



CHAMBRE DES COMMUNES
HOUSE OF COMMONS
CANADA

Comité permanent des opérations gouvernementales et des prévisions budgétaires

OGGO • NUMÉRO 016 • 1^{re} SESSION • 42^e LÉGISLATURE

TÉMOIGNAGES

Le mardi 31 mai 2016

—
Président

M. Tom Lukiwski

Comité permanent des opérations gouvernementales et des prévisions budgétaires

Le mardi 31 mai 2016

• (1525)

[Traduction]

Le président (M. Tom Lukiwski (Moose Jaw—Lake Centre—Lanigan, PCC)): Chers collègues, si vous me permettez de commencer la séance un peu plus tôt, je vous parlerai de certaines choses qui vous intéressent avant que nous entendions notre témoin.

Chers collègues, nous allons siéger de 15 h 30 à 17 heures. Pour les membres qui siègent au sous-comité du programme, je dois leur dire que nous devons avoir une réunion de 17 à 18 heures, mais il est évident que nous allons être interrompus par la sonnerie. Lorsque le sous-comité se réunira finalement, nous parlerons de fixer pour la séance une durée qui nous permette de retourner à l'édifice du Centre à temps pour voter.

La deuxième chose que je tenais à vous signaler est que nous avons déjà parlé d'avoir deux groupes de témoins différents pour notre séance d'aujourd'hui. Le premier devait comprendre trois anciens fonctionnaires de SPC et le deuxième groupe, que nous entendrions pendant 30 minutes, serait le ministère équivalent du gouvernement ontarien. M. Nicholl a aimablement accepté notre invitation d'assister à notre séance, mais j'estime, tout comme le greffier, qu'étant donné que M. Nicholl vient de Toronto, il serait peut-être un peu gênant qu'il ne compare que pour 30 minutes. Nous lui avons demandé s'il pouvait comparaître avec le groupe entier, que nous allons entendre pendant 90 minutes. Je pense que vous voulez poser des questions à tous les témoins, principalement aux trois anciens employés et à M. Nicholl. Chers collègues, j'espère que cela ne va pas vous causer de problème, mais tous les témoins vont comparaître ensemble plutôt qu'en deux groupes différents.

Je déclare donc la séance ouverte. Je crois comprendre, mesdames et messieurs les témoins, qu'aucun d'entre vous ne souhaite faire de déclaration préliminaire. Nous pouvons passer directement aux questions.

Monsieur Drouin.

M. Francis Drouin (Glengarry—Prescott—Russell, Lib.): Nous avons accepté d'accorder 45 minutes aux témoins et ensuite, une demi-heure à M. Nicholl, pour que celui-ci compare seul. J'ai pensé que cette période nous permettrait à tous de lui poser des questions. Je sais qu'il n'est ici que pour une demi-heure, et non pas pour 45 minutes, mais il a maintenant parlé avec les autres témoins. Nous ne savions pas que cet horaire serait modifié et si nous l'avions su, nous aurions demandé de conserver l'horaire sur lequel nous nous étions entendus auparavant, à savoir 45 minutes pour un groupe et une demi-heure pour l'autre.

Le président: Monsieur Drouin, nous demandez-vous d'excuser M. Nicholl pour les premières 45 minutes?

M. Francis Drouin: Oui.

Le président: J'aimerais recevoir les commentaires des autres membres du Comité sur ce point.

M. Francis Drouin: Nous nous étions entendus là-dessus.

M. Kelly McCauley (Edmonton-Ouest, PCC): Je comprends cela. Je suis d'accord avec le président et le greffier pour dire qu'étant donné qu'il est ici, il serait peut-être utile qu'il reste pendant l'heure et demie entière, au cas où nous voudrions consacrer davantage de temps à l'Ontario et parler d'une province qui a obtenu de bons résultats plutôt que du passé.

Le président: Madame Ratansi.

Mme Yasmin Ratansi (Don Valley-Est, Lib.): J'aimerais demander à M. Nicholl s'il est à l'aise de se trouver ici, parce qu'il a peut-être des choses à dire. Je pense que, selon notre entente, il devait venir seul et prendre la parole seul pour des raisons personnelles, ou autres. S'il est à l'aise d'être ici, alors nous le sommes aussi. Si ce n'est pas le cas, alors nous sommes disposés à tenir compte de ce que vous souhaitez.

• (1530)

Le président: Cela me paraît un commentaire légitime.

Monsieur Nicholl, voulez-vous vous joindre à nous pour toute la séance ou préférez-vous comparaître séparément?

M. David Nicholl (directeur général de l'information et de la technologie de l'information, Province de l'Ontario, ministère des Services gouvernementaux): Je dois vous dire honnêtement que je m'en remets complètement à vous. Je suis content d'être ici. Je serais heureux d'être ici pendant une heure et demie ou d'attendre 45 minutes et de témoigner seul. Cela dépend de vous.

Le président: Madame Shanahan.

Mme Brenda Shanahan (Châteauguay—Lacolle, Lib.): Pouvons-nous passer au vote?

Le président: Certainement.

Je pensais que Mme Ratansi parlait au nom des membres du gouvernement, mais ce n'est manifestement pas le cas.

Premièrement, monsieur Weir.

M. Erin Weir (Regina—Lewvan, NPD): Je suis d'accord avec le président sur cette question. Je ne vois pas pourquoi nous ferions attendre à l'extérieur M. Nicholl pendant 45 minutes. Si les membres du Comité ne veulent pas lui poser de questions avant la dernière demi-heure, c'est leur privilège, mais il me semble logique d'entendre tous les témoins ensemble, pour que nous puissions leur poser des questions comme nous le souhaitons.

Le président: Mesdames et messieurs, la situation est quelque peu inhabituelle, mais j'essaie toujours d'obtenir un consensus au sein du Comité. Lorsqu'il n'y a pas de consensus, nous passons au vote. Je fais toujours ce que souhaite le Comité. Dans ce cas, je vais poser une question simple. Qui est en faveur de laisser M. Nicholl demeurer avec nous pendant l'heure et demie complète?

Monsieur Nicholl, je vous invite donc à vous retirer de la table.

Francis, voulez-vous vraiment que M. Nicholl quitte la salle ou tout simplement, qu'il ne demeure pas à la table des témoins?

M. Francis Drouin: Non, ce n'est pas ce que j'ai demandé. Il peut rester dans la salle. Je ne veux pas lui poser de questions en même temps que nous en posons aux autres témoins.

Le président: Monsieur Nicholl, je vous invite à demeurer dans la salle si vous le souhaitez.

Nous allons maintenant commencer notre tour d'interventions de sept minutes. Nous allons commencer par Mme Shanahan.

Mme Brenda Shanahan: Je remercie les témoins d'être venus aujourd'hui.

Je crois savoir que vous avez tous travaillé à Services partagés Canada à différentes époques. J'aimerais que vous nous disiez comment c'était. Je vais peut-être adresser ma question à Mme Forand.

Dites-nous quelle était la situation au début. Parlez du plan stratégique et également, du modèle de financement. Comment avez-vous réussi à regrouper sous un même toit 43 ministères avec les trois secteurs d'activités dont vous deviez vous occuper? Comment cela devait-il se passer?

Mme Liseanne Forand (à titre personnel): J'ai été nommée la première présidente de Services partagés Canada en août 2011. J'avais été, en qualité de sous-ministre, membre du comité consultatif auprès du greffier du Bureau du Conseil privé, avant la création de ce ministère, et j'avais participé à l'examen des services administratifs qui devait comprendre une étude de l'opportunité de regrouper l'infrastructure des TI. J'ai été quelque peu surprise en juin 2011 lorsque j'ai été invitée à être la présidente, ce qui s'est fait en août.

C'était un gros changement. Quant à la raison d'être de ce changement, je dois dire qu'il s'était fait beaucoup de travail à ce sujet. M. Long peut vous en parler en détail, parce qu'il faisait partie de l'équipe chargée de l'examen des services administratifs et qu'il avait déjà beaucoup travaillé au niveau de l'analyse et de la réflexion. Essentiellement, nous nous sommes inspirés des études qui avaient été faites dans le secteur privé. Lorsque M. Westcott travaillait pour la Banque canadienne impériale de commerce, il faisait quelque chose de semblable dans le secteur privé. Une des raisons pour lesquelles Grant s'est joint à notre équipe, c'est qu'il pouvait nous aider dans cette tâche.

L'idée était que le projet de consolidation de l'infrastructure des TI s'appliquait uniquement au niveau le plus général des TI. Nous ne parlions pas des applications correspondant aux différentes activités des différents ministères, mais il s'agissait là plutôt d'offrir un service public. Vous pourriez considérer l'infrastructure des TI comme l'électricité qui circule dans les murs. Peu importe que la prise soit bleue, verte, rouge ou violette; si tout fonctionne ensemble, si tout est de bonne qualité et bien intégré, alors cela offre, bien évidemment, beaucoup d'avantages.

Bien entendu, il y a également des avantages sur le plan des économies. C'était le but recherché de l'exercice, mais au-delà, nous espérons retirer de nombreux autres avantages de cet exercice. Il y avait notamment la capacité extraordinaire que fournissait une infrastructure normalisée, avec une seule organisation interopératoire, en mesure de constituer des réseaux et d'acquérir la capacité de traiter de grandes quantités de données et de les transmettre rapidement. Si vous prenez des sociétés du secteur privé comme IBM, HP, CIBC, et les banques, vous constaterez qu'elles ont toutes choisi cette orientation pour qu'elles puissent travailler

ensemble comme un groupe. Pour le gouvernement, un tel changement était devenu très important.

C'était la raison d'être de la création de cet organisme. Le changement a été planifié avec soin. Bien sûr, il n'a pas été facile de prendre 40 secteurs de 43 ministères et de les regrouper dans une seule entité. Une des choses que je répétais constamment au cours de la première année était que 43 était un gros chiffre. Quel que soit le domaine, on peut dire que 43 est un gros chiffre.

Au départ, il y avait un groupe important de quelque 12 000 employés provenant de ce qui s'appelait à l'époque Travaux publics et Services gouvernementaux, et qui composait la direction des Services partagés des TI. Ce sont ceux qui ont formé la composante initiale de Services partagés Canada en août. Pendant les mois de septembre, octobre et novembre, nous avons planifié l'arrivée des spécialistes des TI provenant des 42 autres organisations. Nous avons eu un tout petit peu de temps pour planifier cette arrivée.

Au cours de la première année, la première priorité, absolument, était d'éviter toute interruption des opérations. Après le 15 novembre, lorsque 5 000 autres employés des TI ont été transférés, notre principale tâche a consisté à veiller à ce que tout continue à fonctionner et nous avons réussi à le faire. La transition a été très harmonieuse.

Les gens sont demeurés où ils se trouvaient. Ils ont continué à faire ce qu'ils faisaient. La seule différence était qu'ils étaient désormais des employés de SPC. Nous leur disions de tout simplement rester où ils se trouvaient, de faire ce qu'ils faisaient, d'utiliser la même infrastructure des TI qu'ils avaient auparavant, et de l'utiliser comme ils le faisaient avant.

Quand les gens me demandaient ce qui m'avait surpris dans cette initiative, je répondais souvent que c'était que ces employés étaient vraiment merveilleux.

• (1535)

Nous avons modifié jusqu'au nom de leur ministère. Nous les avons placés dans, ce qu'en français nous appellerions, l'incertitude la plus totale, le 15 novembre. Ils ne savaient pas ce qui allait leur arriver et ils ont pourtant continué à venir travailler, continué à faire de leur mieux et continué à faire ce qu'ils devaient faire. Cela a été notre première priorité, éviter toute interruption des opérations.

