



CHAMBRE DES COMMUNES
HOUSE OF COMMONS
CANADA

Comité permanent des opérations gouvernementales et des prévisions budgétaires

OGGO • NUMÉRO 015 • 1^{re} SESSION • 42^e LÉGISLATURE

TÉMOIGNAGES

Le jeudi 19 mai 2016

Président

M. Tom Lukiwski

Comité permanent des opérations gouvernementales et des prévisions budgétaires

Le jeudi 19 mai 2016

• (1525)

[Traduction]

Le président (M. Tom Lukiwski (Moose Jaw—Lake Centre—Lanigan, PCC)): Chers collègues, messieurs nos invités, je sais que nous commençons environ cinq minutes plus tôt, mais j'aimerais réserver une dizaine de minutes à la fin de la séance pour les travaux du Comité. Nous allons essayer de passer le plus de temps possible avec nos témoins.

Nous accueillons aujourd'hui deux témoins pour la suite de notre étude des Services partagés Canada: M. Chris Molinski et M. Kevin Radford. Je crois savoir que M. Molinski présentera une déclaration d'ouverture de 10 minutes, et que M. Radford sera un peu plus bref.

Nous pouvons peut-être commencer par vous, monsieur Radford. Veuillez s'il vous plaît vous présenter, après quoi nous écouterons la déclaration liminaire de M. Molinski.

M. Kevin Radford (à titre personnel): J'ai l'impression que j'étais ici tout récemment.

Des voix: Oh, oh!

M. Kevin Radford: Je suis Kevin Radford. Lorsque je travaillais à Services partagés Canada, j'ai eu la chance d'en diriger les opérations. Je supervisais environ 90 % des employés. Mon travail consistait vraiment à assurer la continuité des opérations, à faire fonctionner tous les systèmes existants, et à soutenir des gens comme Chris.

C'est un honneur d'être ici aux côtés de Chris. Nous avons bien travaillé ensemble pendant de nombreuses années. J'étais là, le soir du Prix de la technologie dans l'administration fédérale, quand Chris a remporté une récompense pour son leadership tout au long de sa carrière grâce à son implication dans le milieu des dirigeants principaux de l'information, ou DPI.

J'attends vos questions avec impatience. Je suis très heureux d'être ici dans le cadre de votre étude des Services partagés Canada.

Le président: Merci beaucoup.

Monsieur Molinski.

M. Chris Molinski (à titre personnel): Merci beaucoup. Je vais laisser une copie de mon exposé avec plaisir quand je quitterai la salle.

Tout d'abord, merci de m'avoir invité à comparaître aujourd'hui devant votre comité parlementaire. C'est un honneur pour moi d'être ici aujourd'hui. Je m'exprime en tant qu'ancien employé du gouvernement fédéral, et non pas au nom de Hewlett Packard Enterprise, la société pour laquelle je travaille actuellement. L'ensemble des opinions, commentaires et points de vue exprimés sont les miens, et seulement les miens. Ma participation d'aujourd'hui est basée sur mes connaissances et mon expérience de Services partagés Canada, ou SPC, jusqu'au 14 juin 2015, date à laquelle je me suis retiré de la fonction publique fédérale.

J'ai passé 37 années au gouvernement fédéral, et j'ai toujours évolué dans le secteur de la gestion de l'information et des technologies de l'information, ou GI/TI. J'ai travaillé au ministère de la Défense nationale de 1978 à 1988, où j'ai commencé à l'échelon le plus bas qui soit dans ce domaine. Je suis ensuite allé à Transports Canada en 1988, où je suis resté jusqu'en 2015. J'ai été dirigeant principal de l'information, ou DPI, au cours de mes 15 dernières années dans la fonction publique. J'ai d'ailleurs été le DPI ayant occupé ce poste le plus longtemps.

Pour commencer, je suis extrêmement fier du temps que j'ai passé à l'emploi du gouvernement fédéral, et plus particulièrement en tant que DPI à Transports Canada. Nous avons accompli bien des choses. Mes employés étaient vraiment qualifiés, passionnés et dévoués à l'excellence du service, à l'appui de la prestation des programmes du ministère. Ils ont travaillé malgré les compressions majeures et la pression afin de livrer les services requis et de respecter les niveaux de rendement attendus. Parmi tous les services de GI/TI du gouvernement canadien, c'est celui de Transports Canada qui avait le plus bas taux de départ des employés. C'est ce dont je suis le plus fier. Nous accordions une grande valeur à nos employés, et ils étaient heureux de travailler à Transports Canada. Ils étaient très occupés et avaient l'autorité et la responsabilité nécessaires pour faire leur travail. Sous ma direction à titre de DPI, Transports Canada était considéré comme un ministère exemplaire en matière de planification stratégique de la GI/TI, d'excellence opérationnelle et d'efficacité, de client léger, de virtualisation du serveur, d'automatisation des activités, de gestion des services de technologie de l'information et de gestion de l'information, plus particulièrement de gestion des documents électroniques.

Transports Canada a reçu chaque année les meilleures évaluations du Secrétariat du Conseil du Trésor relatives à la gestion des TI, dans le Cadre de responsabilisation de gestion, ou CRG, et il a été le seul ministère à recevoir la meilleure note possible du CRG relativement à la GI. Mon équipe de direction et moi avons passé beaucoup de temps à faire part à d'autres ministères de nos pratiques exemplaires et des leçons que nous avons apprises. La GI/TI de Transports Canada a reçu de nombreuses récompenses du ministère et du gouvernement canadien au cours de cette période. La division a aussi fait appel à ses partenaires du secteur privé, lorsque c'était logique, pour nous aider à transformer nos services et à offrir les services de GI/TI les plus efficaces, rentables et de qualité qui soient. Au cours des années où j'ai été DPI, nous n'aurions pas pu atteindre nos objectifs sans l'aide et l'expertise du secteur privé. Je suis profondément reconnaissant envers tous mes collègues, tant à l'interne qu'à l'externe, de même qu'envers mes partenaires de GI/TI pour le soutien qu'ils nous ont apporté, au ministère et à moi. Je suis honoré d'avoir travaillé avec ces gens, et vraiment heureux d'avoir accompli ce que nous avons accompli.

Je tiens également à remercier les employés de SPC, et même ceux de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada, ou TPSGC, qui ont contribué à la mise en commun des services. Je vais vous parler du partage des services avant même la création de SPC. Je sais que bon nombre de ces employés ont travaillé très dur pour offrir les meilleurs services qui soient; ils étaient et sont encore dévoués à l'excellence du service. Je leur en suis éternellement reconnaissant.

J'aimerais revenir en arrière jusqu'au milieu des années 1990, alors que Transports Canada a entrepris une transformation majeure comprenant la privatisation du contrôle de la circulation aérienne, qui est passé aux mains de NAV CANADA; le transfert de la Garde côtière canadienne au ministère des Pêches et des Océans; et la privatisation des aéroports et des ports nationaux.

À la suite de cette transformation, l'effectif de Transports Canada est passé de plus de 30 000 employés à 5 300 sur une période de cinq ans. En raison de ces changements, le ministère s'est retrouvé avec une infrastructure des TI trop importante. Un centre de données de 20 millions de dollars venait d'être construit à l'Aéroport international Macdonald-Cartier, à Ottawa, juste avant l'annonce de la directive de déconcentration des pouvoirs et de transformation. Ce centre de données était alors utilisé à moins de 25 % de ses capacités, y compris son infrastructure de TI, ses ordinateurs, sa capacité de réseau et son stockage de données, de même que ses ressources humaines. La solution à ce problème a été de transférer le centre de Transports Canada — ainsi que l'ensemble du matériel et des logiciels, des contrats relatifs à l'infrastructure de GI/TI et des 30 employés en TI du ministère — aux Services gouvernementaux de télécommunications et d'informatique de TPSGC, ou SGTI, communément appelés mini-services partagés.

Voilà qui a permis à Transports Canada de réaliser des économies et d'éviter de payer 2 millions de dollars par année sur une dépense de 10 millions de dollars. Le centre nous coûtait 10 millions de dollars, et nous avons réussi à faire en sorte que TPSGC offre le service pour 8 millions.

TPSGC a également pu exploiter l'espace excédentaire du centre de données, les infrastructures informatiques afférentes et les employés mutés, dans l'intérêt d'autres ministères, ce qui a encore fait économiser des dizaines de millions de dollars au gouvernement du Canada. Des normes de service et des mesures du rendement ont été mises en place. Il convient également de souligner que le centre de données de Macdonald-Cartier, qui a été créé par Transports Canada puis transféré à TPSGC, est désormais l'un des principaux centres de données de SPC.

Quelques années plus tard, Transports Canada a aussi transféré le service de réseaux étendus aux SGTI de TPSGC, misant sur les services partagés déjà en place, puis il a racheté le service moyennant un droit déterminé en fonction des données volumétriques et du rendement. Encore une fois, Transports Canada a pu réaliser des économies considérables, et le gouvernement du Canada aussi.

• (1530)

Des comités gouvernementaux tactiques et stratégiques ont été mis en place, de même que l'ensemble des processus opérationnels de gestion connexes qui étaient requis. Ces deux initiatives de services partagés ont connu un succès retentissant et auraient dû devenir une pratique exemplaire pour l'orientation future des services partagés du gouvernement canadien.

Pour commencer, je crois fermement au concept de services partagés si les choses sont faites comme il se doit et sont logiques. Transports Canada et TPSGC sont la preuve que l'idée fonctionne.

Lors de l'annonce officielle de SPC, les DPI des ministères responsables n'étaient généralement pas au courant, selon moi, et des consultations minimes avaient été menées sur la planification du modèle de mise en oeuvre. Je suis d'avis que la planification de SPC a été faite à un échelon tellement élevé que les questions opérationnelles connexes à la mise en oeuvre n'étaient pas bien comprises. Les répercussions et la complexité de l'entreprise ont été largement sous-estimées, tout comme l'incidence sur les ministères responsables. Lorsqu'on a annoncé officiellement la création de SPC, aucuns nouveaux fonds n'étaient prévus pour appuyer la mise en oeuvre, et il y avait même des compressions importantes de ressources. Je savais donc pertinemment à l'époque que SPC avait très peu de chances de réussir d'emblée.

D'après mon expérience et mes connaissances, je savais qu'un investissement considérable — de l'ordre de milliards de dollars — était nécessaire pour atteindre les objectifs avoués de SPC et du gouvernement canadien. De plus, j'étais extrêmement préoccupé par l'ampleur de la transformation proposée et le manque de planification stratégique à l'appui de cette transformation. Les DPI des ministères responsables étaient déjà très occupés par la prestation des services existants et des services de transformation visant à soutenir l'évolution des programmes du ministère. On pourrait établir une analogie avec le fait de changer le moteur d'une voiture qui roule à 100 kilomètres par heure.

