la communauté de fournisseurs sur le renouvellement des services de télécommunications. Secure Channel n'est pas dans ce panier d'approvisionnement; il est en place depuis maintenant 2006, depuis son dernier renouvellement, et il est utilisé par 129 organismes.

GENS est un système d'approvisionnement voué à remplacer 124 réseaux de télécommunications dans les différents ministères et organismes au Canada, tant du côté du téléphone que des télécommunications, mais ce n'est pas Secure Channel. C'est une consultation.

**Mme Diane Bourgeois:** L'ébauche de demande d'expression d'intérêt et de qualification est-elle une consultation?

**Mme Corinne Charette:** C'était une demande d'information. Il y a eu une consultation, et l'approvisionnement ultime n'est pas encore déposé. Mes collègues de Travaux publics pourront vous en parler davantage.

• (1625)

**Mme Diane Bourgeois:** En juin dernier, on nous a dit et prouvé que le projet GENS aura pour conséquence la disparition de plusieurs petites et moyennes entreprises canadiennes et québécoises. Le Secrétariat du Conseil du Trésor a-t-il fait une étude sur l'impact que ce grand projet de technologies de l'information aurait sur l'économie canadienne et québécoise?

**Mme Corinne Charette:** Nous n'avons pas fait une étude de cette nature. Cependant, nous sommes en train d'étudier le besoin de la communauté de migrer vers des réseaux plus modernes, si l'on veut. Il ne serait pas souhaitable qu'on le considère comme un grand projet, car ce n'est pas le cas. Il va résulter de GENS une série de projets des ministères et organismes visant à faire migrer leurs réseaux vers la nouvelle génération; cela va essentiellement activer une partie de cet approvisionnement.

[Traduction]

**La présidente:** Monsieur Warkentin, vous avez cinq minutes.

**M. Chris Warkentin (Peace River, PCC):** Merci beaucoup. Je vous en suis reconnaissant.

Je remercie également les témoins pour le temps qu'elles nous ont consacré cet après-midi et pour ce qu'elles nous ont dit jusqu'ici.

Je voudrais parler d'un certain nombre de choses. Nous aimerions avoir un peu plus de détails au sujet de la Voie protégée. Nous avons eu des discussions ici sur ce qui s'est produit, mais il nous serait utile, je crois, d'en savoir davantage sur l'historique de l'affaire.

Je crois savoir que, jusqu'en mars 2006, plus de 600 millions de dollars avaient été dépensés. À ce stade, les dépassements de coûts s'étaient déjà produits. Cela fait un certain temps déjà.

L'examen effectué par le Bureau du vérificateur général a révélé des problèmes ainsi que des préoccupations relatives aux programmes futurs. La vérificatrice générale a dit qu'avant la mise en œuvre du projet, les différents ministères ne s'étaient jamais entendus sur les avantages que devait procurer la Voie protégée, sur les bénéficiaires ou sur les coûts en jeu. Il n'y avait aucun renseignement sur les coûts du cycle de vie du programme ni sur leur répartition parmi les ministères. De plus, aucune analyse n'avait

été faite pour déterminer la source des fonds nécessaires au fonctionnement du service.

Je sais qu'à l'arrivée au pouvoir du gouvernement conservateur, beaucoup de députés, à la Chambre des communes, étaient très inquiets. Nous avons été témoins du gâchis occasionné par un certain nombre de grands projets de technologie. La Voie protégée en était un, mais ce n'était pas le plus important. Je crois que l'attention des gens était plutôt concentrée sur le registre des armes d'épaule, qui suscitait beaucoup d'inquiétude à cause de l'accumulation des coûts et de la perte de contrôle de la technologie.

En 2007, notre gouvernement a annoncé ce qu'on a appelé le « tableau de bord pour la direction », qui avait un certain nombre d'éléments. Je crois que les membres du comité aimeraient bien en savoir davantage sur ce tableau de bord et la façon dont il peut prévenir ce genre de choses, ainsi que sur ce que vous et votre ministère pouvez faire à l'aide de ces nouveaux outils afin de déterminer, par exemple, qui va payer et quels avantages découleront de tel ou tel projet.

Nous examinons les SREG, qui sont actuellement proposés. Il s'agit d'un programme que de nombreux ministères différents auront la possibilité d'utiliser. Y a-t-il des questions auxquelles il sera possible de répondre avant la mise en œuvre de ce projet? Est-ce que ces outils peuvent servir à cela?

**Mme Corinne Charette:** Absolument. C'est une très bonne question dont je vous remercie.

Le tableau de bord pour la direction est certainement un outil clé de surveillance et de contrôle. Nous sommes en train de vraiment regrouper l'information pour qu'au printemps 2010, nous ayons un premier aperçu cohérent d'un certain nombre de projets réalisés dans l'administration fédérale, et particulièrement les projets qui, à notre avis, sont les plus grands et les plus risqués. Il y a actuellement beaucoup d'activités en cours.

La possibilité de suivre les projets dans une optique de risque, de portée, d'échéancier et de budget est un élément clé du tableau de bord. En TI, nous avons l'habitude de dire que ce qui est inspecté est corrigé. Les tableaux de bord ont déjà fait leurs preuves pour cette raison parce qu'ils permettent à des gens autres que les membres de l'équipe de projet — au ministère, au Conseil du Trésor, etc. — de voir d'un coup d'oeil l'état d'avancement du projet.

Il n'y a donc pas de doute que c'est un aspect important auquel nous consacrons beaucoup de temps. C'est en fait l'équipe de Val qui s'en occupe le plus.

**M. Chris Warkentin:** Pour tout ministère, comme pour toute entreprise et tout particulier souhaitant faire partie d'un réseau ou obtenir un service sans en connaître toute l'étendue et tout le coût, il est vraiment difficile de dire a priori si c'est une bonne chose d'aller de l'avant. Dans le cas de la Voie protégée, beaucoup de ministères ont dit: « Nous avons cru que ce projet nous donnerait un service différent. En définitive, il nous coûte bien plus que nous ne l'avions prévu. »

Avons-nous l'assurance que ces difficultés seront réglées? Si un important service, comme les SREG, est envisagé, pouvons-nous être sûrs que les coûts seront évalués, que les différents ministères participants ont pris les engagements nécessaires et que ces engagements sont basés sur des renseignements liés aux résultats attendus?

Pouvons-nous être sûrs que les difficultés de la Voie protégée — qui n'est utilisée qu'à 50 p. 100, ce qui ne permet pas d'atteindre le seuil de rentabilité — ne se reproduiront pas dans d'autres services technologiques?

• (1630)

**Mme Corinne Charette:** C'est certainement notre objectif d'éviter la surcapacité dans tout projet de GI/TI. Ce n'est pas seulement une approche d'optimisation des ressources.

Il est certain que les ministères, qui sont responsables de leurs investissements de GI/TI, doivent être en mesure d'estimer les coûts de la façon la plus exacte possible. Ils ont des budgets limités et doivent prendre des décisions difficiles en matière d'ordre de priorité. Nous collaborons donc avec la communauté des TI pour pouvoir faire cela. Les analyses de rentabilisation peuvent nous aider à mieux faire si elles sont réalisées au bon moment et se fondent sur les bons renseignements.

