



CHAMBRE DES COMMUNES  
HOUSE OF COMMONS  
CANADA

# **Comité permanent des opérations gouvernementales et des prévisions budgétaires**

---

OGGO • NUMÉRO 024 • 1<sup>re</sup> SESSION • 41<sup>e</sup> LÉGISLATURE

---

TÉMOIGNAGES

**Le lundi 6 février 2012**

**Président**

**M. Pat Martin**



## Comité permanent des opérations gouvernementales et des prévisions budgétaires

Le lundi 6 février 2012

• (1530)

[Traduction]

**Le président (M. Pat Martin (Winnipeg-Centre, NPD)):** Mesdames et messieurs, la séance est ouverte.

Bienvenue à la 24<sup>e</sup> réunion du Comité permanent des opérations gouvernementales et des prévisions budgétaires. Aujourd'hui, nous poursuivons notre étude sur la nouvelle entité, Services partagés Canada, et nous sommes très heureux d'accueillir notre premier témoin aujourd'hui, M. David Nicholl, le directeur général de l'information et de la technologie de l'information de la province de l'Ontario.

C'est tout un titre.

**Des voix:** Oh, oh!

**M. David Nicholl (directeur général de l'information et de la technologie de l'information, Province de l'Ontario, ministère des Services gouvernementaux):** Oui, en effet.

**Le président:** Nous sommes très heureux de vous accueillir, monsieur Nicholl. Merci d'être venu partager vos connaissances avec nous. Si vous avez un exposé de cinq à dix minutes, nous serons heureux de l'entendre, et ensuite les membres du comité vous poseront des questions. Vous avez la parole, monsieur.

**M. David Nicholl:** Bonjour, mesdames et messieurs.

Je tiens à remercier M. Girard et les membres du comité de m'avoir invité à témoigner aujourd'hui. Je me réjouis de pouvoir vous décrire l'expérience du gouvernement de l'Ontario au sujet des services partagés de TI.

C'est en ma qualité de directeur général de l'information pour la fonction publique de l'Ontario que je m'adresse à vous aujourd'hui. Services partagés Canada m'a invité à faire partie de son conseil consultatif, mais je n'ai pas encore participé à des réunions.

J'oeuvre dans le domaine des TI depuis 30 ans. Au fil des années, j'ai collaboré à de grands projets au sein des secteurs privé et public, et j'ai aussi travaillé dans le secteur financier et dans l'industrie du développement de logiciels. Je travaille maintenant pour le gouvernement de l'Ontario.

Mes affectations m'ont amené à travailler un peu partout dans le monde, en commençant par l'Irlande du Nord, évidemment, car j'y suis né et j'y ai grandi. Après un séjour au Canada, je suis allé aux Bermudes et je suis retourné au R.-U. avant de revenir au Canada. J'ai donc voyagé un peu partout.

J'ai joué un rôle déterminant dans la technologie de la transformation vers un modèle de services partagés de TI, et je suis heureux de pouvoir vous communiquer aujourd'hui les leçons que j'ai tirées de cette expérience.

En 1998, l'Ontario a mis en oeuvre une stratégie visant à utiliser la technologie de l'information pour promouvoir la vision du gouvernement et assurer la souplesse, l'adaptabilité et l'innovation

dans la prestation des services publics. À l'époque, le gouvernement avait reconnu que sa capacité en matière de technologie de l'information ne pouvait pas répondre aux orientations stratégiques et aux exigences croissantes. La stratégie consistait en un plan global visant trois objectifs.

Le premier objectif était d'investir dans une infrastructure commune. Le gouvernement ne pouvait plus se permettre de gérer plusieurs infrastructures de TI et cloisonnements d'information, et avait besoin du service amélioré et des coûts moindres associés à une infrastructure commune.

Le deuxième objectif était d'élaborer des politiques et des normes appropriées. Les processus en place pour l'élaboration de politiques et de normes étaient lents, complexes et dépassés, et ne permettaient pas de passer à une infrastructure commune.

Le troisième et dernier objectif de la stratégie était d'assurer la mise en place de la gouvernance, de la structure et de la reddition de comptes nécessaires pour répondre aux besoins futurs.

Une approche a été adoptée pour fournir des services de technologie de l'information à des regroupements opérationnels plutôt qu'à des ministères pris individuellement. Un regroupement opérationnel a été défini comme un regroupement de programmes et de services gouvernementaux ayant des thèmes communs, destinés à des clients présentant des intérêts et des besoins semblables et qui pouvaient être appuyés efficacement par des services de soutien communs ou similaires.

Des directeurs de l'information des regroupements opérationnels, relevant à la fois du sous-ministre et du dirigeant principal de l'information pour la fonction publique, ont été nommés. Le rôle du Conseil de gestion du gouvernement — un comité ayant des fonctions semblables à celles de votre Conseil du Trésor — comme surveillant de la stratégie et des initiatives de TI a été renforcé, et un comité amélioré de sous-ministres a été créé pour accroître la coordination et l'orientation au sein du gouvernement. Le poste de directeur général de l'information pour la fonction publique a été créé pour gérer la transformation vers une nouvelle organisation des TI axée sur des regroupements.

S'appuyant sur les éléments déjà en place, la stratégie a évolué entre 2005 et 2008. Cela a permis l'intégration globale des ressources de l'infrastructure des TI dans une seule organisation des TI grâce à un investissement de 32 millions de dollars pour la normalisation de l'environnement technologique. Cela nous a permis d'englober la fonction d'infrastructure des TI dans son ensemble et de gérer beaucoup plus efficacement nos ressources.

Les changements ont entraîné une réduction de base permanente de 100 millions de dollars par année. Une transformation majeure a eu lieu sur deux ans. Des centaines d'employés ont été réaffectés, plus de 100 centres de données, grands et petits, ont été fermés, et plus de 1 500 serveurs ont été retirés. En outre, un seul système de courriel et un centre d'assistance en TI commun ont été créés.

Cette transformation de l'infrastructure était essentielle pour assurer l'efficacité future de l'organisation des TI, en plus d'être un succès au plan financier: au cours des deux premières années, nous avons réalisé des économies de 100 millions de dollars par année; elles se répartissaient comme suit.

Nous avons économisé 70 millions de dollars dans l'intégration de l'infrastructure et 2,4 millions de dollars dans la gestion de l'actif. Les changements organisationnels — y compris les réductions de personnel et la réaffectation du travail accompli par des consultants rémunérés à l'acte à des employés à temps plein de la fonction publique — nous ont fait économiser un peu plus de 16,5 millions de dollars. Les composants, les applications et les services communs — essentiellement, les applications partagées entre les ministères — nous ont permis d'économiser trois millions de dollars. Enfin, diverses autres initiatives nous ont permis d'économiser huit millions de dollars.

Outre notre technologie, nous avons regroupé les compétences et le savoir-faire au sein de centres d'excellence pour la gestion de projets, l'accessibilité, les évaluations des facteurs relatifs à la vie privée et les solutions Microsoft.Net.

• (1535)

En 2009, nous avons créé Services flexibles de TI, un organisme de consultation interne qui assure le recrutement, le perfectionnement et la gestion d'un groupe d'employés de la fonction publique de l'Ontario chargés des TI — par exemple, des gestionnaires de projets, des concepteurs de systèmes et des analystes — qui sont affectés à des projets de TI dans l'ensemble de l'organisation des TI pendant une période donnée. La création de cet organisme a permis d'offrir une solution de rechange aux consultants rémunérés à l'acte et de garder l'expertise à l'interne.

Je ne donnerai qu'un exemple de l'incidence considérable qu'a eue la transformation de l'organisation des TI. Toute la fonction publique de l'Ontario passe de l'environnement Microsoft XP et Office 2003 à Windows 7 et à Office 2010. En 1998, ce changement aurait fait intervenir environ 27 groupes et ministères; en 2006, il en aurait fallu neuf. À l'heure actuelle, cette transformation ne nécessite qu'un seul groupe, soit l'organisation chargée de l'infrastructure.

Même si un élément clé de la transformation de l'organisation des TI était évidemment les économies de coûts, nous avons aussi tiré parti du fait que des changements structurels ont été implantés afin d'amorcer un changement crucial dans la façon dont nos spécialistes des TI perçoivent leur rôle. Plutôt que de se concentrer seulement sur l'entretien et le développement au quotidien des systèmes, nous avons encouragé les employés à ne pas perdre de vue l'objectif ultime de la technologie, lequel consiste à appuyer les secteurs d'activités du gouvernement, et à examiner comment ils pourraient le mieux contribuer à l'atteinte de cet objectif.

Les résultats sont prometteurs. Nous avons constaté un changement considérable d'attitude parmi nos employés, qui reconnaissent maintenant l'importance de se considérer comme des partenaires dans la prestation des services publics.

Ce n'est qu'une description très brève de notre initiative de regroupement jusqu'à ce jour. Il ne fait aucun doute que nous avons grandement optimisé le rendement du capital investi et amélioré

l'efficacité et l'efficacité de notre organisation des TI, ainsi que notre service aux citoyens et aux entreprises de l'Ontario par la même occasion.

Je serai heureux de répondre à vos questions.

**M. le président:** Merci beaucoup, monsieur Nicholl. C'était très intéressant. Je suis sûr qu'on vous posera des questions.

Nous allons commencer par M. Alexandre Boulerice, du NPD.

Vous avez cinq minutes, Alexandre.

[Français]

**M. Alexandre Boulerice (Rosemont—La Petite-Patrie, NPD):** Bonjour. Je vous remercie d'être venus nous rencontrer et de nous avoir livré votre présentation aujourd'hui.

Dans votre témoignage, je trouve particulièrement intéressant que vous ayez choisi, dans le cadre de l'exercice similaire à celui visé par Services partagés Canada, une gestion couvrant neuf entités regroupant des ministères et des agences dont les modèles sont semblables. Or, ici, on parle d'un processus par lequel on veut tout regrouper dans une seule organisation, un seul centre, extrêmement centralisé.

Pour quels motifs avez-vous décidé de ne pas opter pour ce modèle et d'utiliser plutôt un modèle divisé en neuf entités?

[Traduction]

**M. David Nicholl:** J'aimerais seulement préciser que nous avons toujours nos neuf regroupements. Après leur formation en 1998, la plus grande partie de notre soutien aux TI est resté dans l'un de ces neuf regroupements. On y retrouvait en effet l'infrastructure et les solutions d'affaires nécessaires, ainsi que le développement d'applications et le soutien intégré.