Notre deuxième priorité a été d'amener les employés à participer à ce changement. Nous avons donné à 99 % de nos employés la possibilité de rencontrer en personne — ou pour ceux qui étaient très éloignés, de le faire par vidéoconférence — Grant et moi et les SMA. Nous avons collaboré avec l'industrie. Nous avons mis sur pied un processus qui nous permettait de rencontrer toutes les associations industrielles.

Mme Brenda Shanahan: Excusez-moi de vous interrompre. Il semble que dès le début, il n'y avait aucun plan. C'est ce qui s'est passé au cours des 3, 6, 8 ou 10 mois suivants, et c'est ce que nous ont dit d'autres témoins.

Mme Liseanne Forand: J'allais vous mentionner notre troisième priorité. La première était de préserver le fonctionnement des ministères, le deuxième était de collaborer avec tout le monde et notre troisième priorité essentielle était d'élaborer un plan de transformation.

Nous avons un plan pour procéder à la consolidation, mais lorsque nous avons été créés, il n'y avait pas de plan de transformation existant parce que pour pouvoir l'élaborer, pour faire un plan de transformation, il aurait fallu savoir dès le départ ce que nous avions. Nous avons donc passé une année à compter les choses. Les ministères n'avaient aucune donnée concernant le nombre des serveurs qu'ils possédaient, le type de ces serveurs et la date d'expiration des contrats qu'ils avaient conclus. Les gens, l'équipement, les contrats — nous avons dû nous rendre dans tous les ministères pour compter ce qu'ils avaient.

Mme Brenda Shanahan: Vous avez donc fait un inventaire...

Mme Liseanne Forand: Oui.

Mme Brenda Shanahan: ... mais comment avez-vous financé tout ceci? Est-ce que des budgets vous ont été transférés?

Mme Liseanne Forand: Les budgets nous ont été transférés.

Mme Brenda Shanahan: Entièrement? Je pose la question parce que je crois qu'il y a eu certains montants qui ont été supprimés.

Mme Liseanne Forand: Si vous considérez que le budget du bureau de l'informatique d'un ministère représente 100 %, alors on nous a transféré 40 % de ce budget pour refléter la composante infrastructure que chaque ministère possédait. Mais oui, en 2011-2012, le gouvernement a lancé un examen opérationnel et stratégique et il nous a demandé, au cours de nos premiers mois d'activités, de trouver des économies potentielles de 10 %. Elles devaient s'étaler sur trois ans.

Le président: Je vous remercie.

Je regrette, mais je dois vous interrompre. Je suis sûr que nous allons continuer à vous poser des questions sur ce sujet.

Nous allons maintenant passer à M. Blaney pour sept minutes.

[Français]

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

Je veux d'abord remercier les témoins de comparaître devant nous aujourd'hui, d'autant plus qu'ils le font volontairement. C'est très apprécié. Je tiens à vous dire que j'ai le plus grand respect pour les fonctionnaires, notamment ceux qui ont assumé des responsabilités importantes.

Madame Forand, vous écouter est passionnant. Vous nous décrivez la genèse de cette aventure.

Ma question est très ouverte. Je vais vous laisser poursuivre ce que vous disiez sur la mise en oeuvre et les leçons apprises. Si des collègues veulent ajouter quelques chose, ils sont les bienvenus.

• (1540)

Mme Liseanne Forand: Merci beaucoup.

Il est vrai que nous sommes passionnés de la question. Nous avons passé quatre ans ensemble à mettre tout cela sur pied. Cela dit, je vais revenir à la troisième priorité, soit la mise en oeuvre d'un plan de transformation.

Il fallait d'abord connaître l'état de ce dont nous avons hérité. Or l'inventaire n'existait pas comme tel dans les ministères, ce qui était malheureux.

J'accepte ce que vous avez souligné concernant les leçons apprises. La première qui m'est venue au fil du temps, et à laquelle j'ai souvent pensé après être partie, est la suivante. Dans un contexte semblable dans le secteur privé, s'il y avait eu une mise en commun du genre fusions-acquisitions, la première chose qui aurait été faite avant que cela se concrétise aurait été de réaliser ce qu'on appelle en

anglais un *due diligence exercise*, un exercice de diligence raisonnable, et ce, avec des équipes bien étoffées et des personnes hautement qualifiées. On n'aurait pas confié à n'importe qui le soin de faire cet exercice.

La compagnie chargée de faire cet exercice y aurait affecté ses meilleurs effectifs. Elle aurait peut-être même établi des quarts de travail de façon à ce que le travail se fasse 24 heures sur 24, et ce, sur une période d'un ou deux mois ou pendant le temps nécessaire. Pour notre part, nous n'avons pas eu cet avantage et, au fil du temps, nous avons vu les difficultés que cela pouvait entraîner. Les normes de service et la façon de procéder n'étaient écrites nulle part. Le point de vue de nos employés, qui était tout à fait valable, était tout ce dont nous disposions. En effet, rien n'avait été mis sur papier.

On a voulu recréer ce qui se faisait dans le secteur privé, mais on n'a pas toujours été en mesure de procéder de cette façon. C'était, pour moi, la première leçon apprise.

M. Benoît Long (à titre personnel): Si vous me le permettez, monsieur le président, j'aimerais ajouter quelque chose à ce que Mme Forand vient de mentionner.

Comme elle l'a indiqué, je travaillais au Conseil privé avant que l'organisation soit créée. Les données auxquelles nous avons accès étaient d'une grande importance. Si nous avions pu avoir accès à ces données par l'entremise des ministères, cela nous aurait donné un avantage et nous aurait aidés à développer des plans un peu plus détaillés. Nous avons la permission de regarder les données globales de tous les ministères, mais celles-ci étaient très variables. Dans certains ministères, les données étaient assez bonnes, mais dans d'autres, elles étaient moins bonnes.

Il est difficile de comprendre aujourd'hui pourquoi c'était le cas. À l'époque, c'était distribué partout et il y avait différentes approches, différentes versions des données et différentes définitions de ce qu'était la TI. Cela ne nous permettait pas, à l'époque, de consolider ces données, de les agréger et de développer des plans beaucoup plus détaillés que ceux dont avait hérité Services partagés Canada. On parle de plans de haut niveau et d'analyses de rentabilisation de haut niveau. L'approche de consolidation et de standardisation avait été faite ailleurs, dans le secteur privé comme dans le secteur public.

À l'époque, il y avait aussi la question de la recherche des données. Comme Mme Forand l'a indiqué — M. Nicholl va pouvoir en parler puisqu'ils étaient allés recueillir des données —, il a fallu plusieurs mois pour le faire même si le gouvernement du Canada n'est pas comme une société privée où des données sont moins accessibles. Toutefois, elles ne l'étaient pas à l'époque. On s'attendait donc à ce que cela prenne plusieurs mois et il y avait peu de temps pour le faire.

L'objectif était de développer des plans d'affaires de haut niveau et des plans de mise en oeuvre de haut niveau. Par la suite, une fois que l'équipe d'exécution aurait été mise en place — j'ai déménagé avec l'équipe à cette époque —, on aurait établi des plans plus détaillés. On devait chercher toutes les données, ce qu'on a fait pendant presque un an. On a compté chaque serveur et chaque centre de données.

Pour vous donner une idée, quand j'étais au Conseil privé, on pensait qu'il y avait environ 200 centres de données au sein du gouvernement. Cette évaluation a été faite à partir d'entrevues avec des dirigeants principaux de l'information, des gens de chaque ministère, des comités de sous-ministres et des comités de sous-ministres adjoints. On pensait qu'il y en avait 200, mais après un an, on en comptait 495 et, encore aujourd'hui, j'en découvre de nouveaux.

•(1545)

L'hon. Steven Blaney: Quand avez-vous complété votre vérification diligente en ce qui a trait à la création, qui date de 2011? On sait dans quoi on s'est embarqué, mais maintenant, on a le portrait global. Y avait-il des zones d'ombre en août 2011?

M. Benoît Long: Il est un peu difficile de répondre à cette question.

Lors des 10 ou 12 premiers mois, on avait une idée assez claire de ce qu'étaient les grands morceaux agrégés. On avait confiance dans les plans qu'on était en train de développer. Comme Mme Forand l'a indiqué, mon rôle était de développer le premier plan de transformation en collaboration avec mes collègues, le secteur privé et les dirigeants principaux de l'information de tous les ministères. Il a fallu 10 mois avant de développer nos premiers plans d'affaires.

L'hon. Steven Blaney: D'accord. Je vous remercie.

[Traduction]

Le président: Il vous reste environ 30 secondes pour la question et la réponse, monsieur Blaney.

L'hon. Steven Blaney: Je crois que nous devrions donner la parole à un autre membre du Comité.

Le président: Merci. Je l'apprecie.

Monsieur Weir, vous avez sept minutes.

M. Erin Weir: J'aimerais revenir sur le défi auquel vous avez fait face lorsqu'il s'est agi de comptabiliser tout ce qui existait en termes de serveurs et d'équipement. Pensez-vous qu'il s'agit là d'un problème qui vient de la façon dont Services partagés Canada a été organisé ou d'un problème concernant la façon dont les TI ont été organisées dans les divers ministères et agences avant la création de Services partagés Canada?

M. Grant Westcott (à titre personnel): C'est une excellente question.

Pour résumer, je vais revenir à ce que Liseanne a mentionné. Il y avait 43 ministères qui avaient été organisés de cette façon depuis le début des TI. Pendant donc environ 50 ans, les décisions relatives à la façon d'utiliser les TI, de structurer l'architecture des TI, de l'organisation des TI étaient prises de façon tout à fait indépendante. Cela se faisait au niveau de chaque ministère. Certains ministères étaient extrêmement bien organisés pour ce qui est de leurs processus, notamment administratifs. Dans certains ministères, on pouvait savoir exactement où se trouvait tout ce que l'on pouvait rechercher, tout était comptabilisé et on pouvait donc trouver ce qu'on cherchait.

Par contre, il y avait de nombreux ministères pour lesquels ce n'était pas le cas, en particulier pour des choses comme la gestion des services ou la gestion des incidents et des problèmes. Il y avait des choses qui, sous certains aspects, lorsque nous avons commencé — cela concernait principalement mon secteur d'activités et je pense que Kevin Radford, à qui vous avez déjà parlé, y a fait allusion... Depuis le tout début, un de nos objectifs fondamentaux était de continuer à fournir les services. Eh bien, comment cela se fait-il en pratique? Nous avons proposé, dès le départ, de mettre en place un mécanisme d'intervention qui consistait à mettre sur pied, parmi tous les groupes qui travaillaient avec nous et qui avaient déjà été transférés, un système grâce auquel, en cas de problème, nous étions avertis de façon systématique en suivant la hiérarchie, de sorte que nous savions qu'il y avait eu un incident, nous pouvions ensuite en chercher l'origine et prendre ensuite des mesures pour y remédier et commencer à élaborer des indicateurs.

C'est à ce moment, il s'était écoulé peut-être près de six mois, que nous avons commencé à nous rendre compte que les capacités des organisations variaient énormément. Certaines étaient excellentes; d'autres étaient scandaleuses, je le dis franchement, compte tenu de la taille et du montant des budgets dont nous parlions et du personnel qui y avait travaillé. C'est ce qui nous a amenés à élaborer des indicateurs et des normes qui nous permettaient d'évaluer le genre de problèmes auxquels nous étions confrontés.

C'est un fait. C'est la situation que nous avons constatée. Une partie de notre travail a consisté alors à trouver le moyen de normaliser tout ceci et d'améliorer la qualité de nos interventions. Parallèlement — et cela fait partie de l'ensemble des difficultés inhérentes auxquelles nous devons faire face — nous savions que nous devions élaborer un programme de transformation. Une partie de notre mandat consistait à trouver le moyen de reconstruire l'infrastructure du gouvernement du Canada de façon à la moderniser et à l'adapter à un organisme de cette taille et de cette capacité.