**M. Chris Warkentin:** Merci beaucoup.

**La présidente:** Je vous remercie.

Compte tenu du nombre de questions posées, j'ai l'impression qu'il y a certaines difficultés de compréhension. Nous vous avons demandé de nous fournir un organigramme. Je regardais aussi ce que la vérificatrice générale avait demandé.

Vous avez dit que la responsabilité incombait aux ministères. Pourtant, la vérificatrice générale croit qu'elle incombe plutôt au Conseil du Trésor. On lit ce qui suit dans le rapport: « Avant de recommander au Conseil du Trésor d'approuver un projet de TI... » Puisque vous approuvez les projets, il serait utile, quand vous nous présenterez votre organigramme, de nous montrer à quel stade vous approuvez, rejetez ou contestez la décision des ministères, afin de nous familiariser avec la façon de procéder, les modèles utilisés dans l'analyse de rentabilisation et la pertinence de l'analyse.

Je sais que les ministères doivent le faire, mais dans quelle mesure vérifiez-vous qu'ils ont la capacité, les ressources humaines, etc. nécessaires? Comme l'ont demandé Mme Coady et Mme Bourgeois, qui est responsable? Que faisons-nous? Comment faisons-nous le suivi de tout ce va-et-vient?

Il nous serait donc très utile d'avoir ces renseignements. J'espère que vous pourrez nous les procurer.

Vous avez 30 secondes pour conclure, si vous le souhaitez, avant que nous passions au groupe suivant de témoins.

**Mme Corinne Charette:** Je vous remercie, madame la présidente.

Nous reviendrons avec un organigramme montrant, pour les projets qui nécessitent l'approbation du Conseil du Trésor, les stades auxquels nous approuvons ou contestons différents points, les stades où la surveillance intervient et ainsi de suite.

**La présidente:** Je vous remercie.

**Mme Siobhan Coady:** Madame la présidente, il y a aussi d'autres renseignements que j'ai demandés: qui a conçu les outils, quels coûts...

**La présidente:** Oui, c'est exact. Vous avez demandé une ventilation.

Je crois qu'il serait bon de vous envoyer une lettre donnant tous les détails. Ainsi, nous n'oublierions rien.

Madame Bourgeois.

[Français]

**Mme Diane Bourgeois:** J'aimerais savoir ce qu'est un grand projet. On avait l'air de ne pas s'entendre sur la terminologie. Qu'est-ce qu'un grand projet, pour vous? Est-ce un milliard de dollars, ou un million de dollars?

[Traduction]

**La présidente:** Très bien.

Vous voudrez donc bien nous donner les paramètres que vous utilisez à cet égard.

Merci beaucoup.

Nous passons maintenant au groupe suivant de témoins, qui représente Travaux publics et Services gouvernementaux Canada.

Je vous souhaite la bienvenue. Nous accueillons M. Chénier, président-directeur général, ainsi que M. Rath-Wilson et Mme Renée Jolicœur.

Monsieur Chénier, avez-vous un exposé à présenter? Oui?

Pouvez-vous vous limiter à un maximum de sept minutes?

Je vous remercie.

• (1635)

[Français]

**M. Maurice Chénier (président-directeur général, Direction générale de services d'infotechnologie, ministère des Travaux publics et des Services gouvernementaux):** Merci, madame la présidente.

Mesdames et messieurs les membres du comité, bonjour. Mon nom est Maurice Chénier. Je suis accompagné de M. John Rath-Wilson, chef de l'exploitation de la Direction générale des services d'infotechnologie, et de Mme Renée Jolicœur, sous-ministre adjointe, Direction générale de la comptabilité, de la gestion bancaire et de la rémunération et responsable du projet de transformation des pensions de TPSGC.

C'est avec plaisir que nous sommes ici, aujourd'hui, pour vous parler de la façon dont le ministère gère les grands projets de technologie de l'information, ainsi que de la méthode de prestation de services liée à l'initiative des Services de réseau d'entreprise du gouvernement.

Vous connaissez fort probablement certains grands projets de technologie de l'information de notre ministère, comme le projet SIGMA et le projet de transformation des pensions. Quel que soit le projet de technologie de l'information que nous entreprenons, nous nous fondons sur les quatre critères de réussite énoncés dans le rapport de 2006 de la vérificatrice générale, Mme Fraser, à savoir: une bonne gouvernance, une capacité organisationnelle suffisante, une gestion de projet efficace et un examen rigoureux menant à la réalisation d'analyses de rentabilisation solides.

Par exemple, l'an dernier, nous avons mené à bien la mise en oeuvre du projet SIGMA, qui porte sur un nouveau système de gestion des finances et du matériel à l'intérieur du ministère. Les quatre critères de la vérificatrice générale ont été appliqués au projet SIGMA, qui a été réalisé selon le budget et les délais établis.

Notre projet de transformation des pensions, quant à lui, vise à remplacer une technologie vieille de 40 ans par des logiciels commerciaux de pointe, à simplifier les processus opérationnels et à centraliser les services de pension au sein de notre ministère. Ce projet, dont les budgets et les délais ont aussi été respectés, est en bonne voie de s'achever en 2012, comme prévu.

[Traduction]

Parlons maintenant des Services de réseau d'entreprise du gouvernement, projet important qui s'inscrit dans l'initiative de modernisation des réseaux de données et d'audio-messagerie du gouvernement. À cet égard, le rôle de TPSGC consiste à permettre aux ministères de se prévaloir des services liés aux SREG et à assurer la qualité, le rendement et la prestation des services selon les paramètres établis.

Les SREG permettront aux ministères, à titre facultatif et moyennent une analyse de rentabilisation approuvée, d'acheter au secteur privé, à contrat, des services de télécommunications aisément disponibles.

Le 24 mars dernier, la vérificatrice générale a indiqué au Comité permanent des comptes publics que les SREG ne constituaient pas un grand projet de technologie de l'information, mais plutôt un marché de services. Cela dit, pour élaborer le projet des SREG, nous nous sommes fondés sur les pratiques exemplaires de l'industrie tout en tenant bien compte des recommandations de la vérificatrice générale. L'élaboration et la réalisation du projet ont été confiées à une équipe interministérielle mise sur pied expressément à cette fin. Nous avons appliqué des pratiques de gestion de projet efficaces et avons mis en place une structure de gouvernance solide chapeauté par un comité directeur interministériel.

À l'heure actuelle, chaque ministère est responsable de ses propres services de câblage, de réseau et de communication. Il en a forcément résulté une multiplication des contrats de services, un double emploi des ressources, un chevauchement des services, ainsi que des coûts excessifs à long terme.

Les SREG ont pour objectif à long terme de regrouper 124 réseaux distincts en un nombre réduit de réseaux partagés. La normalisation et l'utilisation graduelles de services de télécommunications partagés offriront des avantages considérables. La sécurité des technologies de l'information sera améliorée. Les ministères pourront collaborer plus facilement entre eux. Le gouvernement sera en mesure de déployer des applications avec plus de souplesse et de rapidité et, de façon générale, des économies seront réalisées.