Entre 2005 et 2008, nous avons dégarni toute l'infrastructure, mais nous n'avons pas touché à ces neuf regroupements, car nous comptons sur eux pour continuer à fournir des solutions opérationnelles. Nous avons donc gardé la structure des regroupements; nous avons simplement rassemblé les serveurs, les courriels et tout ce qu'on pouvait centraliser et nous avons consolidé l'infrastructure.

Cela résume ce que nous avons fait.

• (1540)

[Français]

**M. Alexandre Boulerice:** Ces regroupements et ces tentatives visant à faire des économies au moyen de la centralisation sont toujours des processus complexes.

Quelle a été l'une des erreurs que vous avez commises et que vous pourriez recommander au gouvernement actuel de ne pas répéter?

[Traduction]

**M. David Nicholl:** C'est une question difficile. Je dirais que nous aurions peut-être pu améliorer la façon dont nous avons effectué les changements au sein du personnel. On nous a imposé — et honnêtement, c'était une bonne chose — un échéancier très serré. Nous devons y arriver en deux ans; pendant cette période, 100 millions de dollars en économies ont été récupérés des budgets des ministères. Comme vous le savez, lorsque vous réduisez le budget des ministères, vous devez vraiment prouver que ce n'est pas en vain.

Nous devons donc respecter un échéancier très serré. Ainsi, je pense, en toute honnêteté, que nous avons probablement... Nous avons déplacé près de 1 000 personnes de ces neuf groupements pour les amener dans l'organisme unique. Elles ont trouvé cela très difficile. Elles faisaient toujours leur ancien travail à leur arrivée, car on n'avait pas eu le temps de faire le tri de tout ce qui composait ce gros organisme.

Si nous avions eu plus de temps, nous aurions été mieux préparés pour recevoir les employés dans le nouvel organisme, et je pense que cela leur aurait facilité les choses. Lorsqu'on est disséminé un peu partout dans la province de l'Ontario, et nous étions... Nous avions, par exemple, un groupe qui travaillait pour Ressources naturelles. Les employés s'occupaient des serveurs, des courriels, des ordinateurs portatifs et du soutien informatique, et peut-être aussi des centres d'assistance. Il y avait donc trois ou quatre personnes qui s'occupaient de ces éléments pour un petit bureau. Nous avons évalué la situation et réaffecté, par exemple, la personne qui s'occupait du serveur et celle qui s'occupait des logiciels. Il a été très difficile, surtout au sein des petits bureaux, de déterminer la fonction de chacun.

J'aurais donc aimé accueillir les nouveaux arrivants dans notre organisme de façon un peu plus organisée. Je pense avoir déjà dit — mais je n'en suis pas certain — que l'une des choses qui nous tenaient à cœur, c'était de communiquer en tout temps avec ces gens, pour qu'ils soient au moins au courant de ce qui leur arrivait.

**Le président:** Il vous reste moins d'une minute, Alexandre.

[Français]

**M. Alexandre Boulerice:** Vous avez dit avoir dû déplacer environ un millier d'employés à la suite de ces changements administratifs et que ce processus avait permis de faire des économies. A-t-il également entraîné des pertes d'emplois?

[Traduction]

**M. David Nicholl:** Nous avons réalisé des économies d'environ 60 millions de dollars, mais nous n'avons pas entrepris de réduire le nombre d'employés. Pendant ces deux ans, nous n'avons éliminé personne de l'organisme. Nous nous étions engagés à attendre jusqu'à... Nous avons établi, en quelque sorte, un échéancier de trois ans pour le projet et nous avons annoncé que tous les emplois seraient protégés pendant ce temps, et que nous allions veiller à ce que tout le monde ait du travail.

Nous avons évidemment eu le temps de rationaliser, et nous avons réduit les effectifs. Mais honnêtement, la plus grande partie des 16 millions de dollars qui ont été épargnés du côté du personnel l'ont été en procédant de la façon opposée. En effet, nous avons éliminé un nombre très élevé de consultants rémunérés à l'acte, car ils nous coûtaient extrêmement cher. Le Conseil de gestion du gouvernement a aussi approuvé notre projet d'augmenter le nombre d'ETP. Par conséquent, je pense que nous épargnons maintenant environ 65 millions de dollars par année — non seulement au cours de cet exercice, mais pour toute l'organisation des TI — en éliminant les consultants payés à l'acte pour augmenter le nombre d'ETP. C'est ce qui nous a permis de réaliser des économies au niveau du personnel.

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

Merci, Alexandre.

Nous allons maintenant passer à M. Jacques Gourde, pour le parti ministériel.

[Français]

**M. Jacques Gourde (Lotbinière—Chutes-de-la-Chaudière, PCC):** Merci, monsieur le président.

Merci au témoin, M. David Nicholl, d'être parmi nous aujourd'hui. On apprécie votre présence et votre expertise.

Vous venez de dire que la province de l'Ontario a réussi à faire des économies de 60 milliards de dollars par année. Compte tenu de la taille de l'Ontario et de celle du gouvernement du Canada, êtes-vous en mesure d'estimer combien le gouvernement du Canada pourrait réussir à épargner?

• (1545)

[Traduction]

**M. David Nicholl:** Non. Honnêtement, je n'essaierais même pas. Absolument pas.

[Français]

**M. Jacques Gourde:** Dans le rapport de 2010 de la vérificatrice générale, on dit qu'un bon nombre de systèmes informatiques existant depuis de nombreuses années pourraient entraîner des pertes majeures au sein du gouvernement du Canada et que ça pourrait même nuire à la prestation des services aux Canadiens.

Avez-vous vécu le même problème avant de réformer vos technologies informatiques en Ontario?

[Traduction]

**M. David Nicholl:** Si je me réfère à 1998, je dirais que non. Par contre, vers 2006-2007, nous avons commencé à nous rendre compte que l'infrastructure des applications prenait de l'âge, et c'est ce à quoi a référé la vérificatrice générale.

Vers 2008, nous avons lancé un programme qui consistait à faire le recensement de nos applications les plus importantes, et nous avons présenté une proposition au gouvernement selon laquelle nous avions des applications à risque... Nous avons examiné toutes les applications dont se servait le gouvernement, et nous en avons trouvé environ 2 200, réparties entre tous les ministères. Nous avons demandé combien d'entre elles étaient absolument essentielles, c'est-à-dire dont l'élimination aurait des répercussions sur les services offerts aux particuliers et aux entreprises. On nous a fourni une liste de 250 applications considérées essentielles.

Nous avons ensuite évalué le risque associé à chacune, surtout sur le plan technologique, mais aussi un peu sur le plan opérationnel. Pour être franc, nous avons surtout examiné les plus à risque sur le plan technologique. Nous avons recensé 77 applications qui, à notre avis, étaient le plus à risque, c'est-à-dire que si elles arrêtaient de fonctionner, il pourrait être impossible de les remettre en marche. C'était surtout en raison de leur âge. Nous avons demandé des fonds; nous en avons reçu une partie qui nous a permis de commencer à travailler sur ces 77 applications. Ce programme se termine le 31 mars 2012. Aujourd'hui, nous avons réglé le cas de 70 des 77 applications, mais quelques-unes, plus importantes, requièrent plus de temps. On nous a accordé le financement nécessaire et nous y travaillons; elles ont probablement encore environ deux ans à fonctionner.

À mon avis, la consolidation de l'infrastructure n'a pas réglé le problème de la modernisation des applications — ce à quoi la vérificatrice générale faisait précisément référence —, mais après avoir complété ce processus, nous sommes mieux en mesure de veiller à ne plus fonctionner avec du matériel, des systèmes d'exploitation ou des logiciels périmés.

Je ne dirais pas qu'il s'agit d'une corrélation directe, mais le fait d'avoir d'abord consolidé l'infrastructure a certainement engendré des effets positifs.

**Le président:** Il vous reste environ une minute, Jacques.

[Français]

**M. Jacques Gourde:** J'aimerais donner un ordre de grandeur. Tous les ministères du gouvernement du Canada ont leurs propres adresses de courriel. On souhaite que ces adresses aient toutes un dénominateur commun.

Avez-vous eu le même problème avec les ministères de l'Ontario? La restructuration a-t-elle bien fonctionné?

[Traduction]

**M. David Nicholl:** Nous avons eu exactement le même problème, c'est-à-dire que chacun de nos 27 ministères possédait sa propre adresse électronique, par exemple mto.on.ca. Une partie de l'exercice consistait à ramener le tout à une seule arborescence d'adresses courriel, c'est-à-dire @ontario.ca. Nous l'avons fait alors que nous nous attaquions aux sept ou huit systèmes de courrier électronique qui étaient en fonction. Nous les avons rassemblés dans un seul programme, Microsoft Exchange, et nous leur avons tous donné la même adresse.

Cela a été très difficile sur le plan psychologique, car les ministères aiment avoir leur nom dans leur adresse, mais au bout du compte, tout le monde a accepté le changement.

Même la résolution du nom a posé d'énormes problèmes; par exemple, s'il y a deux Pierre Tremblay, l'un d'eux doit avoir Pierre.Tremblay et l'autre doit avoir Pierre.Tremblay1 ou Pierre.Tremblay2. Cela peut poser toutes sortes de problèmes, mais c'est réalisable.

**Le président:** Merci.

Jacques, vos cinq minutes sont écoulées.

Nous allons passer à Mathieu Ravignat, du NPD.

• (1550)

[Français]

**M. Mathieu Ravignat (Pontiac, NPD):** Tout d'abord, je remercie M. Nicholl d'être présent aujourd'hui. J'ai trouvé très intéressant son commentaire sur la diminution de l'utilisation de consultants grâce aux services partagés.

Pourriez-vous me donner plus de détails sur le pourcentage de cette utilisation auparavant et celui lors des années subséquentes?

[Traduction]

**M. David Nicholl:** Honnêtement, je ne vais pas tenter de vous fournir ces données. Je ne les ai pas sous la main, et je suis certain de ne pas pouvoir vous les fournir de mémoire.

Nous avons d'abord tenté de déterminer le nombre de consultants auxquels nous faisons régulièrement appel, chaque année. Nous avons recours aux consultants pour plusieurs raisons, et nous voulions en tirer le meilleur parti possible. Cela se résume à deux occasions. La première, c'est lorsqu'on travaille sur un projet et que ce genre de travail ne se répétera pas plus tard. La deuxième, c'est lorsque nous avons besoin d'une certaine expertise. Dans ce cas, il est vraiment nécessaire de faire appel à un consultant.

Nous avons tenté de déterminer le nombre de consultants dont nous avons besoin sur une base continue, c'est-à-dire une projection du nombre auquel nous faisons appel chaque année.