Parallèlement, nous avions une énorme infrastructure de départ qui devait continuer à fonctionner. Nous avions le choix entre investir dans l'ancienne infrastructure ou investir dans la nouvelle, et il a fallu ainsi déterminer quelle était la partie de nos fonds que nous allions consacrer à l'ancienne structure, tout en préservant une capacité suffisante pour pouvoir financer la nouvelle. Nous avons dû trouver l'équilibre approprié.

J'espère que cela répond à votre question.

M. Erin Weir: Voilà qui est très utile. Vous avez décrit une situation dans laquelle divers ministères et agences avaient mis sur pied leurs systèmes des TI de façon autonome et où certains d'entre eux l'avaient très bien fait et d'autres moins bien.

Services partagés a-t-il alors décidé de retenir les bonnes pratiques provenant des ministères qui étaient bien organisés pour les appliquer aux autres ministères et agences?

•(1550)

M. Grant Westcott: C'est ce que nous avons fait, mais il existait déjà dans l'industrie un ensemble de processus assez bien définis, capables de gérer des organisations de grande échelle comme celle-ci. Il y avait des choses comme la BITI, par exemple. Je ne vais pas vous ennuyer avec tous ces termes techniques, mais les choses avaient évolué après toutes ces années et nous nous sommes dit qu'il fallait faire les choses de façon beaucoup plus normalisée pour obtenir des mesures normalisées, des modes d'exécution normalisés et des résultats normalisés.

M. Erin Weir: Oui, j'essayais en fait d'en savoir davantage sur le fait que Services partagés avait introduit dans le gouvernement une approche utilisée dans le secteur privé et sur la mesure dans laquelle ce ministère adoptait les bonnes pratiques que l'on trouvait au sein du gouvernement pour les appliquer à l'ensemble du gouvernement ou peut-être s'il combinait les deux.

M. Grant Westcott: C'était une combinaison des deux. Certains ministères avaient déjà très bien structuré cet aspect. Il n'y a rien de mal à copier, de sorte que, bien souvent, lorsque nous avons élaboré cette stratégie, nous avons adopté des procédures qui existaient déjà et nous en avons changé le nom pour qu'elles relèvent de Services partagés Canada, plutôt que mentionner qu'elles venaient du ministère A ou du ministère B. Bien souvent, c'est ce que nous avons fait.

M. Erin Weir: Vous semblez être, d'une façon générale, favorable à la notion de Services partagés, mais il y a eu bien sûr des problèmes de mise en oeuvre. C'est la raison pour laquelle nous tenons ces audiences.

M. Grant Westcott: Bien sûr.

M. Erin Weir: Je me demande, monsieur Westcott, si vous pouvez nous dire quels sont les problèmes que vous avez rencontrés, quelles sont peut-être les deux ou trois plus grandes erreurs qui ont été faites.

M. Grant Westcott: Je vous remercie d'avoir posé cette question. J'espérais que quelqu'un la poserait.

Des voix: Oh, oh!

Le président: Monsieur Westcott, une intervention rapide parce qu'il nous reste environ une minute pour que vous expliquiez vos deux ou trois principales raisons.

M. Grant Westcott: Je comprends, et je vais donc vous donner les grands titres.

Je pense que le principal problème est que la création de Services partagés Canada a eu un effet considérable sur toutes les personnes qui travaillaient dans les TI au gouvernement — non pas seulement sur les employés qui ont été transférés à Services partagés Canada, mais également sur les DPI et leurs organisations qui ont été laissées de côté.

Sur bien des aspects, nous n'avons pas suffisamment travaillé, au niveau de l'ensemble du gouvernement, pour comprendre les conséquences sur les RH et sur ce que cela voudrait dire concrètement pour les DPI. Un bon nombre de DPI ont perdu une partie considérable de leur structure lorsque nous avons créé Services partagés Canada et il y a eu de nombreux DPI pour lesquels cela s'est passé ainsi; je ne veux pas paraître insensible, mais dans l'ensemble, ces organisations travaillaient uniquement sur leur infrastructure. Lorsque toutes les infrastructures ont été transférées à Services partagés Canada, un bon nombre de ces bureaux n'ont conservé qu'un mandat très limité. Cela entraîne des conséquences. Je ne pense pas que nous ayons compris cela aussi bien que nous aurions pu le faire.

Le président: Merci.

Nous allons maintenant passer à M. Drouin pour sept minutes.

M. Francis Drouin: Je sais que certains d'entre vous sont venus de leur propre initiative, mais c'est peut-être votre cas à tous. Certains travaillent pour d'autres ministères.

J'aimerais revenir à la création de Services partagés Canada en 2011. Il y a eu un décret. D'autres témoins ont soutenu que les acquisitions devraient relever de SPC et nous avons entendu un autre témoin pour qui il était préférable que les acquisitions ne fassent pas partie de SPC. J'essaie de comprendre, après avoir entendu votre témoignage sur toutes les choses que vous avez dû faire, quelle était la raison qui a justifié de confier les acquisitions à SPC à l'époque.

Mme Liseanne Forand: Je vais essayer de répondre à cette question. Grant et Benoît voudront peut-être ajouter quelque chose.

Nous avons été créés en 2011 et nous avons obtenu un pouvoir en matière d'acquisitions en 2012, au moment où le projet de loi a été adopté. Comme je l'ai mentionné, une de nos priorités était d'interagir avec l'industrie. C'est une des premières choses que nous ayons faites au cours de l'automne et de l'hiver 2011-2012. Nous avons décidé de prendre contact avec les sept associations nationales de l'industrie des TI au Canada et de leur parler de la relation qu'elles avaient eue avec le gouvernement et de ce qu'elles en pensaient.

Nous savions déjà certaines choses. Grant en particulier avait beaucoup travaillé dans ce domaine. Nous savons que la situation était très inégale. Nous savions qu'il y avait de graves problèmes; qu'il y avait eu de graves problèmes avec les investissements à grande échelle dans les TI au gouvernement au cours des années et que l'on avait recherché des coupables. Il y avait eu de nombreux litiges. Nous tenions à éviter tout cela, le plus possible.

Nous avons pensé qu'il serait en fait bon de leur demander comment nous pourrions faire pour avoir une relation qui fonctionne bien, et pour être sûrs que nous travaillions tous dans la même direction.

Ils nous ont dit notamment qu'il fallait les laisser participer à l'élaboration des projets dès le début, que nous ne pouvions pas préparer seuls un appel d'offres, le lancer dans la nature pour qu'ensuite les entreprises le reçoivent et s'aperçoivent qu'il leur est impossible de faire ce qui est demandé. Nous devions travailler ensemble sur la nature de leurs besoins et trouver le moyen d'y répondre. Nous avons également examiné cet aspect.

Nous avons conclu, à la suite de cette opération et de la réflexion que nous avons effectuée et en examinant d'autres pays pour voir comment ils avaient fait, ainsi que le secteur privé pour voir comment il avait fait, qu'il était vraiment très important de construire une relation stratégique avec l'industrie. Je ne veux pas dire par-là de s'en faire des amis et d'aller manger ensemble; je veux dire établir une relation par rapport à nos besoins et à leur capacité d'y répondre.

Nous avons organisé une table avec certains comités consultatifs, mais nous en sommes arrivés à la conclusion, compte tenu du secteur dans lequel nous affectons nos achats, qui est assez limité — il s'agit d'infrastructure des TI, et non pas de crayons, non pas de F-35, mais tout simplement du secteur de l'infrastructure des TI — que nous étions en mesure de savoir beaucoup de choses dans ce domaine et de bien le connaître. Désormais, tous les experts du gouvernement se trouvaient dans notre ministère. Il n'y en avait plus ailleurs.

Nous pouvions travailler avec les spécialistes d'une question pour être sûrs que nos acquisitions visaient à obtenir le meilleur résultat — et non pas le plus simple. Nous voulions un processus simple, mais le processus n'était pas notre objectif. L'objectif était d'obtenir de l'équipement de qualité à un prix raisonnable pour l'ensemble du gouvernement. Nous avons réussi à présenter de bons arguments établissant que nous pouvions le faire de façon plus efficace, mais surtout plus efficace sur le plan des résultats, en nous chargeant nous-mêmes de nos acquisitions.

Nous n'avons obtenu le pouvoir de faire des acquisitions que pour l'infrastructure des TI, pas pour autre chose. Pour le reste, nous étions comme n'importe quel ministère et nous devions acheter les biens et services par l'intermédiaire de Travaux publics.

C'était un aspect important pour nous.

Il y avait également le facteur temps. Nous allons y revenir lorsque nous parlerons de ce qui n'a pas fonctionné aussi bien que nous l'espérons. Le temps est un facteur extrêmement difficile à gérer dans le gouvernement. Il y a beaucoup de choses qui font perdre du temps. Les acquisitions ont le potentiel de le faire. Les acquisitions peuvent avoir ce genre de conséquence. Il aurait été tout à fait impossible d'effectuer la transformation que nous voulions faire dans la période qui nous avait été accordée, si nous n'avions pas été en mesure de gérer les acquisitions aussi efficacement que nous pouvions le faire.

●(1555)

M. Francis Drouin: Vous avez mentionné, et j'ai entendu M. Long dire « Le temps n'était pas de notre côté ». D'où venait le fait que vous n'aviez pas suffisamment de temps? Fallait-il tout simplement faire des économies ou plutôt construire une infrastructure des TI robuste? Quel était le délai?

Mme Liseanne Forand: Eh bien, tout le monde voulait que cette transformation s'effectue rapidement, mais sans précipitation. Nous avons pensé, lorsque nous avons présenté nos projets — ce que nous avons créé en 2011 — que nous visions 2020. C'était un délai raisonnable, basé sur ce que nous avons entendu dire. Selon certaines personnes du secteur privé, nous aurions pu le faire plus rapidement, d'autres disaient que ce délai était raisonnable. Mais c'est au moment de la mise en application de ce plan que nous avons constaté qu'au gouvernement, et je dis cela très franchement « les livraisons » rapides sont très difficiles à obtenir. Je cite mon ami Grant Westcott, qui a beaucoup travaillé pour accélérer la livraison de nos commandes.

Il est difficile de savoir quelle est la cause de cette situation. Est-ce le processus? Est-ce la culture? Est-ce le processus décisionnel? Quelle est la raison? Nous avons eu des problèmes avec les délais de livraison; au départ cela était progressif et nous devions constamment exercer des pressions. Nous pensions avoir suffisamment de temps pour faire le travail, mais comme d'autres témoins l'ont déclaré au Comité, lorsque vous modifiez les fonds disponibles, vous avez également tendance à modifier les délais. Les fonds ont été réduits — et je vais m'arrêter après ce dernier commentaire — et cela a déclenché un cercle vicieux. Le projet n'avance pas aussi rapidement qu'il le faudrait, cela veut dire que votre équipement ancien doit durer plus longtemps, il faut donc investir davantage dans votre équipement ancien, ce qui en laisse moins pour la transformation, ce qui vous ralentit, et cela est presque un cercle vicieux.

M. Francis Drouin: SPC a-t-il modifié ses plans, parce qu'il savait qu'il ne serait pas en mesure d'atteindre ses objectifs à l'époque, pour être sûr qu'il investissait dans ses anciens systèmes?

Mme Liseanne Forand: Nous avons déposé notre projet de transformation initial au Cabinet en juin 2013. Nous avons procédé à une révision générale de toutes nos hypothèses à l'automne 2014.

M. Francis Drouin: Très bien. SPC était-il également visé par le plan de réduction du déficit?

Mme Liseanne Forand: Oui.

