



CHAMBRE DES COMMUNES
HOUSE OF COMMONS
CANADA

Comité permanent des opérations gouvernementales et des prévisions budgétaires

OGGO • NUMÉRO 026 • 1^{re} SESSION • 41^e LÉGISLATURE

TÉMOIGNAGES

Le lundi 13 février 2012

Président

M. Pat Martin

Comité permanent des opérations gouvernementales et des prévisions budgétaires

Le lundi 13 février 2012

• (1530)

[Traduction]

Le président (M. Pat Martin (Winnipeg-Centre, NPD)): Mesdames et messieurs, la 26^e séance du Comité permanent des opérations gouvernementales et des prévisions budgétaires est ouverte. Avant que nous passions aux points à l'ordre du jour, j'aimerais céder la parole au vice-président libéral, l'honorable John McCallum.

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

J'aimerais donner avis de la motion suivante dont nous discuterons au cours de la prochaine réunion:

Que le Comité permanent des opérations gouvernementales et des prévisions budgétaires effectue une étude sur les allégations de l'Union des employés de la Défense au sujet des pratiques en matière de passation des marchés à Construction de Défense Canada, et que le Comité présente ses conclusions à la Chambre.

Le président: Très bien.

Merci, monsieur McCallum. L'avis a été déposé.

Par conséquent, nous allons maintenant passer aux points à l'ordre du jour. Dans le cadre de notre étude de Services partagés Canada, nous aimerions souhaiter la bienvenue aux auteurs du rapport de PricewaterhouseCoopers qui est, en fait, à l'origine de l'initiative liée à Services partagés Canada. Nous accueillons M. Ivan Milam, le directeur de PricewaterhouseCoopers, et M. John Chang, un partenaire.

Soyez tous deux les bienvenus, messieurs. Je vous remercie de votre présence. La coutume veut que vous fassiez une déclaration préliminaire de cinq ou dix minutes, si vous le souhaitez. Ensuite, nous passerons aux séries de questions. Les interventions dureront cinq minutes et porteront sur votre rapport historique.

M. John Chang (partenaire, PricewaterhouseCoopers): Merci beaucoup, monsieur le président.

Je vous remercie de nous avoir invités. Nous sommes heureux d'être ici pour répondre à toutes les questions que le comité pourrait avoir.

Pour vous donner un peu de contexte sur ce rapport, l'étude a été amorcée lorsque le Secrétariat du Conseil du Trésor a demandé à TPSGC d'étudier l'avenir de la prestation des services des centres de données au sein de TPSGC, dans le but d'étendre les résultats de l'étude à l'ensemble du gouvernement.

En janvier 2010, TPSGC et le Conseil du Trésor ont engagé PwC afin qu'elle étudie l'avenir de la prestation des services des centres de données. Les services à analyser comprenaient les installations, les serveurs, le stockage des données et les ordinateurs centraux, mais excluaient les réseaux et les applications. La portée initiale de l'étude était axée sur PwC et englobait la définition des exigences des centres de données, la détermination de l'état futur des options

de prestation et l'analyse de ces options, y compris des études de cas, des recommandations en matière d'options et une feuille de route.

Après quatre mois, la portée de l'étude a été modifiée afin d'englober l'ensemble du gouvernement.

L'étude a été menée de manière très consultative puisque des comités interministériels ainsi que des directeurs généraux et les DPI des ministères y ont participé et ont fait des suggestions. L'étude elle-même a également fait l'objet d'un rigoureux suivi. Le comité interministériel des DPI, qui se réunissait une fois par mois, assurait la gouvernance du projet, et deux autres experts-conseils examinaient tous nos produits livrables et fournissaient des rapports directement à la Couronne.

Voilà qui conclut ma déclaration préliminaire.

Le président: Merci, monsieur Chang.

Nous allons maintenant amorcer notre première série de questions.

Alexandre Boulerice interviendra au nom du NPD, c'est-à-dire de l'opposition officielle.

Vous disposez de cinq minutes, Alexandre.

• (1535)

[Français]

M. Alexandre Boulerice (Rosemont—La Petite-Patrie, NPD): Bonjour, messieurs. Je vous remercie d'être avec nous aujourd'hui. Ça nous fait plaisir de vous recevoir dans le cadre de notre étude sur Services partagés Canada.

Ma première question est simple. Combien a coûté votre étude au gouvernement?

[Traduction]

M. John Chang: Nous avons facturé le gouvernement un peu plus de deux millions de dollars.

Le président: Je suis désolé, monsieur Chang. Pourriez-vous répéter ce que vous avez dit?

M. John Chang: Bien sûr. Les honoraires de PwC pour ce projet de consultation s'élevaient à plus de deux millions de dollars.

Le président: Je vois, merci.

[Français]

M. Alexandre Boulerice: Si les économies engendrées par la centralisation des données et des services étaient de 45 millions de dollars, cela voudrait dire que votre étude aurait coûté 5 p. 100 des économies à venir. Selon moi, c'est énorme.

En ce qui concerne les éventuelles futures économies, vous avez estimé que les réductions de coûts se situeraient entre 6 et 36 p. 100 des sommes actuellement engagées, soit de 45 à 293 millions de dollars, ce qui est une marge assez grande. Pourquoi faire preuve de tant de prudence, pourquoi une telle marge? Est-ce parce que vous avez de la difficulté à vraiment voir combien on économisera?

[Traduction]

M. John Chang: Il y a deux parties de notre rapport qui nous aident à prévoir les économies.

La première porte sur la transformation. Dans notre rapport, on entend par transformation le regroupement et la rationalisation des installations des centres de données, le regroupement, la rationalisation et la virtualisation des serveurs ainsi que la rationalisation et la virtualisation des ordinateurs centraux et des axes de stockage, comme nous les appelons. Voilà l'un des secteurs où il est possible de réaliser des économies.

L'autre partie porte sur les économies transitionnelles, ou une transition vers ce que nous appelons une nouvelle forme de prestation des services, assurée soit par une organisation interne responsable de la prestation centralisée des services partagés ou par une tierce partie du secteur privé.

Dans ces deux cas, nous avons procédé à une analyse ascendante afin de déterminer la nature des économies potentielles. Par exemple, en ce qui concerne la transformation, nous avons estimé les avantages qu'apporterait le regroupement des serveurs en fonction de diverses hypothèses que nous avons avancées quant à la possibilité de les regrouper à l'heure actuelle.

Par exemple, si des serveurs roulaient à 20 p. 100 de leur capacité dans un ministère et qu'une application très semblable dans un autre ministère roulait à 30 p. 100, on peut constater qu'en hébergeant toutes ces applications dans une même plateforme ou un même serveur, il était possible de réaliser des économies. Voilà ce qui se passe à un bout du spectre des économies. Si nous avons évalué que les économies à réaliser grâce au regroupement oscillaient entre, disons, 50 et 60 p. 100, nous nous sommes servis de cette fourchette parce que, par exemple, nous n'avons pas eu l'occasion de réunir des données très détaillées ou d'examiner l'utilisation de la capacité des serveurs. Voilà pourquoi nous avons eu recours à une fourchette.

Dans le cas d'une transition, nous avons établi des prix de référence pour l'externalisation de ces services vers le secteur privé, et nous avons obtenu une fourchette — comme vous le savez, il n'y a pas de valeur absolue pour l'externalisation de ces services. De plus, nous avons examiné les pratiques exemplaires en matière de prestation interne des services actuels. Par exemple, les ordinateurs centraux au sein du gouvernement sont, à notre avis, très bien gérés, et le prix de leurs services est extrêmement concurrentiel. Par conséquent, nous avons utilisé ce chiffre à titre de prix de référence afin de déterminer les avantages que le gouvernement retirerait si nous adoptions ce genre de modèle de prestation.

Dans les deux cas, nous avons été en mesure d'obtenir une fourchette qui a engendré ces genres de prévisions à la fois mesurées et optimistes.

[Français]

M. Alexandre Boulerice: Je vais faire preuve de prudence, dans ce cas-là. Je comprends les défis auxquels vous faisiez face. Vous ne disposiez peut-être pas de toutes les données nécessaires. Je sais par contre qu'à l'école primaire, je me serais mal vu dire à l'institutrice que la réponse était 293 millions, mais peut-être 250 millions de moins. Ça laisse beaucoup de marge de manœuvre.

Dans votre rapport, vous avez également indiqué que l'implication du secteur privé dans Services partagés Canada devrait représenter 54 p. 100. On donne beaucoup de place au secteur privé. Comment justifiez-vous cela?

[Traduction]

M. John Chang: Encore une fois, notre analyse comportait deux volets: un volet transformationnel et un volet transitionnel. Dans les deux cas, nous pensons qu'il vaut mieux tirer parti des meilleures compétences disponibles, qu'elles soient offertes dans le secteur privé ou dans le secteur public.