J'ai parlé de Services flexibles de TI, qui constitue une très grande partie de ce processus. Nous avons conclu qu'il était nécessaire

d'avoir une certaine variabilité lorsqu'on embauchait des gens dans nos regroupements et dans nos projets. Plutôt que de nous adresser à l'extérieur pour recruter ces gens, nous nous sommes demandé pourquoi ne pas créer notre propre service. C'est pourquoi nous avons créé Services flexibles de TI, qui rassemble 250 personnes. Nous l'avons fait dans le cadre de la réaffectation du travail accompli par des consultants rémunérés à l'acte, et nous avons doté ce service avec des ETP. Ils travaillent comme des consultants, mais ce sont des employés à temps plein.

[Français]

**M. Mathieu Ravignat:** D'accord.

J'aimerais seulement ajouter quelque chose à cette question. Je ne sais pas si vous avez eu la chance de lire le rapport que le gouvernement a acheté de PricewaterhouseCoopers. Dans ce document, on mentionne le pourcentage de consultants auquel on veut avoir recours. N'est-ce pas juger le processus avant que le processus n'ait suivi son cours naturel?

Au début, vous n'étiez pas prédisposés à déterminer le pourcentage de participation du secteur privé. Cela vous semble-t-il étrange de décider d'un pourcentage pour le secteur privé dès le début?

[Traduction]

**M. David Nicholl:** Eh bien, je dirais que des gens qui connaissent la charge de travail auront une bonne idée du nombre de consultants dont ils auront besoin.

Encore une fois, je présume qu'on établit régulièrement des plans raisonnables; alors je dirais que d'ici quelques années, vous devriez avoir une bonne idée du nombre d'ETP dont vous aurez besoin. Oui, je dirais que c'est faisable, certainement, pour autant que la planification a été bien faite et qu'on connaît la charge de travail. Oui, cela est possible.

[Français]

**M. Mathieu Ravignat:** Merci. Je vais passer à un deuxième sujet.

Je voudrais parler du processus de consultation auquel vous avez eu recours, particulièrement avec les travailleurs, les fonctionnaires provinciaux et les syndicats.

Selon vous, cette consultation et cette collaboration étaient-elles essentielles?

[Traduction]

**M. David Nicholl:** Oui, absolument.

[Français]

**M. Mathieu Ravignat:** Quel a été l'apport de ces gens au processus?

[Traduction]

**M. David Nicholl:** Pour nous, je pense qu'ils ont été très importants. Nous sommes en communication constante avec nos agents négociateurs. Si nous planifions d'effectuer des changements, nous en parlons d'abord à nos deux principaux agents négociateurs. C'est la façon dont nous fonctionnons. Leur soutien nous est indéniablement précieux. Ils ne vont pas toujours être d'accord avec nous, bien sûr, et ils ne devraient pas l'être, mais il est important d'être transparents et de les tenir au courant.

La communication avec nos employés a aussi été très importante. Nous n'avons pas ménagé les efforts pour être transparents et pour communiquer avec eux. Nous savions que nous étions très pressés, car nous ne disposons que de deux ans pour terminer le processus, alors la communication était très importante. J'ai personnellement passé beaucoup de temps à tenir les gens au courant.

[Français]

**M. Mathieu Ravignat:** On espère que les collègues de l'autre côté de la Chambre ont écouté cet exemple et pris connaissance de ce modèle.

Ai-je encore un peu de temps?

[Traduction]

**Le président:** Non, Mathieu, votre temps est écoulé.

[Français]

**M. Mathieu Ravignat:** C'est tout, merci beaucoup.

[Traduction]

**Le président:** Merci, Mathieu.

Nous allons maintenant passer à M. Bernard Trottier, du parti ministériel.

Vous avez cinq minutes, Bernard.

• (1555)

**M. Bernard Trottier (Etobicoke—Lakeshore, PCC):** Merci d'être ici aujourd'hui. Nous sommes très heureux de vous accueillir. En ma qualité de contribuable de la belle province de l'Ontario, je suis très fier du travail que vous faites. Évidemment, l'Ontario fait tout de même face à ses propres défis financiers, mais je pense qu'ensemble, nous allons arranger les choses.

J'ai un peu d'expérience dans ce genre de projets. En effet, j'ai passé les six dernières années de ma carrière — c'est-à-dire avant de devenir député — chez une entreprise appelée IBM. Vous en avez peut-être entendu parler. Il y a plusieurs années, nous avons entrepris notre propre transformation dans environ 150 pays; nous avons relevé le défi, et bien sûr, nous avons aidé d'autres clients à entreprendre leur propre transformation.

Les économies réalisées sont substantielles. Évidemment, vous en avez fait l'expérience, et vous pouvez nous en parler. J'aimerais parler un peu plus des services.

En tant qu'organisme des TI, vos clients sont les ministères et les regroupements opérationnels. J'aimerais que vous nous donniez quelques exemples. Choisissez un ou deux ministères ou regroupements opérationnels et décrivez comment, d'un côté, la consolidation a amélioré les services à la clientèle à l'interne — en d'autres mots, il ne s'agissait pas seulement d'une question d'argent — et ensuite, décrivez comment ces ministères ou regroupements opérationnels ont été en mesure de fournir de meilleurs services aux citoyens de l'Ontario.

**M. David Nicholl:** J'aimerais préciser une chose. Les regroupements opérationnels et l'infrastructure appartiennent au même organisme des TI, donc les directeurs de l'information des regroupements sont directement en communication avec chaque sous-ministre, et j'effectue l'évaluation de leur rendement. Nous faisons partie d'un seul organisme, et c'est très important.

Toutefois, pour répondre à votre question sur le service, ce que nous voulions faire dès le premier jour, c'était d'offrir au moins les mêmes services pendant la transition. Étant donné votre expérience chez IBM, vous savez que cela est extrêmement difficile. Nous avons beaucoup consulté IBM et HP au sujet de leur transition et de

ce qu'elles avaient fait pour y arriver. On nous avait avertis que nous allions constater une baisse au niveau du service, que nous pouvions tenter de l'empêcher, mais qu'elle allait se produire, et d'être prêts à nous en occuper.

Je dirais que notre centre d'assistance constitue un très bon exemple des éléments sur lesquels nous nous sommes concentrés. En effet, nous y avons consacré une partie de notre nouvelle structure de consolidation; nous avons probablement mesuré davantage ce qui se passait à ce centre, car nous savions que les appels que nous recevions étaient les principaux indicateurs de notre taux de réussite.

La consolidation nous a permis de brosser un portrait de la situation, ce qui constitue un énorme avantage. Nous sommes retournés au proverbial tableau noir. Notre centre d'assistance était raisonnablement automatisé; nous pouvions visualiser le nombre d'appels reçus, le nombre en attente, et les problèmes qui surgissaient. La consolidation nous dévoilait les répercussions engendrées sur les 65 000 à 67 000 employés de la fonction publique de l'Ontario.

Je pense que j'ai aussi mentionné le fait que nous étions passés aux nouvelles versions de XP et d'Office. Il y a sept ou huit ans, cela aurait représenté une tâche gigantesque; c'est toujours le cas, mais c'est beaucoup plus facile aujourd'hui.

**M. Bernard Trottier:** D'accord.

**M. David Nicholl:** Nous avons énormément diminué les répercussions engendrées sur les services à la fonction publique de l'Ontario.

**M. Bernard Trottier:** J'aimerais avoir une précision: supposons que le ministère de l'Éducation, de la Santé ou des Transports soit en mesure d'effectuer des changements de façon plus efficace. Un citoyen qui désire obtenir des services auprès de ces ministères remarquerait-il une hausse ou une diminution de la qualité du service?

**M. David Nicholl:** À mon avis, la qualité du service n'a pas diminué. Nous avons lancé le programme de certificat de naissance en ligne, par exemple. Il s'agit d'une application assez compliquée pour laquelle l'infrastructure se trouvait en deux endroits différents. Nous savons maintenant, grâce à la consolidation, que comparativement à l'époque où nous tentions de coordonner deux groupes d'infrastructures, nous pouvons offrir ces services beaucoup plus rapidement aujourd'hui, car Service Ontario nous sert de portail vers le client. Les services de certificat de naissance et de certificat de décès ont certainement été améliorés.

Le RAFEO est un autre bel exemple; en effet, le régime a maintenant sa propre application pour les appareils mobiles. Nous n'aurions pas pu faire cela aussi rapidement si notre infrastructure n'avait pas été centralisée.

**M. Bernard Trottier:** En résumé, grâce à la rapidité des changements technologiques, vous êtes en mesure d'offrir ces services beaucoup plus rapidement...

**M. David Nicholl:** Absolument.

**M. Bernard Trottier:** ... et plus efficacement. C'est plus difficile d'y arriver dans un organisme décentralisé au sein duquel les services ne sont pas partagés.

•(1600)

**M. David Nicholl:** Non seulement c'est plus difficile, mais puisqu'il n'y a pas de normes s'appliquant aux plateformes, aux systèmes d'exploitation ou aux applications, le coût associé à la création des connexions... Il n'y a aucune comparaison possible.

**Le président:** Merci, Bernard. Merci, monsieur Nicholl.

Nous allons maintenant passer à John McCallum, du Parti libéral, qui a cinq minutes.

**L'hon. John McCallum (Markham—Unionville, Lib.):** Merci. Bienvenue, monsieur Nicholl.

J'aimerais d'abord me représenter la chronologie des événements. D'après ce que je comprends, en 1998, vous êtes passés à un système doté d'un nombre peu élevé de groupements.

**M. David Nicholl:** Oui.

**L'hon. John McCallum:** Ensuite, en 2005, si je me souviens bien, vous avez pris deux ans pour rassembler le tout dans une entité unique.

**M. David Nicholl:** Une entité d'infrastructure.

**L'hon. John McCallum:** Oui.

Si on examine la période dans son ensemble, de 1998 jusqu'à aujourd'hui, j'aurais pensé que... Ne devez-vous pas investir un peu d'argent avant d'en économiser, ou avez-vous réalisé des économies dès le départ, c'est-à-dire en 1998?

**M. David Nicholl:** Je n'ai aucune expérience personnelle de ce qui s'est passé en 1998, car c'était avant mon arrivée. Je peux toutefois parler de 2005.

Nous avons un fonds d'investissement; je pense qu'on nous avait accordé 38 millions de dollars pour réaliser le projet. On y a certainement investi de l'argent et à mon avis, c'est nécessaire. Il faut aussi y affecter des employés, sinon les choses ne bougeront pas. Il y a donc certainement un coût associé au projet.

**L'hon. John McCallum:** En chiffres nets, diriez-vous que le gouvernement a économisé de l'argent dès la première année?

