



CHAMBRE DES COMMUNES  
HOUSE OF COMMONS  
CANADA

## Comité permanent des comptes publics

---

PACP • NUMÉRO 140 • 1<sup>re</sup> SESSION • 42<sup>e</sup> LÉGISLATURE

---

TÉMOIGNAGES

**Le jeudi 30 mai 2019**

**Président**

**L'honorable Kevin Sorenson**



## Comité permanent des comptes publics

Le jeudi 30 mai 2019

• (0845)

[Traduction]

**Le président (L'hon. Kevin Sorenson (Battle River—Crowfoot, PCC)):** Bonjour à tous. Nous tenons aujourd'hui, le jeudi 30 mai 2019, la 140<sup>e</sup> séance du Comité permanent des comptes publics.

J'aimerais rappeler à nos collègues et à nos témoins que la séance d'aujourd'hui est télévisée, donc je vous prierais, si vous le voulez bien — et je m'adresse spécialement aux membres du public —, de mettre votre téléphone en mode silencieux pour déranger le moins possible nos travaux. Merci.

Nous sommes ici aujourd'hui pour étudier le rapport 1, *Les centres d'appels* des rapports du printemps 2019 du vérificateur général du Canada.

Nous avons le plaisir d'accueillir ce matin toute une liste de témoins. Pour commencer, nous recevons M. Sylvain Ricard, vérificateur général du Canada par intérim, ainsi que Jean Goulet, directeur principal au Bureau du vérificateur général. Nous accueillons également M. Alex Benay, dirigeant principal de l'information du gouvernement du Canada au Secrétariat du Conseil du Trésor, ainsi que M. Graham Flack, sous-ministre de l'Emploi et du Développement social et Mme Leslie MacLean, sous-ministre déléguée principale de l'Emploi et du Développement social et chef de l'exploitation pour Services Canada, qui représentent tous deux le ministère de l'Emploi et du Développement social.

Ensuite, nous accueillons Mme Lori MacDonald, sous-ministre par intérim, ainsi qu'Harpreet Kochhar, sous-ministre adjoint aux Opérations au ministère de la Citoyenneté et de l'Immigration. Il y a ensuite le général Walter Natynczyk, sous-ministre au ministère des Anciens Combattants. Je suis heureux de voir que vous avez réussi à vous rendre ici et que votre chauffeur a pu vous conduire en toute sécurité. Il est accompagné de Michel Doiron, sous-ministre adjoint à la Prestation des services. Enfin, nous recevons Paul Glover, président, ainsi que Raj Thuppal, sous-ministre adjoint, Réseaux, sécurité et services numériques, à Services partagés Canada.

Nous entendrons un certain nombre de personnes, dans un premier temps, et nous commencerons par celui que nous aimons toujours entendre avant tous les autres, soit notre vérificateur général.

Monsieur Ricard, la parole est à vous.

**M. Sylvain Ricard (vérificateur général du Canada par intérim, Bureau du vérificateur général):** Merci, monsieur le président.

Je vous remercie de nous donner l'occasion de présenter les résultats de notre récent rapport d'audit sur les centres d'appels. Je suis accompagné de Jean Goulet, le directeur principal qui était responsable de l'audit.

Dans cet audit, nous avons examiné les centres d'appels de trois ministères: Emploi et Développement social Canada; Immigration, Réfugiés et Citoyenneté Canada; et Anciens Combattants Canada. Nous avons aussi examiné si le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada avait inclus les centres d'appels dans la stratégie de service du gouvernement du Canada, et si Services partagés Canada avait fourni un soutien à la modernisation des centres d'appels.

Cet audit est important parce que les centres d'appels sont une source clé d'information gouvernementale. Cela vaut particulièrement pour les personnes qui ont une déficience visuelle, qui souffrent d'un handicap intellectuel ou physique, qui n'ont pas d'ordinateur ou d'accès à Internet (ou les capacités d'utiliser ces technologies), ou les personnes vivant en région rurale ou éloignée qui n'ont pas d'accès Internet haute vitesse ou la possibilité de se rendre facilement dans un bureau du gouvernement.

[Français]

Le gouvernement reçoit chaque année des millions d'appels de Canadiennes et de Canadiens cherchant à obtenir l'information dont ils ont besoin pour pouvoir prendre des décisions importantes et pressantes. Par exemple, ces personnes pourraient appeler pour vérifier si elles recevront leurs prestations à temps ou pour connaître l'état d'avancement d'une demande.

Dans l'ensemble, nous avons constaté qu'il fallait du temps et de la persévérance pour avoir accès aux centres d'appels gouvernementaux. En effet, nous avons constaté que la moitié des 16 millions de Canadiens qui avaient voulu joindre un agent n'avaient pas réussi à le faire. Sept millions d'appelants ont été redirigés vers un système automatisé ou invités à consulter le site Web, ou bien la communication a été coupée. Par ailleurs, plus d'un million d'appelants ont renoncé à patienter et ont raccroché. Enfin, les appelants qui ont réussi à parler à un agent avaient parfois dû attendre une demi-heure ou plus.

[Traduction]

Nous avons aussi constaté que les décisions relatives au service ne tenaient pas compte des besoins des appelants. Par exemple, les ministères n'offraient pas aux appelants la possibilité d'être mis en attente ou d'être rappelés dès qu'un agent devenait disponible.

La manière dont les centres d'appels ont établi des normes de service n'était pas pertinente pour les Canadiens, ni transparente, ni cohérente. Aucun des centres d'appels que nous avons audités ne disposait de normes de service sur la probabilité que les appelants puissent parler à un agent ou sur l'exactitude des réponses qui leur seraient transmises. De plus, le centre d'appels d'Immigration, Réfugiés et Citoyenneté Canada n'avait pas de normes sur le temps durant lequel un appelant devait patienter avant de pouvoir parler à un agent après avoir été mis en attente. Sans normes de service, les appelants ne pouvaient pas savoir quel niveau de service ils pouvaient attendre des centres d'appels.

•(0850)

[Français]

Il est peu probable que les choses s'améliorent dans un proche avenir. La Stratégie relative aux services axés sur la clientèle du gouvernement du Canada n'inclut pas les centres d'appels, même si plus de 25 % des Canadiens utilisent le téléphone pour communiquer avec le gouvernement. De plus, cinq ans après le début d'un projet de modernisation des centres d'appels, Services partagés Canada, ou SPC, avait réussi à moderniser seulement 8 des 221 centres d'appels et il n'avait aucun plan pour les 213 autres.

Nous avons formulé cinq recommandations. Toutes les organisations ont accepté l'ensemble de ces recommandations et nous ont présenté leur plan d'action.

Je termine ainsi ma déclaration d'ouverture. Nous serons heureux de répondre aux questions des membres du Comité.

Merci.

**Le président:** Merci, monsieur Ricard.

[Traduction]

Nous entendrons maintenant M. Benay, dirigeant principal de l'information du Canada au Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada

**M. Alex Benay (dirigeant principal de l'information du gouvernement du Canada, Secrétariat du Conseil du Trésor):** Merci, monsieur le président, de m'avoir invité à comparaître devant votre comité. Je commencerai par quelques brèves remarques, après quoi je serai heureux de répondre à vos questions.

[Français]

Je m'appelle Alex Benay. Je suis le dirigeant principal de l'information du gouvernement du Canada, au Secrétariat du Conseil du Trésor.

Je suis responsable de l'orientation stratégique et de la mise en oeuvre des politiques relatives aux services, à la gestion de l'information, à la gestion de la technologie, à la sécurité, à la protection des renseignements personnels et à l'accès à l'information dans l'ensemble de l'administration fédérale.

[Traduction]

Les constatations figurant dans le plus récent rapport du vérificateur général ont permis de cerner les possibilités de renforcer l'orientation stratégique du Conseil du Trésor afin de mieux appuyer les améliorations apportées aux centres d'appels. Le vérificateur général a formulé plusieurs recommandations qui aideront le gouvernement du Canada à respecter son engagement à améliorer la prestation des services aux Canadiens.

Au cours des dernières années, le SCT a élaboré divers instruments de politique pour aider les ministères à adopter une approche davantage centrée sur le client en ce qui concerne la conception et la prestation des services, notamment par l'élaboration et la publication de normes de service. Et bien que des progrès aient été réalisés, il reste beaucoup de travail à faire.

[Français]

Je suis heureux de dire que nous avons déjà commencé ce travail. À l'heure actuelle, le Secrétariat du Conseil du Trésor examine les instruments de politique existants dans le but de cerner les possibilités de renforcer les politiques pour favoriser l'amélioration des services pour tous les modes de prestation, y compris les centres d'appels.

[Traduction]

Par exemple, nous avons adopté récemment un ensemble de normes numériques, qui permettront de guider les ministères et les organismes dans la conception de meilleurs services pour les Canadiens. L'un des principes clés consiste à concevoir des services axés sur les utilisateurs et à travailler avec eux pour comprendre leurs besoins et les problèmes que nous voulons résoudre. Même si on les appelle normes « numériques », elles sont en fait applicables à tous les modes de prestation de services, qu'ils soient fournis en ligne, en personne ou par téléphone.

Au printemps 2018, le gouvernement a approuvé des modifications ciblées touchant la Politique sur la gestion des technologies de l'information et la Politique sur la gestion de l'information, jetant ainsi les bases de l'élaboration à long terme d'une politique détaillée sur les services numériques pour le gouvernement du Canada.

[Français]

La politique proposée s'appuiera sur les principes de prestation de services axés sur le client de la Politique sur les services en vigueur et fournira une orientation concernant la conception et la mise au point de services uniformes et intégrés qui répondent aux besoins et aux attentes du public canadien.

[Traduction]

Nous travaillons également à améliorer nos directives et nos outils existants afin d'appuyer l'élaboration et la publication de normes de service claires et uniformes, axées sur le client. La nouvelle politique proposée ainsi que la directive et les documents d'orientation connexes intégreront les changements nécessaires pour faire en sorte que les services du gouvernement disposent de normes complètes, transparentes et axées sur le client, ainsi que de renseignements connexes sur les objectifs et le rendement, pour tous les modes de prestation de services utilisés, y compris les centres d'appels.

[Français]

Le Secrétariat du Conseil du Trésor continuera de collaborer avec les ministères et les organismes fédéraux pour s'assurer que les normes de service de tous les centres d'appels sont plus cohérentes, pertinentes et transparentes pour les Canadiens.

[Traduction]

Pour terminer, j'attends avec intérêt le rapport et les recommandations de votre comité sur cette question importante.

Je vous remercie de votre temps. Je serai heureux de répondre maintenant à vos questions.

**Le président:** Merci infiniment, monsieur Benay.

Nous entendrons maintenant M. Flack, sous-ministre de l'Emploi et du Développement social.

Je vous souhaite la bienvenue ici.

[Français]

**M. Graham Flack (sous-ministre, Emploi et Développement social, ministère de l'Emploi et du Développement social):** Merci, monsieur le président.

Le rapport du vérificateur général sur les centres d'appels fait état de cinq recommandations, dont deux concernent notre ministère.

La première recommandation indique que nous devrions revoir notre façon de gérer les appels entrants afin d'améliorer l'accès aux agents. Le ministère devrait également envisager d'autres pratiques, notamment celle d'offrir des options aux appelants, comme attendre en ligne, utiliser les options du libre-service ou demander au centre d'appels de les rappeler.

Selon la deuxième recommandation, nous devrions établir des normes de service pertinentes pour les clients dans les centres d'appels et tenir compte des commentaires des clients, conformément à la Ligne directrice sur les normes de service du Secrétariat du Conseil du Trésor, que M. Benay a mentionnée.

Nous devrions également publier ces normes ainsi que le rendement des centres d'appels de manière transparente et uniforme, et valider ces données pour en assurer l'exactitude.

• (0855)

[Traduction]

Revenons un instant à la première recommandation, et sachons d'abord qu'il existe deux obstacles nuisant à notre rendement.

Le premier: une technologie désuète limitait le nombre de personnes pouvant être mises en attente, ce qui fait que les appelants étaient souvent renvoyés au système de réponse vocal interactif pendant les périodes les plus achalandées. De plus, cette technologie ne nous permettait pas de transférer les appels d'un centre à un autre pour équilibrer la charge. Ainsi, une fois qu'une personne était mise en attente dans un centre d'appels, la technologie ne nous permettait pas de la rediriger vers un autre centre d'appels où il pouvait y avoir des agents disponibles.

À ce jour, EDSC a obtenu du financement dans les budgets de 2017 et de 2019, ce qui a permis d'affecter 27,3 millions de dollars afin de procurer aux centres d'appels de Service Canada un système téléphonique moderne. Grâce à cela, nous sommes en bonne voie pour résoudre ce problème et sommes en train de migrer vers la nouvelle plateforme de centre d'appels acquise par Services partagés Canada. La nouvelle plateforme est appelée la Solution hébergée des centres de contact, et peut fournir les services modernes axés sur le client auxquels les Canadiens s'attendent.

[Français]

Au cours des deux dernières années, en étroite collaboration avec M. Glover et son équipe à Services partagés Canada, nous avons travaillé à la conception, à la construction et aux essais de la nouvelle technologie.

Nous avons également réussi le processus de migration de notre Centre de services aux employeurs en octobre 2018, et nous venons de faire migrer notre centre d'appels du Régime de pensions du Canada et de la Sécurité de la vieillesse, soit le 11 mai dernier.

[Traduction]

Nous avons déjà effectué avec succès la migration de deux de nos centres d'appels sur trois vers la nouvelle plateforme. Le Centre de services aux employeurs, le premier à avoir migré, présente un taux d'accessibilité aux agents de 100 % depuis le début de janvier. Cela signifie que tous les appelants peuvent maintenant accéder à une file d'attente pour parler à nos agents.

Nous avons tiré des leçons de cette migration, puis le 11 mai dernier, nous avons enchaîné avec la migration de notre deuxième centre d'appels, qui regroupe les services pour le RPC et la SV. Là encore, nous affichons un taux d'accessibilité de 100 % depuis. Notre centre d'appels de l'assurance-emploi sera le prochain. D'importants

travaux sont en cours pour cette migration, prévue pour l'automne 2019.

Le second obstacle auquel nous sommes confrontés consiste en un écart important entre le nombre d'appels et le financement des agents disponibles pour répondre à ces appels. Les budgets de 2016 et de 2018 prévoyaient 200 millions de dollars sur cinq ans pour augmenter le nombre d'agents dans les centres d'appels de l'assurance-emploi. En conséquence, nous avons pu augmenter notre taux d'accessibilité aux agents et relever notre qualité de service.

Pour vous donner une idée de ce que cela signifie, en 2015-2016, avant ces investissements, notre taux d'accessibilité s'élevait à 31 %. Il a bondi à 66 % la dernière année, et comme nous l'avons dit, nous nous attendons à ce qu'il s'améliore encore beaucoup lorsque le centre d'appels de l'AE aura migré vers la nouvelle plateforme, comme cela a été le cas après les deux premières phases de migration.

Pour ce qui est du temps d'attente, nous arrivions à respecter nos normes de service dans une proportion de 37 % pour l'AE en 2015-2016. En 2018-2019, nous les respectons 67 % du temps, et en comparaison, nous avons atteint 76 % au cours de la dernière année pour le RPC et la SV (alors que l'objectif est de 80 %).

Ces améliorations nous ont permis d'augmenter le nombre d'appels auxquels les agents ont répondu, le faisant passer de 3,4 millions à 4,6 millions par année. Cela nous a également permis de réduire le temps d'attente pour parler à un agent d'une moyenne de 14 minutes à 7 minutes. Bien que ces améliorations soient importantes et que notre temps d'attente moyen soit bien en dessous de la norme de 10 minutes, nous n'avons pas encore atteint notre objectif de répondre à 80 % des appels dans les 10 minutes.