Principal partenaire associé au projet des SREG, Ressources humaines et Développement des compétences Canada compte, à la grandeur du pays, plus de 450 bureaux dont les services de télécommunications doivent être modernisés rapidement. Aucun autre ministère ne pourra se prévaloir des SREG tant qu'il n'en aura pas analysé lui-même la rentabilité et le rapport coûts-avantages.

Afin de faire participer les entreprises du secteur privé au processus et de connaître leur avis, TPSGC a mené une vaste consultation qu'il entend poursuivre. Trois demandes de renseignements ont été publiées de 2006 à 2008. Le ministère a consulté officiellement le secteur privé à l'occasion de séances tenues de décembre 2008 à février 2009. Nous avons diffusé notre rapport sommaire sur les consultations du secteur privé et la justification opérationnelle connexe en mai 2009. L'ébauche de la demande d'expression d'intérêt et de qualification, qui vise à consulter davantage le secteur privé, a ensuite été publiée en juillet et en août.

• (1640)

[Français]

Les consultations ont suscité une réaction généralement positive de la part du secteur privé. Elles ont toutefois mis en lumière certaines préoccupations, en fonction desquelles le ministère a modifié sa méthode d'approvisionnement. En outre, les services professionnels généraux ont été supprimés de l'énoncé des travaux, comme l'ont demandé certaines petites et moyennes entreprises.

Bien que nous soyons encore à analyser les commentaires reçus, nous prévoyons apporter d'autres changements à la méthode d'approvisionnement avant d'aller de l'avant.

Nous comptons poursuivre le dialogue avec le secteur privé, au fur et à mesure que nous ferons progresser la modernisation de l'environnement informatique du gouvernement. Enfin, nous veillerons à concilier les besoins opérationnels du gouvernement avec les intérêts des fournisseurs, et ce, tout en assurant une gestion optimale des fonds publics.

Nous serons maintenant heureux de répondre à vos questions. Merci beaucoup.

[Traduction]

**La présidente:** Merci beaucoup.

Nous passons maintenant au premier tour. Madame Foote, vous avez huit minutes.

**Mme Judy Foote:** Je vous remercie.

Je remercie également les témoins d'être venus au comité aujourd'hui.

Vous savez que nous avons eu des discussions au sujet de la Voie protégée et des difficultés qu'elle a suscitées ainsi que du point de vue de la vérificatrice générale et du comité des comptes publics.

J'aimerais que vous nous en disiez un peu plus concernant les SREG. Où en sommes-nous, compte tenu des observations de la vérificatrice générale concernant la Voie protégée?

Vous dites que chaque ministère aura à faire sa propre analyse de rentabilisation au sujet de sa participation aux SREG.

**M. Maurice Chénier:** Oui.

**Mme Judy Foote:** Quel sera le rôle de TPSGC dans ce processus pour ce qui est de la collaboration avec les ministères et l'examen des coûts qu'ils proposeront?

**M. Maurice Chénier:** C'est une très, très bonne question. Je ferai de mon mieux pour vous exposer le plus clairement possible la méthode mise en place pour réaliser l'initiative des SREG.

Mme Corinne Charette, dirigeante principale de l'information pour le Canada, a fait la même distinction que Mme Sheila Fraser au sujet des grands projets informatiques. Dans l'administration fédérale, il y a deux types de projets informatiques. Le premier consiste à acquérir des éléments de technologie afin de construire un nouveau système pour le gouvernement du Canada. C'est ce que nous faisons dans le cas du projet de modernisation des services et des systèmes de pensions, qui consiste à concevoir un système qui nécessitera l'approbation et le financement du Conseil du Trésor.

Le second type de projet, qui est très important, permet d'établir un ensemble de moyens d'approvisionnement pour donner aux ministères la possibilité d'utiliser des services quand ils en ont besoin et seulement si les moyens proposés sont jugés économiques au terme du cycle de vie de leur infrastructure informatique actuelle.

Pour revenir aux SREG, il faut préciser que le premier client serait Ressources humaines et Développement des compétences Canada. Nous avons consulté l'industrie sur le nombre de contrats à attribuer, et ce n'est pas fini. Nous avons modifié l'approche de façon à permettre à RHDCC, dès la publication des résultats de la prochaine étape d'achat de services liés aux SREG, d'actualiser son analyse de rentabilisation et de prendre une décision finale si les prix dans le cadre des SREG assurent effectivement un bon rendement sur l'investissement et un rapport avantages-coûts favorable.

Nous ne cherchons pas à obtenir l'approbation par le Conseil du Trésor de dépenses d'un milliard de dollars d'une manière qui ajouterait un milliard au passif du gouvernement du Canada. Le contrat qui sera attribué pour les SREG ne prévoira aucun revenu garanti. Autrement dit, il ne coûtera absolument rien si les ministères qui font des analyses de rentabilisation individuelles ne trouvent pas le contrat avantageux au moment de l'expiration de leurs propres contrats. Par conséquent, si ce n'est pas avantageux, les ministères pourront recourir à d'autres moyens. Les SREG seront donc entièrement facultatifs.

Par conséquent, si nous avons affaire à Mme Corinne Charette, les cas vraiment importants sont ceux où nous prenons des engagements d'avance, bloquant des sommes énormes, et qui posent ensuite des problèmes de gouvernance et de surcapacité. C'est la raison pour laquelle les SREG ont été décomposés... L'approche consiste à examiner ce que le secteur privé a à offrir, à considérer les prix du marché pour chaque ministère, en commençant par RHDCC, et à ne pas dépasser des contrats d'environ 5 à 10 millions de dollars aux premières étapes. RHDCC ira de l'avant à titre de premier client des SREG. Par la suite, les ministères enverront leurs analyses de rentabilisation à TPSGC, qui déterminera si le prix dans le cadre des SREG est meilleur que celui des méthodes actuelles, une fois que leur infrastructure aura atteint le terme de sa vie utile.

• (1645)

**Mme Judy Foote:** L'objectif est-il de réduire le nombre des contrats?

**M. Maurice Chénier:** L'objectif est de tirer parti des capacités partagées dans les grandes villes. C'est cela, absolument.

**Mme Judy Foote:** Vous avez dit que les PME s'inquiètent de ce qui leur arrivera si l'approvisionnement suit cette voie et qu'il y ait moins de contrats. Vous vous attendez à des changements à cet égard. Pouvez-vous me donner un exemple du type de changements dont il s'agit?

**M. Maurice Chénier:** Oui. Nous nous sommes souciés en premier lieu de nous assurer que tout le monde comprend. Nous avons tenu des consultations pour essayer d'apaiser les préoccupations et de rendre plus clairs les dialogues sur la technologie, ce qui n'est pas toujours facile.

Tout d'abord, il n'y a rien de tel qu'un contrat garanti d'un milliard de dollars pour les SREG. Ce sera facultatif. Chaque ministère dispose de ses propres fonds pour exploiter ses réseaux. Personne n'aura besoin de fonds supplémentaires pour remplacer les réseaux. C'est une opération permanente. Les ministères ont cependant besoin de moyens d'approvisionnement.

Les PME craignent à juste titre qu'un seul contrat couvrant tout l'approvisionnement soit attribué d'un seul coup à une seule entreprise, ne laissant aucune autre option et bloquant absolument tout.