**M. David Nicholl:** Le gouvernement a probablement fait ses frais dans la première année. Absolument, oui.

**L'hon. John McCallum:** Mais les groupements étaient déjà créés, alors je ne pense pas que vous auriez pu le faire...

**M. David Nicholl:** Vous avez absolument raison, oui, cela s'est fait en deux étapes. C'est pourquoi j'ai été très clair dans mon introduction...

**L'hon. John McCallum:** Mais vous ne savez pas combien a coûté la création des groupements?

**M. David Nicholl:** Non, mais j'ai ces données, alors je vais les trouver. On mentionne, quelque part dans mon document, le coût des travaux entrepris en 1998. Je sais qu'il n'est pas très élevé. J'ai certainement ces données, oui.

**L'hon. John McCallum:** L'autre question concerne deux dimensions des travaux.

En 1998 — car il me semble qu'il s'agit d'une progression dans le temps —, à quel point les pertes d'emplois ont-elles été limitées à l'attrition et combien de gens ont été congédiés?

Le deuxième volet de la question concerne un point qui a été soulevé dans un exposé précédent. Si vous centralisez tous les centres du pays — ou, dans votre cas, de la province — en un endroit ou dans un petit nombre d'endroits, se retrouvent-ils habituellement à Toronto ou dans des grandes villes, ce qui signifie

que les régions rurales de l'Ontario souffriraient le plus d'un tel processus?

**M. David Nicholl:** Comme je l'ai dit — en passant, j'ai les données concernant 1998; on a investi 110 millions de dollars, à l'époque.

**L'hon. John McCallum:** Merci.

**M. David Nicholl:** De rien.

Essentiellement, lorsque nous avons mis sur pied e-Ontario, notre outil de consolidation, cela a causé de l'attrition, mais nous nous étions engagés à ne congédier personne pendant le processus. Comme je l'ai dit, la plus grande partie des économies que nous avons réalisées en personnel provenaient de la réaffectation du travail accompli par des consultants rémunérés à l'acte.

Nous étions déterminés à continuer d'offrir nos services régionaux. Nous laissons en place les gens qui appuyaient tous les bureaux, que ce soit à Ottawa, à Sudbury ou peu importe où ils étaient, afin de maintenir le soutien sur place. Nous avons fermé un grand nombre de serveurs plus petits, un peu partout au pays. Lorsque nous avons consolidé notre centre d'assistance, nous en avions seulement un, mais il se répartissait en trois endroits, ce qui en faisait un centre d'assistance virtuel. Il était à Toronto, à St. Catharines et à North Bay, et il y en avait un plus petit à Guelph. Nous les avons gardés; nous avons remplacé toute l'infrastructure qui les soutenait, mais nous avons gardé les employés. Il n'y avait aucune raison de les déplacer; ils étaient utiles là-bas. Il ne nous coûtait pas plus cher de les laisser à Guelph que de les déplacer à Toronto.

Nous voulions garder des gens en place afin de soutenir les clients où ils travaillaient, car c'est important. Ainsi, si la technologie nous permettait de laisser les gens où ils étaient, comme dans nos centres d'assistance de North Bay, de St. Catharines et de Guelph, c'est ce que nous avons fait.

**L'hon. John McCallum:** Les déplacements auraient peut-être pu se produire plus tôt, lorsque vous êtes partis de chaque ministère pour former un plus petit nombre de regroupements. Est-ce exact?

**M. David Nicholl:** Non, nos regroupements sont certainement disséminés un peu partout.

Nous sommes un peu différents du gouvernement fédéral. Nous avons un nombre raisonnable d'employés à Thunder Bay et à Sudbury. Nous avons toujours des groupes de gens sur place, dans leur ministère. L'Ontario a commencé à disséminer ses services de cette façon dans les années 1980 et 1990, lorsqu'un ministère déménageait. Par exemple, le MRN a déménagé à Peterborough, alors nous avons un regroupement de gens à Peterborough qui le soutient, absolument. Cela n'a pas du tout changé.

•(1605)

**L'hon. John McCallum:** Dites-vous que le processus entamé en 1998 n'a pas entraîné la concentration des emplois dans des locaux plus restreints et la fermeture d'unités dans de petites villes?

**M. David Nicholl:** Nous ne l'avons pas constaté, non.

**Le président:** Votre temps est écoulé, John.

Merci, monsieur Nicholl.

Passons à M. Ron Cannan.

**M. Ron Cannan (Kelowna—Lake Country, PCC):** Merci, monsieur le président. Merci de votre témoignage très intéressant, monsieur Nicholl.

Vos objectifs paraissent louables concernant les services améliorés, les coûts moindres et la reddition de comptes. Il semble que vous êtes au moins parvenus à diminuer les coûts. Vous avez parlé d'économies de 65 millions de dollars par année...

**M. David Nicholl:** De 100 millions.

**M. Ron Cannan:** De 100 millions? D'accord, mais c'est sur... ?

**M. David Nicholl:** Sur deux ans.

**M. Ron Cannan:** Sur deux ans...

**M. David Nicholl:** Oui, 60 millions la première année et 40 millions la deuxième.

**M. Ron Cannan:** Il y a aussi la reddition de comptes et les services améliorés. Si notre grand objectif est d'aider les électeurs — les Ontariens dans votre cas et les Canadiens dans le nôtre —, on peut affirmer qu'ils profitent de services de courriel améliorés et plus efficaces.

Vous aviez sept ou huit systèmes de courriel, n'est-ce pas?

**M. David Nicholl:** Oui.

**M. Ron Cannan:** Selon mes recherches, il y a 283 000 fonctionnaires fédéraux et plus de 200 ministères et organismes gouvernementaux qui utilisent présentement plus de 100 systèmes de courriel.

Regardez: il grimace.

Les systèmes de courriel du gouvernement fédéral ne sont pas tout à fait compatibles. Environ 80 p. 100 des ministères emploient Microsoft Outlook, 15 p. 100 Lotus Notes et 5 p. 100 Novell GroupWise pour tout le système. Les ministères se servent de différentes versions. Ils ont adopté des règles et des pratiques diverses. Donc, les coûts sont plus élevés, les systèmes sont fragmentés et ils semblent extrêmement inefficients.

Vous n'occupiez pas ces fonctions en 1998, mais vos collègues vous ont-ils dit que la situation était très semblable?

**M. David Nicholl:** C'était bien plus modeste.

**M. Ron Cannan:** D'accord, environ 10 fois...

Concernant les différents serveurs de courriel qu'utilisent les 100 systèmes... le coût moyen d'une boîte de courriel est de 19 \$, selon l'industrie. Pourtant, la norme est d'environ 12 \$. Le gouvernement pourrait économiser environ 30 p. 100 des coûts. C'est considérable, puisqu'il dispose de 300 000 boîtes de courriel. Les économies potentielles sont énormes.

Avez-vous réalisé de telles économies en regroupant vos systèmes?

**M. David Nicholl:** Nous utilisons environ 100 000 boîtes de courriel. J'estime que chacune nous coûte environ 9 ou 10 \$, et leur taille est illimitée. Il faut user de prudence dans les comparaisons et tenir compte de la capacité de stockage de courriels ou de la limite imposée. Nos activités n'ont pas la même ampleur, mais c'est certain qu'il est possible de diminuer les coûts.

**M. Ron Cannan:** Nous sommes tous préoccupés par les cybermenaces et les cyberattaques. Un seul système de courriel est bien sûr beaucoup plus sécuritaire.

**M. David Nicholl:** Je pense que c'est un avantage indirect important. Mais il s'agit d'une arme à double tranchant. On est peut-être quelque peu protégé parfois en utilisant plusieurs systèmes, mais

avec un seul, on peut se concentrer sur la sécurité. Il y a des avantages et des désavantages.

**M. Ron Cannan:** C'est bien plus facile que de sécuriser 100 systèmes.

**M. David Nicholl:** Oui.

**M. Ron Cannan:** Votre regroupement comprend-il le système téléphonique? Je travaillais dans le secteur privé, et je suis député à Ottawa depuis 6 ans. J'ai constaté que le système de communication était gigantesque. La voix par IP coûte environ 15 \$ par mois, tandis que nous utilisons plus de 300 000 lignes de téléphone classiques qui coûtent environ 31 \$ chacune.

Le gouvernement de l'Ontario a-t-il envisagé d'inclure son système téléphonique dans le regroupement des infrastructures?

**M. David Nicholl:** Oui, mais pas dans le cadre de l'Ontario, notre stratégie de rationalisation. Nos services sont axés sur le système Centrex de Bell, situé au centre-ville de Toronto. Mais nous avons le même problème à l'extérieur de Toronto: les systèmes sont très disparates et très difficiles à maintenir, et chaque bureau a son commutateur privé.

Sans doute comme le gouvernement fédéral, nous voulons nous servir de notre réseau informatique pour laisser tomber la téléphonie conventionnelle. En fait, nous avons présenté une demande d'information — je pense qu'elle est terminée — pour savoir ce que nous devons faire sur le plan stratégique.

L'essentiel, c'est d'avoir un réseau informatique sécuritaire et robuste. En collaboration avec notre partenaire, nous avons consacré beaucoup d'efforts pour que notre réseau soit stable, et il l'est désormais. Nous cherchons maintenant à réunir nos systèmes de communication, entre autres avec la voix par IP ou la vidéo. J'imagine que nous allons commencer de façon modeste, parce que notre réseau...

• (1610)

**M. Ron Cannan:** Prévoyez-vous faire d'autres économies?

**M. David Nicholl:** Oui, c'est certain.

**M. Ron Cannan:** L'industrie a-t-elle...

**M. David Nicholl:** Non, nous ne savons pas combien nous pourrions économiser.

**M. Ron Cannan:** D'accord, merci beaucoup.

**Le président:** De toute façon, votre temps est écoulé. Merci, Ron.

Denis Blanchette.

[Français]

**M. Denis Blanchette (Louis-Hébert, NPD):** Merci, monsieur le président.

Je vous remercie d'être parmi nous, monsieur Nicholl. En passant, j'aimerais vous féliciter, vous et le gouvernement de l'Ontario, des résultats que vous avez obtenus.

Avant de poser ma première question, j'aurais une requête à vous soumettre. Évidemment, vous n'étiez pas en fonction avant 2005, mais ce que vous avez fait s'est bâti sur ce qui avait été fait auparavant. J'aimerais savoir si vous pourriez fournir ultérieurement au comité certaines données à propos notamment de ce dont parlait mon collègue Mathieu, c'est-à-dire le pourcentage de votre budget consacré aux consultants, avant et après les regroupements.