En ce qui concerne les 54 p. 100, nous avons, en fait, examiné ce que nous appelons les axes de service ou les services groupés, et ceux-ci sont bien documentés dans notre rapport. Ils comprennent des éléments comme les activités liées aux ordinateurs centraux et aux serveurs, les activités liées à l'infrastructure commune des serveurs, les installations des centres de données, etc. Lorsque nous avons procédé à l'analyse de ces exigences et que nous les avons comparées aux capacités du secteur privé, nous avons constaté que les services dont le secteur privé peut assurer la prestation de manière efficace sont vendus comme une marchandise sur le marché. Dans le cadre de notre analyse, 54 p. 100 est le pourcentage que nous avons obtenu en calculant la quantité des efforts déployés pour offrir des services que le secteur privé peut rendre de la manière la plus efficace qui soit

• (1540)

Le président: Alexandre, votre temps de parole est écoulé. Peut-être pourrez-vous revenir là-dessus au cours de vos prochaines interventions.

Nous passons maintenant à Bernard Trottier, du Parti conservateur.

Vous disposez de cinq minutes, Bernard.

M. Bernard Trottier (Etobicoke—Lakeshore, PCC): Merci, monsieur le président.

Je remercie les invités d'être venus aujourd'hui.

Je tiens à parler davantage du regroupement des centres de données. Le décririez-vous comme la proie la plus facile à cibler dans le cadre de l'initiative globale de transformation des systèmes et de la TI que le gouvernement du Canada entreprend?

M. John Chang: Absolument. C'est un secteur qui est plutôt fédéré, si je peux m'exprimer ainsi. Comme nous l'avons documenté, 300 centres de données et beaucoup plus de 1 000 « points de présence », comme nous les appelons, abritent les serveurs qui offrent des services au gouvernement du Canada ou qui exécutent ses applications. Il est logique qu'on examine ce secteur. Ce genre de milieux est très difficile et très coûteux à gérer et, du point de vue des installations, il est facile de voir que ces milieux peuvent être regroupés.

M. Bernard Trottier: S'il s'agit d'une proie facile à cibler, pourquoi cela n'a-t-il pas été fait plus tôt? Quel genre d'inertie organisationnelle a empêché le gouvernement d'agir depuis longtemps?

M. John Chang: D'après ce que nous avons observé, je pense que cette inertie est imputable en partie à la structure elle-même.

Toutefois, je mentionnerais également que, lorsque nous parlons des services des centres de données, les installations représentent seulement à peu près 6 p. 100 des dépenses totales. Visuellement et intuitivement, cela apparaît comme une occasion en or mais, compte tenu des sommes qui sont actuellement dépensées pour financer les services des centres de données, les installations constituent une dépense relative minime. Il est certain qu'il y a un compromis à faire dans les centres de données.

M. Bernard Trottier: Quelles autres économies le regroupement des centres de données permet-il de réaliser, pour ce qui est des applications, de la reprise après sinistre, de la sauvegarde des données, et des choses de ce genre? Pouvez-vous décrire certains des avantages qu'on pourrait en retirer après coup?

M. John Chang: Bien sûr. Lorsqu'on envisage de regrouper les centres de données, on ne devrait pas examiner que cet aspect. La TI est une fonction très intégrée qui comprend, comme vous venez de le mentionner, des services d'infrastructure comme les serveurs, les ordinateurs centraux, etc., ainsi que des applications qui roulent sur elles. Si le regroupement des centres de données est effectué de manière appropriée, il aura un effet transformationnel sur d'autres secteurs. Pour profiter entièrement du regroupement des centres de données, il faut examiner les éléments qui les composent et qui composent les serveurs, dont le matériel, les logiciels et les applications.

M. Bernard Trottier: Le regroupement des centres de données est-il une condition préalable au regroupement des serveurs de courriel ou à la normalisation de certaines applications qui peuvent être hébergées sur diverses plateformes, par exemple?

M. John Chang: Pour ce qui est du programme, vu la nature transformationnelle de l'exercice, il est bien sûr préférable d'entreprendre des initiatives dans un seul secteur d'abord pour que la prochaine étape soit réussie. Mais au point de vue technique, l'un ne dépend pas nécessairement de l'autre. En fait, il est possible de consolider les réseaux de courriel sans qu'il y ait d'incidence pour l'espace occupé en tant que tel. Quant à l'ensemble du programme, il serait probablement judicieux de voir le processus comme une série de portes, comme nous le mentionnons dans notre rapport, et de veiller à ce que les initiatives en cours fonctionnent bien avant de passer à la prochaine étape. Cela signifie d'entreprendre la consolidation des centres de données, la solution la plus facile d'accès, comme vous dites, ce qui donnera l'assurance et la maturité nécessaires au gouvernement du Canada pour passer à la prochaine porte, soit la consolidation des serveurs de stockage et des ordinateurs centraux, et finalement — le but ultime —, peut-être entreprendre la consolidation des applications.

M. Bernard Trottier: Merci.

Combien de temps me reste-t-il, monsieur le président?

Le président: Vous avez 90 secondes, Bernard.

M. Bernard Trottier: J'aimerais qu'on parle brièvement des recommandations formulées dans votre étude. Vous faites mention d'un modèle d'externalisation modérée. Pouvez-vous me dire quels sont les avantages à recourir à un certain niveau d'externalisation plutôt que d'assurer cette transformation exclusivement à l'interne?

M. John Chang: Bien sûr. C'est une excellente question.

Comme notre rapport l'indique, notre analyse a tenu compte de trois facteurs. Le premier consistait à trouver la solution optimale en fonction des besoins: quels sont les besoins du gouvernement du Canada? C'est bien documenté. Nous nous sommes aussi penchés sur les risques associés à la mise en oeuvre des changements et au

maintien de la structure à venir, de même que sur les coûts et les avantages y étant rattachés. Nous avons tenu compte de ces trois facteurs dans notre analyse des différentes solutions de prestation des services, dont le statu quo, l'externalisation intégrale, la réalisation à l'interne — services partagés communs à l'échelle du gouvernement —, de même que quelques autres options qui combinent la prestation des services à l'interne et à l'externe et la prestation des services par le secteur privé.

Nous avons arrêté notre choix sur le modèle d'externalisation modérée centralisée pour deux raisons. Nous pensons en effet que c'est un modèle à privilégier par rapport à une réalisation à l'interne centralisée et à une externalisation intégrale. Premièrement, l'infrastructure actuelle du gouvernement du Canada présente de nombreux éléments qui sont difficiles à surpasser. Nous pensons que certaines fonctions sont assurées de façon très efficace. Par exemple, dans notre analyse ponctuelle, nous avons constaté que la fonction des ordinateurs centraux du gouvernement du Canada se classe très bien par rapport à nos données de référence. Nous sommes donc d'avis que cette fonction devrait demeurer à l'interne, mais qu'il faudrait envisager de la centraliser. En effet, si un ministère réussit aussi bien dans ce domaine, il faudrait étendre ces connaissances et cette expertise aux autres ministères, peut-être plus petits, qui pourraient en profiter.

Parallèlement, le secteur privé offre de bons services sur le marché aujourd'hui; cela devient un service public, en quelque sorte. Nous pensons donc que ce serait une option très prometteuse de combiner modérément les excellentes capacités internes avec celles du secteur privé.

Deuxièmement, les modèles de réalisation interne centralisée et d'externalisation intégrale sont ceux qui présentent les risques les plus élevés. Je pense que les risques seraient moins grands avec une approche modérée, ou une approche mixte.

• (1545)

Le président: Merci, Bernard.

Pour le NPD, nous avons Denis Blanchette.

Vous avez cinq minutes.

[Français]

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

Je remercie également nos invités.

J'ai beaucoup de questions à poser, mais je ne les poserai probablement pas toutes.

Le rapport a coûté un peu plus de 2,5 millions de dollars. C'est le montant qui a circulé. On doit discuter de beaucoup de choses si l'on considère que l'avenir de la prestation de services au gouvernement fédéral sera grandement modifié.

Entre autres, vous avez parlé de transformation. Avez-vous consulté le dirigeant principal de l'information du gouvernement du Canada en ce qui a trait à l'aspect de la transformation? Son mandat précise qu'il doit étudier ce genre de choses. Avez-vous consulté le dirigeant principal?

[Traduction]

M. John Chang: De qui voulez-vous parler exactement?

[Français]

M. Denis Blanchette: Le gouvernement du Canada possède une Direction du dirigeant principal de l'information. Son mandat est d'évaluer comment se fait la prestation de services électroniques au sein du gouvernement du Canada. Comment gère-t-on cela? Avez-vous consulté ce bureau?

[Traduction]

M. John Chang: Oui, si vous faites référence à la DDPI, c'était Corinne Charette qui était là au moment de l'étude. Elle a suivi de près les aspects gouvernance et gestion de programme dans le cadre du mandat qui nous a été confié.

M. Ivan Milam (directeur, PricewaterhouseCoopers): Corinne Charette était l'une des deux cadres responsables de cette étude. Il y avait Corinne Charette et Maurice Chénier, de TPSGC. Ils ont pris part au processus dont John a parlé au début. Un comité consultatif, ou comité de surveillance, du DPI et du SMA se réunissait chaque mois pour discuter de ce projet. Il a examiné et commenté nos principaux livrables, nos hypothèses clés, ainsi que le plan de travail. Il s'agissait essentiellement d'une fonction de surveillance.