Il y a encore certaines préoccupations qui restent. Dans leur forme actuelle, les SREG comprennent quelques éléments de services

professionnels pouvant être achetés séparément. Nous avons publié une ébauche de demande d'expression d'intérêt et de qualification en juillet et en août derniers.

Nous avons reçu un assez grand nombre de réponses de grandes, moyennes et petites entreprises. Nous procédons actuellement à des analyses pour déterminer s'il reste encore des éléments résiduels et s'il y a lieu d'apporter plus de changements.

• (1650)

**Mme Judy Foote:** Vous dites que ce sera facultatif pour chaque ministère. Ainsi, si un ministère a d'excellents rapports avec un fournisseur, sera-t-il autorisé à les maintenir même si les SREG ont pour objet de réduire le nombre de contrats?

**M. Maurice Chénier:** Oui. Si les exigences et les motifs opérationnels sont clairs, nous n'éliminerons pas les autres contrats de services de télécommunications. Nous n'avons pas l'intention de mettre tous nos œufs dans le même panier.

**La présidente:** Je vous remercie.

C'est maintenant au tour de Mme Bourgeois.

[Français]

**Mme Diane Bourgeois:** Merci, madame la présidente.

Monsieur Chénier, bienvenue au comité. Je veux être bien capable de vous situer. Avant d'être président-directeur général des Services d'infotechnologie, peut-on savoir où vous étiez? Quelles étaient vos fonctions et où étiez-vous?

**M. Maurice Chénier:** Avant d'obtenir cette fonction de président-directeur général, j'étais chef de l'exploitation au ministère des Travaux publics. Donc, je voyais au bon fonctionnement de l'infrastructure de l'informatique pour notre ministère, Travaux publics et Services gouvernementaux Canada. Juste avant, madame Bourgeois, j'ai été responsable de grands projets d'envergure liés à la conversion de l'an 2000 pour le même ministère. J'ai veillé à la mise en place des systèmes avec Citoyenneté et Immigration Canada, avec Justice Canada et j'ai aussi agi en tant qu'architecte et ingénieur dans le projet de Voie de communication protégée.

**Mme Diane Bourgeois:** Donc, vous vous êtes occupé de Secure Channel.

**M. Maurice Chénier:** J'ai eu un rôle à jouer dans Secure Channel.

**Mme Diane Bourgeois:** Quel sorte de rôle? Étiez-vous responsable de Secure Channel?

**M. Maurice Chénier:** Mon rôle était celui de directeur du projet de mise en oeuvre, donc il s'agissait de mettre le projet en place avec une démarche et une discipline de gestion de projet, selon les besoins qui m'étaient indiqués par le Conseil du Trésor du Canada et par nos ministères partenaires.

**Mme Diane Bourgeois:** Donc, lorsque la vérificatrice générale du Canada a dit qu'il lui manquait une analyse de rentabilisation pour Secure Channel, c'est vous qui étiez gestionnaire?

**M. Maurice Chénier:** Non, madame, pas à ce moment-là. Un peu plus tard, j'ai pris le projet en main, au début de la mise en place des opérations.

**Mme Diane Bourgeois:** Est-ce que, au moment de votre entrée en fonction au sein du projet Secure Channel, vous avez mis de l'avant une analyse de rentabilisation?

**M. Maurice Chénier:** Oui, c'était en 2005, je crois. Une analyse des coûts et de la manière dont le recouvrement pouvait être fait à long terme a été déposée au Conseil du Trésor, qui a mis des paramètres en place pour trouver le bon équilibre et déterminer comment mettre le système en production, en décembre 2006.

**Mme Diane Bourgeois:** Pourtant, en 2006, à moins que je ne me trompe, la vérificatrice générale du Canada a énoncé des lacunes à ce sujet.

**M. Maurice Chénier:** Parfaitement. Si ma mémoire est bonne, Mme Fraser a souligné cinq éléments au sujet de Secure Channel. Effectivement, en 2004-2005, un cas d'affaires a été déposé contenant des paramètres qui ne se sont pas tous matérialisés, par exemple l'utilisation maximale de la voie protégée. Certains ministères ont subi un ralentissement de leur capacité d'utiliser Secure Channel.

[Traduction]

Mme Fraser a également noté que la gouvernance, qui était de nature interministérielle sous la direction du Conseil du Trésor, aurait pu être plus serrée pour veiller à ce que chaque ministère s'engage à faire les efforts nécessaires en fonction de ce qui avait été prévu.

Mme Fraser a dit en outre que la Voie protégée et les trois autres projets qu'elle avait évalués avaient été bien gérés. En fait, au paragraphe 3.110 de son rapport, elle dit qu'au niveau de la prestation des services de gestion de projet, le travail fait était une réussite. Il y a eu des difficultés liées au niveau d'utilisation et un problème de gouvernance concernant la disponibilité des services au moment où tout le monde en avait besoin.

•(1655)

[Français]

**Mme Diane Bourgeois:** À la suite de votre passage au sein du programme Secure Channel et des recommandations de la vérificatrice générale du Canada, je me pose la question à savoir si vous avez appris de ces erreurs.

**M. Maurice Chénier:** Merci de votre question.

Oui, sans aucun doute. L'importance de l'apprentissage de ces grands projets est d'avoir un bon répertoire afin de pouvoir s'y référer en tout temps.

[Traduction]

Mme Fraser s'est essentiellement intéressée à quatre éléments. Le premier est la bonne gouvernance.

Si on examine ce que nous faisons actuellement de concert avec Mme Charette et son cadre de gestion de multiples projets, on peut constater que nous faisons participer plusieurs ministères à la bonne gouvernance. Nous ne sommes plus seuls à la table pour prendre les décisions.

Deuxièmement, il faut veiller à disposer de la capacité organisationnelle nécessaire. On ne doit pas entreprendre une chose qu'on jugera par la suite plus difficile à gérer qu'on ne l'avait cru et pour laquelle on ne dispose pas des compétences ou des personnes voulues. Dans mon organisation, j'ai créé une masse de connaissances au sujet des grands projets, et nous avons maintenant des gestionnaires de projet agréés.

Troisièmement, Mme Fraser a dit de s'assurer de faire une bonne analyse de rentabilisation, de définir les exigences nécessaires et de les appliquer sans faute par la suite. Nous faisons cela, madame Bourgeois, dans le cadre de nos pratiques exemplaires sur l'amélioration continue de la gestion des projets informatiques. Je suis moi-même un expert agréé en gestion de projets.

[Français]

**Mme Diane Bourgeois:** Effectivement, la vérificatrice a insisté sur quatre éléments et en particulier sur celui de l'analyse de rentabilisation du projet. Dans votre présentation, vous dites à deux reprises que vous allez éliminer les coûts excessifs, que vous allez réaliser des économies.

Est-ce par l'analyse de rentabilisation que vous arrivez à ces conclusions? Pourriez-vous déposer cette analyse auprès du greffier du comité?