En outre, pour faire suite à la question de M. McCallum, j'aimerais savoir comment a évolué la rentabilité de l'exercice lorsque vous avez commencé à créer les grappes. Pour le gouvernement, cette rentabilité s'est-elle concrétisée immédiatement, après un nombre d'années ou après que certaines conditions ont été appliquées?

Pourriez-vous fournir ces détails au comité? Je crois que ce serait très intéressant pour nous.

[Traduction]

**M. David Nicholl:** Je vais poser la question, mais c'est clair que nous avons le détail des sommes versées aux consultants au fil des ans. Oui, nous pouvons bien sûr vous transmettre ces informations.

Je ne sais pas si les chiffres comprennent toutes les organisations de TI ou s'ils tiennent compte des différents secteurs et des infrastructures. Mais c'est sûr que nous pouvons vous fournir la réponse.

[Français]

**M. Denis Blanchette:** C'est bien.

Comment réfléchit le gouvernement de l'Ontario? Quand vient le temps de parler de consolidation, de services partagés, etc., qu'est-ce qui est d'abord mis en avant? Cherche-t-on de façon systématique l'économie d'abord, la fonctionnalité d'abord, ou le service à la clientèle qui donne le service aux citoyens? Quel est le moteur des réflexions du gouvernement de l'Ontario face aux transformations des technologies de l'information?

[Traduction]

**M. David Nicholl:** Concernant la rationalisation de l'infrastructure en 2005 dont nous sommes venus parler, je pense honnêtement qu'il y avait un certain nombre de raisons.

C'est clair que nous avons examiné quels étaient les succès de l'heure... Hewlett-Packard était un chef de file, mais IBM aussi, et nous avons beaucoup appris de ces deux entreprises.

Je pense que nous avons réalisé le potentiel du regroupement des services. Si on ne gère qu'une infrastructure au lieu d'en gérer plusieurs, on peut réagir plus rapidement, et les efforts déployés sont bien plus efficaces et bien plus efficaces. Les divers secteurs de TI qui collaborent avec l'industrie peuvent se concentrer sur la prestation de services plus pointus, comme le développement d'applications, le conseil, la planification stratégique ou la gestion de l'information. On n'a plus à se soucier des ordinateurs de bureau, des portables, des BlackBerry ou des comptes de courriel. On peut commencer à penser à ce qui importe pour la population et les entreprises.

Je pense que les services étaient l'aspect essentiel. Les économies présentaient un intérêt certain, mais pour être franc, ce n'était pas la priorité. L'un n'exclut pas l'autre: on peut améliorer les services et réaliser des économies.

[Français]

**M. Denis Blanchette:** Merci beaucoup.

Si je ne m'abuse, les ingrédients de votre succès sont les éléments suivants: vous avez bien exploité les nouvelles technologies et leurs

capacités, vous avez été capables de vous appuyer sur votre personnel et vous avez eu une gestion beaucoup plus rigoureuse des contrats que vous avez donnés à l'entreprise privée. Si je résume votre expérience à cela, ai-je tort ou raison?

• (1615)

[Traduction]

**M. David Nicholl:** Il y a sans doute d'autres facteurs, surtout concernant la façon de gérer beaucoup de serveurs. Toutes les organisations tendent vers la virtualisation, qui nous a beaucoup aidés et permis de retirer bien des serveurs en très peu de temps. Nous avons adopté la virtualisation sans détour. Les nouvelles technologies nous ont été très utiles.

Nous n'aurions pas pu y arriver sans notre personnel, qui a été très sollicité. La tâche était très difficile, mais nos employés ont relevé le défi avec brio et ils continuent de le faire. Notre personnel a sans conteste joué un rôle très important...

Toutefois, un facteur essentiel n'a pas été abordé: la gouvernance dans toute l'organisation, même au niveau du Conseil de gestion du gouvernement. Les dirigeants savaient ce que nous faisons. Les sous-ministres et les ministères chargés des services nous ont beaucoup soutenus. La gouvernance était un aspect capital. Concernant la modernisation des applications dont un de vos collègues a parlé et que nous réalisons encore de nos jours, la participation des cadres et du Conseil de gestion est cruciale. Tous les six mois, nous présentons un rapport sur le projet au Conseil de gestion. Ses membres sont intéressés et ils posent de bonnes questions. C'est un autre facteur majeur qui nous a permis de concrétiser notre projet.

De nombreux facteurs expliquent en grande partie notre succès. Les planètes étaient alignées.

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

Merci, monsieur Blanchette. Votre temps est écoulé.

Nous avons gardé le meilleur pour la fin; passons à Mike Wallace.

**M. Mike Wallace (Burlington, PCC):** Je ne pense pas que je serai le dernier à prendre la parole et je ne sais pas si je vais poser les meilleures questions. Mais je vous remercie, monsieur le président.

Merci d'être venu nous faire part de votre expérience, monsieur Nicholl. Je vais vous poser quelques questions pour situer le contexte.

Le projet amorcé en 2005 a duré un certain nombre d'années. Les changements ne sont bien sûr pas survenus du jour au lendemain. Je pense que le parti au pouvoir a changé entretemps. Cependant, le gouvernement a maintenu le projet, n'est-ce pas?

**M. David Nicholl:** C'est exact.

**M. Mike Wallace:** Je m'intéresse à l'expertise de l'entreprise privée. Pouvez-vous me dire si vous étiez dans le secteur privé avant d'occuper ce poste, ou avez-vous toujours travaillé dans le secteur public?

**M. David Nicholl:** Je travaillais dans le secteur privé.

**M. Mike Wallace:** Vous êtes devenu fonctionnaire en entrant en fonctions, n'est-ce pas?

**M. David Nicholl:** En effet.

**M. Mike Wallace:** Que se passe-t-il dans les entreprises privées? Sont-elles bien en avance sur le gouvernement? Merci de nous dresser un portrait général.

**M. David Nicholl:** Notre infrastructure est plutôt mixte, elle aussi. J'ai peut-être donné à penser que nous faisons tout le travail nous-mêmes, mais ce n'est pas le cas. L'entreprise privée s'implique beaucoup dans tout notre travail.

Par exemple, tout notre réseau appartient au secteur privé, avec qui nous passons des contrats depuis plusieurs années. L'entreprise privée s'occupe d'une partie du soutien concernant nos serveurs plus complexes et elle nous conseille à bien des égards. Au merveilleux centre de traitement que nous venons de bâtir à Guelph, nous effectuons une importante transition pour abandonner les quelque 500 applications de l'ancien centre. Nous recevons beaucoup d'aide pour y arriver. La tâche serait impossible sans l'expertise du secteur privé, qui participe à toutes les étapes du processus.

Pour tous les changements technologiques que nous apportons, nous profitons de l'expertise des entreprises privées, comme Microsoft ou IBM. En outre, les sociétés comme PwC et Deloitte participent activement à nos activités.

Les entreprises privées sont de grands partenaires pour nous. Il faut d'abord passer par la procédure fastidieuse relative aux acquisitions et aux contrats, mais lorsque c'est fait, les entreprises concernées deviennent nos partenaires, à n'en pas douter.

**M. Mike Wallace:** Concernant l'avenir de l'informatique, quel est le désavantage pour le Canada de ne pas regrouper ses services, comme l'Ontario? Je pense qu'en gros, tout le monde à cette table est d'accord. Nos opinions divergent peut-être seulement sur quelques aspects de la mise en oeuvre. Je présume que vous êtes Canadien...

• (1620)

**M. David Nicholl:** En effet.

**M. Mike Wallace:** ... Pourquoi selon vous le gouvernement du Canada doit-il poursuivre cette approche sans délai?

**M. David Nicholl:** À titre de contribuable, je dirais qu'il y a d'énormes avantages sur le plan de l'efficacité des activités et de la capacité de modifier les services aux particuliers et aux entreprises. Parce qu'essentiellement, rien ne se fait de nos jours sans l'intervention d'au moins deux ministères. Tout est interrelié, surtout concernant les services.

Le ministère des Transports ne fournit même plus de services. Service Ontario peut maintenant renouveler votre permis de conduire et votre carte d'assurance-maladie en même temps. Si aucun effort n'a été fait pour intégrer les organisations, c'est très difficile de faire les deux à la fois. Du simple point de vue du gros bon sens, c'est un préalable à la prestation des services partagés.

Nous devons collaborer. Le fait que vous travaillez au fédéral et que nous représentons le gouvernement provincial n'intéresse pas les gens. Ils veulent obtenir des services, tout simplement. Nous devons collaborer plus étroitement pour examiner comment nous pouvons mieux intégrer les services. Nous l'avons fait pour la carte d'assurance sociale, et si on connaît la date de naissance de l'enfant, tous les services sont donnés en même temps. La prestation des services partagés est bien meilleure, comparativement à celle des services séparés.

Il y a d'autres leçons à tirer. Parlez-en aux responsables d'entreprises comme IBM et HP, qui n'auraient pas été en mesure d'en accomplir autant sans traverser des périodes difficiles. IBM ne remporterait pas tout ce succès sans avoir procédé à des changements.

C'est la même chose pour nous. Nous n'avons aucune raison de ne pas apprendre des secteurs public et privé. Par expérience, nous pouvons fournir des services beaucoup plus rapidement qu'avant la rationalisation.

**Le président:** Merci, Mike. Votre temps est écoulé.

Monsieur Boulerice.

[Français]

**M. Alexandre Boulerice:** Merci beaucoup, monsieur le président.

Avant de débiter, je veux seulement m'assurer d'une chose. Le Projet d'intégration du système judiciaire faisait-il partie de l'ensemble de la révision de la centralisation des services de TI dans la province, à la fin des années 1990 et au début des années 2000? Cela faisait-il partie de l'ensemble du processus?

[Traduction]

**M. David Nicholl:** Non.

[Français]

**M. Alexandre Boulerice:** Ah, ça n'en faisait pas partie.

[Traduction]

**M. David Nicholl:** Je dois admettre que c'est de l'histoire ancienne pour moi. Je n'ai pas travaillé là-dessus, mais je n'ai pas constaté de chevauchement entre les projets.

[Français]

**M. Alexandre Boulerice:** Je voulais seulement vérifier.

Quelle a été la rétroaction en provenance des différentes agences et des différents ministères, à la suite des changements effectués à la fin de l'exercice? Quels ont été les commentaires, en général? Y a-t-il eu beaucoup de plaintes? Avez-vous reçu beaucoup de félicitations? Avez-vous créé énormément de mécontentement ou avez-vous reçu des fleurs?