[Français]

M. Denis Blanchette: C'est bien.

Monsieur Chang, dans vos remarques d'ouverture, vous avez dit qu'après quatre mois, la portée du mandat a changé. Comme par hasard, les choses qui ont été incluses font partie des choses que l'on veut transférer au secteur privé.

Qui a amorcé le changement de mandat et pourquoi l'a-t-on fait?

[Traduction]

M. John Chang: Je ne connais pas les raisons de ce changement. Je ne peux pas vraiment m'avancer là-dessus, mais je peux vous dire, comme Ivan vient de l'indiquer, que les deux cadres responsables de notre projet nous ont informés que c'est ce qui allait se passer.

[Français]

M. Denis Blanchette: C'est bien.

Monsieur Chang, vous êtes responsable du secteur de l'externalisation chez PricewaterhouseCoopers. Peut-on être assuré que vous n'aviez pas un parti pris en faveur de l'externalisation au départ, compte tenu de votre poste? N'aurait-il pas été préférable qu'un autre groupe fasse cette étude?

• (1550)

[Traduction]

M. John Chang: Permettez-moi de préciser que je suis responsable des services-conseils en externalisation; c'est l'une des fonctions que j'occupe chez PricewaterhouseCoopers. Nous aidons les clients à employer efficacement les différentes stratégies d'approvisionnement qui existent.

Notre société est totalement indépendante. Nous n'offrons pas de services d'externalisation. Je pourrais même dire qu'une fois sur deux, nous conseillons à nos clients de ne pas recourir à l'externalisation, parce que ce n'est pas une solution facile. J'ai plus de 25 ans d'expérience dans le domaine de l'externalisation des services de TI, comme fournisseur et comme client, et aujourd'hui je travaille comme consultant. Ce n'est pas un processus simple. Comme vous pouvez le constater, notre rapport contient de nombreuses mises en garde à propos de la mise en oeuvre. C'est grâce à notre expérience dans le domaine, entre autres, que nous pouvons formuler des conseils de ce genre.

Pour que les choses soient claires, je précise donc que nous n'offrons pas de services d'externalisation; nous offrons des conseils sur la façon d'atténuer les risques et de réussir dans une telle entreprise. Les conseils que nous donnons sont tout à fait impartiaux.

[Français]

M. Denis Blanchette: Le gouvernement de l'Ontario a réussi à réaliser une transformation de ses TI sans toucher aux ressources humaines. Avez-vous bien évalué ce modèle avant de proposer des solutions pour lesquelles les économies sont surtout réalisées par des compressions de personnel?

[Traduction]

M. John Chang: Oui, nous avons entre autres étudié le modèle du gouvernement de l'Ontario dont vous parlez. Nous nous sommes entretenus avec Dave Nicholl et son agent de direction. Comme vous le savez, lorsque le gouvernement de l'Ontario a lancé son programme de transformation dans ce secteur...

[Français]

M. Denis Blanchette: Pourquoi avez-vous rejeté cette avenue?

[Traduction]

M. John Chang: Nous n'avons pas rejeté cette avenue. J'allais dire que nous avons compris que le gouvernement de l'Ontario s'était engagé à ne pas mettre à pied avant deux ans les personnes qui auraient pu être touchées par la transformation. Le gouvernement ontarien a réussi à atteindre son objectif de 100 millions de dollars en économies annuelles sans faire de coupe pendant les quelques premières années. D'après ce que nous a dit Dave Nicholl en entrevue, les économies liées à la main-d'oeuvre ont notamment été réalisées grâce à l'attrition.

Nous recommandons entre autres dans notre rapport d'adopter une approche graduelle. Nous ne prétendons pas que le gouvernement du Canada devrait se lancer dans une transformation choc, comme celle entreprise par l'État du Texas. Si vous examinez l'étude de cas que nous avons préparée, vous constaterez que ce n'est pas l'approche que nous vous recommandons.

Qu'est-ce que cela signifie? Nous pensons qu'il y a différentes portes, une série de possibilités nécessitant une analyse détaillée. Cela comprend notamment un plan de ressources humaines, qui s'avère essentiel au bon déroulement d'un tel programme, à mon avis. Si le tout se fait de façon graduelle, comme nous vous le recommandons, les répercussions sur les ressources humaines pourraient être moindres, comme ce fut le cas pour le gouvernement de l'Ontario.

Le président: Merci.

Merci, monsieur Chang; votre temps est écoulé depuis un bon moment.

Merci, Denis.

Pour les conservateurs, nous avons Ron Cannan.

M. Ron Cannan (Kelowna—Lake Country, PCC): Merci, monsieur le président.

Merci, messieurs, de vous joindre à nous cet après-midi.

Précisons que votre rapport tient uniquement compte des centres de données, pas de la consolidation des réseaux et des systèmes de courriel. Est-ce exact?

M. John Chang: C'est exact.

M. Ron Cannan: On parle de 45 à 293 millions de dollars uniquement pour la consolidation des centres de données.

Je viens de la vallée de l'Okanagan, en Colombie-Britannique, où est située l'entreprise RackForce. La Colombie-Britannique a fait la même chose que l'Ontario, et d'autres provinces se tournent aussi vers ce modèle. Avez-vous une idée des économies que nous pourrions faire grâce à la consolidation des systèmes de courriel et des réseaux? Je pense que le gouvernement fédéral possède à lui seul plus de 100 systèmes de courriel. Pouvez-vous nous donner une estimation approximative des économies potentielles?

M. John Chang: C'est difficile à dire. Je précise que les économies de 45 à 293 millions de dollars dont on parle renvoient à la consolidation des serveurs et des installations, et quand je parle de consolidation, j'inclus aussi la virtualisation. Ce domaine offre des possibilités de consolidation et de virtualisation. Le serveur représente en fait 36 ou 37 p. 100 des coûts totaux, alors c'est une composante importante; il est aussi possible de recourir à de nouvelles formes de prestation de services, comme je le signalais plus tôt.

Ce montant de 45 à 293 millions de dollars ne comprend par les ordinateurs centraux et les serveurs de stockage, qui sont intégrés aux centres de données. Donc, même si on met de côté la consolidation des réseaux de courriel — que nous n'avons pas incluse, parce que cela ne faisait pas partie de notre mandat et que nous n'avons pas recueilli de données à cet effet —, nous pensons qu'il est possible de réaliser des économies. En fait, dans plusieurs des cas que nous avons étudiés, comme vous l'avez vu dans notre rapport, les administrations en question font état d'économies immédiates potentielles grâce à la consolidation des ordinateurs centraux. Nous recommandons au gouvernement du Canada de conserver à l'interne les fonctions liées aux ordinateurs centraux, mais de les centraliser conformément à des pratiques exemplaires dans l'ensemble des ministères.

J'espère que cela répond à votre question.

● (1555)

M. Ron Cannan: À quoi pourrait ressembler l'échéancier, selon vous, pour la mise en oeuvre de cette transition?

M. John Chang: Je répète que nous voyons la chose comme un processus graduel. Nous croyons vraiment que c'est le meilleur moyen pour atténuer les risques et garantir l'efficacité de l'entreprise. Dans notre rapport, nous avons noté qu'il fallait compter quelques années pour mettre en place les capacités nécessaires au changement et obtenir le mandat requis. Quand nous avons déposé ce rapport, au mois de mai l'an dernier, nous ne nous doutions pas que le gouvernement allait bouger si rapidement. Pour tout dire, c'est un peu inhabituel pour nous dans le domaine des services partagés. Ce n'était pas du tout notre idée.

M. Ron Cannan: C'est bon de savoir qu'on peut nous reprocher d'aller trop vite. Nous avons un mandat à réaliser, et comme mon collègue M. Trottier l'a dit, il est évident que cela aurait dû être fait bien avant. Je suis donc satisfait de voir que les choses progressent.

Vous avez parlé de M. Nicholl, du gouvernement de l'Ontario. Il a témoigné devant notre comité la semaine dernière, et il nous a dit ceci:

La tâche serait impossible sans l'expertise du secteur privé, qui participe à toutes les étapes du processus.

Est-ce aussi votre avis? Pensez-vous que l'aide du secteur privé est essentielle?

M. John Chang: Nous vous recommandons d'utiliser à votre avantage le meilleur de ce que les deux mondes ont à offrir, le

secteur privé et le gouvernement du Canada, tant sur le plan de la transition que de la transformation.

M. Ron Cannan: Au bout du compte, nos clients, ce sont les contribuables. Notre mandat est de servir les Canadiens, alors nous voulons offrir nos services de la façon la plus économique et efficace possible. Pouvez-vous dire comment cette consolidation permettrait d'améliorer la prestation des services aux Canadiens?

M. John Chang: Quand on a une structure aussi fédérée que la structure actuelle, il y a lieu de croire que la prestation des services est relativement inefficace, compte tenu non seulement des coûts, mais aussi de la présence de plus de 300 centres de données et de plus de 1 000 points de présence. On peut en conclure au final que la prestation des services est disjointe et non uniforme.

J'ai mentionné plus tôt que les services d'infrastructure liés aux ordinateurs centraux étaient maintenant vendus au même titre que des services publics sur le marché. Je suis sûr que vous avez entendu parler des services en nuage. L'évolution de ces services d'infrastructure n'est pas sans rappeler l'avènement de la distribution hydroélectrique au 20^e siècle. À cette époque, des entreprises possédaient leurs propres installations hydroélectriques. Je pense qu'avec le temps ces services d'infrastructure deviendront la norme. Cela a l'avantage d'offrir des services uniformes et de grande qualité, et de mettre de côté le modèle de prestation disjoint que l'on connaît.

C'est ce qui se passe dans le secteur privé. Nous l'avons aussi constaté dans le secteur public en faisant des études de cas et en examinant d'autres exemples. Ce genre d'uniformisation permettra d'améliorer la prestation et la qualité des services offerts à vos clients, c'est-à-dire les contribuables canadiens.

M. Ron Cannan: J'ai visité un centre de données, et je sais que...

Le président: Pardon, Ron; votre temps est déjà écoulé. Vous allez devoir attendre au prochain tour.

M. Ron Cannan: D'accord. Merci beaucoup. Je vous suis reconnaissant.

Le président: Notre prochain intervenant, pour le Parti libéral, John McCallum.

John, vous avez cinq minutes.

L'hon. John McCallum: Merci, monsieur le président.

Merci à vous deux de vous joindre à nous aujourd'hui.

Ma première question porte sur l'échéancier des coûts à engager par rapport à l'échéancier des économies à faire. Je remarque à la page 26 que votre feuille de route s'échelonne jusqu'en 2026. J'aurais tendance à croire que les coûts précèdent généralement les économies. Pour faire ces changements, il faudra dépenser de l'argent dans les premières années.

Est-ce vrai qu'au début il y aura un coût net rattaché à cet exercice, et qu'à un moment donné les économies réalisées seront plus grandes que les coûts engendrés? Si oui, combien d'années devons-nous attendre pour que les économies soient supérieures aux coûts?

● (1600)

M. John Chang: Oui, vous avez tout à fait raison. Que ce soit pour la transition ou la transformation, il faut investir avant de profiter des retombées. À la page 26, c'est ce qu'indiquent les barres rouges du tableau.

À l'étape de la transformation, au moment où se fait véritablement la consolidation des serveurs, il faut mettre en place une infrastructure virtualisée pour en tirer profit. Ce n'est qu'un exemple. Il y a aussi des coûts liés à la transition des services vers une plateforme interne commune ou un fournisseur du secteur privé. Nous avons documenté ces dépenses ponctuelles dans le rapport.

Pour ce qui est de l'échéancier, cette feuille de route est donnée à titre indicatif seulement. Comme je viens de le mentionner, nous pensons que c'est un processus comportant une série de portes, et pour chaque décision... Par exemple, avant de procéder à la virtualisation des serveurs de l'ensemble du gouvernement du Canada, il faudrait bâtir une analyse de rentabilisation propre à ce projet, et la période de récupération devrait être approuvée par le Conseil du Trésor et les autres intervenants concernés. Et ce serait la même chose pour la transition et les différents groupes de services. Chaque étape nécessite une analyse de rentabilisation démontrant quelle sera la période de récupération de l'investissement.

Vous avez tout à fait raison: dans tout programme de transformation comme celui-ci, il faut faire des investissements.

L'hon. John McCallum: D'après les informations que vous avez — je sais que vous ne pouvez pas me donner de chiffre exact —, pouvez-vous nous dire combien de temps il faudra pour que le gouvernement récupère son investissement? Doit-on s'attendre à deux, trois, cinq ou dix ans d'attente?

M. John Chang: Je pense que cette décision revient au gouvernement, tout dépendant de l'analyse de rentabilisation qu'il aura établie: quelle sera la période de récupération pour un sous-groupe précis d'un programme? Ce sera un point de décision à venir. Je ne peux pas me prononcer là-dessus.

L'hon. John McCallum: Peut-on concevoir que la période de récupération ne pourrait être que de trois ans, ou serait-elle nécessairement plus longue?

M. John Chang: Je crois que cela varierait. Encore une fois, je ne fais qu'émettre des hypothèses, mais dans le secteur privé, une période de récupération de trois ans ne serait pas acceptable pour la plupart des gens. Je ne prévois pas une telle période dans l'administration fédérale; peut-être, mais je n'en suis pas certain. Selon l'expérience que j'ai dans le secteur privé, une période de récupération de trois ans ne serait pas vraiment acceptable, par exemple, pour ce qui est du regroupement des serveurs.

L'hon. John McCallum: Ce ne serait pas acceptable.

M. John Chang: Oui, je crois que la période de récupération doit être plus rapide. D'après les études de cas que nous avons effectuées, et les initiatives que prennent les organisations, nous prévoyons que si la mise en oeuvre se fait correctement... C'est là l'essentiel de tout cet exercice: tout repose sur l'exécution. Si vous faites les choses correctement, nous croyons que ces économies peuvent refléter ce qui se fait dans les meilleures organisations du secteur...

L'hon. John McCallum: Vous faites cette affirmation même si d'autres témoins nous ont dit que, compte tenu de tous ces ministères, c'est extrêmement plus complexe que le cas typique du secteur privé.

M. John Chang: Des entreprises comme General Motors ou Hewlett-Packard sont de très grandes organisations également. Quelques-unes de nos études de cas ont montré qu'il existe des échéanciers optimaux pour obtenir un certain rendement. Encore une fois, il y aura des exemples partout, dans les différentes études de cas, qui pourraient montrer le contraire, mais...

L'hon. John McCallum: D'accord. Je suis désolé de vous interrompre, mais mon temps de parole file rapidement.

À la page 100, vous indiquez des économies variant de 45 à 293 millions de dollars. C'est un écart énorme. Pouvez-vous expliquer pourquoi ces économies sont si peu précises ou aussi variables?

M. John Chang: J'ai mentionné tout à l'heure qu'il y a deux sources et catégories fondamentales d'économies. Il y a le volet transformation et le volet transition.

La transformation comprend le regroupement, la virtualisation et la rationalisation des installations et des serveurs et peut-être, comme je l'ai mentionné tout à l'heure, les ordinateurs centraux, l'entreposage, etc. Pour faire cette analyse de bas en haut — et j'ai utilisé les serveurs à titre d'exemple —, il faut comprendre quelle est l'utilisation de la capacité de ces serveurs aujourd'hui.

On compte plus de 25 000 serveurs au Canada. Nous n'avons pas eu le temps d'effectuer une analyse ponctuelle de la capacité de ces serveurs. Alors, en nous appuyant sur notre expérience dans d'autres projets de virtualisation et de regroupement, nous avons pris une estimation de la valeur supérieure et de la valeur inférieure, et c'est ce qui a donné l'écart.

C'est la même chose pour la transition. Les avantages réels qui en découleront seront fonction de la mise en oeuvre et des différents échéanciers, et c'est ce qui explique l'écart. Je sais qu'il s'agit d'un écart important, mais malheureusement, c'est le mieux que l'on peut faire.

Quant à la recommandation que nous vous faisons, à mesure que vous avancerez sur ce parcours, vous atteindrez ces étapes, et chacune devra faire l'objet d'une analyse de rentabilisation à toute épreuve, une analyse de rentabilisation détaillée dans laquelle on aura évalué plus précisément quelles seront les économies réelles, à quel moment elles seront réalisées et quel sorte d'investissement sera nécessaire pour en arriver là.

Comme vous l'avez vu à la fin de notre rapport, c'est ce que nous avons indiqué très clairement. Cette étude est de nature directionnelle, et vous devrez faire une analyse détaillée de chacun de ces axes ou chacune de ces étapes. C'est simplement une question de saine gestion et de prudence.

• (1605)

Le président: Merci, monsieur Chang.

Merci, John.

L'hon. John McCallum: Merci, monsieur le président.

Le président: Pour le Parti conservateur, nous avons Peter Braid. Vous avez cinq minutes, monsieur Braid.

M. Peter Braid (Kitchener—Waterloo, PCC): Merci, monsieur le président.

Merci, monsieur Milam et monsieur Chang, d'être ici cet après-midi.

Monsieur Chang, je me demande si nous pouvons commencer à un haut niveau et en arriver à l'essentiel. Selon votre rapport, quels sont les trois principaux avantages du regroupement des centres de données du gouvernement?

En fait, je vais vous poser une question comportant trois parties. Premièrement, quels sont les trois principaux avantages? Deuxièmement, quels sont les trois principaux risques? Troisièmement, les avantages l'emportent-ils sur les risques? Commençons par cela.

M. John Chang: L'un des principaux avantages est de répondre aux exigences dont on nous a fait part lorsque nous nous sommes engagés dans cette étude, en janvier 2010. Nous avons mené des entrevues et des sondages auprès d'un grand nombre d'intervenants au sein de l'administration fédérale, et nous en sommes arrivés à 65 exigences. Nous les avons classées en 11 catégories, que vous voyez dans ce rapport. Nous avons analysé les options en fonction de ces exigences. La solution que nous recommandons est donc celle qui répond le mieux à ces exigences stratégiques.

Je vais vous donner certaines des exigences stratégiques pour vous mettre en contexte. Au chapitre des coûts et du financement, on nous a dit que l'une des exigences du gouvernement du Canada était de limiter les dépenses élevées en immobilisations. Soutenir un modèle de coûts prévisible et durable est une autre de vos exigences. De plus, en matière de disponibilité, il faut fournir des centres de données redondants, la reprise des activités après un sinistre et la poursuite des opérations étant aussi une exigence.

Au total, nous avons 65 exigences et nous avons mené notre analyse en fonction de celles-ci. Ce que nous recommandons, c'est la solution qui répond le mieux à ces exigences, si la mise en oeuvre est menée correctement. C'est la première chose que je vous dirais.

Deuxièmement, dans le cadre du même exercice, nous avons compilé 26 risques associés à la prestation des centres de données aujourd'hui. Nous les avons classés en six catégories: rendement financier, qualité, souplesse, mise en oeuvre, risque et harmonisation opérationnelle.

Encore une fois, nous avons fait un rapprochement entre chacun de ces risques ou de ces catégories et les options, et nous en sommes arrivés à notre recommandation: le modèle centralisé serait l'option la moins risquée, en ce sens qu'elle permet d'éviter les risques relevés durant la phase de collecte de données.

M. Peter Braid: D'accord.

La troisième partie de ma question concerne les recommandations présentées dans le rapport et votre conclusion finale. Les avantages surpassent-ils les risques?

M. John Chang: Eh bien, les avantages seront réalisés lorsque l'option aura été mise en oeuvre avec succès. Permettez-moi de m'exprimer ainsi. Notre rapport est directionnel, et c'est sur papier. Nos cinq études de cas et de nombreux autres exemples montrent tous que les avantages ne seront réalisés que si l'on procède correctement et qu'on évite de répéter les mêmes erreurs que d'autres ont commises par le passé.

M. Peter Braid: Très bien.

J'ai une question sur un sujet différent. Vous dites dans votre rapport qu'il est possible de tirer profit de ce que vous appelez des « pratiques relevant de l'écologisation de la TI ». Pouvez-vous expliquer ce dont il s'agit?

M. John Chang: Ces pratiques d'écologisation constituent l'une des exigences dont le gouvernement du Canada nous a fait part. Plus précisément, cette exigence concerne l'électricité et la source d'électricité: d'où vient l'énergie?

Par exemple, on considère que l'hydroélectricité, peut-être du Québec, a une incidence environnementale beaucoup moins importante que l'énergie issue des combustibles fossiles. Lorsque vous concevez la stratégie sur les centres de données, vous devez donc tenir compte notamment de l'emplacement des installations et de la source du courant électrique. Ce sera certainement un facteur à considérer lorsque vous regrouperez les 300 centres de données et le millier de points de présence.

M. Peter Braid: Vous êtes en train de dire qu'il est absolument possible d'avoir une empreinte environnementale bien meilleure ou bien inférieure grâce à ce processus.

M. John Chang: Certainement, et c'est là l'une de vos exigences. Lorsque vous concevrez l'architecture d'un centre de données et que vous commencerez à regrouper les installations, vous obtiendrez ce résultat, puisqu'il s'agit d'une des conditions que vous appliquerez.

• (1610)

M. Peter Braid: D'accord.

Monsieur le président, combien de temps me reste-t-il?

Le vice-président (M. Mike Wallace (Burlington, PCC)): Il vous reste 30 secondes, monsieur.

M. Peter Braid: Merci beaucoup.

Le vice-président (M. Mike Wallace): Vous avez terminé? Merci beaucoup.

Mathieu, vous êtes le suivant à prendre la parole, pour le NPD. Merci beaucoup.

[Français]

M. Mathieu Ravignat (Pontiac, NPD): Je vous remercie d'être parmi nous.

En lisant le rapport, on a l'impression que vous sous-évaluez les compétences et l'expertise des professionnels des TI dans le secteur public. Honnêtement, quelle est votre opinion sur les compétences en informatique des fonctionnaires du pays?

[Traduction]

M. John Chang: Notre mandat n'est pas de commenter les compétences des professionnels des TI au sein de l'administration fédérale. Ce que nous dirons, toutefois, c'est que la structure en place, ce modèle fédéré qui est en place, a engendré des ratios de productivité; nous en parlons dans notre rapport. C'est ce qu'on appelle le « ratio serveur-ETP »: combien de serveurs sont soutenus par un ETP professionnel? Je crois que c'est environ 16, ou un ratio légèrement inférieur à 16:1, dans l'ensemble de l'administration fédérale. Les ratios de productivité varient énormément d'un ministère à l'autre, mais nous croyons que c'est le problème de structure qui en est partiellement la cause, plutôt que les compétences en soi. Nous n'avons pas été engagés pour faire des commentaires sur les compétences.

[Français]

M. Mathieu Ravignat: Monsieur Chang, je veux bien vous croire, mais votre rapport souligne qu'un facteur de succès essentiel tient à l'existence d'un plan officiel auquel toutes les parties auront souscrit pour faire face aux considérations relatives aux ressources humaines. Avez-vous été consulté pour l'élaboration d'un plan officiel de ressources humaines?

[Traduction]

M. John Chang: Non.

Parmi nos recommandations, et parmi les principaux facteurs de succès dans ce parcours, il y a l'établissement d'un plan en matière de ressources humaines. Nous recommandons clairement que cet exercice fasse partie des prochaines étapes.

[Français]

M. Mathieu Ravignat: Selon vous, qu'est-ce que veut dire un plan de ressources humaines?

[Traduction]

M. John Chang: Selon moi, en ce qui a trait aux ressources humaines, une importante portion des dépenses consacrées à la TI... Les ressources humaines accaparent près de la moitié des quelque 822 millions de dollars qui sont consacrés à la TI et que nous soulignons ici. Un peu moins de...

[Français]

M. Mathieu Ravignat: Comment savez-vous, monsieur Chang, qu'il ne vaut pas la peine de dépenser dans le domaine des ressources humaines?

[Traduction]

M. John Chang: Je ne comprends pas votre question.

[Français]

M. Mathieu Ravignat: Vous avez dit qu'un plan des ressources humaines est essentiel pour s'assurer de diminuer les coûts. Comment savez-vous que ces coûts ne sont pas justifiés, que l'on ne dispose pas de professionnels compétents en TI à la fonction publique?

[Traduction]

M. John Chang: Je le répète, nous n'avons pas été engagés pour faire des commentaires sur la compétence des professionnels des TI que l'on trouve dans l'administration fédérale. Nous reconnaissons que les ressources humaines sont un élément important de la prestation des services en TI et que, chaque fois que vous entreprenez une transformation ou que vous empruntez ce genre de parcours, il est important d'engager dans le processus les personnes qui sont touchées par ce changement. Nous recommandons fortement dans notre rapport que vous ayez un plan en matière de ressources humaines pour répondre à cette exigence.

[Français]

M. Mathieu Ravignat: Par ailleurs, vous avez indiqué qu'on pourrait passer à la sous-traitance, à raison d'environ 54 p. 100. Lorsqu'il y a de l'externalisation à une tierce partie, ne pensez-vous pas qu'il y a aussi un risque de voir disparaître une expertise qui existe présentement dans la fonction publique?

[Traduction]

M. John Chang: Nous avons pris grand soin de faire en sorte que l'expertise, comme vous dites, l'architecture ou les principales fonctions décisionnelles restent à l'intérieur de la fonction publique. C'était l'une des exigences dont on nous avait fait part. Alors, lorsque nous avons effectué l'analyse, ces 54 p. 100, comme je l'ai dit tout à l'heure, comprenaient la banalisation des services qui sont disponibles sur le marché.

[Français]

M. Mathieu Ravignat: D'accord.

[Traduction]

M. John Chang: L'autre chose que j'aimerais souligner, c'est que les 54 p. 100 dont vous parlez constituent un état final à venir. Vous y arriverez très lentement. Il y aura certains regroupements de 5 ou de 10 p. 100.

Je crois que l'un des membres du comité a mentionné que le service de courriel pourrait être examiné. Cet aspect ne faisait pas partie de notre étude, mais ce sont tous des regroupements de services que vous pouvez examiner. Il est très important de préciser qu'il ne s'agit pas d'une approche de choc. C'est une succession d'étapes qui...

[Français]

M. Mathieu Ravignat: Monsieur, je dois vous interrompre, afin d'avoir le temps de poser ma dernière question.

Dans cette étude, avez-vous comparé le salaire moyen des techniciens du secteur privé à celui des techniciens du secteur public?

• (1615)

[Traduction]

M. John Chang: Non. Cet aspect ne faisait pas partie de notre mandat.

[Français]

M. Mathieu Ravignat: Merci.

[Traduction]

Le vice-président (M. Mike Wallace): Merci.

Nous donnons maintenant la parole au secrétaire parlementaire, M. Gourde.

[Français]

M. Jacques Gourde (Lotbinière—Chutes-de-la-Chaudière, PCC): Merci, monsieur le président.

Je remercie également les témoins d'être ici cet après-midi.

J'aimerais revenir sur la question posée par mon collègue Mathieu Ravignat. Ce grand exercice demande énormément de compétence et d'expérience de la part de professionnels des technologies de l'information d'autres secteurs qui ont déjà fait ce genre de regroupement. Par contre, il faut également travailler avec les fonctionnaires fédéraux qui oeuvrent dans le secteur des technologies de l'information et qui sont déjà en place, puisqu'ils sont déjà là.

Personnellement, je ne vois pas d'autres façons que d'aller chercher la meilleure expertise possible à l'extérieur et de l'inclure, si on veut gagner du temps et épargner de l'argent. Les partis de l'opposition cherchent peut-être d'autres façons de faire, mais je pense que votre étude confirme assez bien qu'on n'est pas obligé de modifier la recette. Si la recette a déjà existé dans l'entreprise privée et qu'on va chercher le meilleur de l'entreprise privée et qu'on l'insère au sein du gouvernement fédéral, on pourra faire d'énormes économies, pour reprendre vos termes.

Y a-t-il d'autres moyens de le faire ou est-on sur la bonne voie?

[Traduction]

M. John Chang: Nous croyons qu'une approche équilibrée est importante. On trouve beaucoup d'exemples de services très compétents au sein de l'administration fédérale. Nous recommandons d'en tirer profit. On note aussi une tendance importante au sein du secteur privé dans ce domaine. Je l'ai mentionné tout à l'heure. Je crois qu'il est important que vous l'utilisiez aussi à votre avantage. Un bon mélange...

Ce qu'il faut retenir, c'est qu'on ne vous demande pas de décider de tout, aujourd'hui même. Je le répète, c'est une succession d'étapes. À mesure que l'industrie évolue, vous serez en mesure de tirer profit de cela, en gardant les options ouvertes autant que possible et en ne fermant pas trop de portes. C'est là une des façons d'atténuer les risques. En même temps, en misant sur ce que vous faites de mieux à l'interne, vous aurez un très bon compromis pour atteindre les buts que vous vous fixez.

[Français]

M. Jacques Gourde: Je pense que le but de tout ce travail est d'améliorer l'efficacité des technologies de l'information à la grandeur de l'appareil gouvernemental canadien.

Lorsque vous avez préparé les projections que vous avez émises relativement à l'argent que l'on peut peut-être récupérer, avez-vous calculé l'efficacité du travail de l'ensemble des fonctionnaires?

Certaines technologies sont désuètes. Dans certains ministères, certaines ont déjà 20 ans. Nos fonctionnaires pourront-ils travailler plus rapidement? Quand on tape sur le clavier, va-t-on encore attendre trois ou quatre secondes? Est-ce que ça ira plus vite? Y aura-t-il moyen de récupérer de nombreuses heures de travail? Cela a-t-il été calculé?

[Traduction]

M. John Chang: Les avantages indirects du regroupement et de la normalisation n'ont pas été inclus dans le rapport, mais nous prévoyons qu'à mesure que vous uniformiserez les services dans l'ensemble de l'administration fédérale, les niveaux de service seront harmonisés et vous serez en mesure d'offrir une qualité constante, ce qui aura des répercussions sur le rendement des autres utilisateurs de ces systèmes.

J'aimerais aussi mentionner que les services des centres de données, comme je l'ai dit plus tôt, ne sont pas isolés. Ils font partie d'un réseau d'applications et d'installations qui forme un ensemble de services en TI. Non seulement ils contribueront au succès de ce programme, mais ils permettront aussi aux utilisateurs de ces systèmes d'améliorer leur propre productivité.

[Français]

M. Jacques Gourde: J'ai une autre petite question.

Serait-il exagéré de dire qu'en améliorant l'efficacité de l'ensemble des 300 000 fonctionnaires qui travaillent avec ces technologies de l'information, on pourra peut-être épargner d'une demi-heure à une heure de travail par jour? Cela voudrait dire environ 200 000 ou 250 000 heures de travail par jour.

[Traduction]

M. John Chang: Ce serait bien, évidemment, mais nous n'avons aucune donnée provenant de ce type d'analyse.

• (1620)

[Français]

M. Jacques Gourde: Merci.

[Traduction]

Le vice-président (M. Mike Wallace): Allez-y, monsieur Boulерice. Vous avez cinq minutes.

[Français]

M. Alexandre Boulерice: Je voudrais revenir sur les propos que vous avez tenus au sujet de l'apport du secteur privé.

Vous avez dit que le pourcentage de 54 p. 100 était un objectif à atteindre. La semaine dernière, M. David Nicholl, du gouvernement de l'Ontario, nous a dit que, selon ses évaluations, le privé coûtait souvent plus cher que le public. Vous venez de répondre à mon collègue que vous ne savez pas si les techniciens du secteur privé coûtent plus ou moins cher que ceux du secteur public.

Si on doit aller chercher l'expertise du secteur privé afin d'obtenir la connaissance, c'est bien. Lors d'une consolidation et d'une centralisation des services, allons chercher l'expertise du privé pour former les fonctionnaires à l'interne et garder cette expertise.

Mon objectif serait que le secteur public représente 75, 80 ou 85 p. 100 de l'ensemble, pour que nous ayons un service public fort et que nous soyons capables de nous occuper nous-mêmes de ce service sans dépendre des autres.

Pourquoi viser que l'expertise provienne à 54 p. 100 du privé? Pourquoi ne serait-ce pas 15 ou 20 p. 100?

[Traduction]

M. John Chang: Comme vous l'avez dit, le pourcentage de 54 p. 100 était une cible à laquelle nous sommes arrivés à la suite d'une analyse très détaillée, en tenant compte des exigences stratégiques, des risques et des coûts. C'est un état final. Il s'agit d'un parcours que vous entreprendriez.

Je dirai également que l'analyse comprenait des jalons pour les secteurs précis qui doivent être ciblés pour atteindre les 54 p. 100. Nous nous appuyons sur des points de données importants dans ces secteurs pour recommander de confier ces services au secteur privé.

[Français]

M. Alexandre Boulерice: Je suis soucieux de conserver une expertise interne, parce que c'est la meilleure manière de rendre des services. Enfin, c'est notre opinion.

On a parlé d'économies potentielles de 45 millions à 293 millions de dollars. Je vais être prudent et je vais plutôt utiliser le montant de 45 millions de dollars. Je n'ai pas tendance à m'enthousiasmer quand il est question d'économies potentielles dans des grandes réformes comme celle-là.

Combien de pertes d'emplois pour les fonctionnaires fédéraux du service public cela représente-t-il? Combien de gens risquent de perdre leur emploi?

[Traduction]

M. John Chang: On ne nous a pas donné le mandat de faire ces calculs. Comme je l'ai mentionné plus tôt, des analyses de rentabilisation détaillées seront envisagées pour chacun de ces volets de service. Je suis certain que ces analyses détaillées permettront de définir quels seront les impacts sur les ressources humaines.

[Français]

M. Alexandre Boulерice: Dans le cas du scénario prudent de 45 millions de dollars d'économies, pouvez-vous nous indiquer quelle part de ces économies les coûts de la main-d'oeuvre représentent? Économise-t-on de l'argent parce qu'on paie moins de monde, ou économise-t-on de l'argent parce qu'on fait des gains sur le plan de la technologie ou par un effet de volume?

[Traduction]

M. John Chang: Le portefeuille des services des centres de données que nous avons analysés était d'environ 822 millions de dollars, et un peu moins de 400 millions de dollars étaient consacrés à la main-d'oeuvre. Pour le regroupement et la virtualisation, nous croyons — et nous n'avons pas effectué d'analyse, alors nous ne pouvons pas dire précisément quel serait l'impact sur les ressources humaines — qu'il serait raisonnable d'effectuer un examen proportionnel de ce que seraient les ratios.

[Français]

M. Alexandre Boulerice: Je vous pose les prochaines questions parce qu'on a vu, avec le gouvernement conservateur, des concentrations de dépenses dans certains comtés pour certains programmes, comme ceux relatifs à l'accessibilité pour les personnes handicapées. Une de vos principales propositions est de ramener les 300 centres de données du fédéral à moins de 20.

Avez-vous des recommandations sur ces centres? Existents-ils déjà ou faudra-t-il les créer? Si on doit créer de nouveaux centres, où devraient-ils se situer, selon vous?

[Traduction]

M. John Chang: Nous n'avions pas le mandat d'étudier l'emplacement des futurs centres de données.

M. Ivan Milam: Permettez-moi d'ajouter une précision.

L'analyse que nous avons faite sur l'espace occupé par les centres de données était globale, ce qui signifie que nous avons examiné l'espace total que la fonction publique utilise pour les centres de données: l'électricité consommée dans ces centres, la capacité de ces centres, la superficie qu'ils occupent et leur capacité globale.

Nous avons ensuite examiné ces données pour voir quelle croissance pouvait être envisagée sur le plan de la superficie et de l'électricité. John a mentionné tout à l'heure que lorsque nous avons effectué les projections, il est apparu qu'il restait une capacité de cinq ans dans les centres de données existants. Encore une fois, on tient compte ici de plus de 300 centres de données et de plus de 1 000 points de présence.

Nous avons examiné ensuite l'ensemble du tableau. Nous avons envisagé une situation dans laquelle le gouvernement pourrait réduire l'espace occupé grâce à la virtualisation et le regroupement, et nous avons regardé quelles seraient les incidences d'une telle mesure. Combien de temps encore pourrait-il tenir, globalement, dans l'espace actuel? Ce serait là les principaux facteurs de la virtualisation et du regroupement.

Nous n'avons pas examiné chaque centre de données. Vous conviendrez sans doute que ce serait difficile de faire des études distinctes sur un aussi grand nombre de centres, alors nous avons tenu compte de l'ensemble, et c'est ce que vous avez ici. Si vous nous demandez comment on en arrive à 20 centres, je crois que ces chiffres sont probablement produits par Services partagés Canada ou par un ministère; nous n'avons pas vraiment de chiffre sur le regroupement des centres de données dans ce rapport.

• (1625)

[Français]

M. Alexandre Boulerice: Merci.

[Traduction]

Le vice-président (M. Mike Wallace): Merci.

Nous donnons maintenant la parole à Mme Block, du Parti conservateur. Vous avez cinq minutes.

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

Je me joins à mes collègues pour vous souhaiter la bienvenue aujourd'hui.

J'aimerais poursuivre dans le même sens que mon collègue d'en face. Je veux parler des ressources humaines, bien que je vais amener le sujet dans une autre direction.

Dans votre sommaire exécutif, vous abordez la question des ressources humaines. J'aimerais en lire un extrait. Vous dites:

Aux fins de ce projet, il importe de tenir compte de diverses considérations relatives aux ressources humaines, de la dotation du bureau de gestion de projet et des divers projets et axes de travail à la collaboration avec le personnel touché par la mise en oeuvre.

Pourriez-vous préciser quels sont les éléments de la planification des ressources humaines dans le cadre de ce projet?

M. John Chang: C'est une excellente question, et vous avez déjà fait ressortir quelques-uns de ces éléments. Tout d'abord, sachez que les capacités de gérer et d'exécuter sont essentielles si l'on veut développer une capacité de changement. Par conséquent, le recrutement d'experts chevronnés et expérimentés, au sein du gouvernement du Canada ou à l'extérieur — des gens qui ont déjà entrepris ce genre de projet — est essentiel à la réussite du programme.

En fait, si nous devons souligner l'aspect le plus important du projet sur le plan des ressources humaines, ce serait la nécessité d'avoir le bon leader en place, avec l'expérience et la capacité d'exécuter ce programme. Il faut accroître la capacité de changement. De plus, non seulement faut-il avoir un leader à la hauteur, mais aussi un groupe de gens capables de gérer le programme et de fournir la gouvernance adéquate. C'est un aspect crucial.

Ensuite, comme vous l'avez indiqué, il faut évaluer l'incidence que cela aura sur les gens. En réalité, lorsque l'on crée un programme de regroupement, de virtualisation et d'uniformisation, il faut s'attendre à des chevauchements. Par conséquent, il faut élaborer une stratégie rationnelle qui tient compte de l'ancienneté et de l'expertise des gens, de même que des échéanciers relatifs à la mise en oeuvre, à un niveau fonctionnel. Il faut réaliser une analyse détaillée ascendante des répercussions sur les gens.

Je pense que ce sont là les éléments de l'analyse de rentabilisation détaillée que nous vous recommandons fortement de réaliser avant de vous lancer dans la transformation ou la transition.

Mme Kelly Block: Merci. Outre les économies considérables que ce regroupement nous permettra de réaliser, il y aura aussi une amélioration des services offerts aux Canadiens. Nous savons également qu'il faut mettre à jour nos systèmes; j'aimerais donc revenir à la question de mon collègue au sujet des avantages et des risques qu'il faut soupeser.

Dans votre résumé, vous avez indiqué que:

En résumé, le gouvernement du Canada se voit offrir une excellente occasion de passer d'un environnement de centres de données fédéré à un modèle de prestation des services d'entreprise hautement coordonné.

Je dirais que nous avons maintenant cette occasion en or, et comme on a cerné la nécessité de mettre à jour nos systèmes, pourquoi est-il si important que le gouvernement saisisse tout de suite cette occasion au lieu d'attendre?

M. John Chang: Il y a plusieurs facteurs. Tout d'abord, il y a la situation de l'industrie de la technologie de l'information en général, et ce que je vais dire à propos de l'industrie des services d'infrastructure concerne autant le secteur public que le secteur privé.

J'ai parlé plus tôt de la maturité et de la banalisation de ces services, à l'interne comme à l'extérieur. Du point de vue de l'industrie et de la technologie, je pense qu'il faut tirer profit de cette maturité. Vous savez que les services infonuagiques existent depuis un certain temps dans l'espace des consommateurs. La technologie est désormais disponible et permet d'offrir ces services sur le marché. Cela démontre la maturité de la technologie. Pour ce qui est du caractère opportun, nous estimons qu'il est acceptable.

L'autre chose dont vous devez tenir compte, ce sont les études de cas que nous vous avons présentées. Elles datent de cinq ou six ans. Beaucoup d'autres gouvernements — en particulier l'État du Texas et les provinces de l'Ontario et de l'Alberta — ont procédé à cette transition. On a tiré beaucoup de leçons dont vous pourrez bénéficier. Par ailleurs, compte tenu de ces initiatives, nous reconnaissons également que beaucoup d'autres gouvernements, par exemple, en Malaisie, au Danemark, en Espagne et en Italie, mènent un projet semblable en vue de tirer parti de la maturité de l'industrie, et ici, je parle autant du secteur public que privé. D'autres administrations ont également pris ce tournant au cours des cinq ou six dernières années.

J'aimerais également ajouter que les gouvernements des États-Unis et du Royaume-Uni ont annoncé des initiatives de regroupement des services des centres de données.

• (1630)

Le vice-président (M. Mike Wallace): À titre indicatif, sachez que ce serait normalement au tour de M. McCallum d'intervenir, mais comme il a demandé à s'absenter quelques minutes, je vais céder la parole à Denis, suivi de Scott, puis de John, s'il revient. S'il ne revient pas, nous allons lever la séance.

Denis, vous disposez de cinq minutes.

[Français]

M. Denis Blanchette: Merci, monsieur le président.

Plus je vous écoute, plus je me pose des questions. Il y a certaines choses que je ne comprends pas.

Dans une de vos réponses précédentes, vous avez dit que vous n'aviez pas évalué les compétences du personnel à l'interne. Vous ne connaissez donc pas les compétences des employés de la fonction publique sur le plan des technologies de l'information. Par contre, vous êtes prompt à recommander qu'on externalise certains services, car, dites-vous, les gens du secteur privé ont des compétences. Sans même avoir une bonne idée des compétences du personnel de la fonction publique, comment pouvez-vous être en mesure de recommander l'externalisation pour tel secteur d'activité et pas pour tel autre?

[Traduction]

M. John Chang: La prestation de certains services d'infrastructure qui sont banalisés et qui deviennent publics découle d'une analyse fondée sur les résultats. Selon nous, si l'on conclut qu'il serait plus efficace et moins coûteux d'impartir la prestation de ces services au secteur privé, cela n'a rien à voir avec l'analyse des compétences. Nous avons des données de référence pour le prouver. Nous estimons qu'il n'est pas nécessaire de réaliser une analyse des compétences dans les domaines précis — par exemple, la gestion des serveurs — pour dire que ce serait plus efficace ou rentable dans un secteur ou dans un autre. Cela fait partie de la méthode d'analyse comparative décrite dans l'annexe.

[Français]

M. Denis Blanchette: Pourriez-vous, au profit de tous les membres du comité, déposer ces analyses qui soutiennent votre point de vue? Je crois que cela nous serait utile. Seriez-vous disposé à le faire?

[Traduction]

M. John Chang: Bien sûr. Avec plaisir.

[Français]

M. Denis Blanchette: Excellent. Merci beaucoup.

Tout à l'heure, mon collègue Alexandre Boulerice a demandé quelle part de ces économies potentielles de 45 millions de dollars, dans un scénario prudent, représentent les compressions dans les ressources humaines. Dans un des tableaux de votre rapport, on mentionne qu'on peut, si on agrège la phase de la transformation à celle de la transition, économiser jusqu'à 46 millions de dollars dans le secteur de la main-d'oeuvre. Étant donné qu'il y a des gains dans certains secteurs et des pertes dans d'autres, peut-on affirmer sans se tromper que, dans un scénario prudent, 100 p. 100 des économies correspondent aux compressions dans la main-d'oeuvre?

[Traduction]

M. John Chang: À quelle page êtes-vous?

[Français]

M. Denis Blanchette: Je suis à la figure 28, à la page 104 de la version française. Je sais que la pagination n'est pas tout à fait identique à celle de la version anglaise.