J'ai l'impression que si les DPI des ministères avaient été dûment consultés, des décisions plus éclairées auraient pu être prises quant à la mise en oeuvre de SPC, qui aurait pu voir le jour dans un délai prescrit à l'aide d'un investissement convenable. En outre, les analyses de rentabilisation de SPC réalisées à ce moment ne tenaient souvent pas compte des coûts de transformation des ministères. Prenons l'exemple de l'initiative de transformation des services de courriel. L'analyse de rentabilisation n'incluait pas les coûts ministériels des modifications apportées aux applications, de la formation ou de la mise en oeuvre. Ces coûts sont considérables et auraient dû être comptabilisés pour qu'une décision éclairée puisse être prise quant à la meilleure orientation et mise en oeuvre pour le gouvernement.

Peu après l'annonce de SPC, chaque sous-ministre des ministères responsables a reçu une lettre qui donnait plus d'information sur l'initiative de SPC, et qui précisait que SPC continuerait d'offrir les services de TI en place et de maintenir les niveaux de service connexes. C'était consternant pour l'ensemble des employés et des DPI responsables des TI au sein des ministères, étant donné que les gestionnaires de SPC connaissaient peu les services offerts, et n'avaient qu'une vague idée des niveaux de service qui étaient requis et en place. Les responsables de SPC ont aussi annoncé peu après qu'il n'y aurait aucune reddition de comptes sur les niveaux de service.

Les gens croyaient que SPC ne voulait établir aucune norme de service étant donné que les responsables craignaient de ne pas pouvoir maintenir les niveaux de service. C'était très difficile à accepter pour bon nombre de DPI ministériels, étant donné qu'un grand nombre d'entre eux avaient établi des normes de service en matière de TI en réponse aux exigences des programmes de leur ministère respectif. Transports Canada a pu minimiser l'incidence de cette décision et maintenir les niveaux de service requis puisque ses employés qui ont été transférés à SPC — plus de 35 — sont demeurés dans les locaux du ministère et s'occupaient exclusivement de ce ministère.

La gestion opérationnelle de Transports Canada était rigoureuse, et elle prévoyait une reddition de comptes sur les niveaux de service de SPC. Nous avons créé un poste de niveau supérieur afin de surveiller et gérer les services de SPC à l'endroit de Transports Canada. Le ministère a refusé toute réinstallation des employés de SPC jusqu'à ce qu'un plan de transition soit créé. Voilà qui commençait tout juste à se produire lorsque j'ai pris ma retraite en juin 2015.

Aussi, les responsables de SPC ont très clairement indiqué que les objectifs et priorités allaient cibler le programme de transformation plutôt que de soutenir les services et l'entretien en place. Cette directive a fait en sorte que des contrats d'entretien de matériel et de logiciels cruciaux n'ont pas été renouvelés, que des systèmes de soutien du centre de données n'ont pas été entretenus, que du matériel essentiel a atteint la fin de sa vie utile et même plus, que des logiciels sont devenus désuets, et que des employés et des entrepreneurs de soutien qualifiés n'ont pas été remplacés. Tout cela a occasionné de nombreuses pannes majeures du serveur et a fait perdre encore plus de crédibilité à SPC.

En effet, il y a eu une panne majeure au centre de données de Macdonald-Cartier que Transports Canada avait mis en place — des systèmes cruciaux ont été en panne pendant des jours, et beaucoup d'autres pendant 24 heures. Cette panne est survenue parce qu'il n'y avait pas de contrat d'entretien électrique 24 heures par jour, 7 jours par semaine. C'est du jamais vu en matière de services de centres de données essentiels. Le contrat d'entretien n'était en vigueur que le jour, et la société était basée à Toronto, soit à cinq heures de route. Au moment de la panne, les responsables de SPC ne savaient pas trop quels systèmes se trouvaient dans le centre de données, quels ministères étaient touchés, ou comment en minimiser les répercussions au moyen d'une résolution de problème adéquate et de l'acheminement de l'incident au palier hiérarchique approprié.

• (1535)

De nombreuses autres pannes se sont produites et continuent de se produire. Des documents d'information récents pour la presse et des documents internes du gouvernement confirment la gravité du problème. C'est d'une importance cruciale pour tous les DPI du gouvernement canadien, étant donné que la prestation des programmes est directement touchée de façon significative.

Après l'annonce de SPC, des membres de mon équipe de direction et moi-même avons tenté de nous intégrer au plus grand nombre possible de comités de gouvernance de SPC, à la fois pour soutenir la direction et tenter de l'influencer. Il m'est vite apparu évident qu'en règle générale, les responsables de la transition de SPC ne voulaient écouter aucun conseil, et que l'orientation avait déjà été établie par la haute direction de SPC, qui n'était pas ouverte au changement. C'est ce qu'on m'a dit à maintes reprises alors que j'essayais d'apporter ma contribution, de contester les directives et de formuler des recommandations. J'ai proposé que Transports Canada prenne les rênes de l'initiative de gestion des services de technologie de

l'information sous la direction de SPC, un travail essentiel à la réussite de l'initiative, mais j'ai essuyé un refus. Peu de progrès ont été réalisés dans ce dossier.

Je me souviens plus particulièrement d'une réunion de planification qui m'a marqué, même si c'est arrivé il y a trois ans. On m'a dit que les applications informatiques de Transports Canada ne respectaient pas les normes de SPC, de sorte qu'elles ne seraient pas transférées au centre de production de SPC situé à Buckingham, comme c'était prévu. C'était la première fois que j'entendais parler de ces normes. J'ai cherché à savoir quelles consultations avaient été menées et pourquoi il ne s'agissait pas des normes du gouvernement canadien, mais je n'ai obtenu aucune réponse. Je me suis adressé aux instances supérieures de SPC, et je n'ai pas plus obtenu de réponse convenable. Je pourrais continuer, mais vous comprenez mon point. Je suis persuadé que certains des plus hauts cadres de SPC me trouvaient pénible.

J'ai la conviction que les consultations ont été menées seulement pour que SPC puisse cocher une case plutôt que pour écouter ce que les ministères avaient à dire. J'ai d'ailleurs entendu le même son de cloche de nombreux spécialistes du milieu. Les instances supérieures de SPC semblaient connaître toutes les réponses avant même que les questions ne soient posées ou que les remarques ne soient formulées. Les partenaires du gouvernement canadien se sont sentis marginalisés et même attaqués par SPC, alors que les règles d'engagement et des approvisionnements changeaient continuellement.

Il m'est apparu évident que les ministères étaient considérés comme des utilisateurs plutôt que des partenaires, même si SPC prétendait continuellement le contraire. Dans un partenariat, les deux parties doivent participer au processus de planification et de décision, mais ce n'était tout simplement pas le cas dans la vaste majorité des cas dans le cadre de la transformation.

J'ai eu un autre problème avec SPC: je n'ai jamais pu obtenir de plan stratégique intégré englobant l'ensemble des secteurs de la transformation. L'initiative de transformation des services de courriel de même que la consolidation du réseau et du centre de données sont toutes interdépendantes et s'influencent mutuellement. Ajoutez-y les répercussions au sein des ministères, et vous aurez un plan stratégique pour commencer à aller de l'avant. Sans un plan semblable, il est impossible de faire la planification détaillée requise pour réussir les mises en oeuvre. Je suis d'avis que cela n'a jamais été fait correctement. Je demandais sans cesse à voir le plan, de même que le plan connexe des ressources humaines pour les employés de SPC. Je ne crois pas qu'il y en avait un à ce moment.

Après la création de SPC, les ressources d'approvisionnement ont été transférées de TPSGC à SPC, après quoi SPC a obtenu l'autorisation de faire ses propres achats. Je suis d'avis que c'était une grave erreur qui a entraîné des problèmes importants du côté des achats, y compris du côté de la procédure, des dispositions sur l'exemption au titre de la sécurité, de l'équité, de la transparence et de la perception de favoritisme. Je pense que le gouvernement du Canada doit avoir un seul centre d'excellence spécialisé dans les approvisionnements au sein de Services publics et Approvisionnement Canada... est-ce bien son nom, maintenant?

M. Kevin Radford: C'est Services publics et Approvisionnement Canada.

M. Chris Molinski: Oui, Services publics et Approvisionnement Canada. Les choses ont changé depuis mon départ.

Je pense ainsi pour les mêmes raisons qui ont mené à la création de SPC: l'efficacité, l'efficacité et la prestation de services de grande valeur.

Comme je l'ai mentionné plus tôt, le gouvernement du Canada compte dans ses rangs certains des travailleurs du domaine de la GI-TI les plus brillants et les plus compétents au pays. Dans l'ensemble, je trouve très déconcertant ce qui est arrivé à ceux qui ont été transférés à SPC. De nombreux employés sont marginalisés et ne sont pas consultés ou ne participent pas à l'établissement des directives ni à la prise de décisions. Ils s'en font pour leur avenir, et on leur a demandé de faire de plus en plus de travail tout en étant soumis à des pressions accrues. Selon le Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux, les employés de SPC sont ceux qui ont le plus faible moral dans tous les ministères. Je crois que les fonctionnaires fédéraux sont l'actif le plus important du gouvernement. Il est tragique que les employés de SPC soient confrontés à ces difficultés. Les employés sont l'actif le plus important de toutes les organisations.

Mes recommandations, à un très haut niveau, sont les suivantes en date du 14 juin 2015. Il faut d'abord désigner des équipes spéciales qui travailleront avec tous les ministères pour résoudre les problèmes de production subsistants. Une fois que ce sera fait, y compris après s'être assuré que le matériel, les logiciels et autres ne sont pas désuets et que des ententes de maintenance sont en place pour l'ensemble de l'infrastructure de TI, notamment les systèmes de soutien des centres de données et ainsi de suite, il faut s'entendre et établir des normes de service ainsi que produire un rapport mensuel sur le rendement de SPC. Il faut également s'assurer de prévoir des réunions mensuelles sur le rendement avec tous les ministères ainsi que des activités de production de SPC, ainsi qu'établir des processus de report de même que tous les processus de transmission et tous les processus et les procédures de gouvernance de la production nécessaires. De plus, il faut implanter les outils d'automatisation qui permettent d'inclure la gestion des actifs. Je crois fermement que les gens de SPC ne savent pas ce qui se trouve actuellement dans le milieu ni ce qu'ils gèrent. Il faut dénombrer l'ensemble du matériel et des logiciels, y compris pour ce qui est de la conformité aux licences, des composants de réseau, de la configuration des applications, des interfaces et ainsi de suite. Il faut ensuite se pencher sur l'automatisation du déploiement de serveurs et de dispositifs de stockage, sur la surveillance des activités, sur la gestion du rendement ainsi que sur l'intégration de la GSTI, en s'appuyant sur la plus grande base d'installation mise en oeuvre dans les ministères responsables. Ces mesures soutiennent tous les aspects des activités de production, du service de dépannage à la gestion du changement, en passant par la gestion de la configuration, le contrôle de l'accès et tous les processus de soutien opérationnel exigés.