[Traduction]

**M. David Nicholl:** Je pense avoir dit plus tôt qu'honnêtement, le processus a été ardu pendant deux ou trois ans. Je répète que la consolidation du bureau d'aide nous a permis de savoir tout de suite que le projet avait une influence sur les fonctionnaires. Nous devons sans contester rester alertes afin de régler les problèmes.

Le projet n'a jamais nui à la population et aux entreprises. Mais c'est clair que les fonctionnaires ont subi et ont dû gérer pas mal de changement, pour des choses aussi simples qu'une nouvelle adresse de courriel, qui entraîne bien des modifications.

Je dirais que nous nous sommes préparés au pire. Durant les premiers jours où de grands changements ont été apportés, nous étions prêts à réagir et à nous rendre aux bureaux des gens, si nécessaire. Je pense que nous avons très bien réussi.

Le changement est toujours difficile, et il survient toujours des pépins. Je répète que l'essentiel, c'est la façon de réagir. Les gens nous félicitent si nous réagissons rapidement, mais ils ne le font pas si nous faisons simplement le travail et que les changements fonctionnent. C'est un problème courant pour le personnel de la TI.

• (1625)

[Français]

**M. Alexandre Boulerice:** Quels indicateurs de rendement utilisez-vous pour vérifier si les services sont bel et bien de qualité et sont efficaces? Ces indicateurs de rendement sont-ils les mêmes pour les ministères et pour les entreprises à qui vous offrez des services?

[Traduction]

**M. David Nicholl:** Oui, ce sont les mêmes.

Par exemple, nous mesurons au bureau de service les aspects habituels, comme la durée des appels et leur nombre. Nous examinons nos rapports sur les problèmes relevés et la pertinence des réponses données au téléphone. Nous nous demandons s'il s'agit d'un nouvel enjeu ou non, si nous avons recueilli des données sur la question. Nous mesurons toutes sortes de choses, comme les temps de réponse des divers paliers de notre réseau.

C'est parfois très difficile de mesurer une opération du début à la fin, de l'instant où une requête est envoyée au moment où une action est effectuée. Étant donné que beaucoup d'éléments sont impliqués, ça peut être très difficile sur le plan technique d'établir de tels chiffres. Mais nous l'avons fait le plus possible. Nous produisons et rendons publiques de nouvelles données chaque mois. C'est très important pour nous.

[Français]

**M. Alexandre Boulerice:** C'est parfait, merci.

Vous avez procédé à des changements importants et à des bouleversements qui ont peut-être heurté certains employés. Toutefois, j'aimerais maintenant vous entendre parler de demain. Quels défis technologiques entrevoyez-vous? Quelles mesures entendez-vous adopter pour l'avenir?

[Traduction]

**M. David Nicholl:** Je dirais qu'il faut examiner la taille des produits que nous utilisons. Par exemple, nous employons un des plus grands réseaux Microsoft Exchange au Canada. La Banque Royale semble nous concurrencer quelque peu à cet égard. Je pense que nous avons le plus grand réseau, mais nous n'en sommes pas très fiers.

La rationalisation améliore toujours la transparence et permet d'être bien plus conscient des ressources employées et de la façon dont elles le sont. Très souvent, on ne sait pas tout ce qui se fait si on travaille dans un grand réseau et si on maîtrise mal les ressources disponibles. La rationalisation permet de rassembler les ressources et de les évaluer. C'est bénéfique en général, mais du point de vue de l'infrastructure ou peut-être par le simple fait de connaître son ampleur, on constate parfois qu'un élément entraîne des conséquen-

ces. On connaît beaucoup mieux le système, parce qu'on a accès à toutes ses parties.

C'est profitable en général, même si ça présente parfois des inconvénients.

**Le président:** Merci, monsieur Nicholl. Merci, monsieur Boulerice.

L'heure réservée à votre témoignage est pratiquement terminée, monsieur Nicholl. Le comité et moi vous remercions de votre présence. Votre témoignage était très intéressant et très pertinent.

On vous a demandé — je crois que c'est M. Blanchette — de fournir d'autres données sur le travail effectué en sous-traitance par comparaison au travail réalisé à l'interne. Nous vous serions très reconnaissants de les envoyer au greffier du comité.

**M. David Nicholl:** Bien sûr.

**Le président:** Merci beaucoup d'être venu.

**M. David Nicholl:** Ça m'a fait plaisir.

**Le président:** C'était très pertinent.

**M. David Nicholl:** Merci.

**Le président:** Je vais suspendre la séance un moment pendant le changement de groupe de témoins.

• (1625)

\_\_\_\_\_ (Pause) \_\_\_\_\_

• (1630)

**Le président:** Nous reprenons la séance du Comité des opérations gouvernementales et nous accueillons le prochain groupe de témoins. M. Karna Gupta est président et directeur général de l'Association canadienne de la technologie de l'information. Bienvenue, monsieur Gupta. Je suis content de vous revoir. Mme Linda Oliver est vice-présidente de l'ACTI. Soyez la bienvenue.

Nous sommes prêts à entendre votre exposé. Nous poserons ensuite des questions.

Allez-y, monsieur Gupta.

**M. Karna Gupta (président et directeur général, Association canadienne de la technologie de l'information):** Merci, monsieur le président.

Merci, madame et messieurs les députés.

Comme vous l'avez dit, je suis accompagné de Linda Oliver.

Je vais vous parler de la position de l'ACTI contenant les services partagés mis en place.

Comme vous le savez, l'ACTI représente les petites et les grandes entreprises de technologie de l'information et des communications de partout au pays. Les PME constituent 70 p. 100 de nos membres, mais nous générons environ 140 milliards de dollars de revenus dans le secteur. Nous représentons bien des entreprises de partout au pays qui travaillent dans tous les secteurs.

Nous croyons que le gouvernement fait bien de rationaliser la gestion de ses services de TI. Nous appuyons sa décision, qui permettra selon nous d'économiser beaucoup d'argent et de moderniser l'infrastructure.

Bon nombre de nos membres ont procédé à de telles transformations. Certaines ont été réalisées à très grande échelle, comme la transformation envisagée par le gouvernement fédéral. Le témoin précédent vous a donné l'exemple d'IBM et de HP, qui ont nettement renforcé leur efficacité et leur position concurrentielle grâce aux changements apportés.

Les données publiques indiquent que HP constitue l'exemple à suivre. Cette entreprise a fait passer ses centres de traitement de 85 à 6 et ses applications de 6 000 à 1 500. Elle a triplé sa bande passante à moitié prix et réaliserait des économies annuelles d'environ un milliard de dollars.

J'ai participé à une rationalisation majeure à la suite d'une acquisition, lorsque je dirigeais une entreprise établie aux États-Unis. Nous avions des employés dans 65 pays et nous utilisions de nombreux systèmes. En passant à un système d'entreprise, nous avons non seulement réalisé des économies, mais nous avons beaucoup amélioré la satisfaction de la clientèle et notre compétitivité en général.

Bon nombre de nos membres ont aidé d'autres organisations à effectuer des changements semblables, comme GM, de grandes banques canadiennes et les gouvernements de l'Ontario, de l'Alberta et de la Colombie-Britannique.

Nous avons tiré des leçons par le fait même. Le secteur privé peut aider le secteur public au cours de la transition amorcée. Je vais maintenant présenter trois grandes questions liées à la transformation et fondées sur notre expérience.

Tout d'abord, les secteurs privé et public doivent collaborer du début à la fin. C'est souvent trop facile de penser que les organisations qui modifient leurs infrastructures connaissent toutes les solutions. Mais il vaut toujours mieux se fier à l'expérience des autres, et les avantages sont énormes. Nous recommandons fortement au gouvernement fédéral de consulter activement le secteur privé et d'autres organisations concernant la marche à suivre. Il faut procéder dès le début à des consultations fréquentes.

L'occasion est belle d'établir une nouvelle façon de collaborer avec l'industrie. À la paperasse officielle, nous devons privilégier les consultations ouvertes et continues. C'est la meilleure façon de communiquer l'information. L'ACTI et ses membres peuvent faciliter le processus en grande partie. Nos membres ont beaucoup d'expérience, ils emploient des pratiques exemplaires et investissent des années à l'avance dans les technologies. La meilleure façon pour le gouvernement d'offrir de bons services aux Canadiens, c'est d'établir des relations stratégiques avec les entreprises, dont les PME.

Je ne dis pas qu'il n'est pas utile de compter sur des spécialistes, loin de là. Le gouvernement doit bien connaître ce qu'il achète, gérer le rendement de ses fournisseurs et se fier à l'industrie pour ce qu'elle a de mieux à offrir. C'est important que Services partagés Canada dispose des outils, des compétences et des ressources qui créent les conditions gagnantes. Il s'agit d'une transformation très complexe qui demande beaucoup de temps. Une bonne collaboration nous permet

d'équilibrer les risques et les avantages pour être à la hauteur de la tâche.

● (1635)

Il faut adopter une approche axée sur les objectifs pour lancer le projet. Dans la recherche de solutions, Services partagés Canada doit non seulement se concentrer sur les problèmes à régler, mais aussi sur les résultats voulus. C'est un gage de succès. Nous recommandons de ne pas choisir une approche normative dans les premiers temps.

La clé, c'est la collaboration et la confiance que se vouent le gouvernement et le secteur privé. Nous devons communiquer de manière constante pour bien comprendre les problèmes, et établir des solutions et des objectifs réalistes qui tiennent compte du budget. Ce genre de projet de transformation constitue une bonne façon d'encourager l'innovation, la croissance économique et le maintien des emplois au Canada.

L'approche axée sur les objectifs donne d'excellents résultats. Nous l'avons constaté dans le secteur privé. Cette approche permet aux entreprises de trouver des solutions créatives et de réduire les coûts. Bref, elle donne lieu à des solutions créatives et novatrices, sans nécessairement demander de faire des compromis sur les objectifs.

Ce qui est difficile, c'est de passer de la parole aux actes. SPC doit mettre son plan en oeuvre et donner des résultats. Par expérience, nous savons qu'un des aspects les plus importants, c'est une structure de gouvernance claire. Il faut donc établir les responsabilités, prendre les décisions au bon moment et connaître le processus à suivre pour atteindre les objectifs. Il faut mettre ça au clair dès le début et bien gérer le changement.

Il faut aussi se pencher sur la culture organisationnelle. On m'a dit qu'il y a 43 ministères. Dans le secteur privé, c'est presque comme s'il fallait fusionner 43 entreprises. Compte tenu de toutes les façons de procéder qui existent, la direction doit indiquer clairement aux employés quelles sont la culture et les valeurs de l'organisation. Il faut permettre à SPC de mettre sur pied une équipe gagnante.