En ce qui concerne la deuxième recommandation du vérificateur général touchant notre ministère, EDSC a envoyé de nombreux sondages aux clients pour recueillir leurs commentaires. Dans l'ensemble, la rétroaction a été positive, la majorité des clients estimant qu'un temps d'attente de moins de 10 minutes était raisonnable.

Un sondage sur l'expérience client réalisé en 2017-2018 a révélé que 82 % des répondants étaient satisfaits ou très satisfaits de la qualité globale des services rendus par les centres d'appels spécialisés d'EDSC. Le ministère est en train d'examiner les résultats préliminaires de notre sondage sur l'expérience client de 2018-2019, qui nous permettra de continuer de suivre le rendement de nos centres d'appels spécialisés et nous fournira des commentaires précieux sur notre rendement du point de vue des utilisateurs.

Après vérification, nous sommes très confiants de l'exactitude de nos résultats grâce à la technologie que nous employons, qui garde toutes les traces. Cependant, à la suite de la recommandation du vérificateur général, nous avons examiné les données analysées par son bureau, qui comprenaient plus de 7,9 millions d'appels effectués entre juin 2018 et janvier 2019. L'examen a confirmé que nos résultats déclarés sont extrêmement précis — à plus ou moins 0,05 % près.

• (0900)

[Français]

À l'avenir, Emploi et Développement social Canada, ou EDSC, publiera davantage les normes de service et le rendement des centres d'appels en augmentant la fréquence de ses rapports. Le ministère continuera aussi d'établir des normes de service pertinentes pour ses clients, comme le préconise la Politique sur les services du Conseil du Trésor.

C'est avec plaisir que je répondrai à vos questions.

[Traduction]

**Le président:** Merci beaucoup, monsieur Flack.

Nous entendrons maintenant Mme MacDonald, sous-ministre par intérim d'Immigration, Réfugiés et Citoyenneté Canada.

Bienvenue de nouveau parmi nous.

**Mme Lori MacDonald (sous-ministre par intérim, ministère de la Citoyenneté et de l'Immigration):** Monsieur le président, merci de m'avoir invitée de nouveau devant le Comité.

Le Canada est une destination de plus en plus prisée par les immigrants et les touristes. Chaque année, IRCC interagit avec des millions de personnes qui souhaitent obtenir des autorisations de voyage électroniques, des visas, la résidence permanente, l'asile, la citoyenneté ou un passeport. Depuis cinq ans, nous assistons à une augmentation considérable du nombre de clients qui demandent de l'aide par téléphone et par courriel. En fait, le dernier budget fédéral reconnaît cette demande croissante. C'est pour cette raison qu'IRCC reçoit de nouveaux fonds pour accroître le nombre d'agents travaillant dans les centres d'appels.

La demande pour nos services continue de croître, et nous sommes conscients de la nécessité de transformer la façon dont nous travaillons pour répondre aux besoins de nos clients plus rapidement et renforcer notre système d'immigration, dans l'intérêt de tous les Canadiens. Le volume des demandes augmente dans tous nos secteurs d'activités, en même temps que les attentes de nos clients, qui souhaitent obtenir des services électroniques rapides et simplifiés. Cela signifie que nous devons communiquer avec nos clients plus souvent, avec plus de clarté. Nous devons aussi faire en sorte que nos processus soient clairs, efficaces et simples, tant pour les demandeurs que pour nos employés.

Dans son rapport, le vérificateur général soulève trois grandes questions à régler: la difficulté de parler à un agent de centre d'appels; l'attente interminable avant de pouvoir parler à un agent; la nécessité d'adopter des normes claires en matière de service à la clientèle, afin de pouvoir ensuite évaluer notre rendement et nos résultats dans ce domaine. Les conclusions de cette vérification confirment aussi que si nous voulons rester concurrentiels à l'échelle mondiale comme pays accueillant de nouveaux arrivants, nous devons offrir à nos clients des services de qualité, facilement accessibles et répondant à leurs besoins en temps voulu. J'aimerais maintenant vous décrire quelques-uns des changements que nous apportons dans cette optique.

Pour obtenir notre aide, le public peut joindre IRCC de trois manières: par téléphone, par courriel (au moyen d'un formulaire Web) et par les médias sociaux. De plus, le ministère déploie des efforts pour offrir davantage d'options libre-service en ligne.

En matière de communication avec les clients, le Centre de soutien à la clientèle joue un rôle important. Au cours du dernier exercice, les agents de ce centre ont répondu à plus de 1,6 million de demandes formulées par téléphone et par courriel, ce qui représente une augmentation de plus de 12 % par rapport à l'année précédente.

Pour améliorer les activités du Centre de soutien à la clientèle et l'expérience globale du client, nous avons pris un certain nombre de mesures. En ce qui concerne nos programmes des résidents permanents pour la catégorie de l'immigration économique, nous sommes en train de mettre à l'essai une nouvelle fonction de rappel. Ainsi, quand un client est en attente au téléphone, il a l'option de laisser ses coordonnées pour qu'un agent le rappelle. Cette mise à l'essai concerne ce groupe de clients seulement; ensuite, nous

pourrions envisager de l'offrir aux autres. Nous avons également amélioré les fonctions libre-service en mettant en place une fonction de réponse vocale interactive. Les personnes qui appellent peuvent ainsi obtenir facilement des renseignements généraux ou de l'information sur l'état de leur dossier sans passer par un agent.

Dans le cadre du budget de 2019, IRCC recevra 42,9 millions de dollars sur deux ans pour que ses clients puissent avoir plus facilement accès à du soutien lorsqu'ils en ont besoin. Ces fonds permettront au Centre de soutien à la clientèle d'embaucher un plus grand nombre d'agents. En 2019, nous pourrions aussi prolonger les heures de travail dans certains de nos bureaux canadiens. En 2020, le Centre de soutien à la clientèle offrira également des heures d'ouverture prolongées. En outre, IRCC a diminué le délai de réponse aux courriels: il est passé de 31 jours ouvrables en juin 2017 à moins de cinq jours en mars 2019. Les nouveaux fonds reçus dans le cadre du budget de 2019 nous aideront à réduire plus encore ces délais de réponse.

Nous savons que pour nous occuper de la question du volume d'appels, nous devons aller à la source du problème. L'une des principales raisons qui pousse les gens à nous appeler et à présenter des demandes d'accès à l'information, c'est qu'ils veulent connaître l'état de leur dossier. Nous recevons aussi beaucoup d'appels de la part de gens qui veulent des renseignements sur le renouvellement de leur carte de résidence permanente. Nous arrivons à réduire les délais de traitement dans la plupart des volets du programme de résidence permanente, et récemment, nous avons réduit considérablement les délais de traitement des demandes relatives aux cartes de résidence permanente. Les progrès réalisés dans ces domaines clés devraient entraîner une réduction du volume d'appels.

IRCC continue de chercher des stratégies pour améliorer l'expérience du client et l'accès à l'information. Pour offrir aux clients l'information dont ils ont besoin et améliorer l'accès à l'information en ligne, le ministère prend des mesures qui facilitent la navigation sur notre site Web et qui permettent de faire des demandes en ligne 24 heures sur 24.

L'une de nos priorités est de mettre de l'avant le libre-service en ligne. Notre centre d'aide en ligne permet aux clients d'obtenir des réponses aux questions les plus courantes, plus de 1 100. Nous veillons à ce que notre site Web soit convivial et à ce que son contenu soit facile à comprendre. Pour ce faire, nous utilisons un langage simple pouvant être compris par une personne ayant une 8<sup>e</sup> année environ. Nous optimisons aussi notre contenu Web pour qu'il apparaisse dans les premiers résultats des moteurs de recherche et qu'il soit facile à trouver. Je pense qu'il est également important de souligner qu'avant de lancer de nouveaux outils ou modèles Web, nous invitons des personnes de l'extérieur du ministère et des clients à participer à des mises à l'essai.

● (0905)

Bon nombre de nos clients veulent d'abord et avant tout obtenir de l'information sur leur dossier. Nous mettons donc à l'essai de nouvelles façons d'afficher ce type de renseignements, de communiquer les délais de traitement et de permettre à nos clients de suivre l'évolution de leur dossier. Notre objectif général est d'aider les clients à obtenir des réponses en ligne lorsque leurs demandes sont simples et d'éliminer la nécessité de passer par un agent dans ces cas. Les agents peuvent ainsi se concentrer sur les cas plus complexes.

Je tiens également à signaler qu'IRCC s'appête à publier des normes de service pour son centre d'aide et d'autres services du même genre. Le ministère sera donc plus imputable de ses actions.

Avant de terminer, permettez-moi de vous parler des mesures que nous prenons pour gérer une nouvelle réalité, soit le volume des demandes soumise dans les médias sociaux, qui augmente rapidement. En 2018, IRCC a répondu à plus de 130 000 demandes de renseignements généraux dans les médias sociaux. Ces demandes ont donc été 7 fois plus nombreuses qu'en 2017, et nous nous attendons à ce que cette hausse se poursuive.

Pour nous aider à gérer l'augmentation des volumes de demandes dans les médias sociaux, l'automne dernier, nous avons lancé Quaid, un logiciel d'agents conversationnels servant à répondre aux demandes de renseignements généraux sur l'immigration et la citoyenneté. Quaid utilise des technologies d'intelligence artificielle pour répondre aux questions d'ordre général formulées dans l'application Messenger de Facebook, et il continue d'enrichir ses connaissances grâce à ses conversations avec les utilisateurs. Bien que ce projet en soit à ses débuts, Quaid évoluera et se perfectionnera. Il nous permettra d'améliorer notre capacité d'interaction avec nos clients.

Il est essentiel d'offrir un excellent service à la clientèle pour que le Canada reste concurrentiel sur la scène mondiale pour ce qui est d'attirer des visiteurs, des étudiants, des travailleurs qualifiés et de nouveaux Canadiens — des personnes qui contribuent directement à notre prospérité économique, culturelle et sociale. IRCC continuera d'améliorer ses services à court terme. Nous poursuivrons notre travail pour concrétiser notre vision, qui est de transformer la manière dont nous interagissons avec nos clients afin de leur offrir le meilleur soutien possible à long terme.

Je serai heureuse de répondre à toutes les questions du Comité. Je vous remercie, monsieur le président.

**Le président:** Je vous remercie, madame MacDonald.

Nous entendrons maintenant le général Natynczyk, sous-ministre du ministère des Anciens Combattants.

**Général (à la retraite) Walter Natynczyk (sous-ministre, ministère des Anciens Combattants):** Bonjour, monsieur le président, mesdames et messieurs.

Je suis reconnaissant d'avoir l'occasion de me présenter devant le Comité aujourd'hui pour examiner les moyens d'améliorer les services que nous offrons à nos vétérans.

Notre mission, à Anciens Combattants Canada, est de favoriser le bien-être de nos vétérans et de leur famille ainsi que de commémorer le service et le sacrifice de tous ceux qui ont porté l'uniforme des Forces armées canadiennes.

[Français]

En conséquence, nous remercions le Bureau du vérificateur général du Canada de l'attention accordée aux services que nous fournissons.

[Traduction]

L'essentiel est que le ministère accepte toutes les recommandations et qu'il a élaboré un plan d'action détaillé pour toutes les mettre en œuvre dès que les marchés pourront être passés et que les technologies pourront être utilisées. Nous reconnaissons l'importance pour les vétérans de pouvoir communiquer avec le ministère par les moyens qu'ils ont choisis. Nous mettons à leur disposition un large éventail d'options: une ligne téléphonique sans frais, notre site Web, la messagerie sécurisée dans Mon dossier ACC sur le Web, les médias sociaux et le service en personne dans l'un de nos 38 bureaux partout au pays.

[Français]

Il est satisfaisant de voir le nombre de vétérans, jeunes et plus expérimentés, communiquer avec le ministère grâce aux services en ligne offerts dans l'outil Mon dossier ACC. En s'y inscrivant, les vétérans peuvent présenter des demandes de prestations et de services en ligne, télécharger les documents à l'appui de leurs demandes, suivre l'état d'avancement de leurs demandes, consulter les résumés de leurs avantages et communiquer directement et en toute sécurité avec le personnel.

● (0910)

[Traduction]

En date d'avril 2019, Mon dossier ACC, qui est notre service en ligne, était utilisé par plus de 91 000 utilisateurs, notamment des membres actifs et des vétérans des Forces armées canadiennes, des vétérans de la Gendarmerie royale du Canada et des membres de leur famille. Chaque mois, on compte environ 160 000 ouvertures de session, et ce nombre continue d'augmenter.

Néanmoins, beaucoup de clients communiquent avec le ministère par l'entremise du Réseau national des centres de contacts. Selon nos plus récents résultats, un agent répond à 79 % des appels, et le temps d'attente moyen de nos clients est de cinq minutes environ. De toute évidence, il y a place à l'amélioration, et nous sommes déterminés à y parvenir.

[Français]

En ce qui concerne les normes de service, notons que le ministère examine régulièrement ses objectifs pour comprendre ce qui fonctionne et ce qui a besoin d'amélioration. Notre examen externe des normes de service mené en 2017 a révélé que nos normes de service sont appropriées. Nous devons donc améliorer nos façons de faire et nous concentrer sur l'amélioration des processus et la réduction des délais d'exécution.

[Traduction]

Nous acceptons les recommandations formulées par le vérificateur général dans son rapport concernant les normes de service, et nous consulterons les anciens combattants avant d'apporter des changements à ce niveau. À court terme, nous évaluons la satisfaction des anciens combattants en fonction des réponses données à un sondage suivant l'appel téléphonique.

D'après le rapport du vérificateur général, nous n'avons pas toujours pris en compte les besoins de nos clients lorsque nous avons pris des décisions concernant les services offerts dans notre centre d'appels. Prenons particulièrement l'exemple de notre service de téléscripneur que le ministère a décidé de cesser d'offrir aux malentendants. Rien n'indique dans nos dossiers que cette coupure de service était justifiée ou que les anciens combattants avaient été consultés à ce sujet. Ce n'est pas la bonne façon d'offrir des services.

Nous annulons donc cette décision de telle sorte que tous les anciens combattants, quel que soit leur état de santé, puissent accéder aux services de notre centre d'appels. Nous nous sommes également engagés à faire en sorte que les anciens combattants ayant des troubles auditifs puissent communiquer avec le Réseau national des centres de contact.

Pour atteindre cet objectif, nous étendons à tous les types d'appels traités par notre centre l'accès aux services de téléscripneur pour les anciens combattants en crise qui ont des troubles auditifs. Nous avons trouvé une solution de télécommunication pour les malentendants qui s'intègre parfaitement à nos équipements actuels, et nous la mettrons en œuvre en partenariat avec Services partagés Canada d'ici la fin de mars 2020, ou plus tôt si possible.

[Français]

À l'avenir, nous nous engageons également à tenir compte des commentaires de ceux que nous servons lorsque nous ferons des plans qui toucheront les vétérans.

[Traduction]

Mesdames et messieurs les membres du Comité, Anciens Combattants Canada a pour mission de favoriser le bien-être de nos vétérans. Nous sommes résolu à améliorer notre rendement de manière à devenir une organisation centrée sur les anciens combattants qui met l'accent sur l'excellence du service.

Je remercie le Bureau du vérificateur général de nous avoir indiqué très clairement comment nous pourrions mieux servir les anciens combattants et leurs familles. Anciens Combattants Canada a déjà commencé à donner suite à toutes les recommandations formulées dans le rapport.

Merci beaucoup.

**Le président:** Merci beaucoup, monsieur Natynczyk.

Nous allons maintenant entendre l'exposé préliminaire de M. Paul Glover, président de Services partagés Canada.

[Français]

**M. Paul Glover (président, Services partagés Canada):** Monsieur le président, je vous remercie de l'occasion qui m'a été donnée de m'adresser à ce comité aujourd'hui et de répondre à ses questions concernant le rapport du vérificateur général au sujet des centres d'appels.

