



**CHAMBRE DES COMMUNES  
CANADA**

# **LES GRANDS PROJETS DE TECHNOLOGIES DE L'INFORMATION**

## **Rapport du Comité permanent des Comptes publics**

**Le président**

**L'hon. Shawn Murphy, député**

**FÉVRIER 2008**

**39<sup>e</sup> LÉGISLATURE, 2<sup>e</sup> SESSION**



---

Le Président de la Chambre des communes accorde, par la présente, l'autorisation de reproduire la totalité ou une partie de ce document à des fins éducatives et à des fins d'étude privée, de recherche, de critique, de compte rendu ou en vue d'en préparer un résumé de journal. Toute reproduction de ce document à des fins commerciales ou autres nécessite l'obtention au préalable d'une autorisation écrite du Président.

Si ce document renferme des extraits ou le texte intégral de mémoires présentés au Comité, on doit également obtenir de leurs auteurs l'autorisation de reproduire la totalité ou une partie de ces mémoires.

Les transcriptions des réunions publiques du Comité sont disponibles par Internet : <http://www.parl.gc.ca>

En vente : Communication Canada — Édition, Ottawa, Canada K1A 0S9

# **LES GRANDS PROJETS DE TECHNOLOGIES DE L'INFORMATION**

## **Rapport du Comité permanent Comptes publics**

**Le président**

**L'hon. Shawn Murphy, député**

**FÉVRIER 2008**

**39<sup>e</sup> LÉGISLATURE, 2<sup>e</sup> SESSION**



# COMITÉ PERMANENT COMPTES PUBLICS

## PRÉSIDENT

L'hon. Shawn Murphy

## VICE-PRÉSIDENTS

Jean-Yves Laforest

David Sweet

## MEMBRES

David Christopherson

Brian Fitzpatrick

Mark Holland

L'hon. Charles Hubbard

Mike Lake

Marcel Lussier

Pierre Poilievre

John Williams

Borys Wrzesnewskyj

## GREFFIER DU COMITÉ

Justin Vaive

## BIBLIOTHÈQUE DU PARLEMENT

Service d'information et de recherche parlementaires

Alex Smith

Lydia Scratch



# **LE COMITÉ PERMANENT DES COMPTES PUBLICS**

a l'honneur de présenter son  
**SEPTIÈME RAPPORT**

Conformément au mandat que lui confère l'article 108(2) du Règlement, le Comité a étudié les grands projets de technologies de l'information du rapport de novembre 2006 de la vérificatrice générale du Canada et a convenu de faire rapport de ce qui suit :



## **INTRODUCTION**

Les grands projets de technologie de l'information (TI) impliquent d'intégrer du matériel, des logiciels et des systèmes informatiques nouveaux dans les activités du gouvernement. Ils peuvent ainsi modifier la manière dont les ministères mènent leurs activités en y introduisant de nouveaux processus et en modernisant les méthodes de travail. Le gouvernement fédéral a investi de fortes sommes dans les grands projets de TI. Au cours des trois dernières années, le Conseil du Trésor a approuvé 88 projets de TI, pour un coût total de 7,1 milliards de dollars, auxquels s'ajoutent 1,2 milliard pour l'Inforoute Santé du Canada et 431 millions investis par l'Agence du revenu du Canada dans ses systèmes.

Toutefois, les grands projets de TI sont complexes, dispendieux et hasardeux par nature. Ils nécessitent habituellement de longs délais de planification et d'élaboration. Il n'est pas rare que les grands projets de TI affichent un excédent de dépenses, des retards, des problèmes de rendement ou qu'ils soient abandonnés après de lourds investissements. Comprendre pourquoi certains projets réussissent là où d'autres ont échoué aiderait le gouvernement à gérer les projets de TI de manière à assurer leur réussite.

Comme le Comité permanent des comptes publics craint que certains grands projets de TI ne soient pas gérés efficacement, ce qui compromettrait des sommes substantielles tirées des fonds publics, il a tenu une audience le 18 juin 2007 sur le chapitre 3, *Les grands projets de technologie de l'information*, du rapport de la vérificatrice générale de novembre 2006. Le Comité a entendu, du Bureau du vérificateur général : Sheila Fraser, vérificatrice générale du Canada; Douglas Timmins, vérificateur général adjoint; Richard Brisebois, directeur principal; du Secrétariat du Conseil du Trésor : Ken Cochrane, dirigeant principal de l'information; Jim Alexander, dirigeant principal adjoint de l'information; ainsi qu'un représentant de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada : Steven Poole, président-directeur général de la Direction générale des services d'infotechnologie.

