



CHAMBRE DES COMMUNES
HOUSE OF COMMONS
CANADA

Comité permanent des opérations gouvernementales et des prévisions budgétaires

OGGO • NUMÉRO 011 • 1^{re} SESSION • 42^e LÉGISLATURE

TÉMOIGNAGES

Le jeudi 5 mai 2016

—
Président

M. Tom Lukiwski

Comité permanent des opérations gouvernementales et des prévisions budgétaires

Le jeudi 5 mai 2016

• (1530)

[Traduction]

Le président (M. Tom Lukiwski (Moose Jaw—Lake Centre—Lanigan, PCC)): Je vous souhaite la bienvenue à la 11^e séance du Comité permanent des opérations gouvernementales et des prévisions budgétaires.

Nous recevons aujourd'hui des témoins de Services partagés Canada. Avant de leur demander de se présenter et de prononcer leur déclaration préliminaire, j'aimerais informer les membres du Comité que je voudrais nous réserver 5 ou 10 minutes tout au plus à la fin de la séance pour discuter rapidement de quelques questions d'ordre administratif, à la lumière de renseignements que nous avons reçus aujourd'hui du ministre responsable de Postes Canada. Si vous êtes d'accord, nous libérerons nos témoins environ 10 minutes avant la fin de la séance pour en discuter.

Comme je l'ai déjà mentionné, nous recevons aujourd'hui des représentants de Services partagés Canada.

Monsieur Parker, je suis heureux de vous revoir. Auriez-vous la gentillesse de présenter les personnes qui vous accompagnent? Nous vous demanderons ensuite de faire votre déclaration, après quoi les députés vous feront subir deux heures d'interrogatoire intense, j'en suis sûr.

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

Voici à ma gauche M. John Glowacki, chef de l'exploitation à Services partagés Canada. À ma droite se trouve M. Alain Duplantie, dirigeant principal des finances de Services partagés Canada, qui s'est joint récemment à notre ministère.

Sur ce, monsieur le président, je propose de vous présenter un bref aperçu.

[Français]

L'objectif, ici, est simplement de vous donner un aperçu du mandat de SPC, du programme de transformation de la technologie de l'information ainsi que de ses priorités à court terme et, bien sûr, de répondre à vos questions.

SPC a été créé il y a cinq ans dans le but d'améliorer la prestation des services en infrastructure de TI, de transformer les services de courriel, les centres de données et les réseaux du gouvernement du Canada et de rentabiliser la gestion de la TI en mettant en oeuvre une approche pangouvernementale.

[Traduction]

La création de SPC s'est étalée sur plusieurs années. Elle a été annoncée en août 2011, puis diverses lois et décrets ont été pris l'établir. Elle a entraîné le transfert de personnel, de ressources et de contrats de 42 organisations distinctes dans un ministère central.

L'échelle et la portée de la transformation entreprise sont sans précédent au gouvernement du Canada. Habituellement, on parle de

fusion et d'acquisition lorsque deux organisations se regroupent, alors que dans ce cas-ci, nous avons rassemblé du personnel et des ressources de 42 organisations. Cela vous donne une idée de toute l'ampleur de la transformation. Pour accomplir notre mandat, nous travaillons en étroite collaboration avec le Secrétariat du Conseil du Trésor, Services publics et Approvisionnement Canada, les organismes de sécurité et tous les ministères partenaires.

Je tiens donc à souligner d'où nous venons. C'est très diversifié. Nous avons hérité d'environ 1 500 systèmes essentiels à la mission, des applications liées à des programmes de prestations très importants du gouvernement du Canada, de l'assurance-emploi, de systèmes policiers et de systèmes financiers. Ces services représentent des dépenses d'environ 2 milliards de dollars par année. Pour vous donner une idée de leur envergure, lorsque SPC a été établi, les dépenses totales en TI du gouvernement du Canada s'élevaient à environ 5 milliards de dollars. Ce sont donc environ 40 % des dépenses totales du gouvernement qui ont été touchés par les transferts et la création de SPC.

Le reste des dépenses, qui incombe toujours aux ministères, concerne les applications déployées sur l'infrastructure et tous les appareils pour les utilisateurs des ministères, comme les ordinateurs portables et les ordinateurs de bureau.

Au départ, on nous a transféré 63 systèmes de courriel différents de 43 ministères et plus de 500 centres de données de diverses tailles et affichant divers niveaux de qualité. Avec le temps, nous avons découvert un grand nombre de serveurs et d'appareils un peu partout au pays que je n'oserais pas qualifier de centres de données. Il y avait 50 réseaux étendus distincts et isolés, qui ne communiquaient pas nécessairement entre eux, dans plus de 3 500 immeubles.

• (1535)

Vous pouvez donc voir qu'il y a beaucoup de doublons et beaucoup de possibilités d'optimisation. J'y arriverai dans un instant, mais cette multiplication des points d'entrée dans les systèmes du gouvernement du Canada le rend vulnérable et crée un grave problème de sécurité.

Notre point de départ était donc une infrastructure complexe, coûteuse et non sécuritaire. Elle constituait une dette non approvisionnée à long terme. Comme la vérificatrice générale l'avait souligné dans son rapport de 2010, il était temps d'investir massivement. C'est l'un des facteurs qui a donné naissance à Services partagés Canada.

En quoi consiste la transformation? Elle vise à regrouper ces centres de données. L'objectif est de passer de plus de 500 centres de données à environ 5, de 63 systèmes de courriel à un seul, de plus de 50 réseaux cloisonnés à un seul réseau pour l'ensemble du gouvernement du Canada et de moderniser les services de télécommunications. Bon nombre de nos infrastructures de télécommunications achèvent leur cycle de vie. Nous avons besoin d'un centre d'approvisionnement centralisé pour les appareils technologiques en milieu de travail, afin d'améliorer la sécurité de tous ces appareils grâce à la centralisation.

Quel en sera le résultat pour les Canadiens et pour nos clients qui leur offrent des services? Il y aura moins de systèmes, moins de défaillances de systèmes, une amélioration de la sécurité, une augmentation de la largeur de bande, une augmentation de la capacité de stockage et une amélioration de choses comme les vidéoconférences.

Comment cela s'inscrit-il dans le portrait général? Dans le monde numérique, nous serons mieux en mesure de traiter les mégadonnées, de soutenir les opérations essentielles à la mission, de protéger les renseignements de nature délicate des Canadiens, et le gouvernement gagnera en souplesse et en capacité de stockage et de traitement. C'est tout un enjeu dans le milieu scientifique, par exemple. Il y a de très vastes ensembles de données au départ, puis les scientifiques les utilisent, les analysent, après quoi ils n'en ont plus besoin et souhaitent les archiver. Est-ce qu'on veut conserver indéfiniment toutes ces données dans un centre de données du gouvernement du Canada? Probablement pas, si ce sont des données non protégées.

Tout cela s'harmonise avec les priorités de prestation de services numériques, d'efficacité des services internes et d'une fonction publique moderne et mobile.

[Français]

Je pense que des progrès significatifs ont été accomplis dans le cadre de la transformation. Comme je l'ai dit plus tôt, les centres de données sont un aspect important.

Nous avons établi trois centres de données d'entreprise pour le gouvernement du Canada. Nous avons apporté des améliorations aux processus et des améliorations importantes à la sécurité du système. Nous avons établi des centres d'opérations de sécurité. Nous nous penchons sur l'ensemble des achats du gouvernement et vérifions d'où provient l'équipement, de façon à nous assurer qu'il est sécuritaire.

Enfin, nous avons rationalisé substantiellement le système téléphonique. Nous avons établi des contrats avec deux entreprises afin de commencer la rationalisation des réseaux. Cette semaine, nous avons commencé l'installation et la mise en application de nouveaux réseaux. Dans le cas de ce projet également, c'est un début.

En 2016-2017, nous allons relancer nos plans de transformation. Nous sommes en train de regarder de près toutes les hypothèses que sous-tend le plan de transformation. Pour faire cet examen et cette étude, le moment est crucial. Nous regardons de près les budgets, le temps qu'il faudra pour atteindre les objectifs ainsi que la taille de ces projets, et ce, afin de pouvoir répondre aux besoins du gouvernement dans le cadre d'une économie axée sur l'innovation et les services offerts aux Canadiens.

● (1540)

[Traduction]

Nous nous dirigeons vers un modèle opérationnel différent du modèle précédent, en mettant clairement l'accent sur les éléments nécessaires à la transformation et à l'amélioration des services du

ministère: une nouvelle stratégie de services pour renforcer la prestation de services de qualité aux clients; une stratégie financière qui prévoit diverses stratégies d'établissement des prix; et la durabilité à long terme de l'infrastructure des TI. La gestion de projets est un élément clé pour un ministère comme SPC.

Enfin, il y a la stratégie de gestion des employés, qui est probablement la plus importante d'entre toutes, puisque nos employés sont notre plus grand atout: ce sont leurs compétences et leur talent qui nous permettront de concrétiser nos projets.

Le président: Monsieur Parker, si je peux vous interrompre, nous allouons habituellement environ 10 minutes aux témoins pour les déclarations préliminaires. Nous avons déjà passablement dépassé ce temps, et bien honnêtement, je ne rendrais pas service aux membres du Comité si je ne leur laissais pas suffisamment de temps pour vous interroger, vous et vos collègues. La plupart des questions qui vous seront posées devraient vous permettre de présenter l'information que vous n'avez pas encore eu le temps de nous présenter.

Sur ce, monsieur, je vais vous arrêter ici, bien honnêtement, et nous allons passer aux questions.

Madame Ratansi, vous avez sept minutes, s'il vous plaît.

Mme Yasmin Ratansi (Don Valley-Est, Lib.): Je vous remercie infiniment, monsieur Parker, et je remercie les membres de votre équipe d'être ici aujourd'hui.

Je vous écoutais. Vous semblez essayer de convertir un éléphant mammouth complexe en cheval de course pur-sang. Je m'y connais très bien en fusion, acquisition et planification stratégique. Vous êtes nouveau à ce poste; vous reprenez le travail de quelqu'un d'autre et vous devez vous débrouiller avec ce mammouth.

Malgré tout ce que vous venez de dire, le vérificateur général a déclaré, dans son rapport de 2015, que SPC n'a pas de plan stratégique, qu'il n'a pas de catalogue exhaustif de ses services ni de plan de service. Je ne cherche à blâmer personne ici. Je sais que la transformation a eu lieu dans le contexte d'un autre régime, du gouvernement précédent, mais notre travail de parlementaires consiste à nous assurer d'en tirer des leçons, parce que les anciens systèmes continueront d'exister, et vous avez parlé de durabilité.

Avez-vous maintenant un plan stratégique pour vous orienter?

● (1545)

M. Ron Parker: Je crois que le plan stratégique dont parlait le vérificateur général est le plan stratégique qui relève du Secrétariat du Conseil du Trésor, soit le plan stratégique en matière de TI. Le Secrétariat du Conseil du Trésor est en train de le préparer, et nous y contribuons. Ce plan présentera l'orientation technologique privilégiée par le SCT.

Mme Yasmin Ratansi: En gros, vous nous dites que le Conseil du Trésor n'avait pas de plan stratégique sous le régime de l'ancien gouvernement et que du coup, la transformation était un méli-mélo de 42 organisations que vous essayiez de regrouper.

Combien de fois le système a-t-il été reconfiguré?

M. Ron Parker: Le premier plan de transformation de Services partagés a été établi en 2013, puis a fait l'objet d'un rapport aux ministres du Conseil du Trésor en juin 2015.