[Traduction]

Comme vous le savez sans doute, Services partagés Canada offre un large éventail de services informatiques aux ministères et organismes pour appuyer la prestation des programmes et des services gouvernementaux. Cela comprend les centres d'appels.

Depuis mon arrivée en poste, j'ai eu l'occasion et le plaisir de rencontrer un peu partout au Canada des employés qui font un travail extraordinaire pour offrir les services de notre organisation. C'est grâce à leurs efforts de tous les instants que nous avons pu réaliser des progrès importants.

Au cours des dernières années, nous avons ainsi fermé près de 200 centres de données désuets. Nous avons de plus ouvert trois grands centres ultramodernes qui sont plus efficaces, plus fiables et plus sûrs. Ces centres de données d'entreprise dernier cri mettent à la disposition de nos clients une infrastructure informatique moderne qui leur permet d'améliorer la prestation de leurs services et de leurs programmes.

Pas plus tard que le mois dernier, Services partagés Canada a annoncé la signature d'une entente avec Microsoft Canada concernant une nouvelle série d'outils de communication numériques modernes destinée aux fonctionnaires. Cette entente fournira à plus de 400 000 fonctionnaires fédéraux travaillant dans une centaine d'organisations une suite d'outils Microsoft Office 365 qui permettra d'offrir en temps utile aux Canadiens des services axés sur leurs besoins.

Nous mettons encore une fois l'accent sur le renforcement de notre infrastructure informatique qui se doit d'être sûre, fiable et adaptée aux besoins des Canadiens. Ces initiatives contribueront à améliorer les services que nous offrons aux ministères, y compris celui qui est à l'étude aujourd'hui.

Nous reconnaissons, comme le vérificateur général l'a souligné, que Services partagés Canada est responsable de la mise en place et

de l'entretien de l'infrastructure informatique requise, notamment pour les 221 centres d'appels du gouvernement fédéral. Cela comprend à la fois les centres d'appels internes du gouvernement et ceux qui desservent le grand public.

Dans le cadre du Projet de services hébergés de centre de contact, nous rendons plus souples et plus accessibles les centres d'appels essentiels qui sont en contact direct avec les citoyens. Nous procédons actuellement à la migration de huit centres de contact qui traitent près de 50 % des demandes de services adressées au gouvernement du Canada. La migration de sept de ces huit centres a été achevée avec succès, et nous continuons de collaborer avec les ministères pour nous assurer que le service fonctionne bien pour eux et pour les citoyens qui les appellent.

Parlons maintenant du rapport du vérificateur général. Nous acceptons les recommandations qui y sont formulées, et j'ai le plaisir de vous annoncer que nous avons déjà déployé des efforts importants pour y donner suite. Permettez-moi de faire le point avec vous sur quelques-uns de ces éléments.

Nous sommes d'accord avec la recommandation du vérificateur général suivant laquelle Services partagés Canada devrait consulter le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada pour s'assurer que l'initiative de modernisation des centres d'appels est conforme à son approche pangouvernementale en matière de services. Avec le soutien d'une évaluation par une tierce partie de la solution de services hébergés de centre de contact, nous avons déterminé que tous les centres d'appels n'ont pas besoin d'un système complet et à disponibilité élevée qui est en mesure de traiter des renseignements confidentiels. Bref, les exigences peuvent varier d'un centre d'appels à l'autre. C'est ainsi que nous sommes en train de réviser notre stratégie en renonçant à une solution unique répondant aux exigences de tous les centres de contact pour retenir plutôt dans chaque cas la solution la mieux adaptée en tenant compte des coûts et des besoins à combler.

L'évaluation a permis de conclure que la solution de services hébergés de centre de contact satisfait aux exigences des centres de contact les plus complexes du gouvernement. Les centres d'appels de l'Agence du revenu du Canada et d'Emploi et Développement social Canada ont été choisis pour effectuer la migration en premier, car ce sont les centres de contact destinés au public qui sont les plus complexes et dont la situation est la plus précaire.

Pour nous assurer de bien comprendre les besoins des centres d'appels qui n'ont pas encore fait la migration, nous avons demandé à nos partenaires de nous fournir des renseignements sur le volume d'appels ainsi que sur le profil de sécurité des renseignements échangés avec les Canadiens. C'est l'une des étapes importantes à venir pour nous aider à comprendre quels systèmes conviendront à quels centres d'appels et à déployer nos outils technologiques en conséquence. Nous espérons pouvoir disposer de ces données d'ici la fin juin.

Parallèlement à cela, nous évaluons les options de modernisation des centres qui utilisent une technologie plus ancienne ou dont les contrats arriveront à échéance au cours des prochains mois. Le plan mis à jour tiendra compte des dates de fin de contrat, des technologies défaillantes et de l'état de préparation du ministère pour veiller à ce que les migrations soient classées par ordre de priorité et menées efficacement.

Par ailleurs, nous collaborons avec les organisations fédérales pour prendre en charge les services existants pendant la mise en œuvre des solutions modernes. Nous travaillons également avec nos ministères partenaires en vue de mettre à jour l'inventaire des autres centres de contact et de leurs besoins afin de déterminer les solutions les plus rentables pour la modernisation. Nous devrions pouvoir appliquer cette stratégie d'ici le mois prochain.

D'ici l'automne, notre objectif est d'établir une liste des centres de contact dont la modernisation est prioritaire en fonction de facteurs tels que l'âge des centres, le nombre de pannes qui les ont touchés, le volume d'appels et le degré de confidentialité de l'information traitée.

Notre but est de fournir une technologie permettant de mieux répondre aux besoins des clients en leur offrant une expérience améliorée et une plus grande fiabilité, y compris pour ceux qui ont des besoins en matière d'accessibilité.

• (0915)

Voilà qui conclut mes observations préliminaires.

[Français]

Je suis prêt à répondre aux questions des membres du Comité.

Merci.

[Traduction]

**Le président:** Merci beaucoup, monsieur Glover.

Nous allons passer sans plus tarder aux questions des membres du Comité.

Je rappelle à tous que nous avons prévu une période d'environ 55 minutes pour les questions et les réponses. Nous devons ensuite consacrer le reste de la séance aux travaux du Comité.

Sans plus tarder, je cède la parole à M. Arseneault.

[Français]

Monsieur Arseneault, vous avez la parole pour cinq minutes.

• (0920)

**M. René Arseneault (Madawaska—Restigouche, Lib.):** Monsieur le président, vous êtes sévère. C'est comme si j'étais assis devant le plus grand et appétissant buffet de la planète et que je n'avais que cinq minutes pour choisir ce que je veux manger!

Je vais commencer par m'adresser aux gens du Bureau du vérificateur général.

Monsieur Ricard, nous nous voyons souvent et je vous pose toujours une question. Cette fois-ci, je vais vous demander d'entrée de jeu si, avant de pondre ce rapport sur les centres d'appels, vous avez fait des études comparatives au préalable.

**M. Sylvain Ricard:** Dans le cadre de cette vérification, il n'y en a pas eu.

**M. René Arseneault:** Chaque fois que je vous pose la question, la réponse est non, et je comprends cela.

Je vais faire un parallèle ici. Disons qu'un de mes enfants a une note de 70 % dans son bulletin. Je n'en serais pas tellement satisfait, mais si, deux mois après l'avoir puni — je ne fais pas cela, qu'on soit rassuré —, j'apprenais que la moyenne de la classe était de 60 %, j'aurais une autre perspective.

Y aurait-il moyen, pour les rapports à venir, de faire des comparaisons avec des pays similaires, sans y consacrer beaucoup de ressources financières ou humaines? Serait-ce possible?

**M. Sylvain Ricard:** Il arrive que nous fassions de telles comparaisons, mais ce n'est pas toujours le cas. Le point de

comparaison est la norme de service établie par le gouvernement. Dans ce cas-ci, beaucoup de secteurs n'ont pas de norme de service.

**M. René Arseneault:** Je comprends, mais la norme du gouvernement n'est peut-être pas comparable.

**M. Sylvain Ricard:** Oui, tout à fait, mais ce serait une autre vérification qu'il faudrait faire. Ce n'est pas ce que nous avons vérifié.

**M. René Arseneault:** D'accord.

**M. Sylvain Ricard:** Je prends note de ce que vous venez de soulever.

**M. René Arseneault:** Je plante une graine dans le jardin. J'aime bien savoir comment cela se passe ailleurs pour voir si nous sommes si en retard et si négligents que cela.

Selon le rapport du vérificateur général, Anciens Combattants Canada est le champion pour ce qui est des centres d'appels. Encore là, il y a une critique négative selon laquelle il faudrait avoir une norme peut-être pas supérieure, mais qui se compare à... En fait, je ne sais pas trop à quoi il faut nous comparer. Cinq minutes pour répondre aux appels, je trouve que c'est super en 2019.

Selon les chiffres fournis dans les tableaux de votre rapport, je crois comprendre qu'il y aurait 32 % des appelants qui raccrocheraient en 30 secondes. Je me demande quel avis ces gens pourraient nous donner ou la consultation qu'on pourrait mener pour déterminer la norme qui devrait s'appliquer aux appels des vétérans, par exemple.

**M. Sylvain Ricard:** Encore une fois, je comprends le point que vous soulevez. Il peut toujours être utile d'avoir des points de comparaison. Dans ce cas-ci, pour nous, le point de comparaison était la norme de service et il n'y en avait pas. Il existe une exigence du Conseil du Trésor selon laquelle cela est essentiel pour pouvoir gérer le service qu'on livre et d'être transparent à l'égard des appelants, afin qu'ils sachent ce à quoi ils peuvent s'attendre.

**M. René Arseneault:** D'accord, mais je trouve que, comme Canadiens, nous sommes dans le néant. Quand on se compare, la plupart du temps, on se console. Quoi qu'il en soit, c'est une critique que je fais en passant.

Je n'ai que cinq minutes et c'est trop peu.

Madame MacDonald, selon le rapport du vérificateur général, Immigration, Réfugiés et Citoyenneté Canada continue d'être le ministère qui traîne un peu de la patte et dont le service semble le moins efficace et le plus frustrant pour les gens. On parle d'un temps d'attente de 30 minutes. Cela peut sembler long, mais si quelqu'un doit prendre sa voiture pour se rendre à un service, s'il y en a un dans sa région, cela prend plus de 30 minutes, bien évidemment.

Comment se fait-il qu'on soit rendu là? Avant que vous me répondiez, je vais faire un parallèle avec le paragraphe 1.37 du rapport du vérificateur. Il semble que l'accumulation de retards soit attribuable aux compressions budgétaires qu'a pratiquées le gouvernement précédent en 2012. Est-ce vraiment le cas? Expliquez-moi comment les retards s'accumulent à un rythme aussi effarant.

[Traduction]

**Mme Lori MacDonald:** Au cours des sept dernières années, différents facteurs ont influé sur notre taux de réponse au centre d'appels. Il y a effectivement eu des coupures en 2012. Il y a aussi eu une réorganisation. Nous avons dû composer avec d'importants problèmes d'ordre technologique et, comme si ce n'était pas suffisant, nous avons vu le nombre d'appels grimper en flèche. Lorsque des changements sont apportés aux programmes, la quantité d'appels auxquels il faut répondre augmente. C'est donc en raison de la mise en oeuvre de nouveaux programmes à l'intérieur du système, parallèlement à un afflux plus important de clients arrivant au pays, que notre volume d'appels s'est accru.

En conséquence, nous nous sommes employés à décortiquer le tout pour déterminer quels enjeux avaient le plus d'impact sur nos activités et suscitaient le plus de questions de la part des gens, et évaluer les moyens que nous pourrions prendre, au-delà de simplement répondre au téléphone, pour gérer ce volume d'appels. C'est la raison pour laquelle nous nous sommes tournés vers des solutions comme les réponses par courriel, les demandes de renseignements par téléphone, les options de rappel et le recours éventuel aux médias sociaux pour répondre aux questions de nature générale.

Nous avons effectivement constaté que les gens communiquaient avec le centre d'appels pour poser des questions d'ordre très général. Nous avons donc cherché à améliorer notre site Web afin d'y fournir ces renseignements généraux de manière à réduire notre volume d'appels. Nous pouvons aussi par ailleurs mettre en place de nouvelles technologies, comme je l'indiquais dans ma déclaration préliminaire, misant sur l'intelligence artificielle pour mieux servir nos clients.

Nous essayons de passer d'un service offert uniquement par téléphone à une approche à plusieurs volets pour répondre aux besoins de nos clients, peu importe le genre d'information qu'ils souhaitent obtenir, d'une façon qui va nous permettre de réduire le nombre d'appels.

• (0925)

**Le président:** Merci beaucoup, madame MacDonald; nous en sommes à près de six minutes.

Nous passons maintenant à M. Davidson.

**M. Scot Davidson (York—Simcoe, PCC):** Bonjour à tous. Je crois que je vais aller droit au but.

Comme nous l'avons déjà fait valoir, nous sommes extrêmement déçus de ce que nous apprend ce rapport. On y indique que huit millions de Canadiens, ce qui est énorme, n'ont pas obtenu du gouvernement l'aide dont ils avaient besoin. Ces Canadiens avaient des questions au sujet de services comme ceux liés à l'assurance-emploi, au Régime de pensions du Canada et à la Sécurité de la vieillesse. Il est inacceptable qu'il faille compter en moyenne 32 minutes pour rejoindre un agent des ministères responsables de ces programmes. De nombreux Canadiens se sont fait raccrocher la ligne au nez ou ont reçu des renseignements erronés.

Je suis député depuis très peu de temps, mais j'entends sans cesse mes commettants me parler de ces ministères... Nous sommes là pour servir les Canadiens et il n'y a sans doute rien de plus frustrant et choquant pour eux que de constater qu'il leur est impossible de rejoindre ces ministères pour obtenir les services dont ils ont besoin, et, il faut bien l'avouer, auxquels ils ont droit.

J'ai quelques questions pour nos témoins.

Je m'adresse d'abord aux représentants du ministère de l'Emploi et du Développement social. En prenant connaissance des pages 10 à 12 du rapport, j'ai eu l'impression que vous n'aviez pas donné suite aux recommandations du vérificateur général qui souhaitait que vous fassiez un relevé de tous les appels où le client raccroche après l'expiration du délai de 10 minutes prévu par la norme de service. Est-ce que vous pouvez me le confirmer?

**Mme Leslie MacLean (sous-ministre déléguée principale de l'Emploi et du Développement social et chef de l'exploitation pour Service Canada, ministère de l'Emploi et du Développement social):** Nous utilisons différents indicateurs pour le suivi, mais il y en a seulement quelques-uns qui se retrouvent dans nos rapports publics, soit ceux touchant directement nos normes de service.

Pour ce qui est de cette observation du vérificateur général, nous ne faisons effectivement pas, aux fins de nos rapports externes, le relevé des clients qui raccrochaient. Il y a cependant toujours un suivi qui se fait à l'interne, car nous surveillons de très près au quotidien la manière dont les appels sont traités. Dans la foulée de cette recommandation, nous allons cependant désormais prendre en compte, et nous le faisons depuis avril 2019, le nombre de clients qui raccrochent après l'expiration du délai de 10 minutes prévu par la norme de service. Ces chiffres seront dorénavant inclus dans nos rapports publics.

**M. Scot Davidson:** Vous avez adopté les normes de l'industrie tel que recommandé par le Bureau du vérificateur général.

**Mme Leslie MacLean:** Nous avons toujours recours aux pratiques qui ont fait leurs preuves dans un large éventail de domaines. Avec l'aide du secteur privé, nous avons établi une stratégie d'amélioration du traitement des appels qui nous amène à revoir constamment les éléments que nous mesurons, la façon dont nous nous y prenons et les rapports que nous présentons.

**M. Scot Davidson:** J'estime en outre que les Canadiens aimeraient bien pouvoir se fier davantage aux renseignements qui leur sont transmis par voie technologique. Le vérificateur général a souligné que les différents ministères ne se parlent pas entre eux. On se retrouve ainsi avec des lacunes à combler sur le plan technologique.