## **CONTEXTE**

Les dernières vérifications qu'a effectuées le Bureau du vérificateur général (BVG) sur divers systèmes de TI en voie d'élaboration dans l'ensemble du gouvernement

remontent à 1995, 1996 et 1997. Ces vérifications ont permis de constater une analyse inadéquate des questions opérationnelles sous-jacentes, l'inconsistance du soutien de la direction, le manque d'expérience des équipes de projet, une participation et une acceptation inégales de la part des utilisateurs ainsi que le manque de surveillance efficace des systèmes en développement.

En mai 1996, le Comité des comptes publics a publié un rapport sur cette question et a recommandé au gouvernement :

- d'affecter plus de ressources à la surveillance des grands projets de technologie de l'information;
- de lui présenter un rapport annuel sur la situation des investissements des ministères dans les systèmes en développement;
- de demander au Secrétariat du Conseil du Trésor de prendre des mesures pour qu'il y ait pleine appropriation et reddition de comptes pour les grands projets de TI;
- de diviser les projets, dans la mesure du possible, en composantes plus faciles à gérer.

En 1998, en partie en réponse aux recommandations du BVG, le Secrétariat du Conseil du Trésor a rédigé un document général d'orientation, le *Cadre amélioré de la gestion des projets de technologies de l'information — Partie II* (CAG). Le Secrétariat entreprend actuellement une révision de ce cadre.

Lors de sa dernière vérification, le BVG s'est penché sur sept grands projets de TI : le Système mondial de gestion des cas, la Voie de communication protégée, le Système d'information sur la gestion des dépenses, le Recouvrement intégré des recettes, le Recensement de 2006 en ligne, AgConnex, et Mon dossier/Mon dossier d'entreprise. La vérification examinait ces projets en fonction de quatre critères : la gouvernance, l'analyse de rentabilisation, la capacité organisationnelle et la gestion du projet. Cette vérification a permis de conclure qu'en général, le gouvernement n'a réalisé que des progrès limités depuis la dernière vérification des projets de TI effectuée en 1997. Cette vérification comportait six recommandations sur la gestion globale des projets de TI, qui ont toutes été acceptées par le gouvernement.

Le Comité des comptes publics adhère pleinement aux conclusions et aux recommandations de cette vérification. Toutefois, le Comité considère que plusieurs éléments sont problématiques et les a examinés plus en détail dans ce rapport : l'examen du Secrétariat du Conseil du Trésor, la piètre gestion du Système d'information sur la gestion des dépenses et de la Voie de communication protégée, ainsi que la présentation de rapports destinés au public sur les projets de TI.

## **L'EXAMEN DU SECRÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR**

Les ministères doivent demander l'approbation du Conseil du Trésor avant d'entreprendre des projets dont la valeur dépasse leurs limites d'autorisation de projet. Il leur faut souvent faire approuver ces projets en deux étapes : l'approbation préliminaire de projet et l'approbation définitive de projet. La vérification souligne que le Secrétariat assiste les ministres du Conseil du Trésor en examinant d'abord les présentations des ministères pour vérifier si elles sont conformes à toutes les politiques pertinentes, en évaluer la validité et déterminer si les projets comportent les éléments de gestion de projets essentiels à leur succès. Le Secrétariat du Conseil du Trésor décrit son rôle comme étant un rôle de surveillance sélective des ministères fondée sur une évaluation des risques, les ressources dont il dispose et sa capacité de superviser et de surveiller les projets.

La vérification avait pour but de déterminer si le Secrétariat du Conseil du Trésor s'était adéquatement acquitté de ses responsabilités d'examen critique et de supervision. Toutefois, le Secrétariat a refusé que le BVG accède à la plupart des informations qu'il a recueillies et des analyses qu'il a préparées, sous le motif qu'il s'agissait de renseignements confidentiels du Cabinet. Par conséquent, la vérification n'a pu permettre d'évaluer la rigueur et la qualité de l'analyse du Secrétariat. Bien que la vérificatrice générale ait affirmé au Comité que ce problème avait été réglé par un nouveau décret, le simple fait qu'il se soit posé préoccupe le Comité, étant donné que la vérificatrice générale aurait dû avoir accès à tous les documents du gouvernement, y compris ceux du Secrétariat du Conseil du Trésor. Maintenant que le BVG a accès à l'information requise, la vérificatrice générale souhaitera peut-être procéder à une vérification de suivi afin d'examiner de près le rôle de surveillance du Secrétariat.