**M. Maurice Chénier:** Merci, madame Bourgeois.

Nous avons fait des consultations et des recherches auprès de l'industrie pour nous donner des lignes de démarcation au sujet des avantages et des économies potentielles dans le cas d'une consolidation des réseaux. Je pense que l'on est tous d'accord et que l'on est tous sur la même longueur d'onde quant au fait que 124 réseaux au sein de la fonction publique canadienne, c'est beaucoup et que, à long terme, les coûts sont excessifs.

Nous avons donc fait des recherches auprès des entreprises du secteur privé et d'autres institutions. Elles nous ont donné des marges d'économies, par exemple de 10 à 15 p. 100, de 20 à 25 p. 100. Par ailleurs, nous avons consolidé et modernisé nos services d'appels sans fil. Nous avons réalisé des économies de 40 à 50 p. 100. Nous avons donc des indicateurs qui visent à déterminer, une fois que GENS sera mis en place, si chaque ministère peut s'y soumettre et si les coûts d'exploitation vont être vraiment meilleurs que ceux que nous connaissons d'aujourd'hui.

**La présidente:** Monsieur Gourde, vous avez la parole.

**M. Jacques Gourde:** Madame la présidente, je remercie les témoins d'être ici.

Vous avez peut-être commencé à répondre à ma question. Quels sont les objectifs et les avantages de l'initiative Services de réseau d'entreprise du gouvernement?

**M. Maurice Chénier:** Merci beaucoup.

[Traduction]

Le gouvernement du Canada compte de plus en plus sur les technologies de l'information. Dans quatre années successives, nous nous sommes classés premiers en matière de prestation de services en ligne. Notre service gouvernemental est vraiment un objet de fierté. Nous avons de plus en plus de services gouvernementaux dispensés par des moyens informatiques.

Pour comprendre les avantages réels et la raison d'être des Services de réseau d'entreprise du gouvernement, il faut se rendre compte que nous sommes en 2009 et que nous n'avons plus besoin de 124 réseaux distincts. Nous pouvons mettre en œuvre les programmes du gouvernement avec moins de réseaux et davantage de sécurité, car 124 réseaux peuvent facilement comporter des trappes dissimulées. Nous devons entreprendre la modernisation de ces services de télécommunications vieillissants dans tous les ministères.

•(1700)

[Français]

Le but est de créer une capacité partagée afin que 100 ministères ne fassent pas tous ces efforts, un par un, sans tirer avantage d'une expertise centrale ou décentralisée pour moderniser notre informatique, surtout du côté de la réseautique, pour assurer que tous nos ministères soient bien reliés, et ce, afin de livrer les services électroniques aux Canadiens et aux entreprises.

**M. Jacques Gourde:** Merci.

Comment Travaux publics et Services gouvernementaux Canada s'assurera-t-il de conserver un contrôle adéquat de la gestion des Services de réseau d'entreprise du gouvernement et de ne pas accorder le contrôle au secteur privé?

**M. Maurice Chénier:** Merci beaucoup.

[Traduction]

Mon rôle de président-directeur général à Travaux publics et Services gouvernementaux Canada est aussi un rôle de gestionnaire des services. Dans le cadre d'une initiative telle que les SREG, mon rôle consiste, une fois que le ministère a confirmé que le service est économique, que le prix et la qualité sont bons et qu'il est prêt... Je veille à ce que l'industrie reste conforme sur les plans de la qualité, de la prestation des services et de la débrouillardise dans le déploiement des systèmes. Je suis responsable du contrôle mensuel du rendement contractuel. Il m'arrive malheureusement d'être dans l'obligation de négocier des sanctions. Je dois tenir les fournisseurs responsables en m'assurant qu'ils rendent des services conformes aux exigences de chaque ministère.

Par conséquent, mon rôle est celui d'un gestionnaire de services. Je présente des rapports mensuels dans lesquels je me montre extrêmement rigoureux au chapitre du rendement. Tous les contrats que nous avons dans le contexte des SREG s'inscrivent dans cette catégorie. De plus, grâce à notre approche de fournisseurs multiples, nous nous assurerons de ne pas mettre tous nos œufs dans le même panier.

[Français]

**M. Jacques Gourde:** Quelles sont les prochaines étapes de ce travail?

**M. Maurice Chénier:** Comme je l'ai mentionné un peu plus tôt dans mon allocution, le dialogue avec le secteur privé, les petites et moyennes entreprises, est engagé. On est conscients que les petites et moyennes entreprises sont l'infrastructure et l'épine dorsale de notre économie dans plusieurs provinces.

On a reçu des pages et des pages de commentaires très intéressants. Après notre distribution de l'ébauche de nos documents, au mois d'août, l'analyse n'est pas terminée. La prochaine étape est de finir l'analyse, vérifier avec Mme Corinne Charette pour nous assurer qu'il y a une bonne synergie qui nous permettra d'aller de l'avant, révéifier notre partenariat avec RHDC, publier les résultats de cette analyse et mettre en oeuvre notre approche dans les mois qui suivront, pour pouvoir livrer les besoins opérationnels de notre premier client, RHDC, qui a des besoins urgents d'ici à la fin de 2010 ou le milieu de 2011.

**M. Jacques Gourde:** Quelle a été la réponse de l'industrie aux consultations sur les Services de réseau d'entreprise du gouvernement?

**M. Maurice Chénier:** La réponse a été généralement positive. On a eu beaucoup de réponses de l'industrie. Des thèmes et des tendances nous ont été très bien communiqués.

[Traduction]

Ainsi, les consultations nous ont révélé des thèmes et des tendances extrêmement clairs.

Tout d'abord, les consultations elles-mêmes ont établi que le secteur des télécommunications n'est pas particulièrement fragmenté. Nous n'avons pas 200 intervenants ayant fait d'énormes investissements dans des câbles à fibre optique allant d'un océan à l'autre. En réalité, nous n'avons que quatre ou cinq grands intervenants au Canada.

L'industrie nous a dit que la capacité de faire converger ces services existe déjà. Je vais vous donner un exemple. À la maison, la plupart d'entre nous, y compris moi-même, n'a plus besoin d'un câble pour aller sur Internet. Je n'ai besoin d'un câble ni pour mon téléphone ni pour mon système d'alarme. Toutes les entreprises offrent maintenant ce qu'on appelle des services de convergence Internet. Les consultations nous ont également révélé qu'il faut éviter d'intégrer les services professionnels dans cela. Nous avons donc apporté quelques changements initiaux à cet effet.

Il reste quelques sujets de préoccupation que nous analysons. Les SREG comprennent quelques éléments résiduels qu'il est possible de considérer séparément parce qu'ils ne font pas partie des services de base. C'est l'analyse que nous faisons actuellement.

D'une façon générale, les réactions que nous avons reçues ont été favorables. Nous avons la confirmation que notre description des services à dispenser correspond à ce que les fournisseurs peuvent offrir. Autrement dit, nous ne demandons rien de très spécial que l'industrie aurait à concevoir particulièrement pour nous, ce qui est d'habitude plus coûteux.

• (1705)

[Français]

**M. Jacques Gourde:** Merci beaucoup.

[Traduction]

**La présidente:** Nous passons maintenant à M. Thibeault. Vous avez huit minutes.

**M. Glenn Thibeault:** Merci, madame la présidente.

Je remercie aussi les témoins pour leur présence et leurs exposés. Les renseignements que vous nous avez présentés m'ont vraiment aidé à comprendre le sujet, ce qui me permet de poser des questions précises.