Monsieur Benay, vous êtes maintenant dirigeant principal de l'information du gouvernement du Canada, n'est-ce pas?

**M. Alex Benay:** Tout à fait.

**M. Scot Davidson:** Quand avez-vous été nommé à ce poste?

**M. Alex Benay:** Je crois que c'était en avril 2017.

**M. Scot Davidson:** Quel mandat a été confié à votre bureau?

**M. Alex Benay:** Nous fournissons aux ministères une orientation stratégique en matière administrative, y compris du point de vue technologique. Par ailleurs, nous formulons de plus en plus des recommandations et des directives quant à l'architecture à mettre en place, un rôle qui n'est peut-être pas d'ordre stratégique, mais qui comporte des éléments touchant notamment la protection de la vie privée, la technologie et la cybersécurité.

**M. Scot Davidson:** Est-ce à votre bureau ou à Services partagés Canada qu'incombera la responsabilité de moderniser les 213 centres d'appels qui n'ont pas encore fait la migration?

**M. Alex Benay:** Nous allons travailler avec nos collègues de Services partagés Canada pour établir la stratégie — l'architecture, en fait — et collaborer avec les ministères clients dont les différents centres d'appels, comme on vous l'a déjà indiqué, peuvent avoir des besoins bien distincts. Nous allons voir à l'établissement de nouvelles normes de service, un travail déjà entrepris dans le cadre du renouvellement de notre politique numérique, puis nous assurer que nos collègues de Services partagés Canada obtiennent le soutien nécessaire pour mettre en oeuvre la directive.

**M. Scot Davidson:** Est-ce que la stratégie a été établie? Il y a seulement huit centres d'appels qui ont fait l'objet d'une mise à jour en l'espace de quatre ans. Il en reste 213.

• (0930)

**M. Alex Benay:** Comme M. Glover le mentionnait, nous sommes en train d'évaluer la situation de chacun de ces centres d'appels. Je crois d'ailleurs qu'il a indiqué dans sa déclaration que nous serions en mesure d'ici la fin juin d'avoir une bonne idée des stratégies à adopter pour la mise à niveau de ces différents centres.

**M. Scot Davidson:** Avez-vous un échancier?

**M. Alex Benay:** Monsieur Glover.

**M. Paul Glover:** Pour répondre à la question posée précédemment, disons que Services partagés Canada sera responsable de la mise en place de cette infrastructure en travaillant en collaboration avec les fournisseurs et les ministères clients pour s'assurer d'offrir des solutions adaptées à leurs besoins.

Comme je l'ai indiqué, nous avons débuté par les centres les plus complexes où l'on traite près de 50 % du volume total d'appels. Comme nous avons ainsi réglé les cas les plus délicats comptant pour près de la moitié du nombre total d'appels traités par le gouvernement, nous avons bon espoir de pouvoir en faire autant rapidement pour les autres grâce aux importants enseignements tirés de cette expérience. Nous allons coopérer avec les différents ministères pour veiller à ne pas mettre en place un système trop étendu et trop complexe pour leurs besoins, ou trop coûteux parce qu'il est assorti de mesures de sécurité superflues.

Comme nous avons pu régler les cas les plus compliqués, nous pourrions désormais offrir rapidement des solutions adaptées aux besoins de tous les centres qui restent. Nous leur avons demandé de nous fournir un inventaire de leurs exigences que nous allons prendre en compte en même temps qu'un relevé des systèmes à leur disposition, des contrats en place et des outils technologiques arrivant à la fin de leur vie utile. D'ici l'automne, nous aurons un plan pour tous les centres d'appels qui n'ont pas encore effectué la migration.

**Le président:** Pour ce qui est de l'échancier, l'automne est la dernière étape qu'il a mentionnée.

À vous la parole, monsieur Christopherson.

**M. David Christopherson (Hamilton-Centre, NPD):** Merci, monsieur le président, et merci à tous de votre présence aujourd'hui.

Je ne sais pas si on l'a déjà souligné, mais c'est la dernière séance publique que nous tenons.

**Le président:** On ne l'a pas souligné.

**M. David Christopherson:** Eh bien, je le souligne, car cela revêt une importance toute particulière pour moi. C'est la toute dernière à laquelle je vais participer dans ma vie.

Il y a toute une bande de bureaucrates qui doivent se dire: « Excellent! »

**Des voix:** Ah, ah!

**M. David Christopherson:** J'aurais préféré conclure sur une note positive, mais ce ne sera malheureusement pas chose possible.

Je conviens avec mon collègue que nous disposons de bien trop peu de temps et qu'il est donc extrêmement difficile de bien cibler nos interventions.

Le regretté Michael Ferguson avait pour devise: « Offrir un bon service ». C'est tout à fait le contraire que nous avons ici. C'est un bien piètre service qui est offert. À mes yeux, c'est la meilleure illustration possible de l'importance de ces rapports de vérification et des éléments qui peuvent ainsi être mis de l'avant. C'est la raison pour laquelle j'estime qu'il est vraiment honteux de la part du gouvernement actuel de priver le Bureau du vérificateur général des ressources nécessaires pour donner suite au plan de vérification établi pour la prochaine année, ce qui comprend une étude sur la cybersécurité.

Comme vous le savez, monsieur le président, je vais profiter de toutes les occasions qui se présentent pour faire valoir à quel point cette décision du gouvernement est insultante et dégoûtante. C'est le moins que l'on puisse dire. C'est exactement ce que font les autocrates. Ils s'assurent de tout camoufler. C'est ce que fait le gouvernement au pouvoir. J'espère seulement que nous pourrions les inciter à changer leur fusil d'épaule avant la fin de la présente législature.

J'aimerais complimenter le sous-ministre d'Anciens Combattants Canada. Je dois vous dire que cela faisait partie des choses que j'appréciais lorsque je devais, dans mon rôle de solliciteur général, travailler avec les gens de la police dans un contexte où la culture était très similaire. Je pouvais savoir directement à quoi m'en tenir. On était loin de la foutaise, des zones nébuleuses et de toute cette incertitude qui règne. On pouvait savoir sans détour de quoi il en retournait.

J'ai vraiment apprécié que vous nous disiez... C'est tout à fait positif, car vous avez pris la peine de le mentionner. J'invite d'ailleurs les autres sous-ministres à être bien attentifs, car il y a des leçons à tirer. Dans votre exposé, vous avez indiqué:

Prenons particulièrement l'exemple de notre service de télécopieur que le ministère a décidé de cesser d'offrir aux malentendants. Rien n'indique dans nos dossiers que cette coupure de service était justifiée ou que les anciens combattants avaient été consultés à ce sujet. Ce n'est pas la bonne façon d'offrir des services.

C'est ce que je veux entendre d'un sous-ministre. Je veux qu'il nous le dise lorsque les choses ont mal tourné. C'est extrêmement important.

Vous ajoutez par la suite: « Par conséquent, nous annulons cette décision ». J'aimerais que le gouvernement en fasse une habitude et annule la décision prise quant au financement octroyé au vérificateur général.

C'est l'attitude que devraient adopter les sous-ministres qui comparaissent devant nous, car je trouve tout cela très frustrant. Je dois dire aux gens de Services partagés Canada qu'il est tout à fait déconcertant de les entendre justifier ainsi de telles inepties.

J'ai une autre citation qui vient cette fois d'Immigration, Réfugiés et Citoyenneté Canada. La sous-ministre a indiqué ce matin qu'« il est essentiel d'offrir un excellent service à la clientèle ». Elle aurait dû dire qu'il est essentiel d'offrir un excellent service à la clientèle, mais que le ministère n'est pas parvenu à le faire. C'est ce qu'elle aurait dû ajouter.

On peut lire au paragraphe 1.28 du rapport:

Nous avons constaté que les centres d'appels n'avaient pas tenu compte des besoins de leurs clients dans la prise de décisions relative aux services fournis par les centres d'appels et dans l'établissement des normes de service.

Je sais que je vais bientôt manquer de temps. J'attends simplement le coup de maillet.

Je suis heureux d'entendre que le Conseil de Trésor compte modifier ses politiques, car tout changement de comportement exige à la fois un effort individuel des employés et la mise en place de politiques devant être suivies. En l'absence de directives claires en provenance du Secrétariat du Conseil du Trésor, on peut difficilement s'attendre à ce que les différents ministères jugent l'exercice prioritaire.

Certains des avantages du travail du comité des comptes publics ne peuvent pas être comptabilisés en dollars, mais je suis heureux que l'on puisse contribuer ainsi à faire changer les comportements et les orientations.

J'ai une question à vous poser. Ce n'est peut-être pas le fruit d'une réflexion profonde, mais c'est celle qui m'est tout de suite venue à l'esprit.

• (0935)

Au paragraphe 1.60 du rapport, au sujet du bon vieux Services partagés Canada, on indique ce qui suit: « [c]ependant, pour que les ministères et organismes puissent utiliser ces fonctionnalités » — les nouvelles fonctionnalités pour les appels — « Services partagés Canada devait moderniser son infrastructure des technologies de l'information, ce dont il n'avait pas tenu compte dans sa planification ». Comment est-ce possible? Comment a-t-on pu ne pas tenir compte de quelque chose d'aussi important dans la planification? C'est une question de compétence. Cela montre que la haute direction ne fait pas le travail qu'elle devrait faire.

**Le président:** Nous obtiendrons une réponse des représentants de Services partagés, s'ils souhaitent répondre à la question.

**M. Paul Glover:** Absolument, monsieur le président. Je vous remercie de nous en donner l'occasion.

En ce qui concerne les 221 centres d'appels, je crois qu'au départ, on a présumé qu'un centre d'appels est un centre d'appels et que la technologie serait la même. Toutefois, au fil du processus, nous nous sommes rendu compte qu'il nous fallait être plus précis, déployer des technologies qui convenaient aux centres d'appels et mieux tenir compte de la technologie existante. C'est de cette façon que nous avons tiré les leçons qu'il faut pour procéder plus rapidement.

L'une des choses que nous avons essayé de faire en réduisant la portée de ce projet, en commençant avec ces huit-là, c'était de tirer les leçons qui s'imposaient de sorte que les services aux 221 centres d'appels ne soient pas perturbés simultanément. Cela signifie s'assurer que nous adoptons une approche prudente, que nous gérons les risques, que nous tirons les enseignements et que nous étendons la portée.

**Le président:** Merci, monsieur Glover.

C'est maintenant au tour de M. Arya, qui dispose de cinq minutes. Allez-y, s'il vous plaît.

**M. Chandra Arya (Nepean, Lib.):** Merci, monsieur le président.

Puisqu'il s'agit de la dernière séance publique, j'aimerais remercier sincèrement M. David Christopherson pour ses longues années de service, surtout au comité des comptes publics. Nous avons eu des divergences d'opinions à plusieurs égards et à plusieurs occasions, mais je reconnais l'excellent travail que vous avez accompli au comité des comptes publics — le comité le plus important.

Général Natynczyk, je dois dire qu'au cours des trois dernières années et demie, les services d'Anciens Combattants Canada se sont énormément améliorés. À Nepean, il y a un comité consultatif des

anciens combattants. L'un de ses membres est Ted Bransfield, qui a personnellement aidé 387 membres exactement depuis qu'ils ont présenté leurs demandes. Il est lui aussi d'avis que les services se sont améliorés.

Avec les compressions que votre ministère a subies, je pense que c'est uniquement en raison d'une sorte d'acceptation franche. Je vois que chaque fois qu'il y a une lacune, vous n'hésitez pas à l'accepter et à prendre des mesures correctives.

Madame MacDonald, j'ai envie de parler d'un sujet légèrement différent aujourd'hui. CBC nous apprenait aujourd'hui que les poursuites relatives à la réunification des familles ont été réglées et que les gens qui se sont adressés aux tribunaux se sont vu donner la possibilité de présenter une demande — tandis que des centaines de mes électeurs n'ont pas eu la même possibilité.

Toutefois, il s'agit d'un autre sujet et je ne peux pas en parler.

Je reviens au sujet du jour. Monsieur Flack, vous avez mentionné que le sondage sur l'expérience client avait révélé que 82 % des répondants étaient satisfaits ou très satisfaits. Dans l'un des rapports précédents du vérificateur général sur les centres d'appels de l'ARC, on indique qu'une étude menée par le vérificateur général a révélé que 36 % des réponses fournies par les agents étaient inexactes.

Votre sondage comprenait-il cela?

• (0940)

**Mme Leslie MacLean:** Je suis ravie d'en parler.

Je vais séparer votre question sur la qualité de celle sur l'expérience des clients.

Nous surveillons régulièrement la qualité et l'exactitude des réponses de nos agents. Nous avons un programme d'échantillonnage continu. Chaque...

**M. Chandra Arya:** Quelle était la proportion de réponses inexactes?

**Mme Leslie MacLean:** Je crois qu'environ 86 % étaient exactes.

**M. Chandra Arya:** Donc, 14 % des réponses étaient inexactes. Il s'agit tout de même d'une proportion importante, surtout parce qu'en tant que citoyen, lorsque j'appelle, je tiens pour acquis que tout ce que l'agent dit est la pure vérité, et j'agis ou non en fonction de ce que l'on me dit.

**Mme Leslie MacLean:** J'en conviens.

**M. Chandra Arya:** Le temps dont je dispose est limité, et j'aimerais maintenant poser des questions aux représentants de Services partagés Canada.

Monsieur Glover, j'ai eu des échanges avec vous lorsque vous présidiez l'Agence canadienne d'inspection des aliments, mais Services partagés Canada, c'est une bête différente.

Je suis député d'une circonscription de la région de la capitale nationale, et beaucoup de gens qui travaillent dans les ministères me parlent. L'une des choses qu'on me dit au sujet de Services partagés, c'est que c'est un gros ministère complexe. Nous le constatons ici, vous savez. On a terminé le travail pour seulement 8 centres d'appels sur les 222. Cela dure depuis des années.

C'est trop gros et trop complexe. L'une des choses que j'ai entendues au sujet de votre ministère, c'est qu'il fait face à un problème de ressources humaines, qu'il est incapable de trouver du personnel technique qualifié en raison des exigences linguistiques rigoureuses. Est-ce le cas?

**M. Paul Glover:** Je dirais tout d'abord que l'infrastructure de TI du gouvernement est immense et complexe en raison de la très grande diversité des services qu'offrent les ministères et les organismes — ministère de la Défense nationale, Anciens Combattants Canada, GRC, la sécurité à la frontière hautement opérationnelle, etc. Nous appuyons un écosystème vaste et complexe. Nous travaillons d'arrache-pied pour simplifier et renforcer le système et le rendre plus fiable.

Pour ce qui est d'attirer du personnel, nous avons été en mesure de le faire davantage. Le budget nous a donné une marge de manœuvre. Nous réussissons à attirer des talents.

À vrai dire, il y aura un marché très concurrentiel pour les nouvelles technologies, comme l'infonuagique, où Services partagés, comme toute grande société, sera en concurrence pour obtenir des ressources hautement qualifiées qui sont limitées. Nous nous assurons d'être en mesure de le faire. Nous sommes bien placés, en travaillant avec des partenaires d'affaires, pour nous assurer d'avoir la technologie nécessaire afin de soutenir cet écosystème vaste et complexe.

**Le président:** Merci beaucoup, messieurs Arya et Glover.

Nous accueillons maintenant M. Blaney à notre comité.

[Français]

**L'hon. Steven Blaney (Bellechasse—Les Etchemins—Lévis, PCC):** Merci beaucoup, monsieur le président, de me recevoir au Comité.

J'en profite également pour vous remercier puisque c'est peut-être aussi l'une de vos dernières réunions de comité en tant que politicien. Nous avons eu la chance de servir la population ensemble.

C'est avec plaisir que je suis ici, ce matin.

Je veux aussi en profiter pour remercier M. Christopherson.