Lors de son audience devant le Comité, le dirigeant principal de l'information (DPI) du Secrétariat du Conseil du Trésor, Ken Cochrane, a expliqué plus en détail le rôle du Secrétariat en le divisant en quatre catégories : la politique, les pratiques, l'analyse critique et la surveillance. Sous la direction du Conseil du Trésor, le Secrétariat formule les politiques qui guident les ministères lorsqu'ils se lancent dans des projets de TI. Dans le deuxième volet, le Secrétariat établit les pratiques exemplaires, telles que le Cadre amélioré de la gestion des projets de technologies de l'information. Du côté de l'analyse critique, le Secrétariat formule et révisé les recommandations sur les projets ministériels à l'intention des ministres. Les projets à haut risque sont régulièrement surveillés par le DPI de la direction générale.

Selon M. Cochrane, le Secrétariat a l'intention de prendre des mesures correctives pour régler les problèmes décelés par la vérificatrice générale. Le Secrétariat prévoit formuler de nouvelles politiques sur la gestion des projets de TI, mettre en œuvre des modifications au Cadre de gestion amélioré, comme un nouvel outil d'évaluation de la capacité, reformuler et mettre à jour ses processus d'examen des présentations et exiger des ministères qu'ils procèdent à des évaluations par une tierce partie indépendante aux principaux points de repère des projets. Ces activités et bien d'autres ont été décrites dans un bref « plan d'action » présenté au Comité.

Bien que le Comité apprécie les efforts déployés par le Secrétariat pour renforcer son rôle dans la gouvernance et la gestion des projets de TI, il est quelque peu troublé de ce que les problèmes rencontrés avec les grands projets de TI existent depuis des années et que le Secrétariat n'ait pas songé avant aujourd'hui à améliorer ses pratiques. Il est difficile de faire confiance au Secrétariat lorsque le prétendu « plan d'action » fourni au Comité ne comporte rien de plus qu'une énumération en quelques points et un diagramme. Lorsque la vérificatrice générale amorce une vérification, le Comité s'attend à ce que le ministère rédige un plan d'action détaillé et doté de dates limites précises pour la mise en œuvre des recommandations. M. Cochrane a déclaré au Comité qu'il était prêt à donner des détails sur les dates butoirs d'exécution du plan d'action<sup>1</sup>. Cette proposition est loin d'être satisfaisante parce qu'elle oblige le Comité à poser de nombreuses questions pour obtenir des détails sur ce plan. Au lieu de cela, il aurait mieux valu

---

<sup>1</sup> Réunion 69, 17 h 05.

présenter un plan détaillé avant l'audience afin de laisser aux membres le temps de l'étudier et de préparer leurs questions. Le Comité formule la recommandation suivante :

### **RECOMMANDATION 1**

**Que le Secrétariat du conseil du Trésor fournisse au Comité des comptes publics, d'ici septembre 2008, un plan d'action détaillé doté de dates limites précises concernant la mise en œuvre des recommandations de la vérificatrice générale sur les grands projets de technologie de l'information.**

Bien qu'il puisse être difficile pour le Secrétariat du Conseil du Trésor de surveiller tous les grands projets de TI au cours de leur élaboration, le Secrétariat joue un rôle essentiel en décidant de recommander ou non l'approbation d'un projet au Conseil du Trésor. Sans une planification soignée et un examen attentif des diverses options, les projets complexes et difficiles ont peu de chances de réussite. Selon la vérification, l'analyse de rentabilisation constitue la base de toute décision éclairée en matière d'investissement parce qu'elle explique la raison d'être du projet et les résultats attendus<sup>2</sup>. Pourtant, la vérificatrice générale a déclaré au Comité : « Cinq des projets ont reçu le feu vert, même si leur analyse de rentabilisation était incomplète ou dépassée ou même si elle contenait des renseignements pour lesquels aucune preuve à l'appui ne pouvait être fournie<sup>3</sup>. » La vérification fournit de plus amples détails sur des cas particuliers. L'analyse de rentabilisation du Système d'information sur la gestion des dépenses (SIGD) ne comportait pas de plan de projet complet, les buts opérationnels étaient vagues, impossibles à mesurer<sup>4</sup>. Citoyenneté et Immigration Canada a obtenu deux budgets additionnels pour son Système mondial de gestion des cas sans avoir présenté d'analyse de rentabilisation révisée afin de donner une image plus claire du projet ou de redéfinir les objectifs<sup>5</sup>. L'analyse de rentabilisation de la Voie de communication protégée n'indiquait pas la provenance des fonds nécessaires au fonctionnement et à la maintenance du projet<sup>6</sup>. En fait, le Conseil du Trésor a demandé à cinq reprises un modèle opérationnel durable indiquant la provenance des fonds pour le