Nous sommes tenus d'en faire rapport chaque année. Dans nos préparations en vue du rapport de cette année, nous saisissons l'occasion de revoir tout le plan en profondeur, d'examiner toutes les hypothèses de base, l'échéancier, l'évaluation financière et les ressources requises pour accomplir les objectifs établis pour la transformation.

Mme Yasmin Ratansi: Repartez-vous donc de zéro?

M. Ron Parker: Nous ne repartons pas de zéro pour ce qui est des objectifs. Il y a déjà des projets en cours. Nous avons commencé la transformation du courriel, nous avons commencé le renouvellement des réseaux, certaines migrations de centres de données ont commencé, et nous avons établi trois des centres de données sur les cinq qui devraient être établis. Nous devons toutefois évaluer combien de temps il nous faudra, quel en sera le coût et si nous avons toutes les ressources nécessaires pour terminer le travail.

Mme Yasmin Ratansi: Cela me ramène à ma question sur le plan stratégique, qui est en cours d'élaboration, et j'espère qu'il y a quelqu'un qui en assume la responsabilité. Le gouvernement actuel met beaucoup l'accent sur les données probantes, et il prend la responsabilité de créer un plan.

Compte tenu de toutes ces réorientations, pourrez-vous respecter votre échéancier de 2020 pour la transformation?

M. Ron Parker: Dans l'exercice, nous devons faire toutes sortes de compromis au chapitre du budget, de la portée et de l'échéancier. Ce sont les variables avec lesquelles nous devons jongler. Nous pourrions dépenser plus pour aller plus vite, ou nous pourrions gagner du temps en réduisant la portée du projet. À ce stade-ci, je ne sais pas avec certitude quelle décision nous prendrons.

Nous présenterons un rapport aux ministres à l'automne. Il y aura cet été un examen externe du plan, qui sera réalisé par des experts indépendants avec qui le Secrétariat du Conseil du Trésor signera un contrat. Ils auront la tâche de déterminer si c'est un plan réaliste et si nous avons les ressources nécessaires pour le réaliser.

Mme Yasmin Ratansi: Si l'on regarde la structure de SPC dans son ensemble, quels sont les défis qui vous attendent?

Il y a l'absence de plan stratégique, et d'après ce qu'on nous a dit, les gens s'attendaient à ce que tellement de systèmes soient intégrés en un seul que nous pourrions économiser... Quels sont vos défis?

Soyons pratiques. Nous voulons que ce soit un succès. Vraiment. Nous voulons d'un système durable. Quels sont les défis auxquels vous êtes confrontés?

• (1550)

M. Ron Parker: Il y en a plusieurs. Le financement en est un, mais ce n'est qu'un parmi tant d'autres.

Mme Yasmin Ratansi: De quelle façon?

M. Ron Parker: Par exemple, comme les projets sont retardés, les économies réelles sont moins grandes que prévu. Cela signifie que nous devons réévaluer le degré de priorité des divers projets et activités.

Les projets sont plus complexes. Les systèmes sont plus complexes aussi, en raison de ce que nous avons découvert quand l'ancienne infrastructure a été abandonnée. Les interdépendances entre les réseaux, les centres de données et la sécurité sont beaucoup plus grandes que nous croyions.

Les fournisseurs ont également plus de mal que prévu à livrer ce que nous voulions à temps.

Il y a pas mal d'éléments dans cet exercice, dans ce projet, qui se révèlent assez difficiles.

Le président: Il y aura une deuxième série de questions.

Nous allons maintenant entendre M. Blaney. Vous avez sept minutes, s'il vous plaît.

[Français]

L'hon. Steven Blaney (Bellechasse—Les Etchemins—Lévis, PCC): Merci, monsieur le président.

Je tiens à saluer le travail de ma collègue, Mme Ratansi, qui a présenté de bons arguments et qui a bien campé les travaux du comité qui ont pour objet de chercher à améliorer la situation dans ce domaine.

Monsieur Parker, je vous souhaite la bienvenue, à vous et à vos éminents collègues.

Un peu plus tôt, je lisais rapidement le rapport du vérificateur général. Parfois, le vérificateur général aime annoncer de bonnes nouvelles, mais s'il veut trouver la solution à un problème, il faut parfois prendre le taureau par les cornes. Une phrase prononcée par le vérificateur général m'a étonné. Je paraphrase, mais il a mentionné que si Services partagés Canada était une société privée, celle-ci aurait perdu tous ses clients. C'est préoccupant pour les contribuables quand on pense aux services des ministères.

Simplement pour camper la discussion, je voulais vous poser la question citée dans le rapport. Y a-t-il toujours plus de 6 000 employés au sein de Services partagés Canada?

M. Ron Parker: En ce moment, nous comptons environ 5 800 employés. Il y a une petite différence avec le chiffre que vous avez mentionné. Nous sommes à la recherche de gens pour occuper certains postes.

L'hon. Steven Blaney: Vous avez des postes à combler.

Quel pourcentage de ces 5 800 employés est formé de gens qui se trouvent dans la région de la capitale nationale? Combien y en a-t-il environ?

M. Ron Parker: Il y a environ 1 400 employés dans les régions.

L'hon. Steven Blaney: Cela veut dire qu'il y a plus de 4 000 ou 4 500 employés dans la région de la capitale nationale. La majorité de vos effectifs s'y trouvent donc. Votre budget est toujours de l'ordre de 1,4 milliard de dollars.

M. Ron Parker: Le budget provient du Parlement. Une autre partie du budget provient des revenus associés aux services aux ministères. Cela ajoute environ de 500 à 600 millions de dollars.

L'hon. Steven Blaney: Quel est le total, monsieur Parker?

M. Ron Parker: Il est d'environ 2,2 milliards de dollars.

M. Alain Duplantie (Sous-ministre adjoint principal et dirigeant principal des finances, Services partagés Canada): Oui, c'est environ 2 milliards en tout et pour tout.

L'hon. Steven Blaney: On parle donc de près de 6 000 employés et d'un budget de deux milliards de dollars.

Monsieur Parker, j'aurais souhaité que votre présentation contienne ce qui fait probablement l'objet de la question de Mme Ratansi. Elle parlait d'une sorte de plan stratégique ou de feuille de route.

Nous savons que votre organisme a été créé en 2011 et il est prévu que vous aurez atteint vos objectifs en 2020. À toutes fins pratiques, nous sommes rendus à mi-chemin. Vous semblez nous indiquer que ce sera difficile d'atteindre les objectifs à cette date. Pouvez-vous nous donner un aperçu d'où vous en êtes à l'égard de la conversion? Pouvez-vous nous donner un portrait des prochaines étapes qui restent à franchir et des défis que vous devez relever?

M. Ron Parker: Il y a trois grands projets au sein du volet de transformation du système de courriels. Ce projet devait prendre fin en mars 2015, mais je ne sais pas à quel moment exactement il prendra fin. Les prochaines étapes pour la migration des ministères restent à être négociées avec le fournisseur.

En ce qui concerne...

• (1555)

L'hon. Steven Blaney: Excusez-moi, mais le système de courriels constitue, je crois, un des trois axes. Vous avez fait mention de 52 000 boîtes de courriel. Qu'est-ce que cela représente? Est-ce le tiers, la moitié ou les trois quarts de votre mandat?

M. Ron Parker: Il y a environ 500 000 boîtes de courriel.

L'hon. Steven Blaney: On parle donc de 10 % des boîtes de courriel qui ont actuellement migré à Services partagés Canada.

Par exemple, les boîtes de courriel des parlementaires — la mienne c'est P9 — sont-elles actuellement à Services partagés Canada.

M. Ron Parker: Les parlementaires ne sont pas couverts par notre service.

L'hon. Steven Blaney: Donc, pour le premier volet, soit celui des courriels, vous êtes à environ 10 % d'avancement.

M. Ron Parker: Oui.

En ce qui concerne les réseaux, nous venons de commencer la mise en oeuvre des nouveaux réseaux. Malgré un retard de six mois, je m'attends à ce que l'échéance de 2020 soit respectée.

L'hon. Steven Blaney: Est-ce que vous dites que vous devriez atteindre votre objectif en ce qui concerne les réseaux?

M. Ron Parker: Oui.

L'hon. Steven Blaney: À l'heure actuelle, vous êtes à quel pourcentage d'avancement?

M. Ron Parker: Cela vient de commencer.

L'hon. Steven Blaney: Nous sommes en 2016 et tous les réseaux devraient être mis en place au cours des quatre prochaines années. En ce qui concerne les coûts du volet des réseaux, est-ce que les choses vont également bien?

M. Ron Parker: Oui.

C'est au niveau des centres de données que l'enjeu est le plus grand. Nous avons pris du retard dans ce volet. Je ne connais pas encore notre pourcentage d'achèvement, car il reste du travail à faire au chapitre du processus et de l'évaluation des besoins des clients d'affaires. Nous travaillons actuellement sur les étapes de la planification pour nous donner une idée du moment où ce volet du projet devrait être terminé.

Comme je l'ai mentionné, il ne s'agit pas seulement d'une question de temps, mais aussi d'une question de fonds. Avec plus de fonds, on peut progresser plus rapidement, mais avec moins de fonds, on progresse plus lentement.

L'hon. Steven Blaney: Je vous remercie.

[Traduction]

Le président: Je m'excuse, monsieur Blaney, nous n'avons plus de temps. J'espère que nous pourrions entendre la réponse à cette question au prochain tour.

Monsieur Weir, s'il vous plaît, vous avez sept minutes.

M. Erin Weir (Regina—Lewvan, NPD): Je vous remercie beaucoup de votre exposé. J'ai été frappé par votre ton assez optimiste à l'égard du travail de Services partagés Canada. D'autres sources laissent entendre que c'est un énorme flop. Je présume que la vérité se trouve quelque part entre les deux, mais pour la découvrir, j'aimerais que vous nous parliez des trois ou quatre principales erreurs commises par votre organisation, peut-être par votre prédécesseur.

M. Ron Parker: Je retiens quelques leçons des expériences que nous avons vécues. Premièrement, le changement de culture est un aspect important dans ce projet, et l'on ne peut pas sous-estimer ce qu'il représente lorsqu'on regroupe 43 ministères différents, 43 façons de faire différentes et 43 façons de penser différentes. C'est problématique.

Deuxièmement, et cela rejoint les observations du vérificateur général, il faut établir des jalons solides en début d'exercice pour évaluer les progrès ensuite et savoir de quelle infrastructure on hérite. Les estimations des dépenses en infrastructures étaient approximatives. Dans une grande mesure, on ne savait pas vraiment quelles étaient les ressources. Les niveaux de service qui venaient avec le matériel n'avaient pas été établis. Dans certains cas, il y avait des services, mais dans beaucoup d'autres, il n'y avait pas de point de référence pour commencer.

Troisièmement, je constate qu'il est important d'investir dès le début dans ce genre de projet. Je serais porté à surinvestir dans la formation pour préparer le personnel à opérer la transformation. Je serais porté à surinvestir dans les outils, pour nous assurer d'avoir tout le matériel et les outils nécessaires pour démarrer en trombe et pouvoir garantir un certain niveau de service aux clients. Comme M. Blaney l'a dit, les niveaux de service en ont souffert. Il faut prendre des mesures afin de prévenir que cela ne se reproduise.