M. Francis Drouin: Vous êtes en train de mettre sur pied de nouveaux systèmes des TI et en même temps, vous devez faire des économies...

Combien de temps me reste-t-il?

Le président: Votre temps de parole est écoulé, mais je vous remercie.

Nous allons maintenant passer aux tours de cinq minutes, en commençant par M. McCauley.

M. Kelly McCauley: Merci d'être venus. Je l'apprécie. Nous apprécions les renseignements que vous nous fournissez.

Madame Forand et monsieur Long, est-ce que vous souscrivez de façon générale aux commentaires de M. Westcott au sujet du principal problème? Aimerez-vous ajouter brièvement quelque chose?

●(1600)

Mme Liseanne Forand: Je ne pense pas que l'on puisse parler là d'erreur. Je dirais que l'aspect diligence raisonnable était, d'après moi...

M. Kelly McCauley: Ce n'était pas une erreur. C'était une entreprise énorme et nous aurions peut-être pu faire certaines choses légèrement différemment...

Mme Liseanne Forand: L'autre aspect que nous avons constaté après deux ou trois ans était qu'il était absolument essentiel d'avoir une planification d'entreprise pour les TI si nous voulions réussir. Lorsque nous avons commencé, nous avons cet énorme programme et les gens avaient tendance à penser que c'était le programme de SPC, mais en fait, c'était celui de l'ensemble du gouvernement.

Mais à la même époque, le Secrétariat du Conseil du Trésor était en train de mettre en oeuvre un gros programme. Il consistait à regrouper des sites Web, à consolider les systèmes financiers ainsi que les systèmes de RH et à faire tout cela.

Pendant ce temps, le plan de réduction du déficit, qu'un membre du Comité a mentionné, obligeait de nombreux ministères à restructurer leurs propres systèmes, ce qui veut dire qu'ils avaient lancé de nombreux projets de TI pour pouvoir le faire. Lorsque nous avons fait l'inventaire des projets en cours, au moment où nous avons été créés, nous en avons trouvé plus de 1 000 répartis dans 43 ministères.

Il n'y avait pas de processus, ni de gouvernance à qui demander quelle était la priorité. Si Services partagés Canada transforme le système des courriels, les ministères devraient-ils investir pour appuyer ce projet ou devraient-ils plutôt appuyer la consolidation des systèmes de RH ou plutôt leurs propres initiatives? Il y a eu une série de discussions interminables à ce sujet.

La planification à l'échelle de l'entreprise est quelque chose qui, d'après moi, aurait dû être élaborée au départ.

M. Kelly McCauley: Avez-vous lu les témoignages précédents entendus au cours des réunions du comité des services partagés?

Mme Liseanne Forand: Oui.

M. Kelly McCauley: Nous avons entendu, je crois que c'était il y a 15 jours, un employé de Transports Canada qui a formulé des commentaires assez pointus. Êtes-vous d'accord en général ou... est-ce qu'il signalait de graves lacunes dans le système ou plutôt le fait qu'il y avait toujours des problèmes et que c'était ceux-là que nous avions connus?

Mme Liseanne Forand: Je souscris à l'opinion de Grant selon laquelle nous n'avons peut-être pas apprécié comme nous aurions dû le faire, l'impact que cela aurait sur l'ensemble du système. Je dirais simplement que le point de vue d'un DPI...

M. Kelly McCauley: Les gens protègent leur territoire.

Mme Liseanne Forand: ... d'un ministère au cours de toute cette opération a sans doute été très différent de notre point de vue.

Permettez-moi d'ajouter un petit élément au sujet de la façon dont nous avons été créés. Au moment de notre création, nous avons hérité de 6 400 personnes ou ETP provenant des ministères. Ce sont les ministères qui ont choisi les personnes qui devaient être transférées.

M. Kelly McCauley: Oui.

Mme Liseanne Forand: Certains ministères l'ont très bien fait. D'autres, moins bien.

M. Kelly McCauley: Oui. Il y a une expression pour ce genre de choses...

Mme Liseanne Forand: Un ministère nous a envoyé plus de 1 000 personnes avec trois postes de haute direction.

M. Kelly McCauley: C'est un peu comme « Tu as manqué le bateau ».

Mme Liseanne Forand: Si cela s'applique au personnel des TI, vous pouvez vous imaginer ce que cela a pu être pour le personnel administratif. Si vous pouvez imaginer qu'une organisation ait déjà transféré tout à fait au hasard un expert des services financiers, ou des ressources humaines, ou un vérificateur...

M. Kelly McCauley: Mon fils, qui est adolescent, trouve que cela est drôle parce que cela vous arrive à vous.

C'est un aspect vraiment difficile. Vous avez travaillé ensemble 12 ans, à peu près, pour Services partagés.

Je sais que vous avez quitté il y a un an, mais pensez-vous que ce ministère aille dans la bonne direction et savez-vous s'il devrait se méfier de certaines choses que les personnes qui travaillent à l'heure actuelle ne connaissent pas ou...?

M. Benoît Long: Si vous permettez...

M. Kelly McCauley: Je n'aimerais pas beaucoup me retrouver ici dans quatre ans et de devoir consacrer 18 séances à l'audition de représentants de Services partagés, même si j'aime beaucoup vous écouter.

M. Benoît Long: Je crois qu'une des autres choses que nous avons apprises et à laquelle Liseanne a fait allusion concernait la planification d'entreprise. Il est maintenant admis au gouvernement que, dans cette équation, SPC a concentré ses efforts sur le côté offre de l'équation, mais qu'il aurait fallu faire davantage sur le côté demande. Il existe aujourd'hui un comité de sous-ministres et de SMA qui examine la façon de planifier différemment les TI et de le faire de façon plus intelligente que nous l'avons fait dans le passé. Il faut tenir compte de ces deux aspects pour pouvoir faire une bonne planification. Je crois que c'est un gros avantage que nous n'avions pas au moment de la création de SPC.

Je crois que nous avons mentionné le volet données.

L'autre aspect dont j'aimerais parler est que, depuis le tout début, chaque fois que nous avons des discussions avec des provinces ou des territoires ou des entreprises, l'idée de pouvoir retirer des bénéfices avant que les transformations soient complètement effectuées a toujours été présentée comme un avertissement. L'idée était, bien entendu, que ces économies allaient d'une façon générale alimenter et faciliter la transformation; dans le cas contraire, il faudrait trouver des ressources en dehors de ces économies pour effectuer cette transformation et cela rend la chose très difficile. Je crois que c'est une autre leçon très importante dont SPC semble désormais tenir compte.

• (1605)

Le président: Merci, monsieur Long.

Monsieur Ayoub, vous avez cinq minutes.

[Français]

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

Je remercie les témoins d'être ici parmi nous aujourd'hui.

Comme je ne dispose que de cinq minutes, je vais procéder très rapidement.

Je vais faire une mise en contexte de façon très humble. Nous sommes en train de juger le travail que vous avez fait dans certains cas au cours des quatre ou cinq dernières années. Nous avons un rapport du vérificateur général à ce sujet et des témoins ont déjà comparu devant nous. De notre côté, j'ose espérer que notre but est de trouver des solutions pour améliorer les choses et non pas de pointer du doigt qui que ce soit.

Vous avez déjà un peu parlé du contexte et je ne vais pas aborder les mêmes problèmes. J'aimerais savoir si les problèmes concernent le plan d'affaires. On a aussi parlé des relations humaines. Quand on regroupe des gens ensemble, on a beau les rassurer, mais je ne suis pas certain qu'on y arrive très bien. Les gens sont intelligents et il est sûr qu'à long terme, certains se rendent compte que leur poste est menacé. Je l'ai vécu dans bien d'autres entreprises. C'est ce qui arrive quand il y a un regroupement de services.

M. Westcott a voulu nous en parler brièvement, mais j'aimerais savoir quelles sont les trois principales choses à ne pas faire et celles que nous devrions faire pour réaliser les économies escomptées?

Mme Liseanne Forand: Je vais commencer et mes collègues voudront peut-être compléter ma réponse.

L'exercice est toujours très valable, dans la mesure où il y a des avantages qui vont bien au-delà des avantages financiers.

La question des ressources humaines est très importante. Nous avons hérité d'un personnel qui était outillé pour assurer le maintien des systèmes actuels, mais qui n'était pas formé en matière de transformation. Si j'avais su à ce moment-là ce que j'ai appris plus tard, j'aurais mis sur pied un programme de recrutement de ressources humaines beaucoup plus tôt, soit vers 2012. Cela aurait permis d'accueillir des gens pouvant nous fournir plus de soutien du côté de la transformation et des nouvelles méthodes. Nous nous sommes beaucoup inspirés de l'industrie sur ce plan.

Nous n'avions pas de données ou de système sur les ressources humaines. Cela nous a quand même pris un an et demi pour savoir quel personnel nous avions et avoir des descriptions de tâches. Au gouvernement, le système est très lourd pour faire ce genre de changements, mais une fois qu'on le met en place, on peut continuer. Il ne fait aucun doute que les ressources humaines sont importantes.

Je vais maintenant céder la parole à M. Long.

M. Benoît Long: Il y a une approche à utiliser qui éviterait de refaire les mêmes erreurs.

Le mandat fondamental de Services partagés Canada comportait trois aspects, à savoir l'amélioration des services, les économies au chapitre des coûts et la sécurité. Dès le début, avec les ministères, nous avons appris que l'aspect de la sécurité et les avantages énormes de la centralisation de certaines fonctions nous permettaient, comme gouvernement, d'agir comme jamais auparavant. Cela doit faire partie d'un équilibre et des plans qui évoluent constamment. La TI évolue rapidement et elle est très dynamique. Il faut faire en sorte que ces trois aspects soient en équilibre. Il ne faut pas mettre l'accent seulement sur un aspect, mais toujours sur les trois parce qu'ils sont toujours en équilibre. M. Westcott l'a mentionné. C'est une décision stratégique constante en matière de gestion. Il faut faire des investissements tout en sachant comment s'en servir afin d'améliorer grandement les services, que ce soit les services comme tels ou la sécurité. Il faut toujours garder cela en tête.

M. Ramez Ayoub: Je vais devoir vous interrompre parce que le temps passe.

Y a-t-il quelque chose qu'on pourrait faire à mi-chemin du processus qui permettrait de déterminer qu'on n'arrivera pas à respecter les objectifs, que ce soit les économies, la restructuration ou la mise à pied de certaines personnes? Avez-vous un plan avec des balises qui vous permet de voir que cela prendrait encore six mois ou une autre année pour réaliser les changements? Vous avez dû vous apercevoir, au fil du temps, que vous n'alliez peut-être pas dans le sens que vous l'auriez souhaité.

• (1610)

[Traduction]

Le président: Soyez aussi brève que possible, madame Forand.

[Français]

Mme Liseanne Forand: C'était la raison pour laquelle, à l'automne 2014, nous avons voulu revoir le plan de transformation dans son ensemble et toutes les hypothèses que nous avons mises en avant pour voir ce qu'il fallait changer. À ce moment-là, nous avions effectué des changements. D'après ce que j'ai lu à propos des autres témoignages, cela se fera encore en 2016, et c'est normal. D'ailleurs, c'est ce que tout le monde nous disait, à savoir que nous allions devoir ajuster notre plan au fur et à mesure. C'est ainsi que nous avons vu les difficultés de mise en oeuvre au chapitre des échéanciers et que nous avons tenté de mettre en place des correctifs.

[Traduction]

Le président: Merci.

Chers collègues, avant de poursuivre, j'aimerais avoir votre avis, un consensus si cela est possible.