---

<sup>2</sup> Vérificatrice générale du Canada, rapport de novembre 2006, chapitre 3 : *Les grands projets de technologie de l'information*, paragraphe 3.62.

<sup>3</sup> Réunion 69, 17 h 05.

<sup>4</sup> Chapitre 3, paragraphe 3.78.

<sup>5</sup> *Ibid.*, paragraphe 3.85.

<sup>6</sup> *Ibid.*, paragraphe 3.69.

fonctionnement de la Voie de communication protégée. L'analyse de rentabilisation rédigée par Travaux publics et Services gouvernementaux Canada a été approuvée par le Secrétariat, même si elle ne tenait pas compte des préoccupations concernant la viabilité que la vérificatrice avait soulevées dans son rapport de 2003<sup>7</sup>.

Ken Cochrane a admis que le gouvernement devait faire mieux du côté des analyses de rentabilisation et a affirmé qu'il mettra sur pied une approche plus cohérente. Il a déclaré au Comité que le Secrétariat surveillera également la conformité au Cadre amélioré de gestion, en particulier des analyses de rentabilisation, au moyen du Cadre de responsabilisation de gestion (CRG). Il a déclaré : « Si vous connaissez ce cadre de responsabilisation de gestion, vous savez qu'il comprend un indicateur axé précisément sur la gestion de projet, et les analyses de rentabilisation sont une composante clé de la gestion de projet<sup>8</sup>. » Cependant, l'évaluation du CGR constitue une évaluation pangouvernementale et ne porte pas sur chacun des projets en particulier. En outre, le Comité est stupéfait que le Secrétariat du Conseil du Trésor puisse même donner le feu vert à des projets qui ne sont pas dotés d'analyses de rentabilisation adéquates. Si des projets sont approuvés à partir d'informations incomplètes ou dépassées, le problème dépasse le simple perfectionnement des exigences relatives aux analyses de rentabilisation.

La vérificatrice générale a recommandé que le Secrétariat resserre ses exigences en matière d'analyse de rentabilisation<sup>9</sup>. Le comité est aussi de cet avis, mais aimerait pousser les choses plus loin, parce que si le Secrétariat recommande au Conseil du Trésor de financer des projets ne possédant pas d'analyses de rentabilisation adéquates, il devrait alors être en partie tenu responsable des échecs dus à une proposition inadéquate. Comme la vérificatrice générale l'a dit : « À moins qu'il y ait des conséquences à ne pas fournir d'analyses de rentabilisation complètes, les gens continueront à fournir des analyses inadéquates<sup>10</sup>. » Par conséquent, le Comité formule la recommandation suivante :

## **RECOMMANDATION 2**

---

<sup>7</sup> *Ibid.*, paragraphe 3.70.

<sup>8</sup> Réunion 69, 17 h 30.

<sup>9</sup> Chapitre 3, recommandation 3.90.

<sup>10</sup> Réunion 69, 17 h 30.

**Que le Secrétariat du Conseil du Trésor s'assure que tous les projets de technologie de l'information ont fait l'objet d'une analyse de rentabilisation détaillée, complète et à jour avant d'être soumis à l'approbation du Conseil du Trésor.**

Des études indiquent que les petits projets de TI ont plus de chances de réussir que les grands projets. Cependant, la vérification mentionne que les ministères et les organismes continuent à se lancer dans des grands projets de TI<sup>11</sup>. Le Comité a observé que les projets bien gérés examinés par la vérification, Recensement de 2006 en ligne et Mon dossier/Mon dossier d'entreprise, étaient très précis et ciblés. Dans son rapport de 2006 à ce sujet, le Comité recommandait que, chaque fois que cela est possible, le gouvernement divise les projets de TI en composantes plus petites et plus faciles à gérer. Bien que le Comité reconnaisse que le gouvernement est confronté à des problèmes vastes, complexes et interministériels, il continue de croire que tous les efforts possibles doivent être déployés pour mettre en œuvre des petits projets ciblés lorsque cela est possible. Le Comité formule la recommandation suivante :