Quatrièmement, je prendrais plus de temps afin de tout planifier plus en détail avant de lancer des projets, et c'est la raison pour laquelle ce que nous sommes en train de faire est si important. Nous sommes en train d'évaluer quel serait l'échéancier réaliste pour l'approvisionnement et la réalisation des projets en collaboration avec nos partenaires. Nous avons un dialogue ouvert. Nous devons savoir à quel point ils sont prêts à adopter un nouveau centre de données. Ils doivent investir du temps et des ressources de leur côté aussi. De plus, il y a toute une orchestration requise pour nous assurer d'avoir tout le matériel, les réseaux et les mesures de sécurité en place. Voilà quelques-unes des principales leçons que j'en retire.

• (1600)

M. Erin Weir: D'accord. Il semble que le regroupement des éléments d'infrastructure grâce à Services partagés, le passage d'un très grand nombre de centres de données à quelques-uns seulement, soit l'un des aspects qui présentent le plus grand potentiel d'économies. Je me demande si nous ne nous trouvons pas à accroître notre vulnérabilité aux attaques, aux catastrophes naturelles ou aux autres défaillances.

M. Ron Parker: Je vais demander à John de répondre à cette question. Il vient du secteur privé et s'y connaît très bien dans ce genre de transformation.

M. John Glowacki Jr. (chef de l'exploitation, Services partagés Canada): Il faut toujours jauger de la vulnérabilité qui vient avec le fait de mettre tous ses oeufs dans le même panier. J'ai deux choses à dire à ce sujet. D'abord, nos centres de données d'entreprise sont véritablement des centres de données du XXI^e siècle. Nous avons commencé à faire visiter nos centres de données d'entreprise pour le faire comprendre aux clients. Nous demandons aux fonctionnaires d'aller d'abord visiter l'un de leurs propres centres de données, dont certains remontent aux années 1950, puis de venir voir les nôtres. Vous verrez que la différence réside dans diverses mesures de défense passive qu'on trouve à l'extérieur. Il y a des doubles murs fortement renforcés, toutes sortes de protections de sécurité qui rendent nos structures physiques très solides et protégées.

De plus, nous continuons de revoir notre stratégie. Les TI sont un milieu très dynamique. On ne peut pas établir un plan, puis s'y tenir pendant 20 ans.

Nous réfléchissons à une chose que vous avez mentionnée, soit notre durabilité. De nos jours, la principale menace ne prend peut-être pas la forme de bombes venues du ciel, mais il y a des menaces ciblées, et un petit groupe de personnes pourrait causer beaucoup de dommages. Nous ne voudrions pas qu'un incident catastrophique paralyse le gouvernement, si bien que nous essayons d'établir ce que j'appelle un « bunker ». Ce n'est pas encore documenté. Nous n'en sommes qu'aux premières étapes. Notre équipe du centre des données évalue diverses options, mais c'est l'idée que nous nous faisons de nos centres de données. Il y en a un qui sera à l'épreuve des balles, un autre qui sera un véritable abri nucléaire souterrain. Nous aurons des systèmes de sauvegarde pour nos réseaux essentiels dans les autres centres de données, de sorte que s'il arrive une catastrophe à nos réseaux essentiels, nous pourrions tout de même émettre des chèques, prélever des revenus, nous pourrions tout de même gouverner et offrir ces services au gouvernement.

Ce n'est pas encore au point, mais je peux vous dire que nos nouveaux centres de données sont véritablement ultramodernes, et nous invitons les gens à venir les visiter.

• (1605)

M. Erin Weir: Avez-vous autre chose à ajouter à ce sujet?

M. Ron Parker: Eh bien, je pense que si les membres du Comité souhaitent venir visiter un ancien centre de données et un nouveau centre de données, ils pourront vraiment comprendre de visu le coeur de cette transformation. Ce serait fantastique si vous pouviez trouver le temps de le faire.

Le président: Une question, très brièvement, et j'espère que la réponse sera brève aussi.

M. Erin Weir: J'allais vous demander pourquoi vous laissez tomber les lignes téléphoniques classiques au profit de services VoIP.

M. John Glowacki Jr.: Parce qu'ils sont plus efficaces, plus efficaces et moins coûteux.

On m'a demandé une réponse brève.

M. Erin Weir: Eh bien, on peut dire que c'était concis.

Le président: Merci beaucoup. C'est très apprécié.

Monsieur Whalen, vous avez sept minutes, s'il vous plaît.

M. Nick Whalen (St. John's-Est, Lib.): Merci d'être venu, et merci de l'invitation. Je suis sûr que tout le monde, de ce côté-ci de la table, du moins, souhaiterait y aller. Je vois par les hochements de tête dans la salle que nous sommes plusieurs ici à vouloir constater sur le terrain les progrès accomplis dans le projet de modernisation des centres de données.

Notre gouvernement est résolu à tenir les promesses qu'il a faites aux Canadiens, y compris celles d'adopter les nouvelles technologies et d'offrir à la population les services qu'elle est censée recevoir. Nous avons toutefois constaté que pour y arriver de manière sûre, il faut diviser les projets d'envergure en plusieurs étapes.

Nous nous interrogeons aujourd'hui sur la planification des 6 ou 7 milliards de dollars que votre ministère a déjà dépensés. Mais si le Conseil du Trésor s'est doté d'un plan stratégique pour la TI, Services partagés Canada ne devrait-il pas lui aussi établir un plan stratégique pour la réalisation du projet?

M. Ron Parker: Nous avons un plan, notre plan de transformation. Il a été finalisé par un comité gouvernemental et nous en avons fait rapport deux fois depuis, en 2013 et en 2015. Ce plan global comprend la stratégie d'acquisition du système de courriel, le regroupement des centres de données et la mise en oeuvre des services de réseau.

M. Nick Whalen: John a indiqué tout à l'heure qu'on ne pouvait pas s'en tenir au même plan pendant 20 ans. Auriez-vous fait quoi que ce soit différemment pour garantir l'efficacité du plan sur une période de quatre ans?

M. Ron Parker: Je pense que cela revient à l'une des choses que j'ai dites tout à l'heure, qu'il faut savoir précisément à quoi on a affaire au départ, instaurer des points de repère et investir dès le début dans les outils, les processus et la formation pour bien démarrer. C'est souvent ce qui arrive dans ce type de projets et si cela n'arrive pas, le projet aura tendance à s'étirer sur une plus longue période. Mais il faut s'en donner les moyens. Comme je l'ai dit, il y a un compromis à faire entre le budget, la durée et la portée.

M. Nick Whalen: Beaucoup de ces choses ne semblent pas avoir plu au vérificateur général.

Envisagez-vous un redémarrage complet ou partiel? Comment faire pour que Services partagés Canada puisse, de manière fiable, réaliser les objectifs du projet et répondre aux attentes des Canadiens à court terme?

M. Ron Parker: Je dirais qu'on envisage un redémarrage partiel. Nous revenons sur les hypothèses de départ, y compris celles relatives aux délais. Quels seront les délais d'exécution? Dans combien de temps nos partenaires seront-ils prêts à migrer vers les centres de données? Quels changements devons-nous faire pour faciliter cette migration? Nous ferons d'importants changements.

C'est pourquoi je dis qu'il y a un compromis complexe à faire entre le financement et la durée, mais aussi la portée. Et la manière de procéder compte pour beaucoup.

M. Nick Whalen: Oui, je conçois que ce type de projets requiert des alliés, et sans la confiance de vos partenaires et la collaboration de vos fournisseurs... Personne ne s'attend à ce que Services partagés Canada y parvienne seul, mais il doit établir des relations fructueuses avec ses fournisseurs externes pour pouvoir réaliser ses projets. On a beaucoup parlé de la gestion de projet par rapport aux fournisseurs externes et de la question de savoir si l'on pouvait y faire quelque chose, si les contrats d'approvisionnement qui ont été conclus au départ prévoyaient les bons systèmes de gestion, et de la surveillance, pour que votre ministère soit en mesure de gérer efficacement ces contrats.

Qu'en pensez-vous?

• (1610)

M. Ron Parker: Nous gérons les contrats très attentivement et voyons de très près à obtenir les fonctionnalités qui y sont stipulées. Nous attendons des fournisseurs qu'ils offrent ces services...

M. Nick Whalen: Avez-vous des exemples de cas où une échéance n'a pas été respectée et où Services partagés Canada a pris des mesures en conséquence?

M. Ron Parker: Il y a eu le contrat des courriels. Comme je l'ai dit, il devait être achevé en mars 2015. En raison du retard, le gouvernement du Canada a amassé des crédits de service. C'est un exemple.

M. Nick Whalen: Si vous pouviez retourner en arrière, monsieur Parker, que feriez-vous différemment?

M. Ron Parker: J'aurais prévu plus de temps pour la planification initiale, j'aurais vérifié les délais d'exécution et j'aurais investi dès le début dans le personnel et les processus — les outils — pour maintenir les services aux clients auxquels vous faites allusion, et ainsi continuer de respecter les normes établies pendant la période de transition afin que les clients croient en notre projet, nous fassent confiance et collaborent avec nous durant toute la transition.

M. Nick Whalen: Selon vous, combien aurait-il fallu de plus pour que le financement soit suffisant dès le début du processus? Pouvez-vous nous donner un chiffre?

M. Ron Parker: Il m'est impossible de dire un chiffre. C'est un calcul qui demanderait énormément de travail.

M. Nick Whalen: Vous travaillez à l'élaboration d'un nouveau plan stratégique pour les années à venir. Combien ce plan coûtera-t-il de plus que le précédent?

M. Ron Parker: Je ne le sais pas encore, si l'on considère le plan dans sa totalité. Les experts externes seront en mesure de nous le dire.

Nous avons étudié les hypothèses et nous sommes en train de rassembler les éléments du plan, mais je ne sais pas encore à quoi cela ressemblera d'un point de vue financier. C'est l'une des choses dont j'aimerais discuter avec la ministre.

Le président: Je dois vous arrêter ici, merci.

Monsieur McCauley, vous avez cinq minutes.

M. Kelly McCauley (Edmonton-Ouest, PCC): Bienvenue messieurs.

Ce sera rapide, j'ai quelques questions assez simples. Vous avez indiqué que trois des centres de données sont prêts. Je crois que ce sont 450 centres qui sont regroupés en cinq nouveaux centres. Combien en reste-t-il? Est-ce un nombre proportionnel, comme 200? Quand les autres seront-ils prêts?

M. Ron Parker: Non, il y a plus de 500 centres de données. La diapositive indiquait que 60 avaient été fermés. Depuis peu, ce nombre est passé à environ 80, sur un total de plus de 500.

M. Kelly McCauley: Trois des nouveaux centres sont ouverts?

M. Ron Parker: Nous avons mis sur pied trois des centres de données d'entreprise.

M. Kelly McCauley: Savez-vous approximativement quand les autres seront prêts?

M. Ron Parker: Je ne suis pas en mesure de le dire.

M. Kelly McCauley: En ce qui concerne le personnel, je vois bien les difficultés — vous les avez très bien décrites — liées au changement de culture lorsqu'on en réduit 4 300 à une seule. Vous avez amené plus de 6 300 employés. Vous êtes censés en avoir environ 6 000, et vous en avez actuellement 5 800. Vous en amenez 6 300 de 43 ministères différents, mais on parle d'un gain en efficacité de seulement 200; c'est-à-dire que des 6 300 postes répartis dans 43 ministères, seuls 200 seraient susceptibles de se chevaucher.

Est-ce bien exact? On ne dirait pas.