Nous entendons nos témoins depuis environ 40 minutes. Aimerez-vous continuer avec deux rondes de cinq minutes avec ces témoins et passer ensuite à M. Nicholl ou seriez-vous disposés à entendre maintenant M. Nicholl pendant 40 à 45 minutes environ?

Cela dit, j'aimerais mettre de côté cinq minutes du temps du Comité avant de lever la séance à 17 heures.

Mme Yasmin Ratansi: Très bien. Écoutons M. Nicholl pendant 40 minutes.

Le président: Parfait. Est-ce que cela convient à tout le monde?

L'hon. Steven Blaney: Nous aimerions un autre tour de questions avec notre témoin.

Le président: Parfait. Sommes-nous d'accord là-dessus? Si nous en avons un, est-ce que...

M. Francis Drouin: Nous pouvons leur donner un tour et ensuite...

Le président: Passer à M. Nicholl?

M. Francis Drouin: S'ils souhaitent poser une question pendant cinq minutes de façon à respecter l'horaire, nous pourrions avoir ensuite une demi-heure.

Le président: Très bien. Nous allons avoir un dernier tour de cinq minutes.

Monsieur McCauley.

M. Kelly McCauley: Nous avons parlé de cinq minutes, et encore une fois, je sais que cela est difficile parce que nous avons transmis la chose à M. Parker, qui a vécu la regrettable expérience de comparaître devant nous à plusieurs reprises.

Sans vouloir le froisser ou juger ce qu'il fait, pouvez-vous dire, puisque vous êtes à l'extérieur maintenant que vous avez quitté le ministère, quelles sont les priorités que notre Comité ou que le

gouvernement devrait se donner pour bien appuyer Services partagés et aussi, pour que ce ministère ne rate pas la cible.

Mme Liseanne Forand: Merci. Je vais être brève et je vais laisser mes collègues vous répondre aussi.

Je dirais simplement, en pensant à l'avenir, que le meilleur conseil que je peux donner à Ron et au gouvernement et l'appui qu'il peut lui fournir est de ne pas perdre de vue la récompense formidable qu'on obtiendra à la toute fin, et de ne pas en avoir peur. Il y a eu des retards bien sûr, mais si on les compare à ce que certains d'entre vous pensent au sujet des problèmes de TI qui ont été vraiment mal réglés... Le temps est un ennemi et je dirais qu'il faut donc essayer d'accélérer les choses, mais pour le reste...

M. Kelly McCauley: [Note de la rédaction: inaudible]

Mme Liseanne Forand: ... cela va dans la bonne direction et le résultat obtenu vaudra largement le temps et les fonds qui lui auront été consacrés.

Je n'ai pas fait beaucoup de déplacements pendant que j'y travaillais, parce que j'étais très occupé ici, mais il m'arrivait de rencontrer des personnes venant d'autres pays — les É.-U., Israël, le R.-U., la France — et elles étaient toutes très impressionnées par les possibilités de notre système. Ils comprenaient que cela allait être difficile, mais ils disaient que, pour ce qui est des TI et de la cybersécurité, de la modernisation du gouvernement, c'était un projet absolument essentiel.

Grant?

M. Grant Westcott: J'aimerais compléter un peu ce qu'a mentionné tout à l'heure Liseanne. J'avais participé à une opération semblable dans le secteur privé. Une des conclusions à laquelle nous en étions arrivés vers la fin de ces six années pendant lesquelles nous avons effectué un travail très semblable à celui-ci — nous ne savions pas que ceci en serait le résultat — les choses sont devenues moins complexes.

Aujourd'hui, si vous pensez à ce que nous avons sous l'ancien régime, il y avait 500 centres de données qui fournissaient de l'information à des personnes qui se trouvaient dans 3 000 endroits faisant partie de quelque 62 réseaux, etc. Il a été extraordinairement compliqué d'essayer de comprendre et de gérer tout ceci. Lorsqu'on y réfléchit, le modèle final consiste tout simplement à dire attendez, nous allons relier ces 5 000 personnes par un réseau mondial qui a cinq centres de données, qui sont correctement construits et qui peuvent résister à toutes sortes de dangers, tant pour ce qui est de la sécurité que du point de vue de sa capacité à faire face à toutes sortes de risques. C'est une structure qui est beaucoup plus simple à faire fonctionner, et qui nous permet ainsi de faire beaucoup plus. Il est plus facile de travailler dans un monde comme celui-ci.

La difficulté est qu'il faut persévérer. Il faut accepter que nous allons rencontrer des difficultés. En plus, des imprévus vont survenir, parce que c'est un projet qui dure longtemps dans un domaine qui peut être effectivement très cahoteux. Il arrive toujours des choses et neuf fois sur 10 les TI sont concernées. Il faut simplement persévérer et continuer dans la même voie.

• (1615)

M. Kelly McCauley: Monsieur Long.

M. Benoît Long: Je dirais que M. Westcott a très bien présenté cette idée.

Je reviens à la persévérance. Le mandat est toujours le bon. M. Parker et son équipe interagissent activement avec tous les secteurs du gouvernement. Il dispose maintenant d'un groupe de sous-ministres et de SMA qui travaillent à établir les priorités et à faire face à certains défis du côté de la demande, ce qui va être, d'après moi, utile pour qu'ils puissent respecter leur mandat et leur mission à l'avenir.

Je les encouragerais vivement à offrir le plus rapidement possible des services d'entreprise. Il n'y en a que quelques-uns qui sont offerts. Les acquisitions ont pris beaucoup de temps, mais maintenant que cela est fait et que cela sera accessible pour de nombreux ministères, je prévois que la demande à l'égard des services qu'ils peuvent offrir va augmenter considérablement. Nous sommes donc près du but, mais nous n'y sommes pas encore.

Le président: Monsieur Blaney.

[Français]

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

Les témoins nous ont démontré aujourd'hui que même si parfois nous croyons que le verre est à moitié vide, il est parfois à moitié plein.

Je vous remercie beaucoup de votre travail dans le cadre de ce processus.

[Traduction]

Le président: Merci, chers collègues, et merci pour vos questions.

Madame Forand, monsieur Long et monsieur Westcott, merci d'être venus. Vous nous avez été très utiles. Vos témoignages ont beaucoup aidé le comité. Vous pouvez vous retirer.

Chers collègues, nous allons suspendre la séance pendant deux minutes et nous entendrons ensuite M. Nicholl.

• (1615)

(Pause)

• (1615)

Le président: Mesdames et messieurs, je sais que certains n'ont pas encore repris leur place. Nous sommes un peu pressés par le temps. Je vous invite à reprendre immédiatement la séance.

Monsieur Nicholl, bienvenue. Vous êtes le directeur général de l'information et de la technologie de l'information pour la province de l'Ontario.

M. David Nicholl: C'est exact.

Le président: Merci d'être venu.

Vous n'allez pas faire de déclaration préliminaire et nous allons donc passer directement aux questions.

Je crois que pour ce qui est du côté du gouvernement, M. Whalen va commencer un tour de sept minutes.

M. Nick Whalen (St. John's-Est, Lib.): Merci, monsieur Nicholl, d'être venu aujourd'hui.

Comme cela a déjà été dit — vous étiez dans la salle — nous cherchons des moyens de régler certains problèmes qui concernent la façon dont Services partagés Canada a travaillé à la réalisation de son objectif consistant à fournir un service unifié de technologies de l'information dans tous les ministères du gouvernement et de répondre à certaines critiques contenues dans les rapports du vérificateur général qui portent sur cet aspect.

Pouvez-vous décrire quel est votre rôle au sein de la version ontarienne de Services partagés et nous expliquer comment votre organisation fonctionne avec les autres ministères?

• (1620)

M. David Nicholl: Tout d'abord, je vous remercie de m'avoir invité. Je suis heureux d'être ici une fois de plus.

Je suis le DGI de cet organisme. Je dirige une organisation de services partagés assez importante pour ce qui est de l'infrastructure, de la sécurité, des politiques et de la stratégie, ainsi que neuf pôles de groupes d'application qui offrent un soutien à nos quelque 28 ou 29 ministères de l'Ontario. Nous sommes ce que nous appelons un modèle fédéré et il y a neuf DGI qui offrent des solutions d'affaires aux ministères et qui font partie d'une hiérarchie qui relève de sous-ministres, et aussi, de moi, en qualité de DGI de l'organisme. Je contrôle également le noyau central, ce que vous appelez Services partagés Canada. Nous sommes un modèle fédéré et voilà comment il fonctionne.

M. Nick Whalen: Très bien.

La question comporte deux parties. Avez-vous projeté de consolider davantage ces pôles et dans le cadre de la croissance de Services partagés Ontario, comment est-ce que le nombre de ces pôles et leur style ont pris forme?

M. David Nicholl: Nous avons un engagement envers les pôles. Il nous a paru très logique de regrouper les ministères qui se ressemblent, parce qu'ils peuvent partager tant de choses entre eux. Si je prends le ministère de la Justice par exemple, il y a tellement d'intégrations qui peuvent se faire dans ce ministère, qu'il paraît tout à fait logique d'avoir un seul groupe d'application des solutions qui s'occupe de ce ministère. Nous avons adopté le modèle des pôles en 1998. Il donne d'excellents résultats. Gartner a déjà déclaré que c'était un excellent modèle, du point de vue de la prestation des services et du point de vue des services eux-mêmes. Les pôles vont évoluer, tout comme les ministères, comme vous le savez, et nous serons peut-être amenés à faire quelques ajustements. Nous en avons sept et maintenant nous en avons neuf, nous pourrions revenir à huit, mais d'une façon générale le modèle des pôles ne changera pas beaucoup.

M. Nick Whalen: Pour ce qui est de la gestion des actifs, on nous a beaucoup parlé du fait que la gestion des actifs était un problème et que les entrées consignées dans Services partagés Canada étaient difficiles à compiler. Dans l'expérience de l'Ontario, est-ce que le plan de gestion des actifs a été mis sur pied avant la transformation et le regroupement des pôles? Est-ce que cela continue à être un problème pour l'Ontario? En vous basant sur cette expérience, quels sont les conseils que vous pouvez nous donner sur la façon de passer correctement de la gestion des actifs par les ministères à un modèle de services partagés?

M. David Nicholl: Du point de vue historique, nous avons commencé les pôles en 1998. Ces pôles avaient des infrastructures assez solides. En 2006, l'année au cours de laquelle nous avons fait ce dont nous parlons ici, qui était de créer un organisme de services partagés et de transférer complètement l'infrastructure de ces pôles à un groupe central.

Je dirais que la gestion des actifs est un défi permanent. Votre organisation est grande. Vous le savez. Elle est très grande. Nous employons près de 63 000 personnes. Il est déjà assez difficile de savoir ce qu'utilisent 63 000 personnes et cela va jusqu'au BlackBerry, jusqu'à l'ordinateur personnel, la tablette, le serveur ou l'unité centrale. Pour ce qui est du centre de données, il faut connaître absolument tout ce que vous avez. Vous devez savoir son âge, depuis combien de temps il est là, quand il faut le rafraîchir et quelle est la version du logiciel qu'il utilise. Cela est obligatoire. S'il y a un problème, il faut le régler. Lorsque je pense à la capacité que nous avons aujourd'hui, du point de vue de la gestion des actifs, je dirais que la situation est assez bonne. Je ne dirais jamais qu'elle est parfaite, mais elle est bonne. Avant 2006, je dirais que chacun des pôles, qui était responsable de la gestion des actifs à ce moment, connaissait assez bien ce qu'il possédait. Ce n'était probablement pas parfait, mais je crois que c'était raisonnable.

La gestion des actifs dans l'avenir est un aspect dont nous parlons régulièrement et qui soulève toujours des difficultés, mais elle touche davantage le côté des logiciels que celui du matériel. Les logiciels sont un élément difficile. Je peux vous dire franchement que les logiciels me préoccupent davantage que le matériel.