### **RECOMMANDATION 3**

**Que le Secrétariat du Conseil du Trésor exige que toutes les nouvelles présentations de projet de technologie de l'information comprennent une analyse d'options sur la possibilité de diviser les grands projets en de plus petits projets plus faciles à gérer.**

### **SYSTÈME D'INFORMATION SUR LA GESTION DES DÉPENSES**

Le projet le moins bien coté par le Bureau du vérificateur général était le Système d'information sur la gestion des dépenses (SIGD) du Secrétariat du Conseil du Trésor. Ce projet est destiné à faciliter la gestion des dépenses du gouvernement en fournissant des informations sur les coûts requis pour satisfaire aux priorités du gouvernement et atteindre des résultats donnés. Le coût initial du SIGD était estimé à 16,2 millions de dollars mais a été réévalué à 53,7 millions. Lors d'une réunion précédente sur le SIGD, le secrétaire du Conseil du Trésor, Wayne Wouters, a laissé entendre que cette hausse était due à un élargissement de la portée du projet. Il a déclaré : « Nous avons modifié le projet global afin de nous permettre de réunir non seulement des renseignements financiers,

---

<sup>11</sup> Chapitre 3, paragraphe 3.22.

mais également des renseignements non financiers et de faire le lien entre tous ces renseignements et les résultats<sup>12</sup>. » Toutefois, la source des problèmes du SIGD est plus profonde que cela.

Le BVG a conclu que le SIGD ne remplissait aucun des critères utilisés pour évaluer les grands projets de TI. Les faiblesses de l'analyse de rentabilisation mentionnées plus haut signifient que l'équipe de projet avait de la difficulté à déterminer si elle atteignait son objectif global. En outre, la vérification a permis de conclure que le Secrétariat ne possédait pas la capacité nécessaire au maintien du nouveau système. Le Secrétariat n'a jamais déterminé les ressources requises pour terminer le projet, présentait un important taux de roulement du personnel dans les postes de direction et ne possédait pas suffisamment de personnel qualifié et expérimenté dans ce projet pour que celui-ci progresse comme prévu. Il s'agit en outre d'un bon exemple de gestion de projet inefficace. En effet, le projet n'était pas doté d'un cadre d'évaluation du rendement, ni de points de repères et de produits livrables précis. La gestion du risque de ce système était menée de piètre façon et de manière incomplète. Les résultats de la vérification interne sur l'élaboration du SIGD étaient tout aussi accablants. On pouvait y lire en conclusion : « Vous remarquerez que la plupart des observations et des recommandations semblent tirées d'un manuel de gestion de projets. Certains facteurs clés revêtent une importance critique pour la réussite de tout projet. Nous avons utilisé ces facteurs comme critères de vérification et, dans la plupart des cas, nous avons constaté qu'ils étaient absents ou étaient encore mis en œuvre de façon incomplète<sup>13</sup>. »

La piètre gestion du SIGD jette un doute sur ses chances de réussite, mais des éléments du SIGD ont été mis en fonction en décembre 2007 et serviront à appuyer la préparation du Budget principal des dépenses en 2008-2009. Si le SIGD ne fonctionne pas comme prévu, le gouvernement aura de la difficulté à réviser le Système d'information sur la gestion des dépenses. Les grands projets de TI ne comportent pas seulement des risques pour les fonds publics, mais apportent aussi des changements considérables dans la manière de fonctionner du gouvernement. Les inquiétudes du Comité quant au SIGD l'incitent à recommander dans son rapport sur le Système de

---

<sup>12</sup> Réunion 42, 15 h 40.

<sup>13</sup> Secrétariat du Conseil du Trésor, *Vérification de l'élaboration du Système d'information sur la gestion des dépenses (SIGD)*, 25 novembre 2005, page 34.

gestion des dépenses que le Secrétariat lui remette un rapport de situation sur la mise en œuvre du SIGD.