Vous avez parlé au départ du remplacement des vieux logiciels. C'est une chose positive, de même que l'achat d'équipements perfectionnés. Comme vous l'avez mentionné, la vérificatrice générale a également évoqué les questions de la gouvernance, de la capacité organisationnelle, de la gestion des projets et des analyses de rentabilisation, critères dont vous vous inspirez pour faire votre travail. Encore une fois, tout cela est positif.

La vérificatrice générale a en outre signalé le fait que les grands projets informatiques ne réussissent pas toujours aussi bien que les petits. Est-ce que TPSGC tient compte de ces observations lorsqu'il examine de grands projets informatiques tels que les SREG?

**M. Maurice Chénier:** Absolument. Avec votre permission, je vais donner deux exemples.

Le premier concerne les SREG. Je tiens à ce que ce soit très clair: le projet des SREG n'implique pas d'engager d'avance un milliard de dollars de fonds fédéraux. Nous ne demanderons pas au Conseil du Trésor d'autoriser immédiatement cette dépense. Le projet commencera sur petite échelle à Ressources humaines et Développement des compétences Canada. L'expérience acquise à RHDC permettra à d'autres ministères d'adopter les SREG si les résultats sont positifs et si le prix et le rendement sont avantageux. Nous ne disposerons pas des données nécessaires pour nous prononcer avant d'avoir testé le marché.

Mon deuxième exemple portera sur les projets importants que nous nous efforcerons de subdiviser pour atténuer les problèmes. J'ai beaucoup d'admiration pour ma collègue, Mme Renée Jolicœur. Nous avons travaillé ensemble pendant des années et avons appris certaines leçons, parfois à nos dépens. Le projet de modernisation des services et des systèmes de pensions, par exemple, a été subdivisé en multiples parties. Nous en sommes actuellement à la quatrième ou la cinquième version, qui est en production et qui avance selon le calendrier établi. C'est un projet important et complexe. Il est géré en fonction d'éléments de logiciels d'une taille raisonnable. Jusqu'ici, cette façon de procéder a donné de bons résultats parce que nous avons des points de contrôle qui nous permettent de nous assurer que tout va bien avant de passer aux étapes suivantes.

**M. Glenn Thibeault:** Très bien.

Si j'ai bien compris ce que vous dites, la mise en œuvre commencera à RHDCC avec un projet de petite taille. Les autres ministères auront ensuite la possibilité d'adopter le système s'ils le jugent avantageux pour eux. Est-ce bien cela?

**M. Maurice Chénier:** Oui.

**M. Glenn Thibeault:** Quel sera le facteur déterminant sur lequel chaque ministère se fondera pour décider s'il adopte ou non le système?

**M. Maurice Chénier:** Les facteurs déterminants sont les suivants. Le réseau actuel doit avoir atteint la fin de son cycle de vie. Si le ministère n'a pas d'autres remplacements en vue, il calcule son coût de fonctionnement et son taux d'exposition du point de vue de la sécurité. Après avoir analysé ces paramètres, les représentants du ministère viennent me voir à TPSGC. Je leur dirai que nous avons une série de moyens d'approvisionnement pouvant les aider à atténuer les problèmes et à réaliser la convergence des réseaux. Si notre offre coûte moins cher que ce que le ministère doit payer pour exploiter son réseau, une analyse de rentabilisation et une lettre d'intention suivent, engageant le ministère à travailler avec nous sur la base d'un projet à la fois.

• (1710)

**M. Glenn Thibeault:** Ainsi, un ministère adopte le système, puis est suivi par un autre à cause des avantages prévus. Si l'autre ministère se rend compte plus tard que le système a occasionné un problème donné, aura-t-il la possibilité de revenir en arrière? Ou bien le système sera-t-il tellement spécialisé qu'une fois adopté, il sera impossible de s'en départir si on se rend compte qu'on a besoin de quelque chose de différent?

**M. Maurice Chénier:** Tout d'abord, le déploiement d'un réseau se fait ordinairement sur une période de deux à trois ans. C'est une opération qui nécessite beaucoup de travail. Les SREG ne consistent pas vraiment à créer un tout nouveau réseau. Il s'agit plutôt de moderniser, dans chaque ministère, les éléments d'un réseau vieillissant en fonction d'un échéancier raisonnable. Le projet prévu pour RHDCC en est un exemple. Le ministère n'adoptera les SREG que pour un seul élément, le réseau étendu ou WAN. Pour les autres éléments du réseau, le ministère gardera ses autres fournisseurs jusqu'à ce qu'il ait pu constater les avantages des SREG. Il ne sera pas limité à un ou plusieurs fournisseurs.

**La présidente:** Vous pouvez poser une autre question.

**M. Glenn Thibeault:** Je vais le faire très rapidement.

Je voudrais simplement signaler une chose que vous avez mentionnée dans votre exposé préliminaire. Vous avez dit que l'objectif à long terme des SREG est de rationaliser les 124 réseaux

distincts de l'administration fédérale pour en avoir un nombre moindre. On peut dire que 123 est un nombre moindre. Avez-vous une idée précise du nombre de réseaux que vous visez?

**M. Maurice Chénier:** L'idée est de réduire notre dépendance par rapport à des réseaux vieillissants. À cette fin, nous collaborons avec les ministères et avec la dirigeante principale de l'information du Canada pour déterminer en premier quels réseaux présentent des risques pour les programmes du gouvernement. Nous ne projetons pas de passer à un réseau unique car cela reviendrait à mettre tous nos œufs dans un même panier, qui serait alors très vulnérable. Par ailleurs, si cinq ministères partagent un même immeuble, mais ont cinq réseaux de télécommunications distincts qui ne sont utilisées qu'à 10 p. 100 chacun, il est probable que nous pourrions nous suffire de moins de cinq réseaux. Nous allons donc travailler avec les ministères en tenant compte des circonstances de chacun pour essayer de rationaliser l'ensemble.

**La présidente:** Je vous remercie.

Nous commençons maintenant notre deuxième tour.

Madame Coady, vous avez cinq minutes.

**Mme Siobhan Coady:** Merci beaucoup. Je vous remercie du temps que vous nous consacrez et de la franchise avec laquelle vous répondez à nos questions cet après-midi. Je vous remercie tous les trois d'avoir répondu à notre invitation aujourd'hui.

J'ai quelques questions rapides à poser. Tout d'abord, je suis sûre que vous avez fait une analyse de rentabilisation concernant le développement des SREG. Vous avez certainement effectué une telle analyse pour que votre ministère puisse participer à ce projet. En quoi consistait cette analyse de rentabilisation? De quelle façon le projet est-il avantageux pour TPSGC?

**M. Maurice Chénier:** Nous avons établi ce que nous appelons un cadre stratégique ou une justification opérationnelle. Nous n'engageons pas d'avance des fonds fédéraux pour ce projet. Ce que nous avons fait jusqu'ici — des renseignements à ce sujet ont été distribués à votre comité ainsi qu'au comité des comptes publics —, c'est définir le cadre de notre façon de procéder et l'avantage qu'il y a à explorer le marché pour déterminer les prix pratiques. Nous pourrions alors terminer l'analyse de rentabilisation relative à notre premier ministère client, RHDCC.