Il faut suspendre, dans la mesure du possible, toutes les activités de transformation et revoir le plan, en tenant compte des commentaires des DPI des ministères responsables et des experts de l'industrie. De grandes sociétés de TI ont entrepris de profondes transformations à l'interne et ont l'expérience, les services et les pratiques exemplaires nécessaires pour soutenir l'initiative de transformation du gouvernement du Canada. Il faut consulter ces sociétés qui ont fait leurs preuves et qui ont mené des activités de transformation en communiquant avec elles. Ce plan doit être adapté au plan stratégique de GI-TI du gouvernement du Canada qui est mis en oeuvre par le Conseil du Trésor ainsi qu'aux plans stratégiques ministériels de GI-TI. Une fois le plan approuvé, il faut élaborer un plan de mise en oeuvre qui doit définir la première mesure à prendre et l'ensemble des répercussions. Ce plan devrait inclure l'architecture cible vers laquelle tous les ministères devraient migrer et indiquer le moment, au cours de la prochaine aux trois prochaines années, où les systèmes seront reconstruits ou des logiciels seront achetés pour

soutenir l'architecture cible. La convergence des centres de données sera plus simple lorsque les systèmes ministériels seront harmonisés.

Les responsables de l'approvisionnement du gouvernement devraient négocier des contrats de licence d'entreprise pour tous les logiciels de cette architecture cible afin de réduire les coûts. Des dossiers de décision devraient ensuite être préparés, notamment pour définir tous les coûts. L'approbation des dossiers de décision déterminera les priorités, les ressources nécessaires et le calendrier de mise en oeuvre. Pendant ce temps, il faut autoriser les ministères à faire avancer les priorités en matière de prestation de services de GI-TI — car nous ne pouvons pas interrompre la prestation des services d'exploitation, et vous l'avez fait — en faisant agir SPC comme un courtier de services.

Il faut commencer petit et voir grand. Il faut traiter les ministères responsables comme de véritables partenaires et vraiment écouter ce qu'ils ont à dire. Il faut les faire participer à la prise de décisions et dorénavant les tenir au courant.

La prochaine recommandation est de mettre fin à l'Initiative de transformation des services de courriel en raison des retards importants et des dépassements de coûts, et attendre les résultats du plan stratégique. Dans sa forme actuelle, l'ITSC n'a plus beaucoup de crédibilité. Une fois que les directives et les initiatives seront approuvées, il faut élaborer un plan de RH destiné à tous les employés de SPC, notamment pour ce qui est de la formation, du développement professionnel et ainsi de suite. En ce qui concerne les employés dont les fonctions pourraient être confiées en sous-traitance ou privatisées, il faut réaménager les effectifs et essayer de leur donner un autre poste — en leur offrant entre autres de la formation — au sein du ministère ou dans d'autres ministères. Les congédiements doivent être évités dans la mesure du possible. Il faut adapter ce plan aux plans ministériels de RH en matière de TI et gérer les employés de la TI au niveau de l'administration fédérale. Les employés doivent être tenus au courant des développements qui les concernent et avoir l'impression qu'ils font partie de la solution.

La prochaine recommandation est de remettre à SPAC le pouvoir en matière d'approvisionnement et les ressources connexes pour créer un centre d'excellence en matière d'approvisionnement.

La dernière recommandation est d'établir, d'accroître et de renforcer la gouvernance tactique et la gouvernance stratégique nécessaires: la gouvernance tactique pour gérer les services existants de GI-TI et la gouvernance stratégique pour gérer l'orientation et la mise en oeuvre de projets de SPC. Il faut gérer les attentes et communiquer.

Je vais maintenant vous faire part de mes dernières impressions. J'estime que sans intervention immédiate et directe, SPC n'atteindra pas les objectifs qui lui ont été assignés, ce qui se traduira par une augmentation importante des coûts et une prestation de services de GI-TI extrêmement inefficace et inefficace, et aura pour résultat final que les ministères responsables seront incapables non seulement d'offrir leurs programmes de prestation de services existants, mais aussi de se transformer pour satisfaire aux exigences changeantes. Au bout du compte, le gouvernement fédéral sera de moins en moins pertinent et le Canada, en tant que pays, deviendra incapable de soutenir la concurrence sur le marché mondial, et la fonction publique ne fera plus l'envie d'autres pays et sera incapable de répondre aux besoins des citoyens canadiens, des entreprises du pays et ainsi de suite.

● (1540)

Le Canada est le meilleur pays au monde. Voyons à ce que cela ne change pas.

Je vous remercie du temps que vous m'avez accordé aujourd'hui.

Le président: Merci, monsieur Molinski. Je vous suis reconnaissant de votre franchise, et je pense que c'est la même chose pour la plupart des membres du Comité. Nous vous aurons parmi nous jusqu'à 16 h 30, et j'ai l'impression que nous n'allons pas manquer de questions à vous poser.

Nous allons commencer par des interventions de sept minutes. Allez-y, monsieur Whalen.

M. Nick Whalen (St. John's-Est, Lib.): Merci beaucoup, monsieur le président.

Merci à vous deux d'être ici.

Nous avons déjà entendu des témoins au sujet de cette question que nous a renvoyée le comité des comptes publics et qui nous donne l'occasion de faire une étude sur Services partagés Canada, dans le but de déterminer comment nous pouvons continuer d'offrir les services de TI de grande qualité auxquels les Canadiens s'attendent de la part de leur gouvernement.

Une partie de ce que nous a dit M. Molinski ne correspond pas nécessairement aux témoignages que nous avons entendus précédemment. Monsieur Radford, vous êtes peut-être en mesure de formuler des commentaires atténuants qui pourraient faire la lumière sur la situation dans laquelle nous étions au début ainsi que sur votre perception de la nécessité d'un ministère comme SPC et des problèmes que la création de ce ministère avait pour but de résoudre, plus particulièrement en ce qui a trait aux plans manquants dont a parlé M. Molinski — des plans de RH, de transition, de transfert —, au manque de consultation auprès des DPI des ministères et du fossé entre ce que M. Molinski dit et ce qu'ont dit d'autres témoins à propos des niveaux de service ministériel de la TI qui existaient selon lui, mais pas selon les témoins précédents.

Il y a ensuite le transfert, à l'époque, du centre d'excellence en matière d'approvisionnement, qui est passé du ministère des Travaux publics et des Services gouvernementaux à SPC, et la question de savoir si vous pensez que ces choses ont été gérées de manière appropriée.

● (1545)

M. Kevin Radford: J'espère que Chris se sentira mieux, mais bravo, bien dit.

J'étais là au tout début, mais je n'ai pas participé à la planification qui s'est faite avant la création du ministère en novembre — je suis arrivé là le 22 novembre 2011 —, c'est-à-dire aux consultations et à l'examen des services administratifs. Compte tenu de mon expérience et du certain succès que j'avais connu, on m'a demandé de jouer un rôle opérationnel. On m'a également demandé de mettre à profit les liens que j'avais avec des gens comme Chris et au sein de la communauté pour essentiellement maintenir en état de marche les systèmes existants. C'était mon rôle opérationnel, mais j'ai aussi joué un rôle auprès des gens qui travaillent pour nous au sein de l'organisation.

Dans la perspective de la planification, je corrobore ce que Chris a dit à propos du peu de consultations ayant été menées. Je crois que c'est fondé. Quand nous réalisons ce genre de choses et que nous apportons des changements importants à l'appareil gouvernemental, il arrive souvent que cela fasse l'objet d'une certaine confidentialité. Les organisations ont donc subi un certain choc culturel quand elles ont appris que leur personnel administratif serait transféré dans une nouvelle organisation.

Cette mesure devait être atténuée en gardant le personnel au sein de leur organisation respective. Il faut comprendre qu'aucun plan de

RH n'avait été élaboré lorsque SPC a été créé. En fait, à notre arrivée, il n'y avait même pas de système de gestion des RH. Pour tous les systèmes que nous avons mis à contribution, nous avions des ententes avec des gens comme Chris et avec les 43 ministères participants, afin qu'ils continuent entre autres de payer et de gérer les employés qui étaient encore dans leur immeuble pour appuyer leurs anciens centres de données. C'était davantage une question de propriété. Ils ont continué de travailler dans leurs milieux opérationnels, mais ils portaient dorénavant un t-shirt sur lequel il était écrit: « Je travaille maintenant pour une nouvelle entité dont je ne sais pas grand-chose. » Je voulais également le mentionner.

À propos des systèmes patrimoniaux, Chris a longuement parlé de certaines de ses réussites en tant que DPI, et il a d'ailleurs reçu une prime de long service compte tenu de son leadership exceptionnel dans ce domaine. Je dois dire que dans de nombreux ministères dont la responsabilité des services administratifs m'a été confiée, ce degré de maturité, si vous voulez, pour ce qui est de connaître leurs actifs... Je ne veux pas donner l'impression que toutes les organisations de tous les DPI avaient un accord détaillé sur les niveaux de service, car c'est complètement faux. Dans le cas d'organisations plus matures comme Transports Canada, qui a transféré ses services administratifs il y a près de 10 ans, avant la création de SPC, la DGSIT et les SGTI, comme vous l'avez mentionné, il y aurait eu un accord sur les niveaux de service, mais les seules organisations qui en possédaient un étaient Transports Canada et — Chris peut me corriger si je me trompe, car je me fie à ma mémoire — l'École de la fonction publique du Canada, mais il s'agissait de petites entités dont les activités quotidiennes représentaient environ quelques centaines de millions de dollars.

À notre arrivée, il n'y avait pas non plus de système financier, et nous avons donc continué d'utiliser les systèmes financiers des ministères. Lorsque nous gérons des contrats et que nous assumons la responsabilité de contrats, nous mettions encore à profit la communauté pour nous aider à les gérer, encore une fois au moyen des systèmes patrimoniaux.

J'essaie de répondre à votre question concernant les consultants de transition des RH. Vous devez comprendre que j'ai vu cela comme une occasion de faire preuve de leadership. Je crois que l'approche d'entreprise était la voie à suivre, et je pense que nous étions tous de cet avis. C'était la bonne façon de procéder. Chris a dit que si c'était à refaire, nous consacrerions plus de temps à la planification, à la mise sur pied d'une coalition de volontaires, à commencer par de petites mesures et ainsi de suite.