Plus important encore, le fait que l'équipe de projet du SIGD n'a pas suivi le propre Cadre amélioré de gestion du Secrétariat du Conseil du Trésor mine la crédibilité de ce dernier quant à la prestation d'une direction, d'une orientation et d'une surveillance des ministères dans les grands projets de TI. Le Secrétariat doit prêcher par l'exemple s'il veut que les ministères prêtent foi à ses conseils et à ses directives. Pour restaurer sa crédibilité, le Secrétariat doit démontrer qu'il a tiré des leçons de son expérience du SIGD et qu'il les applique dans l'orientation qu'il offre aux ministères. Par conséquent, le Comité formule la recommandation suivante :

#### **RECOMMANDATION 4**

**Que le Secrétariat du Conseil du Trésor effectue une évaluation de l'élaboration et de la mise en œuvre du Système d'information sur la gestion des dépenses, y compris les lacunes dans l'analyse de rentabilisation relevées par le Bureau du vérificateur général, et qu'il présente, d'ici le 31 décembre 2008, un rapport au Comité des comptes publics sur la manière dont il appliquera les leçons qu'il a tiré de cette évaluation au Cadre amélioré de gestion.**

#### **VOIE DE COMMUNICATION PROTÉGÉE**

Le projet le plus dispendieux qu'a examiné le BVG était la Voie de communication protégée. Ce projet constitue un volet clé de l'initiative du Gouvernement en direct. Il offre une infrastructure sécurisée qui permettra aux Canadiens d'utiliser un guichet unique pour effectuer des transactions en ligne avec le gouvernement de façon sécuritaire et efficace. Durant la période de planification, de conception et d'essai sur le terrain (de 1999 à 2003), c'est au Secrétariat du Conseil du Trésor qu'a incombé la responsabilité de la surveillance, de l'orientation stratégique et de la prise de décisions pour le projet de la Voie de communication protégée. En septembre 2003, l'utilisation de la technologie a été approuvée et, en décembre 2003, Travaux publics et Services gouvernementaux Canada a pris la gestion du projet à sa charge. Le coût initial de la Voie de communication protégée était estimé à 96 millions de dollars mais a été réévalué à 400 millions. Son fonctionnement entraîne également des coûts permanents élevés, de

l'ordre de 100 millions de dollars par année. En date du 31 mars 2006, 596 millions avaient été investis dans ce projet, dont 196 millions en fonctionnement.

La vérification a permis de constater que le projet de la Voie de communication protégée présentait un certain nombre de problèmes en matière de gouvernance. Les ministères et organismes ne se sont pas entendus sur la manière de maintenir le projet ou sur les avantages qui en résulteraient. Le budget de programme du projet ne tenait pas compte de l'ensemble des coûts du cycle de vie. En outre, l'analyse de rentabilisation n'indiquait pas de source de financement pour le maintien des activités courantes du projet. Le Conseil du Trésor a demandé à cinq reprises un modèle opérationnel durable indiquant la provenance des fonds pour le fonctionnement de la Voie de communication protégée. Le projet a reçu du financement du Conseil du Trésor à onze reprises et, en 2004, les fonds affectés à une stratégie de rechange ont été utilisés pour maintenir ses activités. Il semblerait que le gouvernement a bâti ce système sans disposer d'un plan à long terme sur la manière de le maintenir. La vérificatrice générale a déclaré au Comité : « Pour un projet de cette taille et de cette complexité, on s'attendrait à ce que les ministères aient mis en évidence les besoins plutôt que de créer quelque chose et de s'attendre à ce qu'ils l'utilisent<sup>14</sup>. » Le Comité est extrêmement déçu que le Secrétariat du Conseil du Trésor et Travaux publics et Services gouvernementaux Canada aient décidé de donner suite à un projet très coûteux sans en avoir clairement établi la nécessité et sans avoir procédé à une analyse coûts-avantages. Les fonctionnaires de ces ministères doivent assumer une part des responsabilités liées aux coûts sans cesse grandissants de ce projet pour le contribuable.

La Voie de communication protégée est maintenant censée suivre un modèle de recouvrement des coûts selon lequel les ministères paient Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (TPSGC) chaque fois que les Canadiens utilisent la Voie de communication protégée pour accéder à leurs programmes. L'adhésion des ministères est essentielle parce que le gouvernement doit affecter près de 100 millions de dollars chaque année aux activités de la Voie de communication protégée. Si les ministères ne l'utilisent pas, le coût moyen des activités prend alors une ampleur considérable et TPSGC doit absorber les coûts de fonctionnement. Le rapport de rendement de TPSGC signale que

---

<sup>14</sup> Réunion 69, 17 h 40.