•(1625)

M. Nick Whalen: Pour ce qui est encore des acquisitions, je ne sais pas très bien comment fonctionne le modèle du gouvernement ontarien. Y a-t-il un organisme central d'acquisition qui s'occupe de tout sauf des TI?

M. David Nicholl: Non. Tout passe par Gestion de la chaîne d'approvisionnement Ontario, ou GCAO.

M. Nick Whalen: Vous ne vous occupez pas à votre niveau de l'approvisionnement. Vous demandez à GCAO de le faire pour vous.

M. David Nicholl: Nous sommes les experts. Nous aidons à rédiger les demandes de propositions, mais elles sont toutes publiées par Gestion de la chaîne d'approvisionnement Ontario.

M. Nick Whalen: En ce qui concerne les ressources humaines, nous avons entendu de la part du groupe précédent des témoignages quelque peu contradictoires en ceci qu'il nous a dit avoir tous les experts, mais aussi qu'il ne recevait pas nécessairement — sans doute était-ce une allusion — les experts qu'il souhaitait au niveau administratif. Comment l'Ontario règle-t-il les problèmes de ressources humaines en ce qui concerne son personnel des technologies de l'information? Pour ce qui est du modèle des groupements, est-il toujours question de faire venir dans votre groupe des employés d'autres ministères ou avez-vous réglé toutes ces questions?

M. David Nicholl: C'est terminé. Nous l'avons fait en 2006 et 2007. Nous avons regroupé 1 200 personnes venant de huit ou neuf organisations dans ce que nous appelons maintenant les Services technologiques d'infrastructure, ou STI — qui ressemblent à Services partagés Canada.

Je comprends tout à fait certains des commentaires que j'ai entendus. Encore une fois, je répète que les personnes qui s'occupent des boîtiers et des câbles ne sont pas les mêmes que celles qui appuient ou qui développent des applications. Nous éprouvons parfois des difficultés du côté du personnel de soutien. Il faut s'assurer que tout est en place et ce n'est pas toujours facile sur le plan du soutien.

Effectivement, les gens ne livrent pas volontiers de détails. Il faut creuser. C'est pourquoi nous avons estimé qu'il était très important de procéder à un exercice de planification initiale. Ceux que nous

avons réalisés au cours des 10 dernières années environ se sont révélés essentiels pour nous. Nous avons consacré beaucoup de temps à creuser les détails parce que c'est ce qu'il faut faire en fait. Pour nous, il est essentiel d'établir les données de départ. Chaque fois que nous avons pris une mesure de transformation, nous nous sommes montrés très précis dans notre planification initiale. C'est un élément important de ce que nous avons accompli.

Le président: Monsieur Blaney, je vous en prie.

L'hon. Steven Blaney: Bienvenue, monsieur Nicholl, aux travaux de notre comité.

Je crois comprendre que vous avez lancé cette grande fusion en 2006, mais vous dites qu'il s'agissait d'un modèle fédéré. Est-ce différent en quoi que ce soit de ce que nous essayons d'accomplir au palier fédéral?

M. David Nicholl: Oui, très différent.

L'hon. Steven Blaney: D'accord. En quoi...

M. Kelly McCauley: Comment?

L'hon. Steven Blaney: Oui.

Des voix: Oh, oh!

M. David Nicholl: Par où commencer? À Ottawa, vos ministères exercent encore un contrôle énorme, en tout cas sur l'aspect application de leurs activités. En 1998, cela a changé en Ontario et on a opéré des groupements allant d'un ministère — nous en avons un pour la santé, par exemple, étant donné la taille de ce ministère — à cinq ministères. La nature même de ces groupements distend les prérogatives et le contrôle qui peuvent exister au sein de certaines organisations, et un partage plus horizontal se crée entre les ministères.

L'hon. Steven Blaney: D'accord.

M. David Nicholl: Notre système est cloisonné. Il en est ainsi. Ce que nous avons essayé de faire, c'est de créer une perspective horizontale de l'ensemble des ministères. Parfois, cela marche et d'autres fois, c'est plus difficile. Avec Services partagés Canada, il a fallu prendre des mesures très brutales. C'était pénible. Vraiment, ce genre de travail n'est pas une mince affaire. Les ministères sont des organisations très solides, à raison, et il peut se révéler difficile de tracer les lignes horizontales.

Notre cas est, en effet, très différent.

L'hon. Steven Blaney: Un témoin précédent a parlé de transplantation, de démembrer un ministère pour le greffer dans ce grand organisme. Vous venez de faire allusion au contrôle. Pensez-vous qu'en Ontario, dans un ministère donné, les employés qui s'occupent des TI ont le sentiment de faire partie de votre structure? Est-ce qu'ils appartiennent au ministère ou à votre structure?

•(1630)

M. David Nicholl: Nous aimons croire qu'ils appartiennent aux deux.

L'hon. Steven Blaney: En tant que Québécois, j'ai l'habitude d'une double identité.

M. David Nicholl: Officiellement, notre personnel regroupé a des liens hiérarchiques avec un ministère d'origine. J'appartiens au Conseil du Trésor, ce qui n'est pas le cas de tous les groupements, et j'établis tous les plans de rendement du dirigeant principal de l'information, ou DPI. C'est ainsi que fonctionne le modèle fédéré. On a un vrai environnement matriciel dans lequel les DPI fonctionnent comme en entreprise...

L'hon. Steven Blaney: Fort bien.

M. David Nicholl: ... et ont un rôle au sein d'un ministère.

L'hon. Steven Blaney: Voulez-vous dire que la principale différence entre le modèle qu'essaie de mettre en œuvre Services partagés Canada et votre modèle, c'est un concept de décentralisation...

M. David Nicholl: Non.

L'hon. Steven Blaney: ... le modèle fédéré, comme vous dites?

M. David Nicholl: Pour ce qui est de Services partagés Canada, nous sommes identiques. C'est seulement quand on passe aux applications, au développement et au soutien des applications opérationnelles, que nous sommes différents. Du point de vue infrastructurel, nos deux systèmes sont identiques. Il n'y a aucune différence.

L'hon. Steven Blaney: D'accord.

M. David Nicholl: C'est seulement dans les applications ministérielles que nous sommes différents.

L'hon. Steven Blaney: On s'attend encore à ce que les contribuables puissent dégager des économies avec Services partagés Canada. Qu'en est-il pour vous au bout de 10 ans? Ces économies politiques se sont-elles matérialisées ou se sont-elles évaporées à cause de dépassements de coûts?

M. David Nicholl: Nous avons démarré avec des objectifs stricts. Nous avons deux ans pour arriver à des économies infrastructurelles de 70 millions de dollars, et nous avons tenu cet objectif dans les temps impartis. C'était en 2006-2007 et 2008-2009. Nous avons réussi et une vérification l'a confirmé.

L'hon. Steven Blaney: D'accord.

M. David Nicholl: Il faut reconnaître que nous avons pris beaucoup de mesures faciles à mettre en œuvre. Et il y en avait beaucoup. Quand on regroupe autant de choses, c'est toujours le cas.

Nous avons commencé notre phase de réorganisation suivante en 2012-2013. Elle s'est révélée plus difficile parce que nous partions d'une autre base: où sommes-nous par rapport au marché, sommes-nous efficaces? Depuis, nous avons réduit notre budget d'infrastructure de 70 autres millions de dollars. Par an, je précise.

Nous nous concentrons sur deux choses: le service et l'efficacité. Je pense que nous nous en sortons bien sur les deux plans, mais sur le plan de l'efficacité, nous avons cherché à tenir ce dont ont parlé les personnes précédentes: les vraies promesses de Services partagés. Celle du service et celle de l'efficacité. Je pense que nous avons prouvé que l'efficacité y est certainement.

L'hon. Steven Blaney: Avez-vous dégagé des économies globalement?

M. David Nicholl: Nous avons dégagé 140 millions de dollars d'économies. Nous avons probablement commencé en 2006 à environ un demi-milliard de dollars. Nous sommes à présent à 369 millions de dollars.

L'hon. Steven Blaney: Participez-vous à ce processus depuis le début?

M. David Nicholl: Oui.

L'hon. Steven Blaney: Pensez-vous que cette continuité constitue un facteur de succès, le fait que l'équipe de gestion était...?

M. David Nicholl: En ce qui me concerne, non. Les choses auraient suivi leur cours. Nous avons un très bon processus en place. Nous avons cette volonté de savoir où nous en sommes à tout moment. Nous avons des points de référence par rapport auxquels nous mesurons les résultats obtenus. Nous avons eu trois séries de

planification initiale et d'analyses comparatives. Nous savons où nous nous situons par rapport au marché, et c'est important pour nous. Allons-nous dans le bon sens ou pas?

Il s'agit d'un thème constant. Ceux d'entre vous qui ont lu le budget de l'Ontario ont peut-être vu que nous avons un autre objectif en matière de TI. Nous devons dégager 100 millions de dollars d'économies d'ici 2021. Le défi est continu pour nous.

Le président: Merci beaucoup, monsieur Nicholl.

Monsieur Weir, vous disposez de sept minutes.

M. Erin Weir: Il semble que, de plus en plus, les dossiers du gouvernement ne soient plus conservés sur papier, mais en version électronique. Au gouvernement ontarien, il y a eu un scandale majeur et une enquête de police au sujet de dossiers du gouvernement qui ont été effacés. Cela s'est produit dans le secteur dans lequel vous travailliez.

Pourriez-vous nous parler des leçons à tirer de cet épisode et nous dire s'il a des conséquences pour l'organisation des services de TI du gouvernement?

M. David Nicholl: Je ne vois pas de lien du tout entre ce que nous avons fait à Services partagés et la gestion des dossiers. À mon sens, la gestion des dossiers est un sujet distinct. Il s'agit d'une discipline stricte qui est conforme à des politiques. Il y a beaucoup à lire sur la gestion des dossiers au sein du gouvernement de l'Ontario. Je ne pense pas qu'il serait approprié de ma part de faire ici des commentaires à ce sujet. Je ne vois pas de lien entre cette affaire et ce qui nous réunit aujourd'hui.

• (1635)

M. Erin Weir: D'accord.

Je crois que la centralisation accrue du pouvoir au Cabinet du premier ministre, en particulier entre les mains de ses collaborateurs politiques, fait partie des préoccupations à Ottawa. Je me demande si la centralisation des TI pourrait faire qu'il serait plus facile pour les collaborateurs politiques du premier ministre de se mêler de la gestion des dossiers publics du gouvernement.

M. David Nicholl: Je ne vois aucun lien.

M. Erin Weir: Très bien. D'accord.

Vous avez expliqué certaines différences entre le type de structure que vous avez au gouvernement de l'Ontario et Services partagés au palier fédéral. En dehors de cela, quels sont, d'après vous, les principaux problèmes que posait la façon dont Services partagés a été mis en œuvre à l'échelle fédérale?

M. David Nicholl: À vrai dire, le processus était à une tout autre échelle au palier fédéral. J'ai fait plus ample connaissance avec Liseanne. Je connais bien Grant et Benoît. Nous avons beaucoup discuté.

Vous en avez beaucoup parlé aujourd'hui: il est très important de savoir ce qui existait. Il faut savoir d'où on part pour savoir ce qu'on fait. Est-ce que les choses vont bien? Est-ce qu'elles avancent? Est-ce qu'on est bloqué? Je pense qu'ils l'ont tous dit. Probablement que si SPC avait pris son temps au départ pour établir ce qui existait — pas seulement du point de vue des ressources, mais aussi des services, parce que ce sont les niveaux de service qui vous rattraperont —, il en aurait été tout autrement, car on aurait pu fixer des attentes raisonnables, alors que certaines personnes n'ont pas été raisonnables.