Je suis désolé si c'est...

● (1550)

M. Nick Whalen: Je vous interromps.

J'ai l'impression que vous pensez que le plan était un peu précipité, ce qui a peut-être été nécessaire compte tenu de la nature de la réalisation de cette grande transformation et d'un certain désir de faire preuve de confidentialité avant d'aller de l'avant, plutôt que d'essayer d'informer les gens progressivement. Est-il possible maintenant que les employés de SPC aient encore les connaissances institutionnelles nécessaires pour gérer adéquatement tous les systèmes patrimoniaux, pour mettre en place ces plans pour l'avenir, pour commencer et faire le travail maintenant?

Le président: Je suis désolé, mais je vous demanderais d'être extrêmement bref si vous le pouvez.

M. Kevin Radford: Oui. C'est tout à fait possible. Je crois que les gens qui travaillent à SPC veulent avant toutes choses apporter une contribution. Ils veulent être heureux au travail. Ils sont très compétents. Tous ceux qui ont travaillé pour moi au sein de cet organisme voulaient ce qu'il y a de mieux pour soutenir leurs ministères d'origine et poursuivre les activités. Est-ce que je pense que ceux qui sont encore là ont toujours ce qu'il faut? L'important, ce n'est pas seulement ces connaissances de base, mais le fait d'avoir une communauté de DPI qui se réunit de façon concertée aux fins de la planification. Ces connaissances de base feront en sorte que nous réussirons à l'avenir.

Le président: Merci beaucoup.

Allez-y, monsieur Blaney; vous avez sept minutes.

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

Je crois que c'est la seule série de questions pendant laquelle mes collègues et moi pourrions intervenir, n'est-ce pas?

Le président: Nous aurons peut-être un peu plus de temps. Il nous reste environ 35 minutes.

L'hon. Steven Blaney: Je vois.

Merci beaucoup de comparaître devant notre Comité. Je regardais notre analyste pendant que vous parliez, et j'ai l'impression que nous aurons déjà par écrit une bonne partie du rapport sur les raisons pour lesquelles Services partagés Canada n'a pas connu le succès escompté. Nous vous en sommes certainement reconnaissants.

Nous voulions également recueillir les commentaires des ministères qui travaillent avec SPC. Je pense que nous en avons plus que ce que nous avons demandé, et nous vous en sommes également reconnaissants, d'autant plus que vous en êtes maintenant à d'autres étapes de votre carrière.

Vous avez soulevé de façon détaillée de nombreux points intéressants, monsieur Molinski. Vous avez mentionné certaines des énormes difficultés auxquelles vous vous êtes heurté dans ce que je qualifierais de milieu quasi chaotique. Nous savons maintenant que Services partagés Canada se tourne vers l'avenir et doit digérer cette première étape. Quelles seraient vos principales préoccupations? Vous avez sans aucun doute fait allusion à certaines d'entre elles dans votre exposé, mais pouvez-vous nous en dire davantage? J'aimerais ensuite entendre à ce sujet M. Radford.

M. Chris Molinski: Merci beaucoup de poser la question.

Parlons d'abord des systèmes patrimoniaux. Les gens pensent que « patrimonial » signifie « vieux » ou « mauvais ». Ce n'est pas le cas. Cela signifie « existant ». À l'heure actuelle, ce sont les systèmes patrimoniaux, ou systèmes existants, qui appuient la prestation des programmes du gouvernement fédéral, y compris les systèmes essentiels à sa mission. À défaut de préserver ces systèmes et d'en prendre soin, ils ne fonctionneront pas et commenceront à poser des problèmes.

Dans le cadre d'un programme de transformation, on doit appuyer ce qui se fait aujourd'hui en même temps que l'on construit ce dont on aura besoin demain. Il est nécessaire d'investir et de planifier, et vous devez comprendre les détails. Les DPI sont responsables, alors qu'ils sont soumis à d'énormes pressions, de veiller à ce que la prestation de services se fasse de manière à répondre aux exigences du programme. J'ose dire que dans beaucoup de ministères, aux paliers supérieurs, la délimitation entre SPC, c'est-à-dire les services qu'il offre, et ce que les services de TI et les autres ministères font n'est pas bien comprise. Au bout du compte, ils sont intégrés. Les

fonctions des programmes dépendent de la prestation de services de SPC. C'est l'infrastructure sur laquelle tout repose.

Je pense que la première chose à faire, comme je l'ai dit, est de corriger ce qui ne va pas aujourd'hui. Les systèmes patrimoniaux ne sont pas mauvais. De toute évidence, nous voulons les transformer lorsque c'est sensé, non seulement sur le plan de la fonctionnalité, mais aussi lorsque c'est sensé physiquement. Je vais utiliser une analogie: si vous conduisez une Ford Taurus 2010 et qu'elle fonctionne bien, qu'elle fait tout ce que vous voulez qu'elle fasse, vous n'avez donc pas besoin d'acheter une Ford Taurus 2016 si vous n'avez pas besoin de ce qu'elle a à offrir.

Je pense que c'est cela qu'on n'a pas compris. Je pense que lorsque certaines décisions ont été prises et certaines directives ont été adoptées, les gens ne comprenaient pas de manière approfondie de quoi il s'agissait. Les concepts sont tout à fait justes — nous voulons réduire les coûts —, mais vous devez investir dans ces concepts et comprendre votre situation actuelle pour vous positionner de manière à parvenir à vos fins.

• (1555)

L'hon. Steven Blaney: Y a-t-il quelque part dans un ministère des bijoux que nous avons en quelque sorte nivelés par le bas? Avons-nous recommencé à zéro parce que ces systèmes ne cadraient pas avec notre vision ou qu'ils n'avaient pas été conçus pour répondre aux mêmes besoins?

M. Chris Molinski: Je crois que les ministères responsables ont aussi un rôle à jouer. Bien des systèmes ont évolué grâce au travail de TI parallèles, et non à celui des services des TI de l'organisation, ce qui fait que bien des ministères ne savaient pas ce qu'ils avaient. Tout cela était en train de prendre forme quand SPC a été annoncé. Il y avait un problème, du point de vue du gouvernement du Canada.

Chaque ministère responsable doit faire sa propre analyse de ses applications, et il est à espérer que chacun a cerné celles qui sont essentielles à sa mission et a veillé à ce qu'elles soient bien entretenues. Il reste ensuite à regarder comment changer le reste. Il y a beaucoup de choses possibles, dans la perspective de services partagés, sans toucher à l'aspect des applications. Vous pouvez commencer par les réseaux. Vous pouvez commencer par des choses en arrière-plan qui peuvent améliorer la situation et par comprendre quels sont les besoins.

Quand vous vous mettez à faire des interfaces-client ou des interfaces axées sur les activités... parce que tout est intégré. Prenez notre système financier. Les gens parlent des applications de soutien. Je crois qu'il n'y a plus d'applications de soutien. Cela sert à répondre à nos besoins opérationnels. Notre système financier avait des dizaines et des dizaines de systèmes intégrés qui influaient sur notre inspection des avions, ou notre inspection des navires, ou notre inspection des chemins de fer. Il vous faut ces systèmes.

L'hon. Steven Blaney: Merci.

J'aimerais entendre M. Radford.

M. Kevin Radford: Je ne voulais pas... quand j'ai parlé des anciens systèmes. Ce sont les systèmes existants; ce n'est qu'un terme.

Nous ne pouvons pas oublier qu'en 2010, un rapport du vérificateur général a porté sur cinq grands systèmes. Si vous lisez les recommandations, vous verrez qu'on n'y disait pas que les systèmes existants étaient formidables, qu'ils fonctionnaient bien, que tout était interrelié et qu'ils étaient durables, tout au contraire. On y disait qu'il fallait faire d'importants investissements. La recommandation, pour les cinq systèmes étudiés seulement, était un investissement de 2 milliards de dollars.

Quand on l'a créé, SPC n'a pas hérité de systèmes qui n'avaient pas besoin d'investissements, et les ministères qui se sont unis à SPC ne sont essentiellement pas venus avec de tels systèmes non plus.

Je vais donner des exemples, car je pense que Chris a soulevé d'excellents points, et je ne suis pas contre ce qu'il a dit.

Quand vous regardez du côté de l'Agence des services frontaliers du Canada et que vous pensez à l'importance de cette organisation pour la sécurité, vous voyez des liens avec 17 ministères et organismes différents.

Pendant que j'étais aux opérations, il y avait des centaines de pannes à l'échelle de l'écosystème de ces ministères. Nous avons misé sur le travail d'équipe, avec les employés de soutien — les employés administratifs — qui se trouvaient maintenant sous le même toit, et nous avons été en mesure d'analyser chaque point de défaillance.

Nous avons pu faire des analyses, quand nous avons apporté les changements de ce genre, du point de vue de la maturité et du développement de systèmes, et nous avons conclu que nous devons réaliser les procédures d'essai d'une certaine façon pour veiller à ce que les systèmes fonctionnent une fois qu'ils sont mis en production.

Ce que je veux dire, c'est que nous avons en fait rehaussé le rendement de certains des systèmes relativement âgés qui servent à la gestion de la frontière. Il n'y avait pas de lieu unique où les opérations de sécurité convergeaient, où tous les ministères gouvernementaux pouvaient se connecter sur Internet, sauf en quelques endroits, et ce n'était pas toujours le cas. Nous avons pu travailler avec nos partenaires en sécurité, rassembler les équipes de sécurité de multiples partenaires, et gérer les cyberattaques d'une façon coordonnée: quel est le problème, qui a ce problème, etc.

Les réunir pour la première fois s'est traduit par des bienfaits considérables, par exemple avec le virus Heartbleed ou n'importe quel autre virus dont vous voulez parler. Vous vous souvenez de celui qui a causé la panne des systèmes de l'ARC, lesquels systèmes ont été véritablement infiltrés. C'est la première fois que nous avons pu travailler d'une manière coordonnée et fermer les systèmes importants pour protéger les systèmes gouvernementaux à l'avenir.

L'idée qui sous-tend les services partagés, celle d'améliorer la sécurité, est absolue. À propos de ce que Chris disait, j'aimerais très rapidement dire...

Le président: Je vais devoir vous arrêter. Je suis sûr que nous aurons des renseignements supplémentaires au fur et à mesure que les questions seront posées.

Monsieur Weir, vous avez sept minutes.

M. Erin Weir (Regina—Lewvan, NPD): Merci beaucoup, monsieur Molinski, d'avoir jeté de la lumière sur ce qui a mal tourné à Services partagés Canada. Je vous remercie également des recommandations que vous avez faites sur les façons de régler les problèmes.