Monsieur Christopherson, gardez votre passion, nous avons besoin de cela. J'espère que les petits nouveaux qui vont vous suivre auront la même passion. Ce matin, vous nous avez fait part de votre indignation et, au fond, nous sommes là pour la refléter. Je dois dire que je la partage aussi.

Monsieur Ricard, vous nous dites que c'est très difficile de joindre le gouvernement par téléphone. Vous nous dites que c'est un entonnoir, les gens raccrochent, les appels sont transférés à des systèmes automatisés: c'est une véritable course à obstacles.

Finalement, comme le disait mon collègue, le système ne semble pas conçu pour répondre aux besoins. Nous le savons, parce que c'est à nos bureaux que les gens appellent en dernier ressort quand ils n'arrivent pas à joindre une agence du gouvernement. C'est ce qui se passe. Heureusement, parfois on appelle et l'on a un peu de service.

À mon avis, le problème me semble être un problème de leadership. Il y a beaucoup de centres d'appel, mais chacun travaille un peu en vase clos.

Voici ma première question. Qu'est-ce que vous pensez des commentaires qui ont été faits ce matin?

J'aimerais aussi vous entendre au sujet de la rétroaction que vous avez reçue à la suite des initiatives qui sont prises. Parmi elles, il y en a de très intéressantes.

**M. Sylvain Ricard:** Merci de la question.

Je vais commencer en parlant des plans d'action qui nous ont été soumis par les organisations.

Pour l'essentiel aussi, je pourrai répondre aux commentaires d'ouverture. L'acceptation d'un problème, comme on l'a mentionné

plus tôt, est une grande partie de la solution. Ce que nous voyons dans les plans d'action en matière de recherche de solutions est encourageant.

Cependant, un plan d'action, c'est juste un plan. Tant qu'on ne le met pas en place, il ne règle aucun problème.

• (0945)

**L'hon. Steven Blaney:** D'accord.

**M. Sylvain Ricard:** Ce que je souhaite livrer comme message, c'est que cela est encourageant, mais, tant que les problèmes ne sont pas réglés, la situation n'est pas meilleure qu'avant.

**L'hon. Steven Blaney:** Merci.

Parmi les éléments que j'ai aimé voir soulever, il y a l'initiative que le ministère des Anciens Combattants va mettre place, soit un téléscripneur pour les malentendants. Je vous félicite pour cela, général Natynczyk.

Il y a aussi l'initiative du cabinet électronique. Comme ancien ministre, je peux vous dire que c'est ahurissant, la quantité de documents dont nous avons besoin. L'informatisation des documents est donc une belle initiative.

J'ai aussi aimé ce que vous avez dit, Monsieur Flack.

Vous avez parlé du taux d'accessibilité aux agents. J'aimerais vous entendre davantage à ce sujet. Au bout du compte, lorsqu'une personne appelle le gouvernement, elle veut un résultat.

Pourriez-vous nous en parler brièvement? Vous avez quand même apporté des améliorations intéressantes.

Ensuite, s'il me reste du temps, j'aimerais revenir sur la question du leadership. Ce matin, il me semble vraiment que le Conseil du Trésor et Services partagés Canada constituent tous deux un monstre à deux têtes. Pour qu'il y ait du leadership, une vision concrète, le message que je vous lance ce matin, c'est qu'il vous faut travailler ensemble. Comme on l'a vu, il y a beaucoup de centres d'appels qui ne sont pas nécessairement coordonnés. C'est un problème de normes.

Pouvez-vous nous parler de votre taux d'accessibilité aux agents?

**Mme Leslie MacLean:** Je vais commencer, et si M. Flack a quelque chose à ajouter, je lui céderai la parole.

J'aimerais simplement parler des progrès que nous avons réalisés quant au taux d'accessibilité à nos centres d'appels en matière d'assurance-emploi, par exemple. Grâce aux investissements que M. Flack a mentionnés, nous avons réussi à augmenter notre taux d'accessibilité de 36 % en 2015-2016 de façon très rapide, pour atteindre 65 % au cours de l'année qui vient de se terminer.

C'est donc une courbe d'amélioration assez importante parce que nous avons pu, grâce aux investissements, ajouter des centaines de nouveaux agents pour mieux répondre aux appels des Canadiens. J'ajoute que le vérificateur général n'a pas considéré les systèmes que nous avons en place pour le libre-service, un système où les gens n'ont pas besoin de parler à un agent.

**L'hon. Steven Blaney:** D'accord.

**Mme Leslie MacLean:** Concernant nos centres d'appel, par exemple pour l'assurance-emploi, 65 % des personnes qui nous ont téléphoné ont pu utiliser le libre-service sans même avoir besoin de parler à quelqu'un. Dans ce cas, le taux d'accessibilité est de 100 %.

**L'hon. Steven Blaney:** D'accord.

**M. Graham Flack:** La technologie a permis de changer bien des choses. Avec l'ancien système, le nombre de personnes pouvant être en ligne en même temps était limité. Avec les nouveaux systèmes — deux sur trois ont été mis sur pied —, le taux de participation est de 100 % jusqu'à maintenant. Cela comprend un grand système touchant les fonds de pension. Depuis sa mise en oeuvre, le 11 mai dernier, il est possible de joindre un agent dans 100 % des cas.

Il y a une autre différence importante. Nous avons des centres d'appels un peu partout au pays. L'ancien système ne nous permettait pas, quand quelqu'un était en ligne, de faire un renvoi d'appel de Terre-Neuve à Toronto s'il y avait une possibilité de le faire. Nous allons pouvoir ainsi mieux utiliser nos ressources. Cela constitue une énorme différence. En ce qui a trait à l'assurance-emploi, il est prévu que le système sera mis en place à l'automne.

[Traduction]

**Le président:** Merci, monsieur Blaney.

C'est maintenant au tour de Mme Mendès. Allez-y, s'il vous plaît.

[Français]

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

J'espère que notre dernière réunion sera publique, parce que c'est à cette occasion que nous allons vous rendre honneur. J'aimerais vous remercier, vous et M. Christopherson, à titre de vice-président. Cela a été un plaisir de travailler avec vous deux. J'ai beaucoup appris de M. Christopherson.

Vous avez mené notre comité de main de maître.

[Traduction]

De toute évidence, je suis nécessairement en désaccord avec M. Christopherson. Je ne pense pas que notre gouvernement essaie de camoufler quoi que ce soit. Dans ce cas-ci, je vais parler en tant que députée ministérielle.

Je pense que nous discuterons un peu plus tard des questions du budget des dépenses et des crédits, mais il ne s'agit pas de camoufler quoi que ce soit. Il s'agit de gestion. Nous y reviendrons.

[Français]

Pour ce qui est du dossier qui nous occupe, afin de régler d'importants problèmes, on a voulu faire en sorte qu'un certain public, qui n'était pas préparé aux services en ligne, adopte tout de même cette façon de procéder en éliminant l'option du téléphone. Je ne parle pas ici uniquement du gouvernement, mais également de l'ensemble de la société, que ce soit les banques ou les services dans les magasins. On a oublié que bon nombre de personnes avaient encore besoin du téléphone. Je trouve cela aberrant.

• (0950)

[Traduction]

Pour ce qui est de cette idée qu'on peut envoyer soudainement tout le monde vers les services en ligne et fermer les centres d'appel, et qu'il n'est pas nécessaire que les gens appellent parce que c'est en ligne, eh bien, tout le monde ne va pas en ligne. Cette mentalité ou cette philosophie, peu importe le nom qu'on lui donne, qui a, malheureusement, contaminé l'ensemble de la société, car c'est partout, au privé, au public, est... Nous constatons maintenant que le gouvernement a une responsabilité encore plus grande de s'assurer que les citoyens sont capables de le contacter, mais nous avons essayé trop rapidement de tout mettre en ligne sans préparer la

population. Énormément de gens n'utiliseront jamais les services en ligne et auront toujours besoin d'un appel téléphonique.

J'aimerais que vous me donniez tous, dans la mesure du possible, votre avis à ce sujet lorsqu'on pense à la mission axée sur le service que vous vous êtes donné après la publication de ce rapport.

[Français]

**Gén (à la retraite) Walter Natynczyk:** Merci, monsieur le président.

Je vous remercie de la question, madame Mendès.

Nous avons constaté une chose au sujet de nos anciens combattants.

[Traduction]

Ils ont entre 18 et 100 ans, et nous savons que les centres d'appels constituent le moyen qu'ils veulent utiliser pour communiquer avec nous, mais nous savons également que bien des anciens combattants de 100 ans adorent leur iPad. Ils nous envoient tout le temps des courriels.

**Mme Alexandra Mendès:** Je vous salue, vous et votre ministère, pour ce que vous faites.

**Gén (à la retraite) Walter Natynczyk:** Mais nous savons que même maintenant, cette touche personnelle, qu'il s'agisse de nous téléphoner ou d'aller dans l'un de nos bureaux, est toujours très importante pour nos anciens combattants.

**M. Paul Glover:** Absolument. Je crois que nous avons observé le changement dont vous parlez dans la société, mais je tiens à assurer aux membres du Comité que Services partagés, au nom du gouvernement, pour ce qui est de fournir des technologies et des plateformes, veut s'assurer qu'il y a de multiples modes de prestation des services de sorte que les gens qui veulent travailler en ligne sur une application ou un iPad, que ceux qui veulent prendre le téléphone et que ceux qui veulent se rendre dans un centre de services puissent le faire et avoir une expérience moderne. Nous examinons tous les différents modes que les Canadiens veulent utiliser pour communiquer avec le gouvernement afin de nous assurer qu'il existe des outils modernes qui permettent aux ministères de fonctionner.

Ce qui cause une partie de la frustration exprimée, c'est le fait que les outils étaient vieux. Ils étaient en fin de vie utile et constituaient un handicap en quelque sorte parce que nous n'avions pas de plateformes modernes permettant de réacheminer les appels là où des agents étaient disponibles pour suivre l'information. Ce que nous devons faire, en partie, c'est agir plus rapidement pour déployer ces technologies, mais il ne faut pas penser que c'est un modèle unique et que nous pouvons faire les 221 centres d'appels en même temps.

**Le président:** Votre temps est presque écoulé, et je veux que Mme MacLean et M. Benay puissent répondre à la question également. Je crois qu'ils essayaient d'intervenir.

Madame MacLean.

**Mme Leslie MacLean:** À Service Canada, nous modifions nos services en grande partie en fonction du client. Par exemple, en 2016, nous avons mené une étude sur la qualité de services offerts dans le régime d'assurance-emploi, et nous nous sommes rendu compte du fait que pas moins de 30 % de nos clients appartenaient à une catégorie que nous appelons cybervulnérable en raison de leur lieu de résidence au pays, ou d'obstacles liés à la littératie, à la langue, etc. Nous continuons d'offrir tous nos modes de prestation et notre objectif est de nous assurer que les gens reçoivent un excellent service et puissent choisir comment ils veulent être servis.

Nous savons très bien également que la qualité et la clarté de ce qui est en ligne constituent un énorme facteur pour ce qui est des gens qui utilisent le téléphone ou qui se rendent à nos centres. L'an dernier, il y a eu environ neuf millions de visites à Service Canada, de sorte qu'il est impératif que notre information soit claire et axée sur le client.

**M. Alex Benay:** D'autres pays sont passés à la prestation de services exclusivement numériques. Ce n'est pas notre cas et nous en sommes ravis. Je crois que les politiques du Conseil du Trésor que nous élaborons, si tout va bien en juin, nos nouvelles politiques sur les services et le numérique, tiendront compte du fait que nous ne voulons laisser personne pour compte. Il s'agit de créer les meilleures possibilités de services pour tous les Canadiens. Nous nous penchons sur l'omnicanal comme approche de la prestation des services, ce qui veut dire l'utilisation de divers modes de prestation des services. Nous serons guidés par les normes numériques qui pourraient aussi bien être des normes de service, de sorte que nous avons donc une orientation claire à cet égard.

• (0955)

**Le président:** Merci.

Je vous remercie de cette dernière observation, monsieur Benay. Monsieur Davidson.

**M. Scot Davidson:** Je vais simplement terminer mes questions.

Je veux seulement que tous les témoins sachent que je parle en quelque sorte au nom du Canada rural, et je garde toujours à l'esprit que bon nombre de gens dans ma circonscription n'ont pas accès à Internet, croyez-le ou non. Ils utilisent le téléphone pour communiquer avec le gouvernement, et c'est toujours très important. Il y a un manque d'infrastructure dans le Canada rural.

Monsieur Benay, je me demande si vous connaissez le rapport du vérificateur général sur la création et le déploiement du système de paye Phénix.

**M. Alex Benay:** Oui.

**M. Scot Davidson:** C'est là que nous avons, je dirais, ce fossé technologique concernant la confiance. Vous savez qu'un examen indépendant de ce projet de technologie de l'information visant à déterminer l'état de préparation n'a pas été fait conformément aux directives du Secrétariat du Conseil du Trésor en ce qui a trait à l'indépendance.

**M. Alex Benay:** Oui.

Donc, que faisons-nous?

**M. Scot Davidson:** Exactement.

Soyez bref, s'il vous plaît, car j'ai deux ou trois autres questions.

**M. Alex Benay:** Nous avons mis en œuvre de nouveaux instruments de politique. Par exemple, en avril 2018, nous avons mis en place des analyses conceptuelles obligatoires pour le ministère, de sorte qu'il communique tôt avec le Secrétariat du Conseil du Trésor afin que nous puissions l'aider à concevoir des solutions technologiques et fournir des conseils sur le projet pour que la bonne gouvernance soit en place. De plus, une nouvelle directive sur les TI a été émise il y a quatre mois. Elle force les ministères à s'adresser à un comité d'examen de l'architecture à l'échelle de l'organisation pour l'examen des solutions et de la gouvernance. Ce sont toutes des étapes qui doivent être franchies avant que quoi que ce soit ne soit soumis à l'approbation du Conseil du Trésor. Nous avons vraiment essayé de faire progresser l'engagement avec les ministères pour nous assurer que nous

pouvons appliquer les leçons tirées de la situation de Phénix à titre d'exemple.

**M. Scot Davidson:** Très bien, parce que nous essayons vraiment d'être convaincus.

Quel poste occupiez-vous avant de devenir dirigeant principal de l'information?

**M. Alex Benay:** J'étais responsable de nos musées nationaux des sciences et de la technologie dans la région de la capitale nationale. De plus, pendant cinq ans, j'ai occupé divers postes à Open Text, la plus grande entreprise de logiciels au Canada, ce qui inclut le déploiement de technologies dans des gouvernements partout dans le monde.

**M. Scot Davidson:** Je me tourne toujours vers notre vérificateur général. Connaissez-vous son rapport sur le Musée national des sciences et de la technologie?

**M. Alex Benay:** Oui.

**M. Scot Davidson:** Je vais lire des extraits du rapport. Le vérificateur général a « constaté qu'il y avait des faiblesses dans les modalités de surveillance de la conformité aux lois, aux règlements et aux politiques, ainsi que dans la gestion des risques d'entreprise connus ». De plus, il a dit que « la Société n'avait pas satisfait à ses propres exigences de conservation, faisant ainsi peser un risque accru sur l'intégrité de la collection ». Il conclut en disant ceci: « [c] onsidérées ensemble, les faiblesses que nous avons relevées dans les processus de développement et de conservation de la collection ainsi que dans l'accessibilité constituaient un défaut grave, étant donné que la collection d'artéfacts et d'objets était essentielle à la réalisation du mandat de la Société ».

Je crois que c'est à cet égard que les Canadiens ne sont pas persuadés que vous réaliserez votre mandat, et nous voulons seulement être rassurés à ce sujet.

**M. Alex Benay:** Je suis ravi que vous souleviez ce point. C'est une excellente question. Je suis ravi également d'annoncer que nous avons un tout nouveau musée des sciences et de la technologie et que cela a été fait à un coût inférieur au budget prévu et plus tôt que prévu au cours de ce même mandat, et que le gouvernement a financé un nouveau centre de services pour les collections qui n'existait pas lorsque l'audit a été mené. On est en train de transférer les artéfacts dans ce nouvel établissement en ce moment, de sorte que cette question a été réglée.