M. Ron Parker: Je ne me souviens pas du nombre qu'il y avait au départ...était-ce 6 300?

Au cours de la période de planification du rapport sur les plans et priorités, qui comprend les trois prochaines années, le niveau de dotation devrait se fixer à environ 6 000. C'est le nombre que nous avons en tête.

M. Kelly McCauley: Je suis désolé; je sais à quel point cela peut être difficile à expliquer. Sur quoi ces chiffres sont-ils fondés? Il m'apparaît tout simplement incroyable que l'on puisse ainsi regrouper 43 organisations... Je sais que ce n'est pas comme si l'on rachetait 43 entreprises distinctes, mais nous combinons 43 services ministériels qui se chevauchent pour n'en former qu'un seul. Je trouve juste étrange que les gains d'efficacité ainsi réalisés ne permettent que d'éliminer 200 postes.

Ou alors est-ce qu'on ajoute des fonctions? Y a-t-il...?

• (1615)

M. Ron Parker: Il y a deux éléments à considérer. Premièrement, les ressources ont été transférées, dans une certaine mesure, en fonction des responsabilités additionnelles. Il y a aussi eu une hausse considérable de la demande. À titre d'exemple, les besoins en stockage augmentent dans une proportion d'environ 50 % par année.

M. Kelly McCauley: Je vois.

Nous avons aussi parlé de sécurité. Quel serait selon vous le risque le plus important? Il a été question d'enfouir le centre de données, ce que nous pourrions faire entre l'édifice du Centre et l'édifice de la Confédération, car il y a là un trou d'une hauteur de 10 étages. Qu'est-ce qui selon vous met le plus notre sécurité en péril? Serait-ce le risque de piratage par le gouvernement d'un pays asiatique? S'agit-il plutôt d'une menace de destruction, comme vous l'avez indiqué?

Je sais qu'il est difficile de prédire l'avenir, mais pouvez-vous nous dire en fonction de quelle menace vous vous préparez?

M. Ron Parker: Ce sont aussi là des risques à ne pas négliger. Chaque jour, le réseau gouvernemental est la cible de plus de 100 millions d'attaques malveillantes, lesquelles gagnent sans cesse en complexité et en intensité, ce qui en fait une menace très sérieuse.

Il y a aussi des risques associés à l'aspect humain au sein du gouvernement. On peut penser à un fonctionnaire qui ouvre un courriel et clique sur un lien qui déclenche l'exécution d'un programme malveillant. Comme c'est également un risque considérable, je dirais qu'il est primordial pour nous de déployer des efforts de formation et de sensibilisation parallèlement à une saine gestion des données et un bon entretien des systèmes.

M. Kelly McCauley: Je vais sans doute bientôt manquer de temps.

Nous avons beaucoup parlé de financement. Nous savons notamment que la ministre a déclaré en février qu'il ne faut pas actuellement se concentrer sur les coûts. Vous avez indiqué que le manque de financement est un gros problème, mais vous avez également avoué en réponse à une question qu'il vous était impossible de démontrer que des économies étaient réalisées et que vous ne pouviez pas vraiment déterminer avec exactitude de combien d'argent vous allez avoir besoin à l'avenir.

M. Ron Parker: Nous aurons un meilleur portrait d'ensemble à l'automne avec le plan de transformation. On y retrouvera les coûts, les économies, les points de repère par rapport à l'industrie et les coûts unitaires visés. Cette compilation des différents éléments nous permettra d'établir des prévisions quant à la croissance des services.

M. Kelly McCauley: Vous avez toutefois suffisamment de financement pour l'instant, n'est-ce pas? Oui ou non?

Le président: Merci beaucoup.

Monsieur Drouin, vous avez la parole.

M. Francis Drouin (Glengarry—Prescott—Russell, Lib.): Merci, monsieur le président, et merci à nos témoins de leur présence aujourd'hui.

Je veux dire d'entrée de jeu que j'ai vraiment foi en Services partagés Canada. Nous sommes tous là pour nous assurer que les choses se dérouleront bien et que nous pourrons, dans quatre ans d'ici, vous accueillir de nouveau en vous félicitant d'avoir atteint des objectifs assez exigeants.

Je sais que les objectifs établis en 2011 étaient peut-être trop élevés, et quelque peu irréalistes, notamment pour ce qui est des services de courriel.

Monsieur Parker, vous avez indiqué que c'était plus complexe que vous l'auriez imaginé au départ. J'aimerais parler des répercussions au chapitre des approvisionnements. En quoi le processus de demande de propositions peut-il être faussé si l'on dit à un fournisseur que l'on pense avoir besoin de telle ou telle chose, alors qu'en fait ce n'est pas le cas? Quels sont les impacts actuels sur l'Initiative de transformation des services de courriel?

M. Ron Parker: Je ne crois pas que la complexité des besoins puisse avoir un effet considérable sur le projet touchant les courriels. Les besoins à combler à ce chapitre, que ce soit du point de vue de la sécurité ou des autres aspects liés à la fonctionnalité, ont été clairement définis dans le contrat.

Lorsqu'il est question de complexité, je pense plutôt aux réseaux et aux centres de données. Si vous visitez un des anciens centres de données, ou un pseudo-centre de données, comme on pourrait les appeler, vous verrez un amoncellement de câbles, de serveurs et de boîtes. Il est extrêmement difficile de simplement parvenir à s'y

retrouver dans les connexions entre tous ces éléments et quant à la manière dont tout cela fonctionne.

M. Francis Drouin: Est-ce que vos prédécesseurs auraient dû s'employer à regrouper les centres de données avant d'amorcer l'Initiative de transformation des services de courriel? Est-ce que c'est ce que vous êtes...?

• (1620)

M. John Glowacki Jr.: Dans un exercice de la sorte, il faut toujours accomplir différentes choses en parallèle. Je le sais pour l'avoir moi-même fait auparavant. Ce n'était peut-être pas à une aussi grande échelle avec 43 organisations, mais il y avait tout de même un quart de millions d'utilisateurs. Vous ne voulez surtout pas qu'un tel exercice soit séquentiel.

Il faut dire qu'il y a toujours des mesures plus faciles à réaliser, des occasions dont il faut profiter... Nous savions qu'il était possible de fermer un certain nombre de centres de données dès la première année, et c'est ce que nous avons fait. C'est ainsi que nous en sommes arrivés à fermer 80 emplacements. Je parle d'« emplacements », car il y a par exemple un cas où nous avons trouvé un bâti de serveur dans la salle de bains des hommes. Il serait difficile de parler d'un centre de données en pareille situation.

Il y a par contre d'autres centres de données qui ont rendu de bons services à leur époque et dont la fermeture exige bien évidemment plus de temps. Nous pouvons agir beaucoup plus rapidement dans le cas d'un simple placard où quelqu'un a dissimulé un serveur.

Il n'est pas question d'attendre d'en être arrivé à un certain degré de planification avant de tirer parti de ces possibilités qui se présentent. L'organisation s'est assurée d'exploiter ces occasions.

Bien que l'on ait été plutôt discret à ce sujet dans les comptes rendus précédents, les coûts unitaires ont été réduits de 30 % pour les serveurs et de plus de 50 % par téraoctet de stockage. Nul besoin d'attendre le prochain plan de transformation pour ce faire. Ce sont des gains qui ont déjà été réalisés, mais il est bien certain que pour obtenir le résultat final souhaité, nous devons revoir notre plan, et c'est ce que nous faisons actuellement.

M. Francis Drouin: J'aimerais aussi que l'on parle de la question des approvisionnements. La justification à l'époque était que... Nous indiquons au ministère de la Défense nationale comme à tous les autres ministères qu'ils doivent faire affaire avec SPAC, ou TPSGC précédemment, dans tous les dossiers touchant les approvisionnements.

Je sais que vous ne pourrez pas nécessairement parler de la situation antérieure, mais pour quelle raison devrait-on encore confier à Services partagés Canada la responsabilité des approvisionnements?

M. John Glowacki Jr.: Il y a sans doute quelques points à considérer à ce sujet. Il y a d'abord le fait que ces enjeux exigent l'attention d'une organisation comme la nôtre. Pour une simple question de bande passante... un environnement très changeant, vous avez besoin d'un certain niveau d'engagement des sous-ministres à chaque semaine, et même presque quotidiennement dans les périodes de haute intensité. Si l'on essaie de partager le tout entre les différentes composantes d'une grande organisation, on se retrouve avec un problème. C'est l'une des raisons.

Notre système fonctionne également parce que nous avons une organisation bâtie sur mesure. Il faut que tous les intervenants comprennent bien de quoi il est question jusqu'aux niveaux supérieurs où les décisions sont prises. Ce n'est pas nécessairement une bonne idée d'adopter un modèle différent ni de partager les pouvoirs en matière d'approvisionnement. Il arrive que nous ayons un rôle à jouer en prenant des décisions de niveau C, mais nous devons aussi discuter des aspects plus techniques, car ils influent directement sur les résultats que nous procurera la mesure d'approvisionnement en question. Je ne crois pas du tout que ce serait une bonne idée d'essayer d'y parvenir sans un véritable pouvoir d'approvisionnement.

M. Francis Drouin: Qu'en est-il de la transparence et de la reddition de comptes?

Le président: Je suis désolé, monsieur Drouin. Vous pourrez peut-être poser cette question de suivi la prochaine fois.

Nous passons à M. Blaney.

Vous avez cinq minutes.

[Français]

L'hon. Steven Blaney: Merci beaucoup, monsieur le président.

Je voudrais revenir aux propos de M. Parker.

Vous avez expliqué qu'il y avait trois grands services, à savoir les systèmes de courriel, les centres de données et les réseaux. En ce qui concerne les réseaux et les services de courriel, cela va bien. Pour ce qui est des centres de données, je vois que l'on veut les faire passer de 500 à 7. Est-ce bien votre objectif sur le plan de la transformation de la TI?

M. Ron Parker: Il y a plus de 500 centres de données et nous pensons en avoir ultimement de 5 à 7.

L'hon. Steven Blaney: Beaucoup de projets informatiques finissent par prendre des dimensions monstrueuses. Cela pose un défi important et, pourtant, lorsqu'on entreprend pareille transformation, l'enfer est pavé de bonnes intentions. Il est prévu de tout regrouper et, ainsi, de réaliser des économies.

J'entends des propos plutôt contradictoires cet après-midi. Vous dites que vous aurez de la difficulté à compléter le projet en 2020 et que, pour y arriver, il faudra investir davantage. Cependant, des économies étaient prévues. Je vois que le réseau représente une dépense de 2 milliards de dollars par année. Pouvez-vous nous dresser un portrait de ce qui s'en vient à cet égard et nous fournir quelques notes d'encouragement étant donné qu'il y a des sommes importantes qui sont en cause. Comment pensez-vous que le projet va évoluer? Sera-t-il terminé en 2020 ou en 2022? Comment envisagez-vous les quatre prochaines années sur le plan financier et quels sont vos objectifs?

M. Ron Parker: Je crois que le projet sera un succès. Nous avons lancé des initiatives et elles sont en cours de réalisation. Il est difficile de dire exactement quand tous les centres de données seront fermés et, comme je l'ai mentionné, nous sommes en train de préparer le plan d'affectation. Il est nécessaire de bien évaluer la charge de travail si l'on veut atteindre notre but. Cet automne, nous aurons un plan bien articulé et guidé par la perspective de gens de l'extérieur. Je crois que c'est à ce moment que nous pourrions répondre à votre question.

•(1625)

L'hon. Steven Blaney: D'accord.

Vous dites que vous voulez faire passer le nombre de centres d'environ 500 à 7 ou 8.