**Mme Siobhan Coady:** Je ne parlais pas de l'analyse de rentabilisation relative à RHDCC, mais de votre analyse de rentabilisation. Par exemple, obtenez-vous des honoraires pour les services rendus aux différents ministères? De quelle façon ce projet profitera-t-il à TPSGC? Sur la base de quelle analyse de rentabilisation offrez-vous les SREG à tous les autres ministères?

• (1715)

**M. Maurice Chénier:** C'est une très bonne question. Nous étions inondés de demandes de renouvellement de contrats et de demandes provenant de ministères qui souhaitaient que nous les aidions à trouver les meilleurs moyens de moderniser leurs réseaux. Des représentants de RHDCC sont venus nous voir il y a environ deux ans. Ils nous ont dit qu'ils avaient des locaux à 450 endroits différents du Canada et qu'ils voulaient moderniser leurs systèmes. Par conséquent, pour TPSGC, l'objectif opérationnel est avoir à long terme moins de contrats fragmentés.

**Mme Siobhan Coady:** Ainsi, l'avantage pour vous est d'avoir moins de contrats à administrer. Vous ne recevez donc pas de RHDCC des honoraires pour le développement et la surveillance des SREG ou quoi que ce soit du même ordre.



**M. Maurice Chénier:** Lorsque nous jouons un rôle d'intermédiaire auprès d'un ministère, nous utilisons un mécanisme financier appelé le fonds renouvelable du gouvernement du Canada. Pour la gestion du contrat, nous avons des frais minimes fondés sur le coût complet.

**Mme Siobhan Coady:** Je voudrais vous poser une question au sujet de la capacité organisationnelle qui, d'après ce que vous avez dit, constitue l'un de vos piliers. Avez-vous dû engager du personnel supplémentaire pour ce projet? Avez-vous recours à des employés à contrat? Y a-t-il un mécanisme de renouvellement?

**M. Maurice Chénier:** Nous avons à TPSGC le groupe de la Transition des services et des grands projets, qui est coiffé par un directeur général. Nous avons également recours à un certain nombre de fonctionnaires très expérimentés de Travaux publics qui sont détachés auprès de RHDCC. Nous utilisons aussi des services professionnels à contrat pour nous aider à faire des recherches, à produire des documents et ainsi de suite.

**Mme Siobhan Coady:** Ainsi, des entrepreneurs de l'extérieur font partie de la capacité organisationnelle dans le cadre de ce projet. De quelle façon les contrats de ces entrepreneurs sont-ils renouvelés?

**M. Maurice Chénier:** Nous utilisons les mécanismes fédéraux qui sont actuellement en place, comme les SPICT ou Services professionnels en informatique centrés sur les tâches. Il s'agit d'une liste de 150 à 200 fournisseurs préqualifiés. Chaque fois que nous avons besoin d'un service, nous avons recours à cette liste pour trouver les meilleurs candidats.

**Mme Siobhan Coady:** Y a-t-il un mécanisme de renouvellement des contrats? Vous disposez de tous ces experts et vous avez maintenant recours à des entrepreneurs extérieurs...

**M. Maurice Chénier:** Nous avons réduit le temps d'absorption et avons ralenti ce projet en attendant d'atteindre le point de repère suivant, qui suivra l'analyse des réactions de l'industrie.

**Mme Siobhan Coady:** Combien avez-vous dépensé jusqu'ici pour le développement du projet des SREG, si je peux m'exprimer ainsi? Vous avez retenu les services d'entrepreneurs extérieurs. Vous avez entrepris cette transformation du service. Quel a été le coût de développement?

**M. Maurice Chénier:** Je n'ai pas les nombres exacts tout de suite, mais je peux certainement vous les transmettre.

**Mme Siobhan Coady:** Pouvez-vous les déposer au comité?

**M. Maurice Chénier:** Certainement.

**Mme Siobhan Coady:** Je vous remercie.

**La présidente:** Madame Bourgeois, vous avez cinq minutes.

[Français]

**Mme Diane Bourgeois:** Merci, madame la présidente.

Il est de ma prérogative, en tant que membre de ce comité, de ne pas poser de questions et de plutôt faire un commentaire. Il sera peut-être long, mais il est au bénéfice de mes collègues, et je le fais en tout respect pour M. Chénier et les gens qui sont à la table.

Le 7 mai 2009, Travaux publics a déposé au comité une justification opérationnelle, ce qui n'est pas une analyse. Une justification opérationnelle ne définit pas l'étendue du projet, ne comporte pas d'analyse des options, n'a pas de critères pour mesurer la réussite et, surtout, pas de coûts, ni en ressources ni en heures de travail. Elle ne peut donc pas être considérée comme une analyse de rentabilisation.

Le sous-ministre de Travaux publics, M. François Guimont, est venu comparaître devant le Comité des opérations gouvernementales le 24 mai 2009. Il a dit que la justification opérationnelle n'était pas une analyse de rentabilisation. Il a d'ailleurs indiqué qu'il n'y avait pas de tableaux avec des chiffres.

On nous dit aussi que chaque ministère fera son analyse de rentabilité. C'est ce qu'on entend, depuis 15 h 30. Le 15 janvier, dans une réunion avec l'industrie, M. Peter De Souza, qui est gestionnaire des stratégies technologiques au Conseil du Trésor du Canada, disait — et je traduis — ne pas savoir s'il y avait un potentiel d'économie, mais il supposait qu'il serait d'environ 20 p. 100. On prévoit faire des tests, mais on ne sait pas ce qu'on économisera, car on n'a pas fait d'analyse de rentabilisation.

On nous dit qu'on a fait des recherches avec des firmes privées et que des indicateurs permettront de savoir si des économies seront réalisées. Je ne pense pas qu'on puisse déposer sur la table du comité une telle recherche, car il n'y en a pas. Depuis le début de la réunion, on se fait dire des choses qu'on n'est pas capable de prouver.

Finalement, on nous a dit qu'il y a eu une consultation des petites et moyennes entreprises. Effectivement, il y a eu une consultation et il y a eu l'ébauche de demande d'expression d'intérêt et de qualification. Le 28 mai, le ministre des Travaux publics est venu nous dire clairement que les services professionnels étaient totalement exclus de cette ébauche. Pourtant, on retrouve ces mêmes services professionnels dans cette ébauche-ci de demande d'expression d'intérêt et de qualification, mais cette fois, ils sont regroupés dans les services gérés. Dans l'ébauche, on les appelle les *managed services*.

Madame la présidente, avec tout le respect que je dois aux témoins, il faudra revenir sur le sujet. J'ai l'impression d'être bourrée comme un dindon de la farce. Or, je n'aime pas me faire dire des choses qui ne sont pas tout à fait exactes. Alors, je voudrais que nos chercheurs puissent vérifier tout ce qui a été dit aujourd'hui, autant par le Secrétariat du Conseil du Trésor que par TPSGC. Si, effectivement, il y a une analyse de rentabilisation, je voudrais qu'on puisse la voir. Même si l'on attend que les ministères puissent la faire, pourquoi dépense-t-on 600 millions de dollars quand qu'il n'y a pas d'analyse de rentabilisation? Est-ce pour le plaisir?