**M. Scot Davidson:** D'accord. Nous pouvons donc espérer que...

**M. David Christopherson:** Tout est correct maintenant.

**M. Alex Benay:** Tout n'est pas correct...

**M. Scot Davidson:** Dans ce cas, nous pouvons espérer que les centres d'appels seront mis à jour très rapidement.

**M. Alex Benay:** Non, je crois que cela n'a rien à voir avec la question sur le Musée des sciences et de la technologie et l'efficacité avec laquelle nous terminerons nos travaux. Je suis heureux de répondre aux questions sur tout ce que nous avons fait relativement à la surveillance de la technologie au cours des deux dernières années, c'est-à-dire que nous avons activement progressé dans la modification de nos politiques.

Notre politique des TI n'avait pas été mise à jour depuis 14 ans. Nous avons réussi à la mettre à jour. Notre politique en matière de sécurité n'avait pas été mise à jour en 8 ans. Nous avons terminé cette mise à jour. Maintenant, nous mettons en œuvre une politique numérique qui continuera d'accroître les résultats en matière de surveillance et de technologie.

**M. Scot Davidson:** D'accord. Nous sommes prêts.

**M. David Christopherson:** Tout est correct, il n'y a aucun problème.

**Le président:** Merci, monsieur Davidson.

Je crois que ce que M. Davidson tentait de faire valoir, c'est qu'une partie de la question de la technologie au musée concernait un problème de données, c'est-à-dire de données liées à la conservation, si j'ai bien compris la question. Vous êtes maintenant responsables de tous les systèmes, de toutes les données et de Phénix. Afin que nous puissions être convaincus que des leçons ont été apprises et qu'à l'avenir, nous serons en mesure de... C'est ce que font les membres de notre comité. Nous tentons de veiller à ce que le service public soit digne de confiance et que les bonnes personnes sont aux bons endroits pour mettre en œuvre les systèmes appropriés.

Notre temps est écoulé pour cette partie; la parole est maintenant à M. Glover, et nous reviendrons ensuite à Mme Yip.

Allez-y, monsieur Glover.

• (1000)

**M. Paul Glover:** Merci, monsieur le président.

En ce qui concerne l'exigence de soumettre ce projet à un examen indépendant mené par une tierce partie, les membres du Comité peuvent être convaincus que cela a été fait. Nous avons reçu cette recommandation et nous avons agi en conséquence, en modifiant la méthode qui consistait à moderniser les 221 centres à la fois. Nous avons commencé par ceux qui en avaient le plus besoin, c'est-à-dire les cas les plus complexes, et nous avons tiré des leçons de ces expériences.

Nous avons suivi la recommandation et elle a influencé nos actions et amélioré notre exécution.

**Le président:** Merci.

Je crois que lorsque tous les députés des régions rurales et probablement ceux des régions urbaines, ainsi que toutes les personnes qui ont des fonctionnaires et qui connaissent le système Phénix, apprennent qu'il y a quelque 300 centres d'appels — ou 200 centres, peu importe — et que seulement huit de ces centres ont reçu le... Il y a des points communs entre cette situation et celle de Phénix.

Madame Yip.

**Mme Jean Yip (Scarborough—Agincourt, Lib.):** Ma question s'adresse à Mme MacDonald.

Il est bon de constater que le délai pour recevoir une réponse à un courriel est passé de 31 jours à 5 jours. C'est merveilleux de voir qu'il y a eu des améliorations à cet égard.

Votre centre d'appels est très important pour de nombreux Canadiens qui s'informent sur leur dossier d'immigration. Je crois qu'il est très important d'offrir des rappels et qu'il n'y ait pas d'appels abandonnés ou de longues périodes d'attente. Il y a un nouveau programme de résidence permanente économique dans lequel vous mettez à l'essai la nouvelle fonction de rappel. Quels progrès ont été accomplis dans ce domaine?

**Dr Harpreet Kochhar (sous-ministre adjoint, Opérations, ministère de la Citoyenneté et de l'Immigration):** Merci. Je vais répondre à cette question.

Comme vous l'avez mentionné, nous avons réduit à cinq jours le temps d'attente pour recevoir une réponse à un courriel. En fait, nous tentons de le réduire à trois jours. Je dois dire que nous utilisons

également d'autres modes de prestation de services afin d'améliorer la qualité des services fournis à nos clients. Nous les appelons des « clients », car ce ne sont pas seulement des Canadiens, mais aussi des résidents permanents, des étudiants, des personnes qui tentent d'obtenir un permis de travail, etc.

Voici donc ce que nous avons fait en ce qui concerne notre fonction de rappel, une fonction unique que nous avons lancée dans la catégorie de la résidence permanente économique. Au lieu de demander aux gens d'attendre, nous leur offrons l'option de les rappeler après une période qui correspond au temps qu'ils auraient attendu. Si ce temps d'attente avait été de 23 ou 24 minutes, nous les rappellerons dans ce nombre précis de minutes. Nous avons également mené un sondage sur la qualité de ce service, et nous avons appris que 96 % des personnes qui avaient été rappelées étaient très satisfaites. De plus, cela leur donne le temps de formuler leurs questions. Elles ne reçoivent que ce rappel. On ne les rappelle pas ensuite.

Nous assurons le suivi de ce projet et nous élargissons sa portée pour englober la catégorie du regroupement familial en plus de celle de la résidence permanente économique. Nous espérons que cela permettra non seulement aux clients d'avoir une expérience positive, mais que cela nous permettra aussi de fournir des renseignements personnalisés et exacts à nos clients.

**Mme Jean Yip:** Combien de temps vous faudra-t-il pour élargir ce programme si le programme pilote est une réussite?

**Dr Harpreet Kochhar:** Les deux volets de ce programme ont déjà été mis en œuvre. La portée de ce programme pilote sera élargie avec le temps, comme l'ont mentionné plus tôt quelques sous-ministres. Nous tirons des leçons utiles pendant la mise en œuvre et nous la poursuivons après quelques ajustements.

Nous pensons que d'ici la fin de l'été, nous serons en mesure de mettre en œuvre toutes les fonctionnalités des catégories principales, et surtout celle de la résidence permanente. Ensuite, nous ajouterons graduellement la résidence temporaire, la citoyenneté et d'autres catégories, car nous avons d'énormes catégories que nous voulons servir aussi adéquatement.

**Mme Jean Yip:** Le reste des catégories devra-t-il attendre la fin de l'année?

**Dr Harpreet Kochhar:** Comme nous l'avons dit, nous avons lancé une mise en œuvre graduelle, afin de faire les choses correctement. Nous avons actuellement un plan pour la catégorie de la résidence permanente. Nous continuerons d'ajouter des catégories. La mise en œuvre complète du programme pourrait prendre jusqu'à la fin de l'année. Nous continuerons d'informer le public à mesure que nous lançons d'autres programmes.

**Mme Jean Yip:** Vous avez parlé de services personnalisés. Utiliserez-vous un service de clavardage en ligne qui permet d'avoir des discussions individuelles?

• (1005)

**Dr Harpreet Kochhar:** C'est un élément important que nous avons déjà mis en œuvre, mais les clients ne l'ont pas adopté pour plusieurs raisons. Pour personnaliser les données d'une personne ou pour mettre à jour ses renseignements, par exemple ses renseignements sur une carte de résidence permanente ou sur une demande de citoyenneté, etc., nous avons une section intitulée « mon compte » dans laquelle les gens peuvent se connecter et obtenir ces renseignements.

Lorsqu'ils nous téléphonent, nous tentons d'entrer dans le système, d'obtenir tous les renseignements nécessaires et de leur donner une idée de l'état de leur demande. Il s'agit d'un service personnalisé qui nous permet de leur donner des renseignements. Cela peut également être fait en ligne; le client a donc le choix de le faire en ligne ou de nous téléphoner. Dans les deux cas, nous tentons de personnaliser le service en conséquence. À cette fin, nous menons également de nombreux essais sur l'acceptabilité des utilisateurs. Nous avons un espace de convivialité dans lequel nous interagissons avec nos clients et nous obtenons ces renseignements, afin de renforcer nos programmes.

**Le président:** Merci beaucoup, madame Yip, et merci, monsieur.

La parole est maintenant à M. Christopherson.

**M. David Christopherson:** Merci beaucoup, monsieur le président.

Je vais profiter de cette occasion, car c'est le dernier moment de la dernière séance, et j'aimerais également exprimer ma reconnaissance et mes remerciements.

Monsieur le président, Mme Mendès et moi-même... Monsieur Arya, êtes-vous ici depuis le tout début?

**M. Chandra Arya:** Oui.

**M. David Christopherson:** C'est ce que je pensais. Ce sont les quatre mousquetaires.

Si vous vous en souvenez, lorsque nous sommes arrivés, personne n'avait d'expérience avec le comité des comptes publics, sauf moi, et l'un des éléments les plus importants de ce comité, monsieur le président... et j'aimerais m'adresser directement à vous et inclure Mme Mendès, à titre de responsable pour le gouvernement. Ce qui est le plus difficile à accepter dans ce comité, c'est que nous devons complètement modifier notre façon habituelle de procéder lorsque nous franchissons cette porte. C'est un autre univers. Lorsque nous sommes ici, nous ne sommes plus des libéraux, des conservateurs et des néo-démocrates. En effet, nous sommes ici à titre de parlementaires qui offrent un service de surveillance, peu importe le parti au pouvoir; il s'agit donc d'un effort non partisan. C'est facile à dire, mais très difficile à accomplir.

Monsieur le président, je vous remercie infiniment de votre leadership. J'ai déjà assumé votre rôle auparavant, et j'ai fait le même travail que vous pendant quatre ans. Ce n'est pas un travail facile. J'avais l'avantage d'avoir déjà fait partie du comité depuis au moins une décennie. Vous êtes arrivé sans cette expérience et vous avez fait un travail extraordinaire. J'ai eu la chance de voyager avec vous et avec Mme Mendès à l'étranger. Nous avons tous appris des pratiques exemplaires de partout dans le monde, et nous les avons ramenées au pays. J'aimerais seulement vous dire que c'était un honneur de travailler avec vous tous, M. Arya et toutes les personnes présentes, mais au début, il s'agissait de notre groupe de quatre personnes. Ce comité des comptes publics a été le plus productif auquel j'ai eu l'honneur de participer, et je tiens à vous en remercier.

J'ai une question pour le représentant du Secrétariat du Conseil du Trésor.

**Le président:** Monsieur Christopherson, tant que vous parlerez de cette façon, je ne vous interromprai pas.

**Des voix:** Ah, ah!

**M. David Christopherson:** Très bien. Je vais me contenter de faufiler mon message dans mes paroles élogieuses à votre égard, car vous comprenez que ce n'est pas une bonne chose que le gouvernement ne donne pas suffisamment de fonds au vérificateur

général pour faire son travail. C'est la raison pour laquelle je suis si content de voir... Non, je ne ferai pas cela.

Je vous remercie, monsieur le président.

Monsieur le secrétaire, ce qui m'a troublé, c'est le point 1.62, à la page 16. Le voici : « Nous avons constaté que le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada avait défini en 2017 une stratégie de service pangouvernementale: la Stratégie relative aux services axés sur la clientèle du gouvernement du Canada. » Cela semble excellent. « Cette stratégie visait en priorité les services en ligne, mais elle n'incluait pas les centres d'appels et ne mentionnait pas leur modernisation à l'échelle du gouvernement, malgré le fait que ces centres demeurent un moyen important pour les clients d'obtenir de l'information. »

Cette proportion est de 25 %, c'est-à-dire qu'un quart des Canadiens utilisent ce service. Comment en êtes-vous arrivés à planifier un point de contact pour les services aux Canadiens, sans jamais avoir pensé au téléphone? Puisque 25 % des Canadiens... Étant donné que le mantra de M. Ferguson était, encore une fois, « offrir un bon service », cessez de mesurer l'efficacité avec laquelle vous déplacez un document ou un message d'un bureau à l'autre. Mesurez plutôt les résultats pour les citoyens et la façon dont ils reçoivent — ou ne reçoivent pas — les services auxquels ils ont droit.

Comment a-t-on pu négliger un élément aussi évident — un quart de tous les Canadiens — dans cette vaste stratégie?

**M. Alex Benay:** Lorsque la stratégie relative aux services a été mise en œuvre en 2017, elle était censée être agnostique en ce qui concerne les modes de prestation de services. Depuis, nous avons examiné les recommandations du vérificateur général et nous intégrerons les téléphones à la prochaine série d'enjeux dans la version de notre politique numérique qui sera publiée en juin et tous les instruments de politique qui l'accompagneront, et nous aborderons de façon très précise les divers modes de prestation de services.

● (1010)

**M. David Christopherson:** Je comprends cela, mais je vous demandais comment c'était arrivé.

**M. Alex Benay:** À l'époque, on pensait qu'une stratégie agnostique en matière de services représentait une approche plus appropriée.

**M. David Christopherson:** Qu'entendez-vous par stratégie agnostique en matière de services?

**M. Alex Benay:** Il s'agit d'une stratégie qui ne cible pas un mode de prestation de services en particulier. Il pourrait s'agir du courrier, des rencontres en personne ou des processus numériques. À l'époque, on pensait qu'une approche agnostique représentait la bonne façon de procéder. Nous avons maintenant pris connaissance de toutes les recommandations formulées par le Bureau du vérificateur général, et nous nous efforcerons de préciser chaque mode de prestation de services.

**M. David Christopherson:** Des gens sont très bien rémunérés pour planifier tout cela. Ils sont censés mener un examen approfondi de la situation. Je comprendrais s'il s'agissait d'un petit pourcentage, mais le quart des Canadiens? C'est très démoralisant. Ce qui est encore plus démoralisant, c'est que vous ne semblez pas être en mesure de reconnaître que quelque chose ne va pas. Tout ce qui vous intéresse, c'est de dire que tout va bien dans le meilleur des mondes. J'ai déjà dit à des sous-ministres de ne pas comparaître en mode défensif. Vous devriez agir comme l'a fait le vérificateur général et aborder les critiques de la même façon. Si vous vous êtes trompé, admettez-le, reconnaissez que vous avez échoué et dites-nous ensuite comment vous corrigerez la situation.

N'embellissez-pas la réalité. C'est notre travail.

**Des députés:** oh, oh!

**Le président:** La parole est maintenant à M. Chen.

**M. Shaun Chen (Scarborough-Nord, Lib.):** Merci, monsieur le président.

J'aimerais remercier les témoins d'être ici aujourd'hui.

J'aimerais me faire l'écho des commentaires formulés plus tôt par certaines de mes collègues, et remercier M. Christopherson de sa contribution. Ses grandes connaissances et sa vaste expérience manqueront au Comité, comme lui-même nous manquera.

Je ne me sens pas très bien aujourd'hui, mais j'ai tout de même réussi à assister à cette réunion. Toutefois, je ne me sens pas mieux après avoir lu certaines parties du rapport. En effet, selon le paragraphe 1.13 du rapport du vérificateur général, les centres d'appels « ont redirigé des millions d'appels vers le système automatisé ou vers le site Web, ou ont invité les appelants à rappeler plus tard ». Si l'un d'entre nous, en notre qualité de représentants élus, agissait de cette façon avec nos électeurs, nous perdriions tous notre emploi. Nous le perdriions réellement. C'est inacceptable. Imaginez si nos électeurs téléphonaient à nos bureaux et qu'un message automatique leur disait de consulter un site web ou de rappeler plus tard. Et lorsqu'ils rappelleraient, ils se retrouveraient sur une liste d'attente. C'est inacceptable.