M. Ron Parker: Il y aura de 5 à 7 centres de données.

L'hon. Steven Blaney: D'accord.

Vous en avez réduit le nombre. Actuellement, il y en a trois...

M. Ron Parker: Il y en a trois qui sont établis.

L'hon. Steven Blaney: C'est l'un de ces centres de données que vous nous conseillez d'aller visiter?

M. Ron Parker: Je vous conseille de visiter un des anciens centres et un nouveau.

L'hon. Steven Blaney: D'accord.

Vous dites que vous aurez à l'automne ce que l'on pourrait appeler « la feuille de route ». Vous aurez une meilleure idée de l'ampleur du travail à réaliser. Cela veut-il dire que lorsque vous avez parlé des leçons apprises, du *benchmarking*, vous vous êtes lancés tête baissée, sans nécessairement connaître l'envergure des défis à relever? Est-ce bien ce que vous nous dites aujourd'hui?

M. Ron Parker: Nous comprenons mieux la situation actuelle. Pour ce qui est des leçons apprises, je dirais que si nous avions procédé autrement au début, cela aurait été différent.

L'hon. Steven Blaney: Vous avez semblé dire qu'à l'automne, il y aura une feuille de route. Si vous êtes ici aujourd'hui, en définitive, c'est parce que nos prédécesseurs au sein du Comité permanent des comptes publics de la Chambre des communes ont dit ne pas être convaincus que Services partagés Canada pourra remplir son engagement de terminer la transformation des services d'ici 2020, comme vous l'avez confirmé, ou de générer les économies promises s'il continue à fonctionner comme il le fait depuis sa création.

Monsieur Parker, serez-vous en mesure de revenir à l'automne avec des objectifs financiers et des échéanciers concernant l'atteinte de vos objectifs?

M. Ron Parker: Le plan sera terminé. Nous devons en discuter avec le ministre et peut-être avec le Cabinet. Je ne suis pas certain de ce que je peux dire au comité à ce moment-ci, monsieur Blaney.

L'hon. Steven Blaney: D'accord.

Je vous remercie.

[Traduction]

Le président: Merci beaucoup.

Madame Shanahan.

Mme Brenda Shanahan (Châteauguay—Lacolle, Lib.): Je suis également membre du Comité des comptes publics — et je me souviens que nous nous y sommes rencontrés — et nous n'avons pas manqué d'être impressionnés par les défis que vous avez sans cesse à relever. Nous avons eu une bonne discussion au sujet des moyens à prendre pour déterminer ce qui n'a pas fonctionné, mais nous voulons également nous assurer de pouvoir rectifier le tir. C'est la raison pour laquelle nous sommes réunis aujourd'hui, et je me réjouis de faire partie également de ce comité-ci.

Il est ressorti du rapport du vérificateur général comme de nos échanges qu'un montant de 56 millions de dollars au titre des économies prévues avait été soustrait de votre budget, et on peut s'interroger sur l'impact de cette perte dans la poursuite de vos opérations. Monsieur Parker, vous avez indiqué à plusieurs reprises qu'il aurait été préférable que votre organisation obtienne un financement adéquat dès le départ.

Pouvez-vous nous en dire davantage à ce sujet? En quoi ce manque de financement vous a-t-il empêché de mener à bien votre mission?

M. Ron Parker: Ce montant de 56 millions de dollars a dû être retiré parce que le projet de modernisation des services de courriel ne s'est pas déroulé aussi rapidement que prévu. Comme les économies anticipées n'ont pu être réalisées, ces 56 millions de dollars ont été soustraits de nos niveaux de référence. Nous avons par conséquent dû revoir nos priorités quant à nos différents projets de transformation afin de réduire la portée de ces projets, ou de diminuer les sommes dépensées pour le fonctionnement de notre organisation. Nous avons dû rééquilibrer nos comptes en fonction de cet argent perdu.

• (1630)

Mme Brenda Shanahan: D'accord. Je suppose seulement que dans la planification d'une opération d'aussi grande envergure, il aurait été agréable de réaliser les économies prévues même si ce n'est pas le seul but de cette transformation. Nous pouvons constater qu'il y a de nouveaux besoins en matière de services de TI, et nous avons certes pris bonne note de vos mises en garde au sujet des cybermenaces. Nous devons nous assurer d'avoir les ressources nécessaires pour réagir à ces nouvelles réalités.

Pour revenir aux questions d'argent, comment avez-vous pu vous entendre avec vos partenaires concernant le coût des services alors même que vous n'étiez pas en mesure d'offrir ces services? Je parle des problèmes liés au prix de transfert et à la prestation des services.

M. Ron Parker: Je dirais que les impacts se sont surtout fait sentir au niveau du plan de transformation à proprement parler. C'est surtout la réalisation de ce plan qui a souffert du fait que les sommes dépensées ont été inférieures à ce qui était prévu pour la période visée.

Étant donné que nous avons établi un niveau plancher pour la prestation des services à nos clients, il n'y a pas eu de répercussions sur le prix qu'ils ont à payer. Nous récupérons uniquement les coûts au titre des services que nous offrons une fois ce niveau plancher atteint. Nos services à la clientèle n'ont donc pas été touchés, si ce n'est qu'il nous a été plus difficile de maintenir l'équipement au niveau où nous l'aurions souhaité.

Mme Brenda Shanahan: Il y a effectivement des problèmes au chapitre de la satisfaction des clients, et il faut absolument que des correctifs soient apportés.

M. Ron Parker: Certainement.

Mme Brenda Shanahan: Pouvez-vous nous expliquer un peu mieux comment tout cela fonctionne? À un moment ou à un autre, il faut que le client soit facturé. Est-ce que les gens acceptent de payer cette facture de bon cœur si les services obtenus ne sont pas à la hauteur de leurs attentes?

Le président: Monsieur Parker, il vous faudrait sans doute beaucoup de temps pour bien répondre à cette question touchant la satisfaction des clients, mais nous devons nous contenter d'une très brève réponse car il reste moins de 30 secondes.

Madame Shanahan, peut-être pourrez-vous obtenir réponse à cette question au prochain tour.

M. Ron Parker: Il y a eu des répercussions sur les niveaux de satisfaction à l'égard du service à la clientèle, mais je ne crois pas que ce soient les considérations financières qui priment.

Le président: Merci beaucoup.

Nous passons maintenant à M. Weir.

Vous n'avez que trois petites minutes.

M. Erin Weir: J'ai une question concernant les activités d'approvisionnement à Services partagés Canada. Est-ce que le but

visé est uniquement de réduire le plus possible les coûts, ou est-ce que l'on s'efforce également de développer un marché de fournisseurs en TI au Canada?

M. Ron Parker: Le contrôle des coûts n'est pas le seul but visé. Nous travaillons en étroite collaboration avec les associations de l'industrie. Nous avons une table ronde sur l'infrastructure de la technologie de l'information qui se réunit régulièrement pour discuter de nos mécanismes d'approvisionnement. C'est un processus fortement axé sur la collaboration. Nous communiquons dès que possible nos plans dans l'espoir de pouvoir profiter du savoir-faire de l'industrie et de sa connaissance du marché. Nous sommes ainsi mieux en mesure de solliciter des fournisseurs. Nous revoyons nos exigences d'approvisionnement avec les représentants de l'industrie de façon à pouvoir bien définir nos besoins de telle sorte que l'offre sur le marché puisse bel et bien correspondre à ce que nous recherchons.

Nous profitons aussi de cette table ronde pour aborder les aspects socioéconomiques liés au soutien aux petites et moyennes entreprises. C'est un élément important que nous devons mettre au point dans notre plan d'action.

• (1635)

M. Erin Weir: Comment voyez-vous le compromis à faire en quelque sorte entre les efforts pour le développement du secteur au bénéfice de l'industrie canadienne et la nécessité d'optimiser les ressources investies?

M. Ron Parker: Je prends très au sérieux notre responsabilité d'utiliser les fonds publics à bon escient. Parallèlement à cela, il nous faut aussi faciliter le développement de l'industrie. Les gens de l'industrie nous indiquent que leur valeur ajoutée ne vient pas uniquement des produits vendus, mais aussi des conseils prodigués et de l'ensemble des services qui les accompagnent. Voilà qui définit très bien la nature de notre relation.

M. John Glowacki Jr.: J'ajouterais que nous appuyons le programme Chantiers Canada. Nous nous employons en fait à formuler des recommandations quant aux améliorations qui pourraient y être apportées. Il y a un obstacle auquel se heurtent les petites entreprises. Celles-ci peuvent en effet mener à bien un projet de développement pour se retrouver en bout de ligne à devoir soutenir la concurrence des multinationales de ce monde. Il y a un pont à construire pour leur faciliter les choses, et c'est dans ce sens-là que vont nos conseils.

Le président: Merci beaucoup.

Nous revenons à un tour de questions où chacun a droit à sept minutes.

Monsieur Ayoub, vous avez la parole.

[Français]

M. Ramez Ayoub (Thérèse-De Blainville, Lib.): Merci, monsieur le président.

Monsieur Parker, j'aimerais que nous parlions de l'Initiative des appareils technologiques en milieu de travail.

Il y a eu un projet en 2013. Or j'aimerais que vous nous parliez un peu de la nature de ce projet et de la façon dont il a évolué jusqu'à maintenant, en 2016. Où en êtes-vous quant à cet effort de rationalisation et de centralisation des appareils technologiques? Étant donné que le terme est assez large, j'aimerais aussi que vous me disiez ce que vous entendez par « appareils technologiques ». Des économies ont-elles été réalisées jusqu'à maintenant? Où en est-on, pour ce qui est du plan? Je vois que sa réalisation doit se poursuivre jusqu'en 2019, voire peut-être un peu plus loin.

Vous pouvez commencer par aborder ces questions. Selon vos réponses, je pourrai vous demander plus de détails sur certains points.

M. Ron Parker: En ce qui concerne les appareils technologiques, nous en avons rationalisé l'achat.

M. Ramez Ayoub: Qu'entendez-vous par « appareils technologiques »?

M. Ron Parker: Cela inclut des ordinateurs portables, ces sortes d'appareils. Jusqu'à maintenant, nous n'avons pas rationalisé la gestion de ces appareils et nous n'avons rien changé au soutien de ceux-ci.

M. Ramez Ayoub: Je regarde votre planification pour la période de 2013-2019. Qu'en est-il de cette planification au chapitre du changement? Nous savons qu'un appareil technique comme un ordinateur portable a une durée de vie bien limitée, soit de trois ans et même moins. Vous parlez d'un certain nombre et je vois 90 ministères et organismes. Présentement, quel est votre plan? Êtes-vous rendus à 30 ou 50 % au chapitre de la rationalisation et du renouvellement? De plus, il y a les logiciels qui vont de pair et le soutien dont vous avez parlé.

M. Ron Parker: Oui, mais la gestion de ces appareils est en ce moment la responsabilité des ministères. Services partagés Canada n'est pas responsable de la gestion. Nous sommes des fournisseurs d'équipements et nous faisons des achats pour les ministères. Les ministères décident vraiment ce qu'ils veulent parmi les appareils disponibles. Notre objectif est d'avoir une variété d'appareils sécuritaires parmi lesquels les ministères peuvent choisir.

M. Ramez Ayoub: D'accord.

Tout cela, je présume, c'est pour faire des économies. Vous ne regroupez pas ces achats pour le plaisir de le faire.