Vous avez présenté d'assez nombreuses recommandations, et je me demande quelles sont les deux ou trois recommandations que vous feriez en priorité.

• (1600)

M. Chris Molinski: Je vous remercie beaucoup de cette question.

Comme Kevin vient de le dire, les ministères sont à des niveaux de maturité différents. Je parle de Transports Canada. Je ne parle pas au nom de mes collègues des autres ministères. Je tiens à le préciser.

Je crois en réalité que Services partagés doit prendre du recul. Il y a tout simplement trop de choses à faire pour réaliser ce qu'il cherche à faire, et je crois que c'est presque impossible, compte tenu de la façon dont le gouvernement évolue.

Ce qu'il faut faire, tel que c'est indiqué, c'est choisir l'aspect transformationnel qui est le plus sensé, qui pourrait être le moins coûteux et qui pourrait être efficace. En ce moment, il y a un sérieux problème de crédibilité dans les ministères responsables, concernant les services partagés. Les gens croient au concept, mais il n'y a généralement pas de résultats partout.

Comprenez-moi bien. Les gens ont travaillé très fort, avec succès dans certains cas, entre autres pour l'élément important que constitue la sécurité. Je suis tout à fait d'accord avec Kevin sur ce point.

Je crois qu'il faut renouveler les outils, faire une analyse, établir des attentes concernant ce qu'il est possible de faire, déterminer le moment et préciser les investissements requis pour y arriver.

La première chose à faire, manifestement, c'est de résoudre tous les problèmes actuels de production. Si vous ne les réglez pas maintenant, il y aura encore des pannes qui vont causer d'autres problèmes. Vous ne voulez pas consacrer beaucoup d'argent à cela si vous avez l'intention de vous éloigner de cela à l'avenir. C'est donc une question d'équilibre, mais vous devez quand même veiller à la prestation des bons services.

M. Erin Weir: L'une des choses que vous avez dites, c'est qu'il ne faut pas réinventer la roue. Si une chose fonctionne, il n'est pas nécessaire de la remplacer.

L'un des changements que des témoins précédents de Services partagés Canada voulaient vraiment, c'est le remplacement des lignes téléphoniques traditionnelles par des systèmes de voix sur IP, ou des lignes VoIP. Je crois qu'ils avaient plusieurs raisons de vouloir le faire. Je me demande si vous êtes d'accord avec cela, ou si vous pensez qu'il serait une erreur d'aller trop dans cette direction.

M. Chris Molinski: Si vous me le permettez, je vais parler de mon nouveau travail. La différence, c'est que chez Hewlett Packard Enterprise, vous pouvez cliquer sur une réunion, ce qui permet d'organiser une vidéoconférence, un appel vocal ou une téléconférence, simplement avec un clic au moyen d'Outlook, et de Skype Enterprise.

Il existe des technologies. La téléphonie par IP est peut-être maintenant un peu dépassée, mais je suis d'accord pour dire que ce sont des choses sur lesquelles le gouvernement peut vraiment miser, parce que ce sont des technologies qui n'ont pas d'effet direct sur les systèmes au quotidien, mais qui peuvent ajouter énormément de valeur.

Personnellement, je n'en revenais pas de voir à quel point cela fonctionne bien, et cela utilise le nuage. Juste pour que vous le sachiez: ce n'était même pas HP qui offrait le service à l'interne.

M. Erin Weir: C'est très intéressant.

Il semble que le concept de Services partagés — que vous appuyez généralement — soit en partie de centraliser les choses pour éviter la redondance d'un ministère à l'autre. Je me demande s'il n'est pas risqué de concentrer une trop grande partie de la capacité des TI du gouvernement du Canada dans trop peu de centres. Est-ce que cela nous rend plus vulnérables à une attaque, à une catastrophe naturelle ou à tout autre type de pannes?

M. Chris Molinski: C'est une bonne question. C'est une question d'équilibre.

Je crois que certaines choses se prêtent beaucoup mieux que d'autres à des services partagés. Par exemple, c'est possible pour les services informatiques de base comme le courriel, la bureautique et les services d'analyse opérationnelle, ainsi que la gestion des documents électroniques. Je crois fermement que peu importe le ministère où vous travaillez, vous devriez avoir les mêmes services partout à moins que quelque chose de différent soit requis. Il y a certaines choses que vous pouvez faire.

Pour ce qui est de mettre tous les oeufs dans le même panier, il existe une technologie qui vous permet d'intégrer la reprise après un sinistre grâce à l'automatisation. Les outils sont là, alors vous pouvez assurément minimiser les risques en faisant de la consolidation. Je n'aime pas le mot « centralisation ». Je pense qu'il est plus sensé de faire de la consolidation.

Si vous me permettez, ce qui est intéressant, c'est que chaque ministère a vécu ce que Services partagés va vivre. Quand j'ai commencé à Transports Canada en 1980, chacun avait ses propres services de TI. Je crois qu'il y avait à l'époque sept systèmes de courriel différents, des réseaux différents et tout cela, puis on en est venu au principe d'un seul système. Il s'agissait de le financer, de l'établir, de comprendre les activités et de le mettre en place. Nous avons fini par avoir un seul système de courriel, un système de réseaux étendus et un système financier, alors que nous en avions plusieurs avant.

Nous avons vécu tout cela et nous avons investi, alors nous le savions. Puis, quand nous sommes allés à Travaux publics pour le regroupement des centres de données, afin de transférer toute l'installation au réseau étendu, nous avons l'expérience de cela. Je crois fermement que si les cadres supérieurs de SPC avaient écouté cela... Et je sais que les gens travaillent dans le secret et font ce genre de choses. Pour moi, en tant que DPI d'un ministère responsable, c'était très irritant parce que nous avons vécu beaucoup de ces problèmes déjà, et que cela continuait.

M. Erin Weir: Vous avez mentionné l'approvisionnement et les améliorations qui sont possibles dans ce domaine. J'aimerais profiter du fait que vous travaillez maintenant dans le secteur privé des TI. J'aimerais savoir si vous estimez que le gouvernement du Canada fait bien, pour ses approvisionnements, de se concentrer sur le coût le plus bas, ou si vous pensez qu'il serait aussi sensé d'utiliser ce très fort volume d'achats pour essayer de développer le secteur des TI au Canada.

M. Chris Molinski: C'est une excellente question. De l'intérieur, l'approvisionnement au gouvernement n'a jamais fonctionné convenablement, et maintenant que je suis dans le secteur privé, je vois que cela ne fonctionne pas du tout. Cela dépend de la perspective.

Le problème avec l'approvisionnement au gouvernement, c'est qu'il est axé sur les faibles coûts et que les TI ne sont pas offertes à faibles coûts dans tous les cas. Il faut la meilleure valeur. En ce moment, l'acquisition de services de TI est fragmentée entre les ministères responsables qui achètent une partie de leurs choses par

l'intermédiaire de Travaux publics parce que c'est dans ce domaine, ou par l'intermédiaire de SPC parce que c'est dans ce domaine. Bien des ministères ne savent même pas comment cela fonctionne, et on se tourne en plus vers le secteur privé, on essaie de faire affaire avec le secteur privé parce qu'il a beaucoup à offrir.

Comme je l'ai dit dans ma déclaration préliminaire, j'en ai tiré le maximum. Je n'aurais pas pu accomplir ce que j'ai fait sans que le secteur privé aide Transports Canada. Nous n'avions pas les gens. Il nous fallait acheter ces services, ce que nous avons fait de manière efficace par des méthodes d'approvisionnement ouvertes et équitables.

En ce moment, je pense que l'approvisionnement au gouvernement est un désastre. Je le vois de l'extérieur, et il faut que ce soit réparé. Je pense qu'une des choses à faire est de créer un centre d'excellence où l'on pourrait cerner la situation et travailler avec les ministères et l'industrie de manière à tout orienter vers l'avenir. On l'a essayé avant. Cependant, il faut se détourner des faibles coûts. C'est la meilleure valeur qu'il faut. Autrement, avec les faibles coûts, vous accumulez les dépenses et finissez par avoir payé trois fois le prix que vous auriez dû payer initialement.

Certains diront que l'Initiative de transformation des services de courriel, l'ITSC, est un exemple parfait. Je n'en parlerai pas. Je n'ai pas participé au processus d'approvisionnement, alors je vais en rester là.

● (1605)

Le président: Je pense que je vais vous arrêter là, mais nous devrions pouvoir faire au moins un autre tour de trois minutes.

Monsieur Drouin.

M. Francis Drouin (Glengarry—Prescott—Russell, Lib.): Merci, monsieur le président.

Monsieur Radford, dans votre long discours, vous avez parlé d'assurer la continuité des opérations. Quand vous êtes arrivé, quel genre de mesure de rendement était employée pour... M. Molinski a mentionné que le degré de maturité varie d'un ministère à l'autre. Quelle incidence ce fait a-t-il eue sur la mesure de rendement employée?

M. Kevin Radford: Merci pour la question.

Pour assurer la continuité des opérations, nous nous sommes immédiatement tournés vers les 1 572 systèmes essentiels à la mission — je crois que c'était le nombre à l'époque — que des gens comme Chris et les DPI avaient identifiés et vers les programmes qu'ils soutenaient. Chaque semaine, nous créons un comité des opérations. Dans sa déclaration préliminaire, Chris a dit qu'une organisation de gestion des services contrôlait le fonctionnement de ses systèmes et autres. Multipliez cela par 43 et pensez qu'il y a, dans certains cas, plusieurs organisations de gestion des services. Certains ministères ont conservé les organisations, d'autres nous les ont cédées. Nous avons dû les coordonner de manière holistique, sans outils universels. Pour quelque 73 systèmes différents, je pense, nous suivions ce qui se passait réellement dans les systèmes à risque. Par rapport aux mesures du rendement, premièrement, nous sommes allés directement à l'essentiel: quels incidents se produisent? Suivons-les. Consignons-les et tenons compte du temps qu'il nous faut pour réagir et pour trouver des solutions. Réunissons-nous chaque semaine pour en parler. La gestion des incidents est faite en fonction de la Bibliothèque d'infrastructure des technologies de l'information, ITIL. Il s'agit d'une bibliothèque internationale de termes que tous comprennent, mais dans le secteur des TI, nous nous concentrons sur la gestion des incidents et nous employons une approche holistique.

Le deuxième volet était la gestion des problèmes: nous avons cherché dans quels systèmes il y avait des tendances. Nous avons des mesures pour cela.