Le paragraphe 1.48 indique ceci: « À la fin de notre audit, soit cinq ans après le début des travaux de modernisation de la technologie de chacun des 221 centres d'appels du gouvernement fédéral, l'initiative avait été mise en œuvre dans seulement 8 de ces centres ». Vraiment? Lorsque j'ai visité un site web de voyage, une boîte de dialogue ne cessait d'apparaître sur mon écran pour m'indiquer qu'un agent pouvait m'aider en direct. Dans le monde réel, les gens sont proactifs et s'assurent d'offrir un bon service à la clientèle, afin que les gens obtiennent des renseignements exacts et puissent parler à quelqu'un, que ce soit en ligne ou au téléphone.

Dans ce cas-ci, nous parlons d'un centre d'appels qui, j'en conviens, représente toujours le moyen de communication le plus accessible pour de nombreux Canadiens. Pourtant, nous ne pouvons même pas le doter d'une technologie à jour.

M. Benay a mentionné plus tôt que la politique en matière des TI du ministère n'avait pas été modifiée depuis 14 ans. Je trouve cela incroyable. Pouvez-vous nous parler de quelques-uns des changements qui ont été apportés à cette politique?

**M. Alex Benay:** Oui, certainement.

Nous avons introduit une formule d'implémentation de nouvelles technologies, par exemple pour les technologies infonuagiques et d'autres. Nous avons réussi à intégrer davantage le service dans nos instruments de politique; nous ne voulons pas que l'implémentation de nouvelles technologies soit une fin en soi.

D'après moi, la leçon que nous avons tirée de cet échec, c'est que le Secrétariat du Conseil du Trésor doit être en mesure de renouveler ses politiques beaucoup plus rapidement, surtout dans un domaine comme celui de la technologie, qui évolue très vite, comme vous le savez. Nous avons commencé, entre autres, à inclure dans nos directives un cycle de renouvellement de six mois. Ainsi, nous ne nous retrouverons plus dans une position où nos orientations stratégiques à l'intention des ministères sont dépassées.

**M. Shaun Chen:** Je suis ravi de l'apprendre. La technologie évolue, et le succès des organismes en dépend, qu'ils soient du secteur privé ou d'ailleurs. Le succès des entreprises dépend de leur capacité à s'adapter aux changements dans le monde de l'information dans lequel nous vivons. Je suis donc heureux d'apprendre que des progrès ont été réalisés sur ce plan.

J'ai une autre question pour Mme MacDonald au sujet du contenu du site Web, qui utilise un langage simple pouvant être compris par une personne ayant une 8<sup>e</sup> année. Dans ma circonscription, un grand nombre de personnes qui tentent d'accéder aux services et de comprendre les programmes d'IRCC sont de nouveaux immigrants, et leur niveau de lecture est peut-être inférieur à celui de la 8<sup>e</sup> année. Pouvez-vous nous expliquer pourquoi ce niveau a été choisi? Comment la décision a-t-elle été prise?

• (1015)

**Mme Lori MacDonald:** Merci beaucoup pour la question.

Nous effectuons, entre autres, des sondages sur la satisfaction de la clientèle. Nous évaluons aussi les capacités des utilisateurs au moyen de tests réalisés auprès de nos clients et de personnes à l'extérieur de notre ministère. Nous avons un centre pour cela. Nous recueillons également de l'information à l'étranger, dans les CRDV et les bureaux internationaux du ministère. Avec tout cela, nous examinons les questions soulevées et ce qui pourrait devenir des points névralgiques.

Une des questions qui a été soulevée concerne la possibilité de communiquer dans la langue de son choix. Nous nous sommes donc penchés sur la façon de créer un système qui réponde au plus grand besoin des gens en leur permettant d'employer leur langue.

Au centre d'appels, nous utilisons le français et l'anglais, et nous avons intégré dans notre système la capacité d'avoir recours à un interprète pour les gens qui ne maîtrisent pas ces deux langues. Par ailleurs, nous nous sommes servi des commentaires que nous avons reçus pour établir le niveau de langage simple à utiliser sur notre site Web. Ce niveau a toujours été autour de celui de la 8<sup>e</sup> année. Cependant, nous continuons à recevoir des commentaires de la part de nos clients et nous les utilisons pour perfectionner nos programmes à mesure que nous les mettons à jour.

**Le président:** Merci, monsieur Chen.

Nous avons un dernier intervenant.

La parole est à vous, monsieur Sarai. Vous avez cinq minutes.

**M. Randeep Sarai (Surrey-Centre, Lib.):** Merci. J'ai de nombreuses questions, mais j'aimerais d'abord louer M. Christopherson pour sa sagesse, son expérience et son mentorat...

**M. René Arseneault:** Sa sagesse? En êtes-vous sûr?

**Des voix:** Ha, ha!

**M. Randeep Sarai:** Oui, je pense qu'il en a de caché au fond de lui. Il a été très obligeant. Je suis probablement le plus nouveau membre du Comité, à l'exception de M. Davidson, et M. Christopherson a été un modèle pour chacun de nous, je crois, dans sa façon de poser les bonnes questions, de s'enflammer et de prendre chacun de vous à partie toutes les semaines, surtout dans le dossier du vérificateur général.

Je vous remercie pour votre service. Je sais que votre communauté est fière de vous et qu'elle continuera à l'être.

**M. David Christopherson:** Je vous remercie.

**M. Randeep Sarai:** Ma question s'adresse à vous, monsieur Ricard. Quels étaient les objectifs de l'audit?

Les normes de service sont certainement très importantes, car la première personne vers laquelle les gens se tournent — ou l'une des premières, probablement, mis à part les employés des bureaux des différents ministères —, c'est leur député. Ils nous disent qu'ils ont appelé et que personne ne leur a répondu, que l'appel a été interrompu après 5 ou 10 minutes ou qu'ils ont raccroché, et que c'était horrible. Nous l'entendons constamment.

D'un autre côté, c'est aussi une norme très difficile à établir. Qu'est-ce qui est convenable? Une minute, est-ce que c'est trop long? Cent-vingt secondes, est-ce que c'est trop long? Trente secondes? Les gens ont-ils d'autres options qu'attendre? Qu'est-ce qui vous a motivé à réaliser cet audit? À quelles normes industrielles en vigueur ailleurs en Amérique du Nord comparez-vous les normes de service?

**M. Sylvain Ricard:** En bref, l'objectif de l'audit correspondait à... L'objectif de tous nos audits est d'avoir un effet sur le résultat final, c'est-à-dire les services offerts aux Canadiens.

Dans le cas présent, comme 25 ou 26 % des Canadiens veulent ou doivent utiliser le téléphone pour communiquer avec le gouvernement, nous trouvions très important de mener cet audit. Comme on l'a déjà dit, l'audit ne portait pas sur les autres modes de prestation de services, tels que le Web et le système automatisé. Nous nous sommes concentrés sur le 25 % des Canadiens, qui se trouvent peut-être en région rurale ou qui sont peut-être handicapés. Nous trouvions très important de réaliser cet audit dans le but de faire bouger les choses.

**M. Randeep Sarai:** Avez-vous remarqué les efforts qui sont faits — ou qui ne le sont pas, peut-être — pour permettre officiellement aux centres d'appels de rappeler? Est-ce qu'on encourage les gens à avoir recours à d'autres modes de prestation de services plutôt qu'aux centres d'appels?

On voit cela ces jours-ci avec les banques et dans d'autres secteurs. Si vous avez des questions à propos de votre facture de téléphone, on vous encourage fortement à vous rendre sur Internet. Dans certains cas, sur le site de l'ARC, par exemple, c'est presque impossible de trouver un numéro de téléphone. Le site semble diriger les utilisateurs dans toutes les directions, sauf vers un numéro de téléphone ou un appel. On veut que tout soit fait en ligne.

Avez-vous constaté la même chose chez ces différents ministères, que les gens sont encouragés à ne pas appeler, mais à utiliser plutôt d'autres moyens, comme le courrier électronique, le télécopieur ou Internet, pour accéder à leur propre compte?

• (1020)

**M. Sylvain Ricard:** Je ne crois pas que nous puissions répondre à cela. Notre audit ne portait pas sur l'intention; nous n'avons pas cherché à déterminer si les ministères visaient à réduire les services offerts par téléphone parce qu'ils seraient remplacés par d'autres modes de prestation. Nous n'avons pas vérifié cela.

Comme je l'ai déjà dit, nous avons décidé de réaliser cet audit parce que nous avons constaté que 25 % des Canadiens ont besoin du téléphone pour communiquer avec le gouvernement, pour des raisons diverses et tout à fait valables. Nous voulions donc essayer de faire bouger les choses et de voir à quel point les normes de service sont claires ou transparentes afin que les personnes qui appellent sachent à quoi s'attendre.

Les ministères doivent mettre en place des normes de service. C'est une de nos recommandations: définissez des normes de service afin que les Canadiens sachent à quoi s'attendre, et aussi pour que la gestion et le gouvernement sachent quelles améliorations apporter. C'est une partie très importante de l'audit, qui portait, je le répète, sur les normes de service dans la mesure où elles permettent aux Canadiens de savoir à quoi s'attendre. Ce n'est pas à nous d'établir le niveau de service, mais à la gestion et au gouvernement; c'est entièrement à leur discrétion. Nous ne faisons qu'évaluer le rendement par rapport aux critères établis.

**Le président:** Merci beaucoup, monsieur Sarai.

Je remercie tous nos invités. Il y a une raison pour laquelle notre table est si grande. Vous étiez nombreux aujourd'hui, et à mon avis, vous nous avez bien montré comment vous relèverez les défis auxquels vous faites face.

Je pense que tous les membres du Comité ont exprimé très clairement que les députés entendent parler de tout cela. Nous tenons à vous dire que l'attente du comité des comptes publics, c'est que les Canadiens, les contribuables et les gens ayant besoin de services gouvernementaux y aient accès en temps opportun. Nous voulons aussi qu'ils soient assurés que lorsqu'ils font un appel ou qu'ils vont en ligne, quelqu'un les écoute ou leur répondra rapidement. Je vous remercie.

Nous avons vos plans d'action. Même s'il y aura des élections bientôt — certains ont entendu dire que ce serait peut-être la dernière séance publique —, je vous assure que le nouveau comité des comptes publics qui entreprendra ses travaux à l'automne reprendra les études là où elles en sont maintenant. Ce sera tout aussi important pour les nouveaux membres que vous ayez réalisé des progrès et atteint une partie de vos objectifs.

Nous allons suspendre la séance. Je demanderais à la foule de sortir le plus rapidement possible. Nous avons d'autres travaux à faire et il ne nous reste que 20 minutes.

La séance est suspendue.

• (1020)

(Pause)

• (1025)

**Le président:** Nous reprenons nos travaux. Je vous rappelle que la séance est toujours publique.

Nous sommes ici pour parler du budget des dépenses, mais avant, j'aimerais profiter du fait que tout le monde est en train de se féliciter pour vous faire part d'une nouvelle. M. Theckedath ici présent, un de nos attachés de recherche et notre analyste, a été nommé directeur de la recherche invité par la Fondation canadienne pour l'audit et la responsabilisation.

**Des voix:** Bravo!

**Le président:** Il aidera d'autres comités des comptes publics du Canada, ainsi que du Vietnam et du Rwanda, par exemple, à renforcer leurs capacités. La bonne nouvelle, c'est que cela ne signifie pas qu'il nous quitte. Je pense simplement que le bon travail qu'il a fait ici, tout comme celui de tous nos attachés de recherche, a été remarqué et qu'il est mis en application partout au pays.

Merci, monsieur Theckedath.

**M. Dillan Theckedath (attaché de recherche auprès du Comité):** Je vous remercie.

**Le président:** Aussi, nous avons reçu un avis de motion lors de la dernière séance. Je demanderais à M. Christopherson, qui a déposé l'avis, s'il souhaite présenter sa motion maintenant.

**M. David Christopherson:** Je vous remercie, monsieur le président.

Oui, je souhaite me prévaloir de mon droit de présenter ma motion. Je propose:

Que le comité condamne le sous-financement du Bureau du vérificateur général; que le comité recommande que le financement du BVG augmente de 10,8 millions de dollars par an; et, que le comité fasse rapport de cette recommandation à la Chambre.

Les 10,8 millions de dollars représentent la somme que le BVG a demandée. Maintenant, la motion n'a pas nécessairement d'incidence sur le processus budgétaire; il s'agit d'une motion indépendante que nous enverrons au gouvernement. Certains se demandaient pourquoi la motion est recevable puisque nous ne pouvons pas augmenter le budget des dépenses; c'est un processus distinct. Or, ce n'est pas ce que nous faisons; la motion est indépendante.

Si vous me le permettez, monsieur le président, j'aimerais souligner, par rapport à M. Theckedath, que la Fondation canadienne pour l'audit et la responsabilisation constitue notre ressource principale: elle nous conseille sur la manière de nous améliorer constamment et d'accomplir notre travail de façon professionnelle. Vous savez sans doute que je suis nouvellement membre du conseil d'administration de la FCAR. Une des raisons pour lesquelles M. Theckedath a été engagé, c'est parce que nous avons pris conscience, en travaillant à l'étranger, particulièrement au Rwanda plus tôt cette année, qu'un des éléments essentiels au bon fonctionnement des comités est l'analyste. C'est l'avantage de voyager à l'étranger et de voir comment les choses sont faites ailleurs.

Si vous réfléchissez au rôle que les analystes jouent et au travail que nous faisons, vous vous rendrez compte qu'ils sont l'élixir magique qui fait tout fonctionner parce que nous nous fions entièrement à leur professionnalisme. Nous avons pris conscience du fait que lorsque nous aidons des pays comme le Rwanda... Je précise que la FCAR a un engagement à long terme avec le Rwanda; j'y retournerai probablement moi-même. Je me rendrai peut-être aussi au Vietnam pour travailler avec les responsables des comptes publics.

Grâce à M. Theckedath, la FCAR pourra maintenant non seulement offrir des conseils d'expert et de la formation au personnel et aux auditeurs du Bureau du vérificateur général, ainsi qu'aux responsables des comptes publics comme nous, mais aussi entrer en contact avec les analystes et les former sur l'importance de leur travail. C'est un très beau coup pour nous. D'après moi, cela en dit long sur le calibre des gens qui sont embauchés pour travailler sur la Colline. Je ne saurais trop vanter M. Theckedath et la qualité de son travail. Je sais qu'il nous aidera à obtenir de meilleurs résultats à l'échelle internationale.

Je vais maintenant parler de ma motion.

**Le président:** Rapidement, je vous prie, parce que la liste de personnes voulant intervenir est plutôt longue. Notre temps est limité, et j'espère pouvoir accorder la parole à tous.

**M. David Christopherson:** Vous espérez. C'est le mot juste; on ne sait jamais.

C'est un enjeu très grave. Je veux passer directement à l'aspect clé, à la question que devraient se poser les membres du Comité des comptes publics, à mon humble avis. Que ferez-vous exactement au cours de la prochaine législature? Maintenant, selon le plan de financement actuel, les chapitres comme celui-ci font partie d'un rapport. Nous avons habituellement deux rapports par année, et ils comptent entre 8 et 13 chapitres, alors qu'aujourd'hui, il n'y en avait qu'un. Ce comité a été d'une très grande efficacité lors des audiences. J'ai siégé lors d'autres législatures au cours desquelles nous n'avons pas fait une fraction du travail, et c'était délibéré. Les députés ministériels de l'époque ralentissaient délibérément les travaux du Comité et empêchaient la reddition de comptes.

Actuellement, d'après mon interprétation du plan, le vérificateur général a prévu une vérification de rendement pour le rapport de l'automne 2019, une seule, contre trois en 2020. Pendant ce temps, le vérificateur général voulait notamment se pencher sur la protection du Nord canadien. Cela n'arrivera pas. Tous les députés qui représentent une circonscription nordique devraient être complètement outrés d'apprendre qu'il n'y aura aucune reddition de comptes pour les services fournis à leurs électeurs par le gouvernement. Cela n'arrivera pas. Devinez quel autre aspect ne fera pas l'objet d'un examen l'an prochain, malgré son importance: la cybersécurité.