• (1640)

M. Ron Parker: C'est exact.

M. Ramez Ayoub: Où s'en va-t-on avec ces économies?

M. Ron Parker: Grâce à ce pouvoir d'achat, nous avons réalisé beaucoup d'économies. Je n'ai pas avec moi l'information sur ces économies réalisées, mais, si vous le voulez, je pourrai vous donner une idée à cet égard après la réunion.

M. Ramez Ayoub: Oui, je l'apprécierais. Ce serait intéressant.

Pourquoi avoir choisi une période de six ans pour apporter ces changements? Si je comprends bien, le regroupement est déjà fait. Cependant, cela doit se faire pendant une période de six ans. Pourquoi avez-vous la période de 2013 à 2019 si c'est déjà en place?

M. Ron Parker: À quel document faites-vous référence, monsieur Ayoub?

M. Ramez Ayoub: Je regarde le résumé du rapport.

En ce qui a trait aux approvisionnements du gouvernement fédéral liés aux appareils technologiques, il y avait un plan pour économiser

de 8 à 9 millions de dollars. Ce plan allait de 2013 à 2019. C'est pourquoi j'essaie de voir où vous en êtes avec cette planification.

[Traduction]

M. Ron Parker: Avez-vous des renseignements à ce sujet?

[Français]

Je vais le demander à mon collègue. Nous pourrions probablement revenir plus tard à ces questions, monsieur Ayoub. Je ne suis pas certain de la réponse.

M. Ramez Ayoub: D'accord. Merci.

Veillez excuser mon retard un peu plus tôt. J'essaie d'être à deux endroits en même temps, mais c'est impossible. Je ne sais donc pas si le comité a abordé un passage intéressant du rapport. Il s'agit des télécommunications et du regroupement des télécommunications. J'imagine que vous faites des appels d'offres pancanadiens auprès d'entreprises comme Telus, Bell Canada et d'autres?

Les contrats sont-ils de très longue durée pour faire des économies le plus rapidement possible? Sinon, les contrats comportent-ils des options, d'une année à l'autre, pour renouveler les appareils tout en restant à jour sur les plans technologique et financier? Nous savons que Telus ou Bell Canada modifient de façon assez importante leurs coûts. C'est toute la différence entre une planification d'il y a cinq ans et un plan actuel. Où en êtes-vous à ce sujet?

M. Ron Parker: Il y a une combinaison de facteurs à considérer.

Si on parle des télécommunications, la durée des contrats pour les réseaux est assez longue, mais celle pour les services cellulaires n'est pas aussi longue. Comme vous le dites, ces contrats comportent souvent des options auxquelles nous avons accès ou non. Cela varie selon le service de télécommunications.

M. Ramez Ayoub: On a eu un fournisseur de services de téléphonie cellulaire. Les coûts étaient quand même assez élevés par rapport à ce qu'on peut trouver sur le marché. Peut-être était-ce la durée du contrat qui n'était pas à jour.

[Traduction]

Le président: Merci, Ramez.

Monsieur Parker, peut-être pouvez-vous garder votre réponse à l'esprit pour pouvoir la compléter lors du prochain tour.

Nous passons maintenant à M. Blaney.

• (1645)

L'hon. Steven Blaney: Je voudrais faire valoir à mes collègues qu'il pourrait être important cet automne, même s'il est possible que nous entreprenions une étude plus approfondie, de prévoir une ou deux séances pour accueillir de nouveau ces messieurs. Ils pourraient alors faire le point avec nous au sujet de ce que j'appellerais leur feuille de route et concernant le renouvellement de la stratégie. Madame Ratansi mentionnait au départ qu'elle espérait voir un plan stratégique. J'apprécierais certes que nos collègues soient d'accord pour que nous les convoquions de nouveau à l'automne.

[Français]

J'aimerais maintenant parler d'une question à laquelle mon équipe à la fonction publique et le ministère ont travaillé très fort, soit la cybersécurité. Je suis heureux de voir dans votre présentation que des sommes sont prévues à cette fin. Je connais ces chiffres.

Au cours des derniers mois, le gouvernement a été la cible de cyberattaques. Quels moyens mettez-vous en place pour améliorer la capacité des infrastructures informatiques fédérales à résister aux cyberattaques?

M. Ron Parker: Il y a plusieurs aspects importants à considérer.

Le Centre de la sécurité des télécommunications, ou le CST, conseille aux ministères de faire partie de l'infrastructure de Services partagés Canada parce que ce dernier a toutes sortes d'équipements importants pour assurer la cybersécurité.

De concert avec le CST, nous avons pour objectif d'intégrer les mesures de sécurité aux systèmes, et ce, au point de départ, c'est-à-dire dans les courriels, les réseaux et les centres de données. C'est un aspect très important.

Il y a d'autres mesures. Vous avez parlé d'initiatives qui figurent dans notre budget. Elles sont très importantes quant aux mesures prises pour protéger le périmètre des réseaux et des autres grands services de sécurité.

L'hon. Steven Blaney: Merci.

J'aimais bien l'expression « construire un cyberdôme ». Parfois, il y a des protections physiques.

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

[Traduction]

Le président: Il vous reste encore deux minutes.

L'hon. Steven Blaney: Merci.

Je veux revenir au rapport du vérificateur général, car j'estime que c'est de la plus haute importance tant pour le ministère que pour les contribuables.

Le vérificateur général n'a pas été tendre à votre endroit. Il a indiqué que Services partagés Canada avait fait montre d'un manque de rigueur quant à la qualité et à la quantité de services offerts aux 43 ministères.

J'ai été rassuré de vous entendre répondre à Mme Shanahan que ce n'était pas nécessairement un problème de budget, mais sans doute davantage une question de culture au sein de cette nouvelle organisation.

En votre qualité de président de cette organisation, pouvez-vous nous dire ce qui a été fait pour donner suite aux recommandations du vérificateur général et surtout, oserais-je dire, pour changer les mentalités au sein de cette grande organisation pour qu'elle en vienne à offrir aux ministères, ses clients, des services satisfaisants aux normes de qualité les plus élevés?

M. Ron Parker: J'aimerais simplement dire d'entrée de jeu que le souci du service à la clientèle est inscrit dans l'ADN des employés de Services partagés Canada. Ils tiennent vraiment à offrir les meilleurs services possible. Le problème viendrait plutôt selon moi de l'absence de processus et de modes de fonctionnement systématiques permettant aux employés d'offrir ces services de façon efficace.

À la suite du rapport du vérificateur général, nous nous sommes donné une politique du service. C'est maintenant chose faite; la politique a été communiquée à nos clients. Nous allons procéder au renouvellement de l'ensemble des processus de gestion des services au sein de l'organisation, et à l'acquisition de nouveaux outils qui permettront de traiter efficacement toutes les demandes de service qui nous sont adressées, d'assurer la visibilité voulue, de travailler dans le sens de nos priorités, de s'occuper de nos relations avec les organisations et des activités de traitement, et de faire le suivi de notre rendement. C'est un important pas en avant pour notre

organisation qui pourra ainsi s'affranchir d'un ensemble disparate de processus manuels. C'est une étape absolument essentielle à l'amélioration de nos services.

• (1650)

L'hon. Steven Blaney: Bref, s'il devait y avoir eu un autre examen du vérificateur général dans un an, croyez-vous que les niveaux de satisfaction seraient nettement plus élevés?

M. Ron Parker: Nous tenons vraiment à faire le nécessaire pour que les choses s'améliorent. Nous visons cette année une augmentation d'un quart de point. Ce n'est pas suffisant; je voudrais que nous obtenions une note de cinq sur cinq. Il faut cependant être réaliste en sachant qu'il faudra un peu plus de temps pour y parvenir, mais c'est bel et bien selon moi l'objectif que notre organisation doit viser.

L'hon. Steven Blaney: Merci.

Le président: Monsieur Weir, vous avez sept minutes.

M. Erin Weir: Je me demandais simplement si vous croyez que, dans l'ensemble, les ministères sont satisfaits de l'aide qu'ils obtiennent de Services partagés Canada. Est-ce qu'ils jugent la situation actuelle préférable à celle qui prévalait auparavant avec les services internes en TI?

M. Ron Parker: Je ne saurais vous dire comment les différents ministères comparent nos services à ceux qu'ils obtenaient précédemment à l'interne. Je ne sais même pas si on faisait l'évaluation de ces services.

Dans la foulée du rapport du vérificateur général, nous avons poursuivi un sondage déjà entrepris sur la satisfaction de notre clientèle. Ce sondage s'est déroulé à la fin de l'an dernier et au début de cette année. Nous avons obtenu une note de 2,79 sur une échelle de 5, ce qui n'est pas aussi élevé que je le souhaiterais, mais le sondage nous a certes permis de voir les points à améliorer. Nous avons notamment constaté qu'il y avait beaucoup à faire du côté du respect des délais, mais il faut dire que nous en sommes aux premiers balbutiements d'une organisation en pleine croissance. Nous sommes maintenant à même de déterminer les secteurs où nous devons cibler nos efforts et même ceux dans lesquels nous devons redoubler d'efforts pour mieux servir nos clients.

M. Erin Weir: D'accord. Mais ce sondage ne vous permettait-il pas d'établir une comparaison entre le système actuel et ce qui existait auparavant?

M. Ron Parker: Non. Je crois d'ailleurs que l'on n'avait même pas défini des niveaux de service dans la plupart des cas. C'est l'une des choses qui rendaient difficile notre tâche dans le transfert de ces responsabilités.

M. Erin Weir: Je pense que j'aimerais aussi vous donner l'occasion de nous parler davantage de la téléphonie Internet. C'est un élément qui m'apparaît important, et j'avais l'impression que vous souhaitiez nous en dire plus long à ce sujet.

M. John Glowacki Jr.: Non, je crois en fait avoir fait pas mal le tour de la question.

Je suis désolé, mais si vous le voulez, je peux certes vous en parler encore pendant 10 minutes.

M. Erin Weir: Non, ça va aller, mais il y a tout de même un aspect qui m'intéresse dans ce contexte. La téléphonie Internet est peut-être l'option à privilégier si l'on part vraiment de zéro, mais s'il y a déjà des lignes téléphoniques installées, le coût marginal associé à leur maintien, une fois le réseau en place, est plutôt réduit. Est-ce que les avantages de la téléphonie Internet sont suffisants pour justifier la mise en place d'un tout nouveau système?

M. John Glowacki Jr.: En un mot, oui, mais je parlerais également d'analyses de rentabilisation sur toutes ces situations, et c'est une discipline que nous essayons d'inculquer non seulement à nous-mêmes, mais à la communauté: ne pas intervenir dans des situations et simplement faire des suppositions. En faisant de très grandes suppositions, on risque vraiment de passer à côté. Dans le cas de la téléphonie Internet dont vous parlez, oui, les économies, tant sur le plan qualitatif que sur le plan quantitatif, sont suffisantes pour suivre cette voie, car, inévitablement, tout s'use. À un moment donné, il faut remplacer les câbles, des gens changent d'édifice et dans certains cas, il y a un jeu d'échecs à trois dimensions, qui est en partie perpétuel. L'idée, c'est qu'on se prépare à déménager 300 personnes d'un édifice à un autre, autrement, on fait une remise à niveau, et nous avons maintenant une possibilité d'appuyer le gouvernement et Objectif 2020, de sorte que plutôt que d'installer une ligne téléphonique conventionnelle et une ligne numérique, on installe un câble qui soutient les deux. Il y a des avantages.

Il y a ensuite la sécurité, les possibilités de gestion, la souplesse.