Le troisième volet, bien sûr, était le secteur de la gestion des changements. C'est comme quand on est propriétaire d'un logement en copropriété ici, à Ottawa. Normalement, on reçoit un avis qui dit: « Nous viendrons dans trois mois, ou nous interrompons temporairement les systèmes ce week-end. Planifions ensemble pour déterminer l'effet de l'interruption sur notre programme. » C'est ainsi que nous avons procédé pour assurer la continuité des opérations. C'était suivi de près par l'administration chaque semaine. Au départ, notre chef de l'exploitation à l'époque, M. Grant Westcott, supervisait le processus, puis j'ai pris la relève. Je ne me rappelle pas exactement quand, mais c'est ainsi que nous avons procédé. De temps en temps, c'était une discussion ouverte. Nous avons aussi parfois le privilège d'accueillir un DPI qui venait observer.

M. Francis Drouin: Vous avez parlé d'approvisionnement. Est-il arrivé que l'approvisionnement vous empêche d'accomplir votre travail, de ralentir le processus pour remplacer...

M. Kevin Radford: Je ne dirais pas que l'approvisionnement nous nuisait. Je pouvais dire ce qu'il en était, en examinant les salaires dans le cadre de PPP. C'était vraiment facile à prévoir. En examinant les systèmes que nous utilisions et le programme d'immobilisations qui serait nécessaire pour procéder aux remplacements, je pouvais, après la première année, qui a été pour nous tous une année d'apprentissage, prédire avec une certaine précision combien nous devrions dépenser pour faire fonctionner les anciens systèmes, et ce, à quelques points de pourcentage près. Ce qui nous nuisait, selon moi, c'étaient les investissements. La première année, nous suivions le plan d'action économique, et comme tous les ministères, nous avons essentiellement dû abandonner 10 % de notre enveloppe globale de financement, ce qui, pour nous, représentait une somme de 150 millions de dollars. Je crois que c'est maintenant un montant de 209 millions de dollars qui a été enlevé.

Le vérificateur général a indiqué que nous devons investir afin de moderniser les systèmes. Mais comme nous devons suivre un plan d'économique, si l'on peut dire, au chapitre des investissements internes, il est finalement devenu très difficile de maintenir les

mécanismes d'approvisionnement pour continuer de faire fonctionner les divers systèmes. Nous mettons l'accent sur les programmes essentiels à la mission, et du point de vue de la stratégie, la philosophie globale voulait qu'il fallait presque investir pour économiser. Je ne suis pas responsable de cela, mais j'ai certainement joué un rôle et j'ai été consulté au sujet de la conception des services et de l'orientation. Dans le dernier budget, j'ai constaté que le gouvernement a accordé des montants substantiels à la modernisation des systèmes existants — que je ne peux qualifier que d'anciens — qui appuyaient les programmes essentiels à la mission pour les Canadiens et le gouvernement.

• (1610)

M. Francis Drouin: C'est excellent. Merci.

Monsieur Molinski, toujours sur le thème de l'approvisionnement, les témoins précédents ont indiqué que SPC conserve ce dossier parce qu'il faut posséder l'expertise nécessaire. Dans le domaine des TI, l'approvisionnement est très complexe, et vous affirmez que nous devons créer des centres d'excellence. Considérez-vous que SPC devrait continuer de s'occuper de l'approvisionnement? Je sais que vous avez déjà exprimé votre souhait de voir ce dossier confié à d'autres, mais pourquoi donc?

M. Chris Molinski: Je pense qu'on pourrait dire, du point de vue de l'efficacité et des pratiques exemplaires, qu'on peut travailler ensemble, de manière collective. Si la charge de travail augmente subitement, on peut la réaffecter parce qu'on dispose d'une organisation spécialisée qui peut accomplir le travail. Qu'on doive acheter un char ou un système de TI, ce devrait être fondamentalement... Le contenu est peut-être différent, mais le processus devrait être fondamentalement le même.

M. Francis Drouin: Excellent.

Combien de temps me reste-t-il?

Le président: Il vous reste une minute pour la question et la réponse.

M. Francis Drouin: Je voudrais poursuivre sur la question de l'approvisionnement. Quelle est votre impression maintenant que vous faites partie du secteur privé? Quand l'approvisionnement de systèmes de TI relevait de TPSGC, vous pouviez vous plaindre auprès de ce dernier ou au moins avoir une occasion équitable de vous faire entendre si une difficulté se posait à cet égard. Considérez-vous que vous avez la même possibilité avec SPC?

M. Chris Molinski: Je n'ai vraiment pas été confronté à cette situation au secteur privé. Je pense que les gens sont toujours ouverts à Transports Canada. J'ai rencontré des responsables de l'approvisionnement de SPC dans mon nouveau rôle, et ils se sont montrés très ouverts et fort compréhensifs lorsqu'ils nous ont expliqué les nouveaux systèmes, car nous n'étions pas au courant. Les choses changent parfois. Par exemple, HP a des ententes permanentes avec des ministères. Les contrats ont donc été répartis en deux; certains ont été confiés à SPC et d'autres sont restés la responsabilité des ministères.

Nous l'ignorions jusqu'à ce que nous rencontrions les responsables de l'approvisionnement de SPC et l'apprenions. Ils nous ont avisés que les communications avaient été confiées à l'extérieur. Ce n'est peut-être qu'une anomalie, mais la question est très fragmentée. J'ai toujours trouvé les gens ouverts. Ils travaillent très fort pour faire la bonne chose et sont déterminés à offrir les bons services. Ce n'est parfois qu'une question d'effectif et de compétences, car il est parfois difficile de remplacer les employés qui possèdent les ensembles de compétences nécessaires. C'est là qu'on peut tirer parti d'un centre d'excellence, le transformer et s'assurer d'avoir des employés capables d'offrir les services.

Le président: Merci beaucoup.

Nous allons maintenant effectuer des interventions de cinq minutes. Nous devrions avoir le temps pour au moins trois intervenants.

Monsieur McCauley, vous disposez de cinq minutes.

M. Kelly McCauley (Edmonton-Ouest, PCC): Monsieur Molinski, merci de la passion que vous mettez à témoigner. Heureusement que vous parlez très vite, sinon, nous ne serions pas passés à travers votre rapport.

M. Chris Molinski: C'est quelque chose dont on m'a accusé tout au long de ma carrière.

M. Kelly McCauley: Vous avez parlé du courrier électronique. Or, l'unification du système de courrier électronique était un des piliers de l'initiative. Je pense que vous avez proposé d'abandonner cette idée. Pourriez-vous expliquer le fond de votre pensée?

M. Chris Molinski: Je vous conseille de l'abandonner du point de vue contractuel. Je ne parle que de la période précédant mon départ du gouvernement. Mais si un projet est retardé, pour quelle raison l'est-il et quelles sont les probabilités qu'on puisse le sauver? Si c'est possible, on veut évidemment le sauver si on y a déjà investi de l'argent. Mais quand convient-il d'arrêter d'investir dans une initiative malheureuse? Je l'ignore. C'est simplement quelque chose que je ferais ou envisagerais, car, comme je l'ai indiqué, je pense qu'il existe des solutions plus faciles auxquelles on pourrait recourir, à moins que l'initiative ne puisse être mise en oeuvre et remise sur les rails rapidement.

M. Kelly McCauley: Il faut tenir compte du coût ou de l'incapacité à mettre l'initiative en oeuvre. Vu de l'extérieur, il semble très simple de faire autre chose.

M. Chris Molinski: Ici encore, je parle à titre de fonctionnaire à la retraite. Je pense que c'était une question d'approvisionnement et de bas prix, et que ce n'était peut-être pas la meilleure valeur.

M. Kelly McCauley: D'accord. C'est excellent.

Dans quelle mesure pensez-vous que les problèmes que nous connaissons avec SPC viennent du fait que les ministères protègent leur chasse gardée? Je peux imaginer la réaction de Transports Canada et des autres ministères quand on leur annonce de but en blanc que les employés qu'ils ont formés ne relèvent plus d'eux et sont transférés à un autre organisme. Est-ce que ce facteur a joué un grand rôle dans la situation? Est-ce simplement le résultat de la planification désastreuse?

• (1615)

M. Chris Molinski: Je vais vous donner un exemple. Quand les responsables de SPC ont communiqué avec moi au sujet du transfert de mes employés chargés du service de courrier électronique dans le cadre de la transition après que la création de SPC eut été annoncée, je les ai rencontrés et leur ai dit que j'avais deux employés qui

s'occupaient du dossier et que j'embauchais un entrepreneur à temps partiel quand il y avait des changements. Ils ne m'ont pas cru, affirmant que les autres ministères affectaient au moins 12 employés à cette tâche. Ils m'ont demandé où étaient mes autres ressources, croyant que je les cachais et que je ne voulais pas m'en départir.

À Transports Canada, comme je l'ai indiqué, j'étais très fier de mes employés. Ils étaient les meilleurs, mais ils étaient peu nombreux. Nous avons accepté que leurs fonctions et leur expertise soient transférés. Je n'avais pas le choix. Peut-être que les grands ministères ont pu cacher un peu plus d'agents des TI parce qu'ils avaient beaucoup plus, mais ce n'était pas mon cas. Quand mes employés ont été transférés, ils étaient bons.

Tous les DPI croyaient aux services partagés et adhéraient vraiment au concept. Ce qui a soulevé des préoccupations, c'est qu'à titre de DPI, on est responsable de la prestation de services. Je me souviens que lorsque j'ai donné à la haute gestion une séance d'information sur SPC lors d'une réunion du comité, un haut dirigeant du secteur de l'aviation s'est levé et m'a demandé « Chris, comment pouvez-vous nous garantir que les services demeureront comme ils sont actuellement? ». Je lui ai répondu que je ne le pouvais pas. Ce n'était plus de ma responsabilité ou de mon pouvoir. Pourtant, tous nos autres services sont passés par là. Comment établit-on la marche à suivre? Comment procède-t-on? Comment bien gérer la transition? Il faut répondre à la question pour faire cela.

M. Kelly McCauley: Qu'en est-il des 42 autres DPI?

M. Chris Molinski: Lorsque j'ai lu mes notes, je devais parler brièvement du fait que les gens craignent un peu ou appréhendent légèrement de dire la vérité à ceux qui détiennent le pouvoir, dépendamment du point où ils en sont dans leur cheminement professionnel ou des répercussions pour leur organisation. Je n'en ai toutefois pas parlé.

M. Kelly McCauley: Clouez vos notes sur la table.

M. Chris Molinski: Je ne fais qu'exprimer mes sentiments personnels.

M. Kelly McCauley: Nous n'avons probablement plus beaucoup de temps.

J'ai une brève question, simplement pour revenir à l'approvisionnement. M. Drouin a déjà abordé la question.