« lorsque la Voie de communication protégée fonctionne à pleine capacité, le coût de ses services est conforme à la norme du secteur et, dans certains cas, légèrement inférieur à la moyenne<sup>15</sup> ». Toutefois, la vérification a permis de constater que l'adhésion des ministères est loin d'égaliser les attentes et que la Voie de communication protégée fonctionne à moins de 50 p. 100 de sa capacité<sup>16</sup>. La vérificatrice générale a déclaré ceci au Comité : « On nous a appris que Service Canada l'avait temporairement arrêté. Peut-être que le service a été rétabli, mais la dernière fois que nous avons vérifié, Service Canada n'utilisait toujours pas la Voie de communication protégée. L'Agence de revenu du Canada ne s'en sert pas pour les déclarations de revenu<sup>17</sup>. »

Les rapports publiés indiquent que les ministères hésitent à utiliser la Voie de communication protégée parce qu'elle est plus dispendieuse que les autres solutions à leur portée et qu'elle est difficile à utiliser<sup>18</sup>. Afin de régler le problème de durabilité et d'adhésion des ministères, le Conseil du Trésor a rendu obligatoire l'utilisation de la Voie de communication protégée par les ministères. Le Comité approuve le passage vers les services gouvernementaux en ligne mais ne voit pas l'intérêt d'obliger les ministères à utiliser un système en ligne s'il est trop dispendieux et empêche ainsi les Canadiens d'utiliser ces services. Par conséquent, le Comité formule la recommandation suivante :

#### **RECOMMANDATION 5**

**Que Travaux publics et Services gouvernementaux Canada effectue une analyse coûts-avantages du maintien de la Voie de communication protégée et en communique les résultats au Comité des comptes publics avant le 31 décembre 2008.**

Bien que le Comité ait appris qu'une analyse de rentabilisation révisée a dernièrement été approuvée par le Conseil du Trésor, il croit que la diffusion régulière de renseignements sur la Voie de communication protégée est cruciale pour effectuer un suivi des coûts et de la durabilité de ce projet. TPSGC a fourni des renseignements sur la Voie de communication protégée en tant qu'initiative horizontale dans son rapport de

---

<sup>15</sup> Travaux publics et Services gouvernementaux Canada, *Rapport ministériel sur le rendement de 2005-2006*, annexe B.

<sup>16</sup> Chapitre 3, paragraphe 3.75.

<sup>17</sup> Réunion 69, 17 h 40.

<sup>18</sup> Kathryn May, « Clumsy online service forced on PS », *Ottawa Citizen*, 23 janvier 2007, page A1. Dan Deeby, « Tax Agency says federal system too expensive », *Canadian Press*, 2 juillet 2007.

rendement, mais comme ce projet ne constitue plus une initiative horizontale, ces renseignements ne sont plus mis à jour. En outre, les informations fournies étaient à peine fondées sur les résultats. Par exemple, le rapport de 2005-2006 indiquait que le résultat prévu était l'adoption par les clients et le résultat atteint était qu'avec 42 applications mises en œuvre dans 26 organisations, le taux d'adoption par les clients avait augmenté. Dans ce domaine, les informations importantes sur le rendement devraient être plus claires que cela. Par conséquent, le Comité formule la recommandation suivante :

#### **RECOMMANDATION 6**

**Si la Voie de communication protégée est maintenue, que Travaux publics et Services gouvernementaux Canada fournisse des informations significatives fondées sur les résultats dans son rapport ministériel annuel sur le rendement sur la Voie de communication protégée, notamment des informations sur le nombre de transactions traitées, le nombre de ministères l'utilisant, le pourcentage d'utilisation de sa capacité et son coût par transaction.**