Enfin, on doit examiner le plan de mise en oeuvre et savoir le temps que prend chaque étape. Il existe en général des pratiques exemplaires dans l'industrie pour ce type de projet, qui dure d'habitude de trois à cinq ans. Au lieu d'un projet colossal, on parle de projets de petite et de moyenne envergure.

Il faut favoriser l'innovation durant le processus et éviter de faire des choix dès le départ. On doit garder une vision à long terme et être en mesure d'opter pour certaines technologies pendant que le projet avance. La durabilité est un aspect important en matière de technologie.

Nous voulons collaborer avec Services partagés Canada pour trouver des solutions novatrices qui accélèrent la consultation et l'acquisition. Nous avons déjà fait part de certaines recommandations à SPC pour renforcer notre collaboration et la pertinence des produits ainsi que garantir un résultat positif à toutes les parties.

En terminant, je tiens à vous remercier de nous avoir entendus. À l'ACTI, nous sommes prêts à aider de toutes les manières possibles, surtout en facilitant la communication avec nos membres, pour concrétiser la transformation.

Je remercie personnellement les cadres supérieurs du SPC, qui nous ont consultés. Nous sommes très heureux de leur avoir fourni certaines recommandations.

Je répondrai aux questions avec plaisir.

Merci, monsieur le président.

• (1640)

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

Passons aux questions sans plus tarder avec Alexandre Boulerice, du NDP.

Cinq minutes, Alexandre.

[Français]

**M. Alexandre Boulerice:** Merci, monsieur le président.

Monsieur Gupta et madame Oliver, je vous remercie d'être parmi nous aujourd'hui. Votre présence est appréciée.

Ma première question est un peu dans la foulée du témoignage de M. Nicholl. Il nous a dit qu'une grande part des économies réalisées en intégrant des services de technologie en Ontario était due au fait que le nombre de recours à des consultants externes, qui coûtent cher, avait été diminué. Ces gens ont donc réalisé des économies et ont réussi à se bâtir une expertise à l'interne en faisant eux-mêmes le travail.

Trouvez-vous que c'est justifié? Trouvez-vous que c'est une bonne orientation? Appuyez-vous ce genre de vision?

[Traduction]

**M. Karna Gupta:** Je ne veux pas faire de commentaires sur le cas précis de l'Ontario. Pour répondre à votre question dans une perspective un peu plus générale, je crois que cela dépendrait des compétences disponibles au sein du gouvernement, de l'organisation formée au moyen du regroupement. Si vous ne disposez pas des compétences requises pour mener un projet de cette envergure et de cette complexité, alors vous devez vous tourner vers des gens qui l'ont déjà fait et qui possèdent l'expérience nécessaire. Du point de vue du secteur privé, nous estimons essentiel de mettre en place l'équipe apte à produire les résultats escomptés.

Cela dit, si vous disposez des compétences voulues à l'interne, il vous sera beaucoup plus facile d'aller de l'avant, car ces gens-là vont déjà connaître vos systèmes. Nous parlons ici de très grandes organisations qui procèdent à des regroupements et offrent une gamme très étendue de services. Il y a bien des rouages internes du gouvernement qui exigent un long apprentissage pour quelqu'un de l'extérieur. C'est donc lorsque les compétences requises existent déjà à l'interne que des économies sont possibles.

[Français]

**M. Alexandre Boulerice:** Selon vous, les ressources externes des compagnies privées devraient-elles permettre de réaliser le travail? Sinon, devraient-elles être utilisées pour aider à former les employés de Services partagés Canada et pouvoir ainsi leur transmettre

l'expertise, afin qu'ils soient ensuite en mesure de voler de leurs propres ailes?

• (1645)

[Traduction]

**M. Karna Gupta:** Je vais aller à l'encontre de ma propre recommandation en étant un peu plus tranchant dans ma réponse. Si vous ne disposez pas des compétences nécessaires, allez embaucher les gens qui les possèdent en dépensant autant qu'il le faudra pour aller chercher ce dont vous avez besoin. Ce serait ma recommandation à SPC.

Mais dans le cas d'une organisation aussi grande, je suis à peu près persuadé que les compétences voulues sont déjà présentes, ce qui permettra des économies considérables.

[Français]

**M. Alexandre Boulerice:** Parlons d'un autre sujet. Selon vous, quels facteurs influencent le délai de mise en oeuvre d'un modèle comme celui de Services partagés en technologies de l'information? De plus, quels sont les cas typiques de dépassements de coûts? Quels sont les pièges à éviter pour ne pas voir de dépassements de coûts dans ce genre d'opération d'envergure?

[Traduction]

**M. Karna Gupta:** Excellente question. Je vous remercie.

D'après l'expérience que j'ai vécue avec l'entreprise qui a mené une initiative semblable, le plus gros piège serait de vouloir créer un seul projet colossal, plutôt que de scinder le tout en plusieurs projets. Il est alors impossible de suivre les progrès réalisés et de constater les avantages aux différentes étapes. Si l'on s'en tient à un seul grand projet, il devient très difficile de préciser une date exacte pour le début et la fin des activités et d'assurer la transmission des résultats attendus des gestionnaires de projet jusqu'à la haute direction.

Dans le cas dont je vous parle, nous avons choisi de diviser le grand projet en plusieurs autres plus petits en demandant à chacun des responsables de rendre compte des résultats obtenus au fur et à mesure. Sinon, on ne peut pas vraiment voir ce qui se passe.

[Français]

**M. Alexandre Boulerice:** Craignez-vous que Services partagés Canada ne devienne une espèce de mégaprojet monstrueux qui va échapper au contrôle du gouvernement? Serait-il préférable de scinder le projet?

[Traduction]

**M. Karna Gupta:** Je ne connais pas la structure de projet à Services partagés Canada. Je sais qu'on s'intéresse à trois aspects, mais je ne sais pas comment on compte s'y prendre. Je ne crois pas, tout au moins d'après l'information à ma disposition, qu'on en soit rendu à l'étape de décider du type de projets à réaliser, du mode de répartition des différents éléments visés, qu'il s'agisse du réseau de courriel ou du centre de données, et de la façon dont chacun de ces éléments sera scindé en plusieurs projets. Mais si l'on procède à un tel fractionnement, il sera beaucoup plus facile de voir les avantages.

**Le président:** C'est tout le temps que vous aviez, monsieur Boulerice. Merci.

Pour les conservateurs, Peter Braid.

Vous avez cinq minutes.

**M. Peter Braid (Kitchener—Waterloo, PCC):** Merci, monsieur le président.

Merci à vous, monsieur Gupta et madame Oliver, d'être venus cet après-midi nous faire profiter de votre expérience et de votre perspective.

Le soutien à l'innovation est l'un des aspects qui me préoccupe. J'aimerais vous poser quelques questions à ce sujet. Croyez-vous que l'initiative Services partagés Canada offre l'occasion d'appuyer et de stimuler l'innovation au Canada tout en constituant une vitrine pour la technologie canadienne? Y a-t-il des possibilités en ce sens? Pouvez-vous nous en parler?

**M. Karna Gupta:** Toutes les fois qu'un projet de cette nature est entrepris par le gouvernement, c'est une très belle occasion pour les entreprises canadiennes de montrer leur savoir-faire technologique et de faire du gouvernement l'un de leurs premiers clients qui servira de vitrine pour leurs produits. Cela doit se faire dans le contexte de l'objectif visé. À ce titre, j'aurais deux recommandations.

Premièrement, il faut avoir une vision claire du résultat escompté, de ce que l'on souhaite réaliser. Deuxièmement, il ne faut pas imposer le choix technologique trop tôt, car on risque de passer à côté d'une innovation qui n'apparaîtra que deux ans plus tard.

Du point de vue du processus, c'est la haute direction qui doit déterminer si le cadre nécessaire est en place. Mais pour répondre directement à votre question, c'est effectivement une occasion exceptionnelle pour de jeunes entreprises canadiennes qui ont ainsi la chance de promouvoir leur technologie. J'en suis persuadé.

**M. Peter Braid:** Dans le même ordre d'idées, considérez-vous que les possibilités sont particulièrement intéressantes pour les PME canadiennes du secteur de la technologie?

**M. Karna Gupta:** Oui, car ce sont les PME qui créent une grande partie des applications, qui accomplissent une bonne part du travail. Certaines de ces applications peuvent être très utiles pour les services à offrir à la population, dans tous les secteurs, car notre pays se dirige à grand pas vers l'ère numérique. Nous pouvons déjà le constater dans tous les gestes de consommation que nous posons.

Pour ce qui est des applications qui seront développées, certaines ne verront peut-être le jour que dans deux ans dans des PME pouvant se situer n'importe où au Canada. En évitant de prendre une décision trop hâtive en fonction des outils disponibles aujourd'hui, on pourra tirer partie de ces innovations à venir. Si on détermine au départ que l'on permettra à des PME de présenter certaines innovations technologiques, on encouragera cet effort de développement additionnel. Mais il y a toujours un facteur prépondérant à considérer: est-ce que le projet permet d'obtenir le résultat visé? Cela ne doit pas se faire au détriment du résultat.

• (1650)

**M. Peter Braid:** Excellent.

Quand il est question de l'avenir de la technologie et des orientations prises par le Canada en la matière, on entend de plus en plus parler de cette notion d'informatique en nuage. Je me demandais simplement si ces changements que nous proposons d'apporter en créant Services partagés Canada pourraient placer le gouvernement en position de tirer avantage des mesures prises en faveur de l'infonuagique, si c'est bien cette avenue que nous décidons d'emprunter. Est-ce une plateforme qui pourrait être favorable à cela?

**M. Karna Gupta:** Je crois bien que oui. L'informatique en nuage devient un concept important dans le contexte actuel où l'on cherche

à réduire les coûts de prestation des services en réalisant des gains d'efficacité. Je suis presque certain que cette considération suffira à lui accorder une place importante dans le processus décisionnel de Services partagés Canada.

**M. Peter Braid:** Formidable.

Combien de temps me reste-t-il?

**Le président:** Environ 90 secondes.

**M. Peter Braid:** D'accord. J'ai le temps pour une dernière question.

Des témoins nous ont dit qu'ils voyaient deux avantages précis: une réduction des coûts et une amélioration du service. Dans ce dernier cas, pourriez-vous nous dire ce que vous en pensez, à la lumière des nombreux autres exemples que nous connaissons, notamment au sein des gouvernements provinciaux et du secteur privé?

Pouvez-vous nous en dire plus long sur cette possibilité d'améliorer les services en nous indiquant comment cela peut se faire et pourquoi c'est si important?