M. Arya et d'autres ont eu la gentillesse de souligner ma longévité au sein de ce comité. L'avantage, c'est que j'étais ici la dernière fois que nous avons reçu un rapport sur la cybersécurité. Tous ceux qui l'ont lu, moi compris, ont été terrifiés. Le gouvernement a répondu en disant qu'il comprenait la situation et qu'il allait prendre les choses en main. Le rapport nous a indiqué que nous étions l'un des pays les plus vulnérables du G7. C'était vraiment, vraiment inquiétant. Je sais que ma mémoire n'est pas parfaite, mais cela remonte à 8 ou 10 ans, au moins, donc à une décennie.

À l'époque, nous étions en mauvaise posture. Une décennie plus tard, pour un aspect aussi crucial que la cybersécurité pour lequel le vérificateur général avait publié un rapport accablant, ne serait-il pas logique ou prudent que le vérificateur général examine la situation de nouveau pour savoir où en sont les responsables, où nous en sommes dans le contexte actuel? Je pense que c'est sensé. C'est exactement ce que nous demandons au vérificateur général. Nous voulons qu'il surveille la situation et qu'il nous dise qu'il est temps de la réexaminer. Cela n'arrivera pas.

Il y a lieu de se demander... J'ai entendu ma collègue, Mme Mendès, que je respecte énormément, défendre le gouvernement. Je dois toutefois vous dire qu'en l'absence d'un programme d'austérité, comme à l'époque où le budget du vérificateur général a été réduit la dernière fois, en 2011, je crois, le gouvernement a dit...

J'ai perdu le fil. Je parlais de la situation en 2011? Où en étais-je?

• (1030)

**Mme Alexandra Mendès:** Ils ont accepté les compressions.

**M. David Christopherson:** Je vous remercie. Je pense trois coups d'avance et j'oublie où j'en étais.

Il y avait un programme d'austérité à l'échelle du gouvernement. À mon grand regret, dois-je dire, le vérificateur général de l'époque a dit pouvoir s'accommoder de ces compressions, se considérant comme un joueur d'équipe. Ils ont reconnu que le gouvernement avait été élu avec un mandat et qu'il s'employait à l'exécuter. Gardez à l'esprit que le vérificateur général ne verse pas dans la politique. Il suit le gouvernement, quel que soit le gouvernement élu par la population. À l'époque, le BVG estimait être en mesure de composer avec la réduction du financement — et c'est là l'élément clé, chers collègues — sans que cela nuise au travail qu'il fait pour le compte du Parlement. C'est ce que nous appelons une vérification de rendement ou, auparavant, une vérification de l'optimisation des ressources.

J'étais prêt à aller au front. Je m'interrogeais, comme aujourd'hui: on veut vraiment réduire le financement du vérificateur général? Que pouvais-je faire? Le vérificateur général avait indiqué pouvoir y arriver. Nous sommes un comité impartial, et si le vérificateur général dit qu'il peut y arriver, soit. Il a réussi. Cela n'a eu aucune incidence sur nous.

C'est la première fois dans l'histoire du Canada que le vérificateur général dit au Parlement que le pouvoir exécutif ne lui donne pas suffisamment d'argent pour réaliser son plan de vérification annuel. Comme mon collègue vient de le dire, le BVG a dû annuler des vérifications, dont les deux que j'ai mentionnées. Cela ne s'était jamais produit auparavant.

Ce sont mes derniers jours ici et je n'ai pas à m'inquiéter d'être élu. Je dois vous dire que je suis stupéfait que cela vienne de vous, les libéraux. D'abord, c'est l'antithèse de votre discours et de votre programme électoral, qui était axé sur la reddition de comptes, la transparence et le service. Beaucoup de mes électeurs ont cru à ce discours, car c'est le genre de chose qu'ils attendent du gouvernement.

En l'absence d'un programme d'austérité général — qui ne légitime pas une telle décision, mais fournit à tout le moins un contexte pour comprendre —, je ne peux penser qu'à deux raisons pour la justifier. La première, c'est qu'il s'agirait d'une forme de représailles. En effet, nous sommes toujours pris avec un mécanisme de financement dans le cadre duquel ceux qui font l'objet des vérifications du vérificateur général sont aussi ceux qui déterminent son financement. Nous venons de recevoir un rapport sur le commerce électronique qui ne fait pas bien paraître le gouvernement. Voilà les gens que le vérificateur général a dû rencontrer pour négocier. Ce sont eux qui, pour la première fois de l'histoire canadienne, lui ont dit « non ». Ils ont fait une recommandation aux ministres, et les ministres ont décidé de l'appliquer, en fin de compte.

Ne vous faites pas d'illusions. Nous sommes tous ici depuis assez longtemps. Les rapports du personnel sont importants. Les recommandations du personnel sont importantes. Ils ont fait l'objet de critiques dans le rapport sur le commerce électronique du vérificateur général, mais c'est à ces mêmes personnes que le vérificateur général a dû s'adresser, chapeau à la main, pour demander du financement. Or, cette fois, elles ont refusé.

Soit ce sont des représailles, ce qui serait inacceptable, soit le gouvernement, connaissant le contenu du dernier rapport, veut à tout prix éviter des choses semblables au rapport sur la cybersécurité et, je suppose, peut-être sachant ce qui a été fait ou non. En outre, il y a certainement au gouvernement des gens très au fait des menaces qui sauraient si la situation s'est améliorée ces 10 dernières années.

Si vous avez l'arrogance de croire que vous serez au pouvoir lorsque ce rapport sera publié, la stratégie politique judicieuse, mais

inacceptable d'un point de vue éthique, de tout bon autocrate serait de veiller à ce que la vérification n'ait pas lieu. L'idée, c'est qu'être sur la sellette pour avoir fourni un financement inadéquat au BVG, pour la première fois dans l'histoire du Canada, est moins grave que les critiques qu'essuierait le gouvernement après la publication de ce rapport.

• (1035)

Je dois dire que je suis tout simplement perplexe. Si un autre parti ayant une vision différente de la reddition de comptes et de la transparence était au pouvoir, cela pourrait m'aider à comprendre le contexte. Je n'arrive vraiment pas à comprendre. Eh bien, comme mes collègues n'ont pas encore donné leur avis publiquement, je ne ferai pas d'hypothèses avant d'avoir entendu ce qu'ils ont à dire sur cette question.

C'est majeur. Je me souviens qu'un soir, Tyler et moi étions ensemble pour trouver une façon d'obliger le gouvernement à nous fournir une information précise dont nous avons besoin pour une audience importante. Je m'énervais et m'inquiétais beaucoup, tellement cette information nous était indispensable.

Le Parlement a droit à cette information. Le Parlement a besoin de cette information. Comme je le rappelle souvent, c'est le Parlement qui est l'instance suprême et non le gouvernement. Le Parlement décide qui est le gouvernement. Le Parlement décide qui est premier ministre. Le Parlement décide quand le premier ministre et le gouvernement se font montrer la porte.

• (1040)

**Mme Alexandra Mendès:** En principe.

**M. David Christopherson:** Ma collègue dit « en principe », mais c'est toujours le cas.

Quand je vois ce genre de chose, peu importe que nous ayons besoin d'un élément précis d'information, d'une lettre ou d'un rapport pour faire un examen adéquat d'un rapport de vérification, l'important n'est pas ce dont nous sommes saisis, mais plutôt que cette foutue vérification soit faite. C'est une situation insensée et je n'en comprends pas les motifs politiques. C'est pourquoi je dis aux députés ministériels — par votre intermédiaire, monsieur le président, respectueusement — que je ne comprends pas les considérations politiques de cette décision.

Pourquoi diable, à la veille d'une élection fédérale, le gouvernement du Canada retirerait-il le financement, ou refuserait-il de financer l'un des organismes les plus essentiels de l'appareil gouvernemental?

Le BVG et le vérificateur général sont ce que j'appelle les meilleurs amis des Canadiens sur la Colline du Parlement et, à l'approche des élections, le gouvernement en place décide, pour la première fois dans l'histoire canadienne, d'amputer son budget. Je suppose qu'il ne s'agit pas d'une réduction, mais du refus d'une augmentation, ce qui a l'effet d'une réduction.

Le départ de Gerry Butts vous a peut-être laissé sans personne ayant le sens de la stratégie. Je dois avouer que j'avais espoir que lorsque vous apprendriez ce qui s'est passé, le message serait entendu et un ministre quelque part dirait: « Attendez une minute; pardon? » J'ai été ministre, monsieur le président, et vous aussi. Il est impossible de suivre l'évolution des dossiers, surtout dans un grand ministère. Il faut savoir compter sur votre personnel; les choses doivent être approuvées à un certain niveau. Croyez-moi, 10,8 millions de dollars, ce n'est rien. Le ministre des Finances de ce pays du G7 dépense presque autant en une semaine.

Ce n'est pas une question d'argent. C'est impossible, car ce n'est que 10,8 millions de dollars. Je crois que c'est le bon chiffre. C'est une somme dérisoire par rapport au budget fédéral, mais quant à l'importance pour le Parlement, cela vaut mille fois plus.

Si la politique n'a aucun sens — et ce n'est pas le cas —, il doit y avoir une autre raison. Voilà pourquoi je m'attarde à cette question. Voilà pourquoi j'affirme que seulement deux raisons me viennent vraiment à l'esprit. C'est une vengeance. Ce sont les fonctionnaires du Conseil du Trésor... Disons, pour ne pas être injuste, que ce sont les membres du personnel, et d'autres, qui discutent des budgets avec nos agents du Parlement. Je rappelle à mes collègues que les employés du BVG ne sont pas au service de l'exécutif ou du Cabinet. Ce sont des employés du Parlement, et il est insensé et absurde que notre mécanisme de financement les oblige à s'adresser aux personnes qu'ils sont censés contrôler.

Le gouvernement — et j'y reviendrai un peu plus tard — s'est engagé à mettre en place un nouveau mécanisme. Il ne l'a pas fait. En fait, je n'étais même pas au courant, mais en janvier de cette année, une lettre signée par tous les agents du Parlement, et non les agents du gouvernement, a été envoyée au greffier du Conseil privé. Dans cette lettre, ils rappelaient essentiellement au gouvernement sa promesse, indiquant qu'il ne l'avait pas encore respectée et qu'il devait agir au plus vite. C'était en janvier. Silence radio!

Les représailles sont donc... Il est difficile de croire qu'une telle chose puisse arriver dans ce pays, pour ceux d'entre nous qui savent comment ce système fonctionne, mais je tente désespérément de trouver des raisons qui m'indiqueraient pourquoi le gouvernement agit ainsi, car si nous pouvions comprendre ses motifs, nous pourrions nous concentrer là-dessus et trouver une solution. Mais pour l'amour du ciel... C'est donc une possibilité.

● (1045)

L'autre... Je suppose qu'il y en a trois, parce qu'il y a aussi l'inconnu. Les deux hypothèses pourraient être erronées et il pourrait y avoir d'autres motifs que j'ignore. Soit. Toutefois, quand je pense à la lutte contre la cybersécurité et à l'importance que cela revêt... Pensez à l'avenir. Et si, dans un an ou deux, un rapport disait que nous sommes plus vulnérables qu'il y a 10 ans?

**M. Chandra Arya:** J'invoque le Règlement, monsieur le président. Il est 10 h 45. Il reste très peu de temps et certains d'entre nous ont d'autres engagements. Il faut le consentement unanime pour poursuivre.

**Le président:** Très bien. C'est exact. Il nous reste environ 45 secondes.

Pour que tout le monde comprenne, il dispose du temps qu'il veut lors de la présentation d'une motion. Il peut donc le faire.

Un autre comité doit siéger ici. Si nous sommes incapables de prolonger la séance, ce que je ferai...

**M. René Arseneault:** Très bien; pas de souci.

**M. David Christopherson:** Je tiens à préciser que je ne voulais pas plus de temps. Je ne l'ai pas demandé.

Je suis désolé; M. Arya parlait d'une prolongation.

Personne n'a soulevé la question. J'avais conclu que nous terminerions à l'heure habituelle.

**Le président:** Nous pourrions continuer et terminer à notre retour, mardi.

**M. David Christopherson:** Oui.

**Le président:** Voici comment je vois les choses pour mardi: nous pourrions commencer par examiner les rapports, puis revenir à cet enjeu, parce que nous voulons...

**M. David Christopherson:** Non, je comprends cela, mais sur le plan de la procédure, j'ai la parole.

Je m'en remets à vous, puisque vous êtes le président, mais il me semble que la prochaine réunion est, comme on dirait, une continuation de la réunion précédente, parce que j'ai la parole. Par conséquent, lorsque nous reviendrons, j'aurai la parole. Lorsque j'aurai terminé, nous pourrions mettre la motion aux voix, puis passer aux autres points à l'ordre du jour.

**Le président:** Bien sûr. Je consulte simplement la greffière.

**M. David Christopherson:** Oui, bien entendu.

**Le président:** La greffière me dit que nous avons aussi un ordre du jour, et ce qui est prévu, c'est la présentation de rapports. Ce n'est pas comme si nous avions convoqué des témoins. Je m'en remets au Comité.

Voudriez-vous revenir aux travaux du Comité, ou voudriez-vous d'abord examiner les rapports, puis passer aux travaux du Comité, ou plutôt au budget des dépenses?

**Mme Alexandra Mendès:** Nous devons terminer l'examen du budget des dépenses, car nous avons aussi un délai.

**Le président:** Aimeriez-vous commencer par cela?

**Mme Alexandra Mendès:** J'aimerais demander à M. Christopherson, en toute bonne foi, quelles sont ses attentes. A-t-il besoin d'une demi-heure, d'une heure? Serons-nous en mesure d'examiner les rapports? Voilà la question.

**M. David Christopherson:** Je vais vous donner la réponse la plus honnête que je puisse donner à ce moment-ci.

Je vais faire tout mon possible pour que cet enjeu ne tombe pas dans l'oubli, parce que mon objectif avant la fin de la législature, c'est d'amener le gouvernement à réfléchir, à prendre conscience que c'est mal et à rétablir le financement. Tant que ce ne sera pas fait, j'emploierai tous les moyens à ma disposition.

**Mme Alexandra Mendès:** Cela signifie que nous n'aurons pas de rapports à présenter. Voilà ce que cela signifie.

**M. David Christopherson:** J'y ai bien réfléchi. Notre rôle comporte trois aspects. Il y a la vérification elle-même, qui est présentée et que le public peut consulter. Puis, le deuxième aspect important est la tenue des audiences du Comité. Le troisième est la production de rapports.

Les deux premières étapes ont été faites pour tous les chapitres. La question qui me préoccupe est de savoir s'il y aura des vérifications la prochaine fois, et je pense que c'est plus important...

[Français]

**M. René Arseneault:** Monsieur le président, il est déjà trop tard. J'ai une autre réunion de comité et je dois partir.

[Traduction]

**Le président:** C'est exact. Nous allons donc lever la séance et reprendre mardi prochain.

La séance est levée.







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

---

### PERMISSION DU PRÉSIDENT

---

Les délibérations de la Chambre des communes et de ses comités sont mises à la disposition du public pour mieux le renseigner. La Chambre conserve néanmoins son privilège parlementaire de contrôler la publication et la diffusion des délibérations et elle possède tous les droits d'auteur sur celles-ci.

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 de la Chambre des communes à l'adresse suivante : <http://www.noscommunes.ca>

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

---

### SPEAKER'S PERMISSION

---

The proceedings of the House of Commons and its Committees are hereby made available to provide greater public access. The parliamentary privilege of the House of Commons to control the publication and broadcast of the proceedings of the House of Commons and its Committees is nonetheless reserved. All copyrights therein are also reserved.

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 House of Commons website at the following address: <http://www.ourcommons.ca>