#### **ÉTABLISSEMENT DE RAPPORTS**

Le Comité n'est pas préoccupé par ces deux projets uniquement. Il importe que tous les grands projets de TI du gouvernement soient bien gérés. Bien que le Secrétariat du Conseil du Trésor se soit engagé à améliorer son processus de révision, le Comité croit fermement que le Parlement doit avoir accès à suffisamment d'informations pour lui permettre de remplir adéquatement son rôle d'institution de responsabilisation et de suivre les investissements, souvent considérables, du gouvernement dans ces projets. Le Comité a noté que c'est seulement grâce à son rapport sur le Programme canadien des armes à feu que le gouvernement a fourni des informations financières détaillées sur le coût total du Système canadien d'information relativement aux armes à feu II, qui a été abandonné après des dépenses de 81 millions de dollars<sup>19</sup>. En outre, le Comité n'aurait jamais appris, sans le rapport de la vérificatrice générale, qu'Agriculture et Agroalimentaire Canada a interrompu son projet AgConnex après y avoir investi

---

<sup>19</sup> Comité permanent des comptes publics de la Chambre des communes, *Dixième rapport, Le chapitre 4, Le Programme canadien des armes à feu du Rapport de mai 2006 du vérificateur général du Canada*, 39<sup>e</sup> législature, décembre 2006. Gouvernement du Canada, *Réponse du gouvernement au dixième rapport du Comité permanent des comptes publics, Le chapitre 4, Le Programme canadien des armes à feu du Rapport de mai 2006 du vérificateur général du Canada*, mars 2007.

14 millions de dollars. Comme les ministères et organismes semblent peu enclins à fournir de façon proactive de l'information sur le coût de leurs grands projets de TI, le Comité formule la recommandation suivante :

#### **RECOMMANDATION 7**

**Que dans ses directives aux ministères sur la rédaction de rapports au Parlement, le Secrétariat du Conseil du Trésor exige des ministères et des organismes qu'ils fournissent des renseignements sur les coûts et sur le rendement des projets de technologie de l'information évalués à plus de 10 millions de dollars, dont le coût estimatif initial et actuel total, les coûts engagés jusqu'alors, la date d'achèvement prévue et les résultats attendus du projet.**

#### **CONCLUSION**

Il importe que le gouvernement continue d'investir dans les grands projets de technologie de l'information afin de moderniser sa façon de fonctionner. Toutefois, il est crucial que ces projets soient bien gérés. S'ils ne le sont pas, les conséquences risquent d'être lourdes quant aux sommes considérables tirées des fonds publics et aux changements prévus dans les activités. Pour que les ministères évitent de répéter les mêmes erreurs, il est essentiel qu'ils disposent d'un solide cadre de gouvernance et de gestion, et surtout qu'ils puissent compter sur une analyse de rentabilisation approfondie et convaincante. Malheureusement, la vérificatrice générale a constaté qu'il y avait eu peu de progrès réalisés depuis la dernière vérification des projets de TI effectuée en 1997. Les ministères ne suivent pas toujours la Cadre amélioré de gestion du Secrétariat du Conseil du Trésor et se lancent dans des projets qui présentent de gros risques. Le Comité des comptes publics est troublé par ce manque de progrès et croit que le Secrétariat doit adopter un rôle plus marqué à l'égard de ces projets, en particulier lors de la phase de planification et de la rédaction des analyses de rentabilisation. Bien que deux cas présentés dans la vérification soulèvent une inquiétude particulière, le Comité croit que le gouvernement doit être plus proactif dans la prestation d'information publique, et ce, dans l'ensemble des grands projets de TI, parce que les parlementaires et les Canadiens doivent pouvoir compter sur le fait que les deniers publics sont dépensés de façon judicieuse et avec prudence.



# ANNEXE A

## LISTE DES TÉMOINS

---

Organisations et individus	Date	Réunion
<b>Ministère des Travaux publics et des Services gouvernementaux</b> Steven Poole, président-directeur général, Direction générale des services d'infotechnologie	2007/06/18	69
<b>Bureau du vérificateur général du Canada</b> Richard Brisebois, directeur principal Sheila Fraser, vérificatrice générale du Canada Douglas Timmins, vérificateur général adjoint		
<b>Secrétariat du Conseil du Trésor</b> Jim Alexander, codirigeant principal de l'information, Direction du dirigeant principal de l'information Ken Cochrane, dirigeant principal de l'information		



## DEMANDE DE RÉPONSE DU GOUVERNEMENT

Conformément à l'article 109 du Règlement, le Comité demande au gouvernement de déposer une réponse globale au présent rapport.

Un exemplaire des procès-verbaux pertinents (séances n<sup>os</sup> 15 et 16) est déposé.

Respectueusement soumis,

Le président,

L'hon. Shawn Murphy, député