Je reviens à ce qui était ma bible parce que, pendant deux ans, j'ai dirigé le projet d'intégration relatif à nos services partagés. J'avais un relevé très détaillé des données de notre planification initiale, ce qui fait que je savais tout ce qui venait des groupements dans ce que nous appelons STI. Je connaissais les niveaux de services fournis et je savais ce qu'ils coûtaient. Nous n'avons pas apporté de fonds. Nous avons tout à fait volontairement mis en oeuvre un mécanisme de facturation des frais, ce qui fait que nous ne demandions pas de budget aux ministères. Nous n'y touchions pas. Nous passions des ententes de prestation de services et nous facturions. En tout cas, à y bien réfléchir, je n'ai aucun regret. En fait, nous fonctionnons encore de cette façon, notre organisation de services partagés n'a pas de budget. Elle n'a aucun financement de base. Elle facture ses services. Il y a des frais généraux, parfois lourds. Au bout de 10 ans de ce système, je pense que nous pouvons probablement commencer à envisager de passer de pas de budget du tout à un mode plus mixte, plus hybride. C'est ce que nous faisons dans les groupements. Nous avons un petit financement de base pour les salaires, les avantages sociaux et l'entretien de base. Les travaux non discrétionnaires sont imputés au budget de base, mais pour tous les travaux discrétionnaires, ce sont encore les ministères qui détiennent les fonds.

Je pense qu'il est logique que notre organisation de services partagés se situe quelque part à mi-chemin entre SPC et ce que nous sommes actuellement. Je ne saurais trop insister sur l'importance de la planification initiale. On ne peut pas s'en passer.

M. Erin Weir: Services partagés vise, évidemment, à regrouper l'approvisionnement et les services en TI du gouvernement fédéral. On voit des efforts assez similaires au niveau provincial.

Pensez-vous qu'une plus grande coopération soit possible entre le gouvernement fédéral et les gouvernements provinciaux dans des domaines tels que l'approvisionnement en TI où il arrive que différents ordres de gouvernement achètent le même équipement, sans doute en s'adressant au même éventail de fournisseurs?

M. David Nicholl: Tout à fait. Bien sûr.

En Ontario, nous mettons toute acquisition faite au sein de la fonction publique de l'Ontario, ou FPO, à la disposition de tout le monde dans le secteur public en général, y compris dans l'ensemble du Canada. Nous ne mettons pas de restrictions. Si je prends notre contrat d'ordinateurs de bureau et d'ordinateurs portables, je pense que plus de 500 organisations du secteur public dans son ensemble l'utilisent. Elles ne passent pas par nous. Elles s'adressent directement à notre fournisseur, mais le contrat est rédigé de sorte qu'elles bénéficient de mêmes prix que nous. Il en va de même de notre réseau et de bon nombre de nos contrats de logiciel, auxquels elles ont également accès. Voilà 10 ans maintenant que nous parlons beaucoup avec le palier fédéral pour voir s'il est possible, lorsque nous achetons du matériel informatique et des logiciels, d'arriver à tout partager. Vous en êtes maintenant là. Le partage n'est pas encore vraiment généralisé et nous espérons qu'il le deviendra. Il ne fait aucun doute que le pouvoir d'achat du gouvernement fédéral est tellement énorme que cela aura une incidence positive sur nos dépenses. J'ai bien hâte que nous puissions passer beaucoup plus de marchés ensemble, au lieu de séparément. Absolument.

• (1640)

Le président: Merci beaucoup, monsieur Nicholl.

Monsieur Drouin, vous avez sept minutes. Je vous en prie.

M. Francis Drouin: Je dois m'excuser au nom de mon collègue. Je ne sais pas pourquoi il continue de poser des questions sur la politique provinciale. Mais ne vous inquiétez pas, la dernière fois

que le président du Conseil du Trésor était là, il lui a posé des questions sur la politique en Saskatchewan.

Pour revenir au sujet, y êtes-vous depuis 1998?

M. David Nicholl: Non, depuis 2002.

M. Francis Drouin: D'accord. Le gouvernement provincial a créé ces groupements en 1998.

M. David Nicholl: En effet.

M. Francis Drouin: Puis, en 2006, vous avez mis en oeuvre le modèle des services partagés. Selon vous, la culture à l'intérieur des ministères était-elle importante en ce qui concerne...?

Quand vous avez créé les groupements, les ministères avaient déjà l'habitude de communiquer l'information. Vous avez parlé de cette importance horizontale.

M. David Nicholl: Oui.

M. Francis Drouin: Pourquoi était-il important de créer des services partagés? Est-ce que ces services vous facilitaient la tâche?

M. David Nicholl: C'est certain. La notion d'horizontalité avait déjà été introduite. En 2002, lorsque je suis arrivé, je suis devenu un des DPI chargés des pôles. Il est évident qu'il s'était déjà fait beaucoup de choses pour établir une relation entre les DPI. C'est un aspect sur lequel nous travaillons beaucoup, et de façon extrêmement prudente, à savoir rapprocher les DPI.

Je ne vais pas jusqu'à dire que tout était parfait. Cela ne ressemblait aucunement au défi auquel devait faire face SPC; absolument pas. Je pense qu'on avait déployé énormément d'efforts pour convaincre les personnes concernées des avantages qu'offraient les services partagés, mais il a fallu travailler beaucoup pour introduire ce changement de culture et pour que les personnes concernées acceptent les changements. Cela est bien vrai. Ces personnes-là occupaient leur poste, même au sein des pôles, depuis huit ans, et on leur retirait tout cela.

J'ai entendu ce qu'a dit Grant, que vous alliez... Il y a des DPI qui sont beaucoup plus à l'aise de s'occuper de boîtes et de fils que d'examiner des applications, un travail vraiment difficile. Il est évident qu'ils n'étaient pas à l'aise de le faire. Je crois que nous étions un microcosme de ce qui s'est produit ici. Nous avons rompu certains de ces liens, c'est évident, mais il restait encore à régler de gros problèmes de culture d'entreprise.

M. Francis Drouin: Si vous me le permettez, maintenant que le gouvernement fédéral a mis en oeuvre SPC avec le modèle que nous avons, si vous étiez là, comment feriez-vous pour rompre les barrières qui existent au sein des DPI?

M. David Nicholl: Cela dépend essentiellement de la relation entre le fournisseur de services, dans ce cas-ci SPC, et les personnes qui reçoivent le service. Tout cela ne peut fonctionner parfaitement tout le temps. C'est impossible. C'est la qualité du volet service que vous construisez dans votre organisation de services partagés qui joue un rôle essentiel. Il y a tellement d'éléments en jeu qu'il est impossible d'éviter que ces éléments entraînent des erreurs assez régulièrement.

Pour le volet processus, Grant a parlé de la BITI, des normes concernant la façon d'offrir les services au sein de SPC. C'est essentiel, parce qu'il faut pouvoir s'appuyer sur un processus. On ne peut pas essayer d'éteindre des incendies de façon ponctuelle, de façon quotidienne. Cela est impossible. En plus, il faut établir une relation vraiment incroyable entre la personne qui est responsable de SPC et les DPI. C'est une question de vie ou de mort.

•(1645)

M. Francis Drouin: J'aimerais que vous reportiez à 2002. Vous étiez un DPI au sein d'un pôle.

M. David Nicholl: Oui.

M. Francis Drouin: Dans quelle mesure la formation de vos employés était-elle axée sur l'idée de les amener à accepter ce changement, à partager cette culture, au sein de votre organisation?

M. David Nicholl: Nous n'avons commencé e-Ontario, qui était notre Services partagés Canada, qu'en 2006. Je dirais que nous tenions beaucoup à notre indépendance, si je peux le dire de cette façon.

M. Francis Drouin: Oui.

M. David Nicholl: C'est tout simplement qu'il y a toujours la structure du statu quo dans une organisation. Dans mon cas, je devais offrir des services à deux ou trois ministères. Je me concentrais énormément sur les services que j'offrais à ces deux ou trois ministères. Si un serveur tombait en panne et que cela compromettrait l'application de quelqu'un, je savais qui serait chargé de le réparer. Lorsque nous sommes passés dans le monde des services partagés, je ne savais plus ce qu'il en était.

Il est normal qu'un DPI ait des craintes. Il a du mal à dormir. Il ne sait pas trop ce qu'il faut faire. C'est la raison pour laquelle le processus doit être vraiment au point et la relation satisfaisante parce qu'il y a toujours des problèmes, comme vous le savez.

M. Francis Drouin: Comment aborderiez-vous les problèmes que connaît actuellement Services partagés? Pensez-vous qu'il serait bon de privilégier les relations avec les clients, comme vous venez de le mentionner et de veiller à ce que...? Comment amèneriez-vous les autres DPI des autres ministères à s'intégrer à votre organisation? Je crois que certains ministères se méfient un peu de SPC. C'est ce qui est ressorti d'une enquête auprès des clients. Comment feriez-vous?

M. David Nicholl: Je ne connais pas la situation. Je vais vous parler très franchement. Je n'ai rien lu au sujet de ce qui s'est passé ici, mais je m'en remettrais au processus. Il faut à mon avis que les gens aient confiance dans le processus et ce processus doit respecter les normes de l'industrie. Il n'y a pas à l'inventer. Il existe déjà. Ce n'est pas extrêmement sophistiqué. Cela existe. Cela fonctionne. Je crois que le processus de prestation de votre service doit être expliqué, compris et accepté par tous ceux qui l'utilisent.

Je crois que la deuxième chose, c'est la diffusion de l'information. Il faut veiller à ce que les employés de Services partagés sachent ce qui se passe lorsque quelque chose tombe en panne pendant la nuit. Ils doivent ressentir le stress et l'inquiétude qu'un fournisseur de services de première ligne ressentirait. Ils ne travaillent pas en première ligne; nous savons que ce n'est pas le cas. Ils ne sont pas aussi près des clients qu'ils l'étaient auparavant. Ils sont un petit peu en retrait, mais il est important d'expliquer à tous les employés des Services partagés les répercussions de ce qu'ils font. Ce n'est pas simplement un service partagé. Ils sont en réalité en train de fournir des services à, dans mon cas, un Ontarien ou à une entreprise. S'il n'y avait pas ça, ils n'auraient pas de raison d'avoir du mal à dormir...

Dans mon cas, si je pense aux années 2007, 2008, 2009 et même encore aujourd'hui, nous nous efforçons vraiment d'avoir des employés des divers ministères, qui viennent parler au personnel des services partagés pour être sûr qu'ils sachent bien, quel que soit le service fourni, que ce soit une vidéo sur la sécurité publique, un appel d'ambulance, ou autre chose — peu importe — qu'ils sachent que cela a une répercussion directe sur quelqu'un qui se trouve sur le terrain, ou sur un agent correctionnel, peu importe, et qu'ils le sentent

bien. Il faut qu'ils le sachent concrètement. Ce n'est pas un service partagé abstrait. Ils fournissent réellement un service qui veut dire quelque chose à quelqu'un.

Le président: Merci, monsieur Nicholl. Je dois vous arrêter.

Monsieur McCauley, vous avez cinq minutes.

M. Kelly McCauley: Merci, monsieur Nicholl. Voilà qui était fort intéressant.

Vous avez parlé d'économies de 70 millions de dollars environ, des choses faciles à faire et de l'autre montant de 70 millions de dollars.

M. David Nicholl: Oui.

M. Kelly McCauley: Je sais que vous allez avoir du mal à me dire exactement d'où elles viennent, mais pouvez-vous nous en parler d'une façon générale?

M. David Nicholl: J'ai ma feuille avec moi.

M. Kelly McCauley: Oui, avec les noms et les adresses...

Des voix: Oh, oh!