M. Erin Weir: Vous parliez d'économies sur le plan qualitatif. D'après mon expérience personnelle, soit dit en passant, la qualité de la téléphonie Internet est généralement inférieure à celle de la ligne téléphonique traditionnelle, mais vous serez peut-être en mesure de me renseigner à cet égard.

M. John Glowacki Jr.: Je dirais qu'une bonne partie du monde utilise la téléphonie Internet sans le savoir. Les compagnies de téléphone ont déjà dû suivre cette voie parce qu'elles se rendent compte des immenses avantages que cette technologie offre.

Il y a également plus de caractéristiques et de fonctionnalités qu'auparavant, toutes les choses qu'on annonce aux consommateurs à la télévision. Il y a celles-là et celles qui sont offertes pour le volet commercial.

• (1655)

M. Erin Weir: Très bien.

J'allais vous demander si vous aviez quelque chose à dire au sujet du rôle de Services partagés dans le contrôle biométrique.

M. Ron Parker: Services partagés acquerrait l'infrastructure, la technologie, les serveurs, les capacités de stockage qu'il faut pour effectuer le contrôle biométrique, la capacité de stockage de données qui l'accompagne. C'est le type de rôle que nous jouerions, et c'est pourquoi cela figure dans le Budget principal des dépenses.

M. Erin Weir: D'accord, mais pour l'essentiel, les décisions stratégiques sur l'utilisation ou non du contrôle biométrique seraient prises par d'autres organismes et ministères.

M. Ron Parker: C'est exact.

M. Erin Weir: D'accord. Très bien.

Collaborez-vous étroitement avec le Centre de la sécurité des télécommunications?

M. Ron Parker: Nous collaborons très étroitement avec le Centre de la sécurité des télécommunications. Je dirais qu'il y a beaucoup d'échanges tous les jours.

M. Erin Weir: D'accord. Pourriez-vous nous en dire un peu plus sur les travaux que vous effectuez avec les gens du Centre?

M. Ron Parker: Ils collaborent avec nous sur le plan de la conception du volet de la sécurité pour le système. Ils collaborent avec nous au chapitre de la surveillance quant à ce qui se passe dans les réseaux. Ils sont très attentifs. Ils ont classé les outils qu'ils utilisent pour nous aider à surveiller le réseau du gouvernement du Canada également.

Le président: Il vous reste environ une minute et demie.

M. Erin Weir: Puis-je céder mon temps à M. McCauley?

Le président: Certainement, si vous le souhaitez.

M. Kelly McCauley: Mon bon ami, M. Weir, a répondu à ma question sur les téléphones, et c'était une excellente réponse. Merci.

Y a-t-il des volets qui devraient être retirés de la responsabilité de Service partagés, peut-être, et envoyés ailleurs? Je constate que vous travaillez à la vidéoconférence, ce que fait également le Secrétariat des conférences intergouvernementales canadiennes, d'après ce que ses représentants qui ont comparu devant nous nous ont dit mardi. Il y a donc des chevauchements.

Compte tenu de vos énormes priorités, ces choses semblent mineures. Y a-t-il des volets comme celui-là que vous devriez peut-être confier en sous-traitance, renvoyer à un autre organisme?

M. Ron Parker: Je pense que vous parlez d'une question qu'a soulevée John: l'interdépendance. La vidéoconférence est étroitement liée à la largeur de bande, aux connexions dans les ministères, et la gestion de tout cela est, je dirais, un ensemble d'activités propres aux clients. Nous avons tous les partenaires pour les systèmes de vidéoconférence que nous avons, et c'est, en fait, une très bonne...

M. Kelly McCauley: Donc, vous répondez par l'affirmative. Je ne veux pas vous interrompre, Ron, mais vous avez répondu « oui ».

Je veux poser une question brève. Nos contrats...?

Mon temps est écoulé?

Le président: Monsieur Erskine-Smith, bienvenue au Comité. Vous disposez de sept minutes.

M. Nathaniel Erskine-Smith (Beaches—East York, Lib.): Merci beaucoup.

Je veux revenir sur certaines des remarques sur le sondage et la communication avec les ministères. Vous avez dit que le taux de satisfaction était de 58 %, que la note obtenue est de 2,79 sur 5. Vous avez dit que le respect des délais est l'un des points à améliorer.

Je n'ai pas vu le sondage, et je ne sais pas si quelqu'un d'autre l'a vu. Seriez-vous en mesure de nous en fournir une copie?

M. Ron Parker: Absolument. J'en serai ravi.

M. Nathaniel Erskine-Smith: Parfait. Concernant la rétroaction fournie dans le cadre du sondage, vous avez dit que le respect des délais est un point à améliorer. Pourriez-vous parler de quelques-uns des autres problèmes? Est-ce que des ministères vous ont fait part directement des problèmes auxquels ils font face? Si c'est le cas, quels sont-ils?

M. Ron Parker: Nous avons des résultats par ministère. Je n'ai pas les détails en tête. Je pense que le problème lié aux délais est étroitement lié à prestation des services et à la gestion des services et à la capacité de fournir des solutions en temps opportun. C'est le type de problèmes sur lesquels se fondent les réponses.

M. Nathaniel Erskine-Smith: Vous avez dit que le problème, c'était, en partie, qu'aucune attente en matière de niveau de services n'avait été établie entre Services partagés Canada et les ministères.

Le problème a-t-il été résolu? Est-on en train de le résoudre?

M. Ron Parker: C'est l'une des questions que le vérificateur général avait soulevées. Nous sommes en train d'établir ces attentes en matière de niveau de service à l'échelle organisationnelle.

Dans le Rapport sur les plans et les priorités, nous avons établi un certain nombre de cibles très quantifiables. Comme le précise notre catalogue de services, nous fournirons des attentes en la matière pour chacun des services, à l'échelle organisationnelle.

• (1700)

M. Nathaniel Erskine-Smith: Savez-vous quand cela sera mis en place et sera terminé?

M. Ron Parker: Les services seront ajoutés au catalogue au fil du temps. Je crois que cela ira au-delà de décembre 2016, mais je m'attends à ce que ce soit terminé en bonne partie à ce moment-là.

M. Nathaniel Erskine-Smith: Mis à part le respect des délais, prenez-vous des mesures en fonction des résultats du sondage, pour répondre aux préoccupations des ministères? Si c'est le cas, quelles sont-elles?

M. Ron Parker: John, voulez-vous... ?

M. John Glowacki Jr.: En fait, nous prenons deux ou trois mesures. Cela revient un peu à la question sur les pouvoirs. Nous avons un certain nombre d'examen de la gouvernance. Il y a entre autres une réunion mensuelle sur les opérations. Nous examinons tout. Il y a aussi ce que nous appelons le conseil de la gestion des comptes. Chaque semaine, nous examinons un certain nombre de comptes. Les organisations clientes sont examinées. Les équipes responsables des comptes participent, et il y a tous les SMA et le personnel pertinent, et nous examinons ces résultats dans le cadre de l'examen de chaque compte. Quels sont les dossiers chauds, les projets?

L'une des choses importantes, c'est que... les résultats sont importants, mais bien entendu, vous allez fournir le sommaire des résultats au Comité. Merci beaucoup.

Lorsqu'on entreprend ce type d'activités, ce qu'on veut vraiment faire, entre autres, et il y a une structure pour cela, c'est continuer à améliorer les choses. Le travail n'est jamais terminé. Il ne s'agit pas de 2020 ou de 2016, mais plutôt de se demander chaque année ce qui a été fait dernièrement.

M. Nathaniel Erskine-Smith: J'ai demandé une copie du sondage, mais bien entendu, vous allez fournir le sommaire des résultats au Comité. Merci beaucoup.

En ce qui concerne les budgets de TI des ministères, je ne sais pas quelle est l'explication, et cela m'intéresse, mais je crois comprendre que dans le cas d'Emploi et Développement social, 70 % du budget de TI va à Services partagés Canada; du côté du ministère de l'Immigration, cela représente environ 25 % du budget de TI.

Je suis un néophyte. Je ne sais pas si vous pouvez m'éclairer un peu là-dessus et me dire si vous souhaitez augmenter le nombre de contrats auprès des ministères pour cette part du budget. Je crois comprendre que la GRC et d'autres organismes ont eu des problèmes sur ce plan.

Pourriez-vous nous en parler?

M. Ron Parker: Il faudrait que je connaisse un peu mieux les données dont vous parlez. Je ne suis pas sûr de savoir de quoi il

s'agit. Je serai heureux de faire des vérifications et de vous revenir là-dessus.

M. John Glowacki Jr.: J'allais seulement dire que les chiffres semblent indiquer qu'il s'agit des dépenses totales en TI de leurs budgets, non pas ce que nous dépensons, mais...

M. Nathaniel Erskine-Smith: Non, cela fait partie de leur budget. Pour Développement social Canada, 70 % du budget de TI est consacré aux contrats de Services partagés.

Il y a des ministères partenaires. Si 70 % du budget de TI de Développement social Canada et 25 % de celui du ministère de l'Immigration vont à Services partagés, et que dans le cas de la GRC et d'autres organismes, on parle de pourcentages négligeables, pouvez-vous nous dire quelque chose à ce sujet?

M. John Glowacki Jr.: Nous aimerions mieux comprendre exactement de quoi vous parlez. Pour vous donner une réponse plus générale, je vous dirais que nous recevons plus de demandes de la part de presque tous nos clients, et je pense que cela répond en partie à la question. Malgré certains des mythes, le fait est que nos revenus augmentent en raison du nombre croissant de demandes.

M. Nathaniel Erskine-Smith: Excellent.

M. Nathaniel Erskine-Smith: Très bien. Merci beaucoup.

En ce qui concerne les revenus, et je vais parler brièvement des économies de coûts, le vérificateur général a indiqué qu'il n'y avait pas de « méthodes financières cohérentes pour démontrer avec précision » que Services Canada générerait des économies.

Ces méthodes financières sont-elles mises en place? Ont-elles été mises en place?

M. Alain Duplantie: Elles ont été partiellement mises en place. Le ministère travaille minutieusement à un cadre de gestion des coûts. Cela comprendrait un centre d'expertise en établissement des coûts au sein du ministère — guides et protocoles, et stratégies de fixation des prix —, de sorte que les services offerts selon le principe du recouvrement des coûts soient bien calculés; on tient compte du coût total du service en connaissant les coûts unitaires, de sorte que les ministères qui ont recours à ce service savent ce qu'ils achètent et ce pour quoi ils paient. Nous avons du pain sur la planche. Jusqu'à maintenant, nous avons fait l'évaluation des coûts pour cinq services. Il faut le faire pour 19 autres services, mais ce sont des services qui sont assujettis à la perception des revenus. Il reste du travail à faire quant à la partie qui correspond essentiellement au mandat du ministère, mais ce n'est pas assujetti à un mécanisme de recouvrement des coûts.

• (1705)

Le président: Merci beaucoup.

Chers collègues, je vais vous interrompre un instant. Je m'excuse à l'avance de ne pas vous avoir avertis plus tôt — et je veux seulement que vous me donniez une réponse brève; je ne veux pas qu'il y ait un long débat à ce sujet. Si vous croyez avoir obtenu suffisamment d'informations au cours de la présente séance pour rédiger et présenter un rapport, je dirai aux témoins qu'ils peuvent partir, car nous devons fournir des instructions à nos analystes. Si vous voulez faire comparaître d'autres témoins dans le cadre de cette étude, nous continuerons. Je pourrais accorder à deux membres cinq minutes pour poser des questions supplémentaires. Nous pouvons toujours, comme l'avait recommandé M. Blaney, demander à ces messieurs de revenir cet automne pour faire le point, mais si vous voulez continuer, pour ce rapport, de sorte que nous ayons une étude plus complète, il y aura deux autres interventions.