C'est choquant, madame la présidente.

Merci infiniment.

● (1720)

[Traduction]

**La présidente:** Je vous remercie.

Comme vous pouvez le constater, notre comité, qui fait pendant au comité des comptes publics, doit se montrer responsable. Je me demandais si vous avez un processus étape par étape, une sorte de graphique Gantt indiquant les raisons pour lesquelles les SREG ont été créés. Nous ne voulons pas de verbiage, juste la raison d'être des SREG et ce qu'ils ont coûté. Bien sûr, c'est un travail en cours. Nous le savons, mais nous voulons connaître le processus étape par étape et savoir comment les consultations se sont déroulées. Qu'est-ce qui figurait dans l'analyse de rentabilisation? Pouvons-nous voir ce document? Je crois que les membres du comité veulent voir tout cela.

Nous vous le rappellerons dans une note, mais je crois que c'est le sentiment général. Les membres du comité sont frustrés parce que leur rôle consiste à protéger les fonds publics.

Je vous remercie.

Je cède maintenant la parole à M. Holder pour cinq minutes.

**M. Ed Holder (London-Ouest, PCC):** Merci, madame la présidente.

Je voudrais également remercier les témoins d'être venus nous aider à mieux comprendre le projet et l'esprit dont il s'inspire.

J'étais dans les affaires avant d'entrer en politique, il y a un an. Pendant ma carrière de plus de 30 ans dans le monde des affaires, j'ai certainement compris le besoin de rationaliser la prestation des services, lorsqu'on peut le faire. J'ajouterai, pour reprendre vos paroles, monsieur Chénier, que cela est nécessaire pour réduire le coût des opérations et l'exposition aux risques. Je comprends en outre que les différents réseaux en service ont une certaine durée de vie. Il est donc raisonnable de songer à les remplacer après un certain temps.

Vous n'avez pas eu l'occasion de répondre aux derniers commentaires qui ont été formulés. Mon expérience des affaires m'a appris que même s'il n'est pas toujours possible de déterminer, à 1 p. 100 près, quelles économies sont réalisables, on connaît en général les raisons pour lesquelles on doit agir. Puis-je vous demander de répondre aux observations faites par l'oratrice précédente? Je crois que vous méritez d'avoir la possibilité de vous faire entendre à ce sujet.

• (1725)

**M. Maurice Chénier:** Je vous remercie.

Ayant réfléchi à l'information que vous a présentée Mme Corinne Charette, je voudrais tout d'abord insister sur la distinction fondamentale que Mme Sheila Fraser a faite entre les deux types de projets informatiques.

Le genre d'information que nous avons en fonction de nos objectifs et de nos indicateurs de rendement... Comme nous le savons, cela a commencé avec l'examen de la gestion des dépenses fédérales en 2003. L'examen a établi que les économies réalisées correspondaient aux objectifs: les mesures prises aboutissaient à des économies de 15 à 30 p. 100 selon la vitesse d'exécution, une fois qu'elles étaient mises en place.

Nous avons également indiqué de façon catégorique que nous avons des objectifs. Lorsque nous connaissons la situation de l'industrie et son évolution, nous pourrions obtenir des avantages et réaliser des économies. Je ne nie pas que nos objectifs varient entre 15 et 20 p. 100. Je ne suis pas surpris d'entendre des gens comme M. Peter de Souza dire qu'au cours des consultations, nous n'étions pas sûrs où nous nous situerions entre 10 et 20 p. 100. Cela dépendra de la façon dont l'industrie réagira.

Nous avons un très bon exemple tiré de notre expérience, qui est très important. Je n'ai pas eu l'occasion d'en parler. Nos services de communications, qui existent depuis des années, ont assuré des économies d'échelle et des réductions de coûts s'échelonnant entre 10 et 50 p. 100. Nous avons des preuves de tout cela. Nous avons réalisé des économies de 40 à 50 p. 100 en rationalisant les méthodes d'approvisionnement en produits et services mobiles sans fil. Nos services de téléconférence ont permis d'économiser 30 p. 100 sur la durée des contrats rationalisés. Le contrat relatif aux services de

réseau convergents, qui est actuellement en place, a produit de sérieuses économies comprises entre 15 et 20 p. 100. Nous avons réalisé de la même façon des économies sur les services interurbains. Les économies confirmées pourraient atteindre 54 p. 100 à long terme.

Par conséquent, notre approche est saine, et nous essayons de trouver des réponses à toutes ces questions d'affinité et d'exactitude. C'est pour cette raison que notre approche consiste à confirmer cela étape par étape, sans imposer au gouvernement de s'engager à faire de grandes dépenses.

**M. Ed Holder:** Je suis absolument enchanté que vous ayez pu venir aujourd'hui. Merci beaucoup.

**M. Maurice Chénier:** Merci à vous.

**La présidente:** Merci beaucoup.

Je remercie les membres du comité de leur présence.

Avant de lever la séance, je voudrais m'assurer que nous n'avons rien oublié. Nous avons demandé aux témoins de nous fournir les paramètres des SREG, un graphique Gantt ou le processus étape par étape de réalisation du projet, les coûts et les moyens de maintenir la viabilité. Nous avons également demandé si les ministères paient leur part.

Ai-je oublié quelque chose?

Oui, madame.

**Mme Siobhan Coady:** Je voulais également savoir comment ces contrats sont renouvelés, dans le cas des employés, de même que les coûts du projet.

**M. Maurice Chénier:** C'est parfait. Nous pouvons le faire sans difficulté.

• (1730)

**La présidente:** Y a-t-il autre chose? Non?

Avez-vous un dernier commentaire à faire?

**M. Maurice Chénier:** Oui, je vous remercie.

Je voudrais encore une fois vous remercier de votre invitation. Je crois que plus nous consacrerons de temps à comprendre les raisons de ce que nous faisons et les objectifs que nous poursuivons, mieux nous serons informés.

En fin de compte, le Canada est encore un chef de file mondial dans le domaine de l'informatique. Malheureusement, le gouvernement fédéral commence à perdre du terrain en ce qui concerne certains services technologiques. Nous avons le mandat de veiller à ce que le gouvernement fédéral se maintienne en position de leadership et prenne les bonnes décisions.

**La présidente:** En vous demandant de nous fournir ces renseignements, je voudrais préciser que nous espérons une réponse dans les deux semaines pour que nous ayons le temps de l'examiner.

Je voudrais remercier les membres du comité. Je crois que le timbre nous appelle déjà au vote.

Merci beaucoup. La séance est levée.







**POSTE  MAIL**

Société canadienne des postes / Canada Post Corporation

Port payé

Postage paid

**Poste-lettre**

**Lettermail**

**1782711  
Ottawa**

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

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

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

### PERMISSION DU PRÉSIDENT

---

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

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

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

---

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

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

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

### SPEAKER'S PERMISSION

---

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

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

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

---

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

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