**M. Karna Gupta:** Dans la perspective du secteur privé, il y a en fait deux dimensions à considérer lorsqu'on se lance dans des projets de cette envergure. Il y a l'efficacité, mais aussi l'efficience.

Dans le cas de l'efficience, les avantages sont beaucoup plus faciles à concevoir parce qu'on centralise les choses, ce qui fait baisser les coûts généraux. Pour ce qui est de l'efficacité, il faut voir comment on parvient à améliorer son accès aux consommateurs et aux marchés.

Je peux vous assurer sans l'ombre d'un doute que la satisfaction de vos clients va grimper en flèche s'ils peuvent tous traiter avec vous de la même manière, c'est-à-dire s'ils ont une structure de codage similaire et si vous réglez leurs problèmes rapidement et uniformément. Comme vous le savez, la satisfaction de la clientèle est primordiale dans le secteur privé. C'est en quelque sorte le facteur clé de l'efficacité sur le marché. Il y a donc assurément un lien qui est établi à cet effet.

**Le président:** Merci, Peter. Votre temps est écoulé.

Monsieur Gupta, je vous remercie.

Je laisse maintenant la parole cinq minutes à Denis Blanchette. Allez-y, s'il vous plaît.

[Français]

**M. Denis Blanchette:** Merci, monsieur le président.

Monsieur Gupta et madame Oliver, je vous souhaite la bienvenue. Au début de votre exposé, vous avez d'abord décrit certaines conditions nécessaires au succès d'un tel travail. Également, vous nous avez mis en garde contre certains problèmes.

Permettez-moi d'utiliser le mot « projet », même si on comprend que vous parlez de multiples projets. Si on fait bien les choses, si on les fait dans les règles de l'art, selon l'expérience des gens de votre groupe, quand peut-on espérer que ce projet sera rentable, puisqu'il faut nécessairement investir au préalable pour ensuite obtenir un rendement de l'investissement?

Qu'est-ce que vos membres ont à dire sur le temps requis pour rendre l'opération rentable pour tous?

[Traduction]

**M. Karna Gupta:** C'est une question intéressante, mais je ne peux y répondre clairement. À vrai dire, l'aspect financier varie d'un projet à l'autre, ou encore entre l'ensemble du programme et le projet de transformation. Chaque élément diffère en forme et en taille.

Le seul projet dont je peux vous parler est celui auquel j'ai pris part. Nous avons évalué qu'il faudrait de trois à cinq ans avant que le projet ne génère des retombées. C'est pourquoi j'ai fait référence à un tel délai.

Il existe deux types de retombées. Les premières découlent des ressources, c'est-à-dire du personnel. Lorsqu'on fusionne des entreprises, qu'on simplifie l'ensemble des TI et que l'on consolide les modes de prestations de services, que fait-on des employés?

Il y a deux options. Si l'entreprise est en croissance, c'est-à-dire qu'elle gagne en efficacité, on peut alors réaffecter le personnel à d'autres tâches. Or, il reste toujours certains employés dont on n'a plus besoin. Mais au bout du compte, le personnel travaillera différemment.

Le deuxième type de retombées touche uniquement le secteur privé; il s'agit de la façon dont l'entreprise traite avec le marché et ses clients. Les résultats ayant trait aux clients sont tout à fait directs, car les entreprises privées ne voudront absolument pas faire affaire différemment avec leurs 16 clients, par exemple, et former leurs employés en conséquence.

Ainsi, les retombées ayant trait à l'efficacité et à l'approche client sont directes. C'est indéniable.

• (1655)

[Français]

**M. Denis Blanchette:** Merci beaucoup.

Vous avez dit plus tôt que l'exercice dont il est question ici équivalait à la fusion de 43 entreprises. Ce que le gouvernement du Canada veut réaliser, c'est tout de même un projet d'envergure.

Selon votre expérience et celle de vos membres, quels modèles de Services partagés Canada sont le plus adaptés à ce genre de défi?

[Traduction]

**M. Karna Gupta:** Le grand défi qui attend Services partagés, c'est de concilier 43 ministères dont la culture et le fonctionnement sont différents. Fusionner ces ministères en un organisme ayant des valeurs et une culture similaires est la mission délicate qui incombe à la direction.

Je ne peux tout simplement pas m'imaginer à quel point l'entreprise sera difficile. Au privé, jamais la fusion d'entreprises n'a une telle envergure et est aussi complexe sur le plan culturel. Vous devrez donc porter une attention particulière à cet aspect. Services partagés aura peut-être besoin d'une aide extérieure pour ce type de fusion.

Il s'agit de changements majeurs. Ce n'est ni la technique ni la réalisation du projet qui poseront problème, mais plutôt les employés. Il faut surveiller cet élément déterminant de près.

[Français]

**M. Denis Blanchette:** Vous parlez donc de culture organisationnelle et de gouvernance en vue de mettre en oeuvre un projet pouvant connaître un certain succès.

Je vais répéter la question que j'ai déjà posée, mais je vais la formuler d'une façon légèrement différente.

Y a-t-il des modèles qui, compte tenu de l'importance de l'opération, devraient d'emblée être exclus afin de mieux cibler ce

qui doit être fait et la façon dont ça doit être fait? Avez-vous des recommandations à nous faire à ce sujet?

[Traduction]

**M. Karna Gupta:** Je ne peux formuler aucune recommandation à propos de Services partagés en particulier puisque je n'en connais pas la structure. Comme je vous l'ai dit, j'ai remarqué que les projets qui se concrétisent sont très bien définis, sont accompagnés d'une date exacte pour le début et la fin des activités et visent des objectifs fondamentaux. Par exemple, un projet lancé à une date donnée doit être terminé six ou neuf mois plus tard; il doit rapporter un bénéfice de x dollars; et il convient d'adopter une démarche donnée avec un certain type de clients. Il faut ensuite respecter ces éléments importants.

Dès le départ, il importe de réfléchir sérieusement à la gouvernance et à la gestion de tous ces projets. Autrement dit, étant donné la complexité des 43 ministères, Services partagés devrait prendre tout le temps dont il a besoin pour planifier, plutôt que de se lancer au plus vite dans l'étape de réalisation. Il doit déployer des efforts considérables à la planification, en plus de consulter le secteur privé afin de savoir ce qui fonctionne ou non. Je vous recommande donc de vous adresser au gouvernement de l'Ontario, à IBM ou à HP, après quoi vous pourrez évaluer ce qui vous convient le mieux. C'est là qu'il faut investir considérablement.

La plupart des observateurs trouveront que le temps passe et que beaucoup d'argent est investi sans résultat. Or, l'étape de planification est absolument incontournable pour que le projet parte du bon pied. Il faut prendre le temps de planifier la gouvernance et la réalisation du projet.

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

Monsieur Blanchette, je vous remercie.

La parole est maintenant à Kelly Block, du Parti conservateur.

**Mme Kelly Block (Saskatoon—Rosetown—Biggar, PCC):** Merci beaucoup, monsieur le président.

Je tiens à vous remercier de votre présence. L'étude de Services partagés Canada est des plus intéressantes.

Monsieur Gupta, vous avez dit dans votre déclaration que le gouvernement du Canada et le secteur privé doivent essentiellement collaborer et entretenir une confiance réciproque, et que la relation doit être à la satisfaction des deux parties en ce qui a trait aux TI.

Croyez-vous qu'une telle relation a déjà existé entre le gouvernement du Canada et le secteur privé? Aussi, comment pouvons-nous nous assurer que la suite des choses se déroulera ainsi?

• (1700)

**M. Karna Gupta:** Je vous remercie de votre question.

Nous avons travaillé très étroitement avec les gouvernements fédéral et provinciaux en matière d'approvisionnement dans bien des secteurs. Or, il ne s'agit pas uniquement d'approvisionnement dans le cas de Services partagés. D'emblée, il faut déployer des efforts considérables à la planification et à l'élaboration du modèle qui convient. C'est pourquoi il est essentiel de consulter le secteur privé dès le départ.

C'est sans contredit l'attitude de la direction de Services partagés à notre égard et à l'égard d'autres regroupements de l'industrie. En ce sens, je pense que nous sommes sur la bonne voie. Par contre, Services partagés devra poursuivre jusqu'au bout et rencontrer les bonnes personnes.

Lors des consultations, il est souvent préférable de former de petits groupes. Par exemple, cinq ou six intervenants de premier plan dans divers secteurs pourraient venir discuter avec les responsables du projet. Ainsi, le transfert des connaissances et l'échange d'information seraient beaucoup plus profitables que si 40 personnes essayaient de s'entendre sur la marche à suivre.

Il s'agit peut-être de légères modifications, mais je pense que l'engagement sera plus fort si un petit groupe se réunit ponctuellement dans un cas particulier.

**Mme Kelly Block:** J'aimerais également revenir sur une de vos remarques.

J'ai déjà entendu dire que toute stratégie qui ne se reflète pas dans la culture est vouée à l'échec. Vous avez parlé du besoin de s'occuper de la culture de l'entreprise et de la faire connaître. Lorsque vous dites qu'il faut la changer...

Vous avez également dit que SPC doit pouvoir mettre sur pied une équipe gagnante. J'aimerais simplement vous donner l'occasion de préciser votre pensée; vous pourriez nous expliquer comment une entité comme SPC peut former une telle équipe en tenant compte du besoin de modifier sa culture.

**M. Karna Gupta:** Merci.

Je dis simplement que les cultures sont différentes, pas qu'elles sont toutes inadéquates — ce serait un mauvais point de départ. Si on suppose que la culture varie d'un ministère à l'autre, il faudra beaucoup de temps pour que chaque ministère rencontre la direction actuelle de SPC, élabore un protocole et décrive son fonctionnement en faisant preuve de transparence à tous les niveaux. Cette étape sera longue.

Même si les responsables trouvent qu'il s'agit d'un gaspillage de temps, c'est essentiel à la réussite du projet. Encore ici, je peux seulement vous faire part de mon expérience. Il est vrai que c'est très long. Pour notre part, puisque les employés directs étaient répartis dans 65 pays, il a fallu les déplacer d'un endroit à l'autre. C'est extrêmement long, et on finit par remettre en question la rentabilité de l'opération. Or, les chiffres ne sont pas clairs. Il s'agit tout simplement d'accorder du temps aux employés pour qu'ils comprennent clairement les résultats à atteindre, le processus mis en place pour les obtenir et les mesures qui permettront d'évaluer s'ils ont bien accompli le travail demandé.

**Mme Kelly Block:** Ai-je encore du temps?

**Le président:** Il vous reste 30 secondes, Kelly. Avez