On nous a expliqué pourquoi Services partagés Canada voulait conserver l'approvisionnement. C'était avant tout pour des raisons de sécurité, pour s'assurer que tout le monde achète le bon système, que la sécurité est adéquate, etc.

Est-ce qu'un centre d'excellence à l'extérieur de Services partagés pourrait se charger de l'approvisionnement?

M. Chris Molinski: Il me semble que oui. Bien entendu, SPC pourrait avoir son mot à dire au sujet du processus, mais l'approvisionnement pourrait encore s'effectuer par l'entremise d'un centre d'excellence.

M. Kelly McCauley: Parfait.

Le président: Merci, monsieur McCauley.

M. Kelly McCauley: Cela fait pas mal le tour de mes questions.

Le président: Dans ce cas, nous accorderons la parole à M. Ayoub, qui dispose de cinq minutes.

[Français]

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

Tout d'abord, je veux vous remercier, messieurs, d'être ici, de nous parler franchement et de nous donner l'heure juste, c'est important.

En même temps, c'est troublant. Malgré les bonnes intentions, les résultats tardent à venir, on n'arrive pas du tout. Mes préoccupations se situent à plusieurs niveaux.

J'aimerais revenir à la présentation ou à la volonté. On parle de coûts.

[Traduction]

Peut-être devrais-je attendre un peu.

M. Chris Molinski: Merci.

M. Ramez Ayoub: Monsieur le président, m'accorderiez-vous le temps nécessaire, quelques secondes?

Le président: Je vous accorderai quelques secondes supplémentaires.

[Français]

M. Ramez Ayoub: Merci.

M. Kevin Radford: Merci.

[Traduction]

M. Chris Molinski: Merci.

[Français]

M. Ramez Ayoub: Je voulais connaître l'historique.

Lorsqu'on regroupe, on fait des plans, il y a un objectif, il y a des mesures de contrôle. Vous en avez déjà parlé, mais je veux vraiment aller un peu plus loin.

J'ai l'impression qu'il y a eu un manque de communication claire. Il n'y avait pas de reddition de comptes relativement aux résultats, et tout cela pour aller chercher des économies.

J'aimerais que vous m'expliquiez comment est venue cette planification et comment on finit par rester dans une organisation où les années passent sans arriver à des résultats concrets.

[Traduction]

M. Chris Molinski: Merci beaucoup de me poser cette question.

Comme je l'ai indiqué, je suis d'avis que la création de SPC a fait l'objet de consultation minimale. On a énormément discuté des services partagés au fil des ans. Comme je l'ai souligné dans mon exposé, Transports Canada a adhéré aux services partagés, mais conformément à un plan détaillé. On avait prévu un plan de transition des employés et déterminé des niveaux de service. Même s'il s'agissait d'une initiative de moindre ampleur, c'était kif-kif. Mais tout le nécessaire avait été prévu à l'avance, en établissant notamment une structure de coût qui précisait les ressources qui seraient transférées et ce qui serait offert en échange. Nous avons pu économiser 20 % de nos dépenses de 10 millions de dollars, ce qui est bien, car j'avais des structures de coût fixes.

C'est là, à mon avis, le degré de planification qu'il faut faire à l'avance. C'est toujours difficile d'implanter le projet et de demander ensuite aux gens d'y participer sans en comprendre les détails. Si on évalue l'ensemble de la situation, ces systèmes sont nécessaires, car ils accomplissent des fonctions dont le gouvernement du Canada a actuellement besoin, et ils doivent être maintenus. Quand on examine la situation dans son ensemble, si on a un système existant et qu'on doit en transférer les données dans un nouveau système, il faut garder les deux. Voilà qui exige des ressources supplémentaires à court terme. À Transports Canada, nous avions coutume de faire l'analogie suivante: on dépense 10 ¢ pour en sauver 25. Il faut investir initialement pour lancer l'initiative et effectuer la transition,

et une fois que c'est chose faite, on peut éliminer l'ancien système et commencer à profiter des bénéfices et de l'efficacité du système qu'on a implanté.

• (1620)

[Français]

M. Ramez Ayoub: Il y a eu des retards, on n'a pas connu de succès et on n'a pas pu voir où on en était. Le rapport du vérificateur général, qui a été déposé l'année dernière, mentionne qu'il n'était pas possible de vérifier même les économies. Selon vous, quelles sont les économies ratées jusqu'à présent? Quel est le retard pris par le plan? Comment peut-on arriver? Dans combien d'années arrivera-t-on à un résultat qui devait avoir été atteint il y a plusieurs années?

[Traduction]

M. Chris Molinski: Compte tenu de ce qui se passe aujourd'hui, je doute que nous y arrivions jamais. Je pense qu'il faut intervenir directement et prendre du recul par rapport aux plans de SPC pour voir ce qu'il faut mettre en oeuvre, déterminer les coûts de cette mise en oeuvre et disposer de renseignements détaillés à l'appui.

Comme je l'ai indiqué dans mon exposé, les concepts étaient bons. Les gens avaient les meilleures intentions du monde. Je pense que certains hauts dirigeants n'ont pas compris les répercussions de ce qu'on exigeait des ministères pour mener cette initiative à bien. Les détails sont toujours importants dans la prestation de services quotidiens de production opérationnelle.

Je félicite Kevin et son équipe d'avoir assuré le fonctionnement continu des systèmes et de ce qu'ils ont accompli grâce à des moyens extraordinaires. Kevin ne l'a pas dit, mais il a également connu des conflits intérieurs dans le cadre de la transition à SPC, quand les fonctions budgétaires existantes ont été transférées à SPC et les agents d'exploitation n'y avaient pas accès.

C'est une question non pas de détermination, mais de planification et d'attentes relatives à l'investissement requis, à ce qu'il faut accomplir et quand le faire, aux coûts et aux économies futures. Je suis convaincu que SPC doit faire machine arrière. La transformation est tout simplement trop importante et trop rapide, et il se passe trop de choses au sein des ministères pour qu'ils puissent apporter leur appui. J'ose affirmer que si on ne le fait pas, dans cinq ans, nous allons ravoire la même conversation que celle que nous avons aujourd'hui.

[Français]

M. Ramez Ayoub: Ma question n'est probablement pas facile. Dans les hautes sphères de l'ensemble des ministères, chez les hauts fonctionnaires, la motivation finit-elle par tomber? Ils pourraient se dire que c'est impossible et qu'ils n'y arriveront pas. Ils parviendront quand même à montrer certains résultats pour protéger leur travail et les investissements qu'ils ont faits. De toute façon, ils se disent peut-être que dans deux ou trois ans, ils auront probablement obtenu une mutation ailleurs, que quelqu'un d'autre reprendra la balle et que cette personne avisera.

Est-ce un peu la dynamique qui prévaut au sein des ministères?

M. Kevin Radford: La question s'adresse-t-elle à moi?

[Traduction]

Les actes sont plus éloquentes que les paroles. Je ne serai pas aussi franc que Chris, mais on parle beaucoup du soutien de Services partagés Canada. À mon avis, si, au cours des cinq dernières années, il y avait eu beaucoup d'appui dans certains des cadres de responsabilisation de gestion — dont Chris a parlé — que les ministères intégraient dans leurs plans ministériels, puis dans une approche globale pour soutenir Services partagés Canada et certaines des initiatives que le gouvernement tentait de mener à bien, il aurait dû y avoir des plans détaillés dans les propositions, n'est-ce pas?

Je ne suis pas certain que ce soit quelque chose que le Comité puisse faire, mais si vous pouviez effectuer des recherches sur ces plans, combien trouveriez-vous de ministères ayant prévu le regroupement des ressources dans les nouveaux centres de données dans leur plan en matière de TI?

Je vais vous donner deux exemples où nous avons de tels plans.

Le président: Vous pouvez donner des exemples brefs.

M. Kevin Radford: D'accord.

J'essaie simplement de répondre à votre question.

J'ai travaillé pour le greffier du Conseil privé, et je l'ai entendu déclarer son appui à Services partagés Canada et à l'approche globale. Les gens disent donc qu'ils soutiennent l'initiative. Ce qui importe, c'est que les organismes centraux fournissent du soutien pour que tous agissent ensemble et puissent prendre des mesures concrètes et dire « Voici notre plan pour 2016-2017, 2017-2018, 2018-2019. » Comme Chris l'a fait remarquer, il faudrait peut-être retravailler l'initiative, mais il faut qu'il y ait un plan avec des résultats que nous pouvons surveiller à mesure que nous progressons.

Je vous donnerai un bref exemple, car je sais que nous n'avons pas beaucoup de temps. Nous avons déménagé le centre de données de l'ARC, une des plus grandes installations de production, au cours de notre deuxième année d'opération. Nous avons un plan, soigneusement élaboré, qui prévoyait notamment toutes les mesures de reprises après sinistre pour l'Agence des services frontaliers du Canada. Le talent est là et nous avons mené l'initiative à bien. J'étais responsable du programme et tout a fonctionné parfaitement.

•(1625)

M. Ramez Ayoub: Merci.

Le président: Chers collègues, je sais que c'est l'heure prévue pour clore cette partie de la séance.

M. Whalen vient de m'informer que nous devons examiner la planification de Postes Canada au cours de la prochaine heure.

Notre rencontre devait se terminer ici, messieurs, mais le gouvernement n'a pas eu suffisamment de temps pour examiner la planification et nous pourrions avoir un peu trop d'une heure. Si vous le souhaitez — et je veux obtenir le consensus du Comité —, nous pouvons terminer maintenant cette partie de la séance pour examiner la planification de Postes Canada, à laquelle nous avons réservé une heure ou, si le Comité le désire, nous pourrions inviter les deux témoins à rester 10 ou 15 minutes de plus.

C'est à vous de décider. Je pense que le gouvernement veut que les témoins restent.

Monsieur Masse, monsieur Blaney, monsieur McCauley, monsieur Weir.

L'hon. Steven Blaney: Si le gouvernement a d'autres questions, cela nous convient certainement, mais nous n'avons plus de questions.

Le président: D'accord.

M. Erin Weir: Cela nous convient aussi.

Le président: Que les témoins restent 10 minutes de plus?

M. Erin Weir: Oui, bien sûr.

Le président: D'accord.

Nous resterons donc 15 minutes de plus, jusqu'à 16 h 45.

M. Ayoub a terminé.

Monsieur Blaney, c'est à vous de poser la prochaine question.

L'hon. Steven Blaney: Comme je l'ai indiqué, si le gouvernement a d'autres questions, cela nous convient, mais nous n'en avons plus.

Le président: La parole serait donc à M. Weir.

M. Erin Weir: Je proposerais que M. Radford utilise, en tout ou en partie, mes trois minutes pour répondre à la question de M. Ayoub.

M. Kevin Radford: D'accord.

Je pense que la question portait sur le soutien de la haute direction. Chris a parlé notamment d'un régime de planification intégrée au sein des équipes. J'allais parler de la confiance. La confiance nous a posé des problèmes en raison de la façon dont SPC a été créé. Vous l'imaginerez facilement: les ministères perdaient de l'argent, du personnel, des ressources; ils perdaient presque la responsabilité de leurs éléments opérationnels. La situation est devenue quelque peu conflictuelle.

Par rapport à la vitesse, si vous voulez accélérer parce que vous croyez, comme nous tous, que l'approche intégrée représente la bonne façon de fonctionner, alors il faut trouver une manière d'accroître la confiance de la communauté. Services partagés Canada ne peut pas porter l'entière responsabilité. Il faut fixer l'ordre des priorités et travailler consciemment en vue d'adopter des approches intégrées aux systèmes.

Prenez l'exemple de l'Ontario ou de l'Irlande du Nord. Il leur a fallu beaucoup de temps pour avancer, mais l'approche était plus lente et dosée. On a cerné des résultats et des objectifs clairs avant d'agir. Ma suggestion serait de se concentrer sur restaurer la confiance et prendre des mesures démontrables en ce qui touche la vitesse. Au bout du compte, je pense que cela permettra de réaliser les économies visées par l'organisation.

La partie des économies est une question de confiance. Nous avons certainement tiré le meilleur parti possible du pouvoir des économies d'échelle pour négocier des taux sans précédent et de la concurrence pour faire baisser le prix d'équipement de très bonne qualité. Le problème, c'est que nous avons présumé, par exemple, que dans certains services, comme la téléphonie cellulaire, la quantité ne changerait pas. Nous avons imaginé que pour les 20 000 téléphones intelligents, disons, dont nous avons hérité, la queue resterait la même et le prix diminuerait; que nous serions en mesure d'exploiter ce service, de réaliser des économies et d'investir l'argent dans des initiatives comme celle de la voix sur IP. Quand la quantité a grimpé à 80 000, c'est devenu plutôt difficile et redondant, peu importe à quel point le prix contractuel était avantageux.

Je continue à avoir très bon espoir, mais l'espoir n'est pas une stratégie. Je pense qu'il faut un redémarrage. J'étais ici mardi, quand le sous-ministre, M. Ron Parker, a témoigné. Il a parlé de ses projets et de son intention d'élaborer une stratégie plus complète. Je suis d'accord avec Chris qu'il faudrait faire intervenir la communauté tôt dans la stratégie, et qu'il devrait s'agir d'une approche et d'un plan intégrés visant à stimuler l'habilitation TI partout au Canada.

Notre nation est vaste et belle. J'ai servi dans les Forces canadiennes pendant 20 ans. Je crois fermement à la fonction publique. Je dirais simplement que notre pays est grand, mais que notre organisation est assez petite pour que nous travaillions ensemble et que nous réalisons ce projet. D'après moi, nous avons la direction et la volonté nécessaires pour y arriver; il nous manque juste le plan. Nous devons l'exécuter et le suivre. Le plan doit nous permettre de faire preuve d'une certaine souplesse en cas d'imprévues, comme des incendies à Fort McMurray ou des cyberattaques, mais le plus important, c'est de faire renaître la confiance.

•(1630)

Le président: Merci beaucoup.

Vous êtes la suivante, madame Shanahan.

Mme Brenda Shanahan (Châteauguay—Lacolle, Lib.): En fait, je n'ai pas de questions.

Merci beaucoup pour vos témoignages. Je pense que M. Whalen a des questions.

M. Nick Whalen: Je suis peut-être la dernière personne qui a des questions à vous poser. Je suis content d'avoir prolongé la séance de quelques minutes par égard pour moi-même.

Des voix: Oh, oh!

M. Nick Whalen: Vos recommandations étaient très intéressantes. J'ai essayé de prendre des notes. J'ai imaginé les équipes qui font le soutien des systèmes actuels.

Évidemment, dans chaque ministère, ces systèmes évoluent continuellement pour respecter les nouvelles normes, remplir les nouveaux critères et fournir les nouvelles technologies que les gens s'attendent à avoir. Il doit aussi y avoir toute une équipe pour le nouveau mode de fonctionnement et une certaine forme de communication entre les deux visant à faire en sorte que les nouveaux systèmes répondent aux nouveaux critères et normes envisagés pour la prestation des services combinés.

Bien sûr, comme chaque ministère fait la transition, il faut un plan pour appuyer les employés qui travaillaient aux anciens systèmes, qui en faisaient l'entretien et qui aidaient quotidiennement les clients, à passer aux nouveaux systèmes. C'est très compliqué. Il y a beaucoup d'éléments variables.

À tout cela s'ajoute la notion que nous voulons pouvoir mesurer la réussite. Le gouvernement cherche des politiques fondées sur des preuves. Nous tenons à ce que les services soient de haute qualité et à ce qu'ils soient fournis à bon marché.

Monsieur Radford, monsieur Molinski, à votre avis, quels types de mesures pourrions-nous employer dans l'avenir pour évaluer les résultats en matière de niveau de service et de finances? Si nous nous retrouvons dans la même position dans cinq ans, nous pourrions parler de chiffres, de données et de résultats de manière plus qualitative, plutôt que de parler de rendement, ce qui ne mène malheureusement pas toujours aux meilleures décisions.

M. Chris Molinski: On peut employer des indicateurs de rendement, comme le coût des centres de données et des choses

de ce genre, qui sont mesurables en dollars. Il faut diminuer les coûts de transaction, par exemple, par rapport au volume d'utilisation d'un réseau étendu. On fait baisser les prix et on mesure le coût unitaire. Avec le temps, le nombre d'unités peut augmenter parce que les gens en font plus, mais globalement, le prix unitaire aura diminué. Voilà le genre de mesures qu'il faut établir dès le départ: combien en coûte-t-il au gouvernement du Canada de repousser l'échéance; quel genre d'investissements devons-nous faire demain; et que nous attendons-nous à payer dans l'avenir?

Comme Kevin l'a dit, le coût du matériel diminue déjà continuellement; le prix des cellulaires baisse. Le gouvernement a négocié de très bons accords pour certains outils et aussi pour des logiciels. Beaucoup de travail remarquable a été accompli sur ce plan.

Ce que j'essaie de dire, c'est que le coût n'est pas tout. Le coût a tendance à réduire les gens au plus petit dénominateur commun. Il faut parfois payer pour obtenir un service à valeur ajoutée pour son produit. Par exemple, est-ce qu'on peut faire baisser le coût de l'infrastructure tout en maintenant la capacité des systèmes? Parfois, les systèmes ne sont pas ce qu'il y a de moins cher, car il faut investir dans les systèmes pour livrer son produit. Il y a toujours un compromis.

Il faut établir les indicateurs de rendement au départ, puis s'en servir comme jalons. Ce n'est pas seulement le faible coût; dans l'ensemble, au bout du compte, ce doit être le meilleur rapport qualité-prix. Dans l'optique d'une analyse de rentabilisation, on a soit 45 ministères qui livrent chacun leur produit, soit une seule entreprise qui réunit le tout. En elle-même, l'entreprise unique est un choix tout à fait logique, mais il faut la doter de la bonne administration, et il y a des indicateurs de la façon de la gérer et de l'évaluer pour la faire avancer.

M. Nick Whalen: Monsieur Radford, pendant que vous étiez en fonction, jusqu'où le ministère s'est-il rendu dans l'élaboration de mesures dont nous pourrions nous servir?

•(1635)

M. Kevin Radford: Jusqu'où nous sommes-nous rendus pendant que j'étais en fonction? Nous nous sommes concentrés sur la gestion des incidents et des problèmes.

Si je peux m'écarter de la question traditionnelle du coût par téraoctet et autres et de la stratégie de prix — je vais tirer parti de mon poste actuel; comme le Comité le sait, je suis responsable de l'infrastructure fédérale partout au pays —, je pense qu'il y a une occasion actuellement de se pencher sur les postes de travail, la technologie, l'environnement, l'écologisation, ainsi que certains résultats visés concernant les régimes de travail de rechange, la mobilité et la flexibilité de travailler n'importe où et n'importe quand. Chris a mentionné que Transports Canada a eu un certain succès sur ce plan.

J'essaierais de mesurer la réussite au moyen de paramètres de ce genre. Combien de postes de travail sont collaboratifs, c'est-à-dire qu'ils permettent à tout fonctionnaire de s'installer à un poste, de travailler de manière collaborative, de brancher un RPV à un réseau sans fil, d'accéder au nuage et d'être en service, qu'il s'agisse d'un policier ou d'un inspecteur se trouvant au milieu d'un champ de ferme qui doivent transmettre et recevoir des informations? Je vous encourage fortement à utiliser des indicateurs de ce genre pour évaluer les progrès.

Un autre exemple serait les régimes de travail de rechange et le télétravail. Actuellement, quand nous créons des postes de travail pour les fonctionnaires, nous employons un rapport d'un pour un. Ceux d'entre vous qui visitent les ministères constatent, en marchant dans les couloirs, qu'il y a beaucoup d'aires vides ou sous-utilisées; c'est simplement la façon dont on fonctionne aujourd'hui. Imaginez un endroit qui permettrait de réduire les émissions de GES et le 40 % des émissions associé à l'infrastructure en réduisant simplement l'empreinte, tout en favorisant la mobilité et la flexibilité; par exemple, une personne voyageant de Kanata au centre-ville qui serait coincée dans un bouchon de circulation pourrait quitter

l'autoroute, se rendre au complexe Carling et travailler là. Je suggérerais ce genre de choses.

Traditionnellement, quand on pense aux TI, on pense aux catalogues de services, aux niveaux de service précis, au nombre d'interruptions de service. Je vous parle d'une autre façon d'envisager les TI. Je crois que Services partagés Canada a pris des mesures importantes en ce sens, mais je ne sais pas à quel point le ministère est avancé. Je n'y suis plus depuis environ neuf mois.

Le président: Messieurs, au nom du Comité, je vous remercie chaleureusement pour vos témoignages. Je le répète, nous vous sommes très reconnaissants de la sincérité de votre exposé; je pense que cela aidera beaucoup le Comité pour la suite de son étude des Services partagés et pour déterminer si le ministère réussira à atteindre les objectifs fixés par le gouvernement.

Vous pouvez vous retirer.

Nous allons suspendre la séance pendant deux ou trois minutes, puis nous passerons aux travaux du Comité.

[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>