M. Kelly McCauley: Pouvez-vous nous dire à peu près d'où viennent-elles? On nous a dit, il y a un instant, que, lorsque nous avons regroupé ces 43 ministères, nous n'avons réalisé pratiquement aucune économie. Où obtenez-vous les vôtres, à la fois celles qui sont les plus faciles à réaliser et les plus récentes?

M. David Nicholl: Je crois que nous nous sommes surtout occupés des contrats. Nous avons vraiment beaucoup fait dans ce domaine. Lorsque nous sommes passés d'un système décentralisé à un système centralisé, nous nous sommes retrouvés tout d'un coup avec tous les contrats. Nos réunions avec les principaux vendeurs, les discussions avec eux pour leur expliquer ce qu'était la nouvelle situation et la renégociation des contrats en fonction de notre modèle de services partagés nous a permis de faire des économies considérables — vraiment considérables.

Auparavant, nous avions de nombreux contrats pour les réseaux. Nous avons maintenant conclu un seul contrat pour les réseaux. Nous sommes en train de le renouveler pour la troisième fois et chaque fois, nous avons réussi à en faire baisser le prix. Cela nous a vraiment rapporté.

Pour ce qui est de la rationalisation de nos opérations, nous n'avons pas congédié un grand nombre d'employés. Cela n'a jamais été notre intention. J'ai trouvé intéressant d'écouter la conversation que vous avez eue un peu plus tôt sur la façon d'interagir avec les gens, et de les motiver, même lorsqu'ils courent un risque. Une des premières choses que j'ai dites aux membres de notre personnel lorsqu'ils ont été réunis pour la première fois, c'est que nous allions veiller — même si ce n'était pas officiel — à protéger leurs emplois autant que nous le pouvions parce que...

•(1650)

M. Kelly McCauley: Je dirais qu'une bonne partie de votre réussite s'explique parce que vous avez...

M. David Nicholl: Amené votre personnel à participer.

M. Kelly McCauley: Il faut qu'il se sente responsable.

M. David Nicholl: Absolument.

M. Kelly McCauley: Vous avez beaucoup parlé des façons de mesurer le service ou les niveaux de service. Comment mesurez-vous cela? Est-ce la durée des appels? Ou est-ce que vous obtenez vraiment des données dans les pôles ou...

M. David Nicholl: Oui, nous le faisons.

Notre centre de soutien est complètement automatisé. Si jamais vous venez dans mon bureau, vous verrez qu'il y a un grand écran au mur. Nous obtenons littéralement des données en temps réel qui viennent de notre centre de soutien. Je connais le nombre des appels qui sont en attente et le nombre des appels qui ont été effectués ce jour-là. Tout le monde peut le voir, et moi aussi. Si une lumière rouge s'allume, j'appelle quelqu'un. Essentiellement, cela se passe ainsi.

M. Kelly McCauley: Est-ce que vous faites des enquêtes auprès des pôles plutôt que de vous contenter...?

M. David Nicholl: Tout appel donne lieu à une enquête de suivi. Il y a des échanges constants entre un pôle et les STI au sujet de ce qu'ils font.

N'oubliez pas que nous faisons tous partie de la même équipe. C'est un aspect très important. Le chef des STI et le chef de Services partagés Canada rencontrent régulièrement les DPI. Nous ne formons qu'une seule équipe. C'est vraiment le cas. Nous savons que nous sommes un peu différents des autres secteurs du gouvernement parce que nous sommes une organisation horizontale. Mais nous avons vraiment le sentiment de faire partie d'une organisation I&IT en Ontario. Nous sommes extrêmement loyaux envers les ministères, mais nous le sommes également extrêmement envers I&IT. Il y a cette dichotomie.

M. Kelly McCauley: Est-ce que vous ventilez les résultats concernant le service par pôle?

M. David Nicholl: Oui.

M. Kelly McCauley: Très bien, excellent.

Nous avons parlé un peu des acquisitions et vous avez déclaré que les logiciels vous inquiétaient.

M. David Nicholl: Toujours.

M. Kelly McCauley: Comment? Est-ce à cause de la sécurité ou parce que quelqu'un pourrait décider d'acheter Windows 10 alors qu'il devait acheter autre chose?

M. David Nicholl: Non. Par nature, les logiciels sont plus délicats que le matériel. Normalement, vous pouvez brancher un matériel et il va fonctionner correctement 99 % du temps. Avec les logiciels, ce n'est pas la même chose. Ils sont plus difficiles à tester, plus difficiles à utiliser. C'est un monde plus exigeant.

M. Kelly McCauley: J'aime beaucoup ce que vous avez dit. Il semble que la plupart de nos problèmes soient vraiment beaucoup plus vastes que ceux de l'Ontario...

M. David Nicholl: Oh, ils sont énormes.

M. Kelly McCauley: Je sais bien que vous n'avez pas lu entièrement les centaines de pages qui contiennent toutes les discussions excitantes de notre Comité. Pensez-vous que nous allons dans la bonne direction, compte tenu de leur ampleur et...?

M. David Nicholl: Absolument.

J'ai regardé ce que j'avais dit en 2012. Je me suis dit: « Qu'ai-je raconté en 2012? J'espère que je ne vais pas complètement me contredire quatre ans plus tard ».

M. Kelly McCauley: C'est ma prochaine question.

M. David Nicholl: En 2012, j'ai déclaré que, du point de vue du contribuable canadien, c'était vraiment la chose à faire.

Regardez ce que nous avons fait. Nous avons supprimé 140 millions de dollars du demi-milliard de dollars que nous avons dépensé au cours des 10 dernières années.

M. Kelly McCauley: Avez-vous regroupé le système des courriels?

Le président: Je suis désolé, mais je vais devoir vous interrompre.

M. David Nicholl: Oui, nous l'avons fait.

M. Kelly McCauley: Parfait.

Le président: Merci, monsieur Nicholl.

Madame Ratansi, allez-y, vous avez cinq minutes.

Mme Yasmin Ratansi: Avez-vous bien dit que vous aviez démarré votre processus de SPC en 2006? Très bien.

J'ai fait partie du Secrétariat du Conseil de gestion de la province de l'Ontario, qui a mis sur pied le BTI, un désastre à l'époque. Cela s'est produit entre 1995 et 2000, environ. Les systèmes de transformation n'étaient pas là.

En vous appuyant sur l'expérience que vous avez acquise, que nous conseilleriez-vous? Vous dites que, oui, nous sommes dans la bonne voie, ce qui est une bonne chose. Nous ne nous sommes pas occupés de diligence raisonnable. Nous avons peut-être des données de base sur les actifs, mais nous n'en avons pas pour ce qui est des ressources humaines ou des compétences. D'après l'information que j'aie, nous y sommes probablement parvenus.

Lorsque nous avons choisi le fournisseur de service, pensez-vous que nous avons fait le bon choix? Que diriez-vous puisque vous avez du recul?

• (1655)

M. David Nicholl: De quel fournisseur de service vous parlez?

Mme Yasmin Ratansi: Je parle de CGI et de Bell.

M. David Nicholl: Pour les courriels?

Mme Yasmin Ratansi: Oui.

M. David Nicholl: Je vais vous dire franchement que je ne connais pas du tout le projet des courriels.

Mme Yasmin Ratansi: Pas de problème. Très bien.

M. David Nicholl: Je peux vous parler de notre projet des courriels, mais je ne peux pas vous parler de celui-ci. Nous avons conservé le nôtre à l'interne, je dois dire. Nous ne l'avons pas externalisé. Nous nous occupons encore de nos systèmes de courriels.

Mme Yasmin Ratansi: Oh, vraiment.

M. David Nicholl: Oui.

Mme Yasmin Ratansi: Lorsque vous avez conclu votre accord de service, comment l'avez-vous fait avec les différents pôles? Qu'avez-vous fait? Était-ce en fonction du genre de service ou de la complexité des services de santé ou de celle des services sociaux et communautaires? Qu'avez-vous fait?

M. David Nicholl: Ils ont tous des souhaits et des besoins très différents. Même au sein du même ministère, comme vous le savez, il y a des souhaits et des besoins différents.

Prenez Service Ontario, c'est un organisme qui fonctionne 24 heures par jour et sept jours par semaine et il veut toujours être opérationnel. Si vous voulez renouveler en ligne votre permis de conduire, vous voulez que cela puisse se faire à 8 heures du soir ou à 4 heures du matin. Le genre d'entente de service que nous aurions avec Service Ontario pour le renouvellement des permis de conduire serait bien différent de celui que nous aurions pour le calcul de la paye. Ce calcul s'effectue toutes les deux semaines. C'est extrêmement occupé pendant une brève période. Lorsque c'est fait, c'est fait. Les employés s'occupent alors de l'entretien en attendant le prochain calcul de la paye.

On pourrait presque parler d'obligations commerciales, de ce qu'exige chaque application.

Mme Yasmin Ratansi: Comment faites-vous l'analyse des besoins? Il arrive qu'on vous confie un système, que vous ne fassiez pas une analyse des besoins et que vous fournissiez quelque chose qui n'est pas utilisé correctement. Comment avez-vous fait votre analyse des besoins dans ces secteurs?

M. David Nicholl: L'organisme de services partagés travaille toujours de concert avec un pôle...

Mme Yasmin Ratansi: Très bien.

M. David Nicholl: ... de sorte qu'il n'y a jamais de séparation. Lorsque nous introduisons une amélioration ou une mise à jour ou étreignons un nouveau système, l'équipe est composée de membres de l'infrastructure et de membre du pôle. Vous ne devriez jamais avoir — je ne devrais pas dire jamais, mais parce qu'il y en a toujours — un écart entre ce que l'infrastructure fournit aux applications et ce que les applications fournissent aux clients.

Mme Yasmin Ratansi: Combien facturez-vous pour vos ententes de service?

M. David Nicholl: Notre prix est excellent.

Des voix: Oh, oh!

Mme Yasmin Ratansi: Non. Est-il calculé en fonction de l'utilisation? Je crois savoir qu'il y a eu un problème technique dans un des systèmes des services sociaux et communautaires. Lorsqu'il y a un problème, ce sont les politiques qui payent, personne d'autre, comment...

M. David Nicholl: Nous avons payé aussi, je peux vous le dire.

Mme Yasmin Ratansi: Je suis sûre que vous l'avez fait.

Combien demandez-vous et quel est votre coût...? Nous réfléchissons à l'avenir et c'est un bon modèle, mais nous ne savons pas si la situation va évoluer dans ce sens. Comment faites-vous? Quel genre d'entente de service utilisez-vous?

M. David Nicholl: Nous établissons le prix en nous fondant sur l'infrastructure nécessaire à l'utilisation de l'application. Si l'application exige telle quantité de serveurs, tel volume d'entreposage de données, telle quantité de connectivité en réseau, on fait un calcul assez complexe qui permet d'en arriver à ce que cela coûte sur une base annuelle. C'est ce que le ministère paiera pour ce service, à titre de client.

Mme Yasmin Ratansi: Ma dernière question, comment évaluez-vous...

Le président: Je crains qu'il ne reste pas suffisamment de temps pour cette dernière question.

Monsieur Nicholl, je vous remercie d'être venu.

M. David Nicholl: Ce fut un plaisir.

Le président: Votre témoignage nous a été très utile. Vous pouvez vous retirer.

Chers collègues, nous allons suspendre la séance pour seulement deux minutes. Nous allons reprendre ensuite. J'aimerais aborder brièvement un élément des travaux du Comité avant de lever la séance.

[La séance se poursuit à huis clos.]

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

PERMISSION DU PRÉSIDENT

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

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

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

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

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

SPEAKER'S PERMISSION

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

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

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

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