[Traduction]

Le vice-président (M. Mike Wallace): Cela ne sera pas compté dans votre temps.

M. Denis Blanchette: D'accord, merci.

M. John Chang: Comme je l'ai dit plus tôt, nous n'avons pas analysé la réduction des coûts au chapitre de la main-d'oeuvre. Nous avons évalué la situation dans son ensemble.

De ces 822 millions de dollars, comme c'était le cas en février ou mars 2010 — parce qu'il s'agissait d'une analyse ponctuelle des dépenses totales des services des centres de données —, un peu moins de 400 millions de dollars étaient liés à la main-d'oeuvre, alors nous anticipons des répercussions proportionnelles à ce nombre.

• (1635)

[Français]

M. Denis Blanchette: Maintenant, je vais vous amener vers un autre sujet. Je vais revenir sur le mandat comme tel.

Vous nous avez dit que vous aviez un certain mandat au départ et que, quatre mois plus tard, il avait été modifié. Ensuite, à un autre moment, vous nous avez dit — et c'est inscrit dans le rapport — qu'il y a certains secteurs d'activité que vous n'avez pas étudiés et qui pourraient être des sources d'économies pour le gouvernement du Canada.

Qui a décidé qu'on pouvait considérer les réseaux, mais pas la consolidation des ordinateurs centraux? Pourquoi garde-t-on les réseaux, mais pas l'entreposage des données? De mon point de vue, il y a un manque de logique. Tant qu'à faire quelque chose, pourquoi n'a-t-on pas tout examiné, de façon complète, dans le cadre de cette étude?

[Traduction]

M. Ivan Milam: En fait, le réseau n'a jamais été visé par l'étude, que ce soit au début de l'étude ou quatre mois plus tard. Je pense qu'il a été défini dans les exigences de la Couronne.

Cela correspond probablement à la façon dont la Couronne gère ses biens d'infrastructure de TI. On parle ici de centre de données, de réseau et de tour, mais d'abord et avant tout, sachez que le réseau ne faisait pas partie de l'étude au départ.

Pour ce qui est des possibilités de procéder à un regroupement, l'accent a été mis sur les serveurs de milieu de gamme, plutôt que sur les ordinateurs centraux ou les mémoires, parce qu'ils constituaient le secteur le plus coûteux des centres de données. De toute évidence, il y a une possibilité de regrouper les ordinateurs centraux et les mémoires, mais on a choisi les serveurs de milieu de gamme parce qu'ils représentaient le plus important secteur de dépenses. De plus, il existait beaucoup de données représentatives sur les coûts permettant de les étudier en détail. On ne disposait pas d'autant de données ou d'information en ce qui a trait aux mémoires ou aux ordinateurs centraux.

Le vice-président (M. Mike Wallace): D'accord. Merci beaucoup.

Je cède maintenant la parole à notre dernier intervenant, M. Armstrong, du Parti conservateur.

M. Scott Armstrong (Cumberland—Colchester—Musquodoboit Valley, PCC): Merci beaucoup pour votre exposé. Mes questions portent sur la feuille de route pour la mise en oeuvre. Cela se trouve à la page 26 de la version française.

Je vais tout d'abord vous interroger sur les progrès réalisés. La feuille de route pour la mise en oeuvre présentée dans le rapport montre qu'en 2011 et qu'au début de 2012, on n'en était qu'au tout début.

Pourriez-vous nous en dire un peu plus long sur les progrès qui ont été réalisés et sur ce qui s'annonce pour les 24 prochains mois?

M. John Chang: Je ne peux pas vous parler des 24 prochains mois parce que j'ignore ce que l'avenir nous réserve, mais ce qui est sûr, c'est que lorsque nous avons déposé notre rapport au milieu de 2011, nous avons recommandé de mettre en oeuvre cette feuille de route, tel qu'il est énoncé à la page 26. Nous avons aussi recommandé que le gouvernement établisse un mandat en vue d'un changement, ce qui a été fait. Nous avons indiqué que le gouvernement devrait développer sa capacité de changement, ce qui signifie qu'il doit mettre sur pied un bureau de programme et avoir un leader à la hauteur.

D'après ce que nous avons observé, sans parler des capacités de ces gens, le gouvernement a doté ces postes et créé Services partagés Canada. Nous constatons qu'il a pris ces deux mesures précises, en se fondant sur notre rapport.

M. Scott Armstrong: À quoi peut-on s'attendre? Si le gouvernement suit la feuille de route précisée dans votre plan, il faudrait probablement qu'il confirme les besoins et la portée de Services partagés Canada. Je pense qu'on a déjà entrepris des démarches dans ce sens. Il faudra ensuite gérer les intervenants et le changement organisationnel, puis élaborer une stratégie en matière de ressources humaines. Lorsque les représentants ont témoigné, nous avons en fait discuté de cet aspect; on a donc déjà pris des mesures à cet égard.

Si l'on compare ce que vous avez proposé et ce que le ministère a accompli, diriez-vous qu'on est sur la bonne voie relativement à la feuille de route que vous avez présentée dans votre rapport?

M. John Chang: Absolument.

M. Scott Armstrong: Très bien. Merci.

J'aimerais vous poser quelques autres questions. Il est souvent question d'économies et d'échéanciers, mais j'aimerais aussi parler des services offerts aux Canadiens. À mon avis, lorsqu'on regroupe ce genre de services, on se trouve non seulement à réaliser des économies, mais aussi à améliorer la prestation des services. Les services seront donc possiblement plus simples et rapides.

N'êtes-vous pas d'accord?

M. John Chang: Tout à fait, et je pense qu'un de vos collègues a posé la même question plus tôt. Nous sommes d'accord. À l'heure actuelle, vous offrez un grand nombre de différents services; par conséquent, en les uniformisant, d'après ce que nous avons vu sur le marché, vous obtiendrez un service de meilleure qualité.

● (1640)

M. Scott Armstrong: Le Texas, la Colombie-Britannique et l'Ontario ont-ils obtenu ce même résultat? Ont-ils observé une amélioration des services, en plus d'une diminution des coûts?

M. John Chang: Les résultats sont plutôt mitigés, particulièrement dans l'État du Texas. Comme vous le savez, on a adopté une approche de choc et imparti la prestation de tous les services à des tiers. C'était presque une mesure législative, comme vous l'avez vu dans l'étude de cas.

À la lumière des leçons retenues, nous estimons que nos recommandations relatives à la mise en oeuvre sont plus évolutives. L'État du Texas en est à la deuxième phase du processus, où on tient compte de la prestation des services. On adopte une stratégie d'uniformisation multifournisseurs, comme nous le recommandons ici.

M. Scott Armstrong: Nous avons entendu que l'une des raisons du regroupement des centres de données était les économies d'énergie considérables. Nous en avons discuté. Êtes-vous d'accord? Les économies d'énergie seront-elles importantes? Nous avons entendu parler de 50 p.100 de réduction.

M. John Chang: Le regroupement et la virtualisation des serveurs donnera possiblement lieu à d'importantes économies sur le plan de l'électricité. J'ignore si on réussira à réduire de moitié la consommation d'énergie; tout dépend de l'utilisation actuelle de ces serveurs, de même que du type d'environnement dans lequel ils se trouvent pour permettre la virtualisation. Je tiens également à vous rappeler que le centre de données ne représente que 6 p. 100 des 822 millions de dollars consacrés à la prestation des services. Sachez que le tiers de ces 6 p. 100 ne se rapporte pas à la main-d'oeuvre. Le centre de données lui-même fait partie des biens très tangibles que les gens veulent regrouper, mais si on l'exprime en dollars réels, il s'agit d'un montant relativement petit.

M. Scott Armstrong: On a également soulevé des préoccupations relatives à la sécurité. Lorsque les choses sont réparties entre plusieurs ministères différents, c'est plus sécuritaire, étant donné qu'on ne peut pas attaquer tout le système à un seul endroit. D'autres témoins que nous avons interrogés sur cet aspect nous ont dit que la sécurité des données serait accrue si l'on se dotait du meilleur équipement et de la meilleure sécurité possibles au moment du regroupement.

D'après vos études, cette affirmation est-elle exacte?

M. John Chang: Oui. L'une des 65 exigences documentées dans notre rapport portait sur la sécurité, de même que sur la conformité aux normes et aux politiques en matière de sécurité et ainsi de suite. Nous sommes donc d'accord pour dire que si vous les uniformisez et que vous centralisez leur surveillance et leur application, il est fort probable que vous obteniez de meilleurs résultats.

M. Scott Armstrong: Merci. C'est tout ce que j'avais à dire.

Le président: Merci, Scott.

C'est ce qui conclut notre tour de cinq minutes. Je pense que c'est également ce qui met fin à la période de questions.

Merci à nos témoins, MM. Chang et Milam, de PricewaterhouseCoopers, d'avoir été des nôtres aujourd'hui pour nous expliquer l'étude qui a mené à la création de Services partagés Canada. C'était très utile et bénéfique.

Merci, mesdames et messieurs.

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>