Pour les députés du gouvernement?

Mme Yasmin Ratansi: Une question, ou voulons-nous...?

Le président: Voulez-vous faire comparaître d'autres témoins?

Mme Yasmin Ratansi: Oui.

Le président: D'accord, alors nous allons continuer. Il y aura deux autres interventions de cinq minutes, et je mettrai fin à cette partie de la séance.

C'est M. McCauley qui commence, pour cinq minutes.

M. Kelly McCauley: Vous avez dit qu'il y a des crédits de service, et on parle de Bell et CGI. Je me demande de quoi il s'agit. Nos contrats sont-ils assez rigoureux? Le sont-ils suffisamment de sorte qu'il y a — je ne parlerais pas ici de pénalités — des exigences relatives à l'exécution qui sont adéquates dans ce cas?

M. Ron Parker: Ce sont des crédits financiers, et nous pouvons les appliquer aux services.

M. Kelly McCauley: Combien?

M. Ron Parker: Jusqu'à 5,8 millions de dollars.

M. Kelly McCauley: Ce sont des crédits importants.

M. Ron Parker: Oui. Nous pouvons les appliquer aux services offerts par le fournisseur.

M. Kelly McCauley: Oui. À votre avis, les contrats étaient-ils assez rigoureux ou assez bons?

M. John Glowacki Jr.: Je dois dire que nous avons un contrat bien structuré dans le cas de l'ITSC. À mon arrivée, cela m'inquiétait, mais ce n'est plus le cas maintenant. Nous nous débrouillons bien à ce chapitre.

M. Kelly McCauley: Bien.

Nous réduisons l'espace que nous utilisons pour les serveurs de données, qui passe de 600 000 à 180 000 pieds carrés. S'agit-il de l'achat de tout nouveaux terrains? Retirons-nous quelque chose de ces 600 pieds carrés, ou s'agit-il seulement de 600 petites armoires que nous retournons dans différents bureaux situés dans de vieux édifices? Cela provient-il généralement d'endroits comprenant un espace ouvert?

M. John Glowacki Jr.: D'un peu partout. Dans certains cas, il s'agissait de locaux loués, et dans d'autres, il s'agissait de locaux appartenant au gouvernement. Le propriétaire les utilise à d'autres fins.

M. Kelly McCauley: En retirons-nous des avantages financiers?

M. John Glowacki Jr.: Dans certains cas. Cela dépend de certaines choses.

M. Kelly McCauley: J'imagine qu'il y en a peu, mais c'est le cas.

M. John Glowacki Jr.: Si nous payons un loyer, alors évidemment, nous cessons de payer le loyer, l'électricité, et c'est de là que proviennent les économies.

L'hon. Steven Blaney: En ce qui concerne les centres de données, quel est le montant des contrats de sous-traitance dont vous avez parlé? Vous avez ce montant de 2 milliards de dollars. Qui sont les sous-traitants principaux avec lesquels vous collaborez pour fournir ce service aux nombreux ministères?

M. Ron Parker: Pour les centres de données?

M. John Glowacki Jr.: Parmi les trois centres de données d'entreprise que nous avons, il y en a un qui appartient au gouvernement. Il se trouve sur une base du MDN, une base des forces. Il s'agit de celui de Borden. À Gatineau, le centre de données

de Buckingham est en fait un espace loué qui appartient à Bell. Le troisième est un espace loué d'IBM.

L'hon. Steven Blaney: Avec qui collaborez-vous sur le plan de la technologie pour obtenir le serveur? Avez-vous conclu des contrats à long terme avec des compagnies pour le maintien de ces systèmes, de ces bases de données?

M. John Glowacki Jr.: Les choses se passent de deux façons différentes. Tout d'abord, si nous obtenons un service géré, souvent, l'équipement est inclus dans le prix que nous payons, tout comme la main-d'oeuvre, les outils, etc. Dans d'autres cas, si vous voulez savoir si nous avons un seul fournisseur préférentiel, eh bien, ce n'est pas le cas. Nous allons sur le marché. Nous avons diverses offres à commandes. Nous faisons des acquisitions particulières lorsque c'est nécessaire.

● (1710)

L'hon. Steven Blaney: Parmi ces centres, lequel recommanderiez-vous que l'on visite?

M. Ron Parker: Si vous avez le temps, je vous conseillerais d'aller au centre de données de Barrie, mais il y en a également un à Gatineau qui serait plus pratique.

L'hon. Steven Blaney: C'est vrai que ce serait plus commode.

M. John Glowacki Jr.: Nous aimerions également vous amener à un ou deux centres de données près d'ici pour que vous puissiez voir l'avant et l'après.

L'hon. Steven Blaney: Absolument.

M. Kelly McCauley: Si je puis me permettre, je sais que nous en avons discuté la dernière fois, mais avons-nous réglé le problème du centre de données de la base du MDN? Et le MDN avait-il d'autres plans pour cet espace?

M. John Glowacki Jr.: C'était en fait un problème de coordination... Entre nous, sachez que ce n'était pas un problème bien grave. On l'a présenté comme un problème beaucoup plus important qu'il ne l'était en réalité.

M. Kelly McCauley: C'est donc réglé?

M. John Glowacki Jr.: Oui, tout à fait.

M. Ron Parker: Le contrat relatif à l'expansion sera attribué très bientôt.

M. Kelly McCauley: Merci.

Une voix: C'est rassurant.

Le président: Monsieur Drouin, vous pouvez poser la dernière question de la journée.

M. Francis Drouin: Merci, monsieur le président. Je vais partager mon temps, puisque M. Whalen souhaitait poser une question également. Pourriez-vous m'aviser à une minute de la fin?

En ce qui a trait au cadre de gestion du rendement, aux échelons supérieurs, comment évaluez-vous si le travail de votre organisation répond aux attentes de vos clients? Par exemple, les applications sont au niveau ministériel. On ne peut installer une application que s'il y a un besoin d'infrastructure et suffisamment d'espace, alors comment vous vous y prenez pour communiquer votre rendement à vos clients? Vous avez parlé des niveaux de service. Est-ce que vous dites à vos clients: « Voici ce à quoi vous pouvez vous attendre de nous »?

M. John Glowacki Jr.: Il y a deux questions ici. D'un côté, s'il y a une demande, nous allons répondre à cette demande au moyen des outils et des ressources que nous avons actuellement. Si on nous dit: « J'ai une nouvelle application et j'aimerais l'héberger », cela peut être aussi gros qu'une boîte à pain ou, littéralement, un édifice. Nous devons faire une évaluation; il peut s'agir d'un projet majeur comme d'une simple intégration à un serveur existant. Ce n'est pas un problème.

Pour ce qui est des niveaux de service, par rapport à ce que Ron disait tout à l'heure quant aux attentes, nous essayons de les relever plutôt que de nous contenter de ce que nous avons hérité. Encore une fois, lorsqu'on a établi Services partagés Canada, on parlait du principe que...

Sachez que c'est ainsi que cela fonctionne au sein de l'industrie. Notre devise était qu'on s'occupe de votre gâchis à un coût moindre, parce que nous allons continuer de faire la même chose, mais grâce aux économies d'échelle, les coûts vont diminuer au fil du temps. C'est en quelque sorte la proposition de valeur pour limiter l'environnement actuel jusqu'à ce que le prochain soit mis sur pied et qu'on puisse faire la migration.

M. Ron Parker: Si je puis me permettre, en ce qui a trait aux attentes liées aux niveaux de service, nous les développons et nous allons nous en servir comme point de référence pour avoir un dialogue avec nos clients au sujet de la satisfaction de la clientèle.

À l'heure actuelle, le sondage sur la satisfaction de la clientèle repose fortement sur des impressions, mais à mesure que nous développerons cet outil, nous aurons des paramètres liés aux niveaux de service qui nous permettront de démontrer au client dans quelle mesure on a pu améliorer la prestation des services. C'est ce que nous souhaitons accomplir.

M. Francis Drouin: Tenez-vous compte des priorités du ministère lorsque vous évaluez vos propres priorités?

M. Ron Parker: Bien sûr. C'est en grande partie le rôle du chargé de comptes. Leur rôle consiste à travailler avec les partenaires afin de bien comprendre leurs priorités et leurs besoins, puis à transmettre cette information à l'organisation afin que nous puissions l'intégrer à notre planification.

M. Francis Drouin: Lorsque vous ramenez cette rétroaction à Services partagés Canada, est-ce qu'on évalue chaque employé en fonction de cette rétroaction pour s'assurer qu'il produit les résultats escomptés pour le client ou le ministère? Doivent-ils rendre des comptes? Y a-t-il quelqu'un qui est tenu de rendre des comptes à cet effet?

M. Ron Parker: Pas encore, parce que les attentes en matière de niveau de service ne sont pas assez bien établies pour nous permettre

de le faire. Pour commencer, je pense qu'il est important d'avoir de bons paramètres. De façon générale, nous aimerions évaluer le rendement des cadres en fonction du sondage sur la satisfaction des clients, pour avoir ce niveau de détail... mais nous n'en sommes pas encore là.

M. John Glowacki Jr.: J'aimerais ajouter que nous avons subi une réorganisation majeure l'an dernier. Ce fut une étape très importante. Nous avons maintenant des niveaux de service distincts et des gens responsables. Nous avons dû changer toute l'organisation pour pouvoir en arriver au niveau dont parle Ron.

• (1715)

Le président: Je cède maintenant la parole à M. Whalen.

M. Nick Whalen: Merci à vous tous d'être venus aujourd'hui. Il y a beaucoup de questions que j'aimerais poser, mais j'aimerais m'attarder sur un point en particulier, soit les graphiques que vous nous avez fournis dans votre mémoire.

Vous avez parlé de plusieurs intrants dans le système. Selon votre compréhension des plans stratégiques de 2013 et de 2015, comment y avez-vous intégré votre analyse comparative entre les sexes, particulièrement en ce qui concerne l'embauche future de femmes dans les secteurs plus technologiques? Avez-vous élaboré un plan pour favoriser la formation dans ces domaines, de manière à instaurer, au fil du temps, une parité hommes-femmes au sein des postes bien rémunérés?

M. Ron Parker: En ce qui a trait à la planification, je ne peux pas vous parler du passé. Par contre, ce que je peux vous dire à propos de l'élaboration des plans d'avenir, c'est que nous suivons de très près notre position par rapport à la disponibilité de la main-d'oeuvre.

Le taux de représentation des femmes est légèrement en dessous de leur taux de disponibilité dans la population active. Nous sommes tout de même très près pour ce qui est des femmes, des minorités visibles et des Autochtones. Nous accordons une grande importance à la diversité en général et au développement des talents.

Le président: Merci beaucoup.

Je vous remercie de votre présence, MM. Parker, Glowacki et Duplantie. Nous vous en sommes très reconnaissants. Le Comité va déterminer s'il souhaite mener un examen plus approfondi de Services partagés Canada, mais nous vous remercions du temps que vous nous avez accordé et de l'information que vous nous avez fournie.

Nous allons maintenant faire une pause de deux minutes, après quoi nous reprendrons nos travaux à huis clos.

[La séance se poursuit à huis clos.]

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

PERMISSION DU PRÉSIDENT

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

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

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

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

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

SPEAKER'S PERMISSION

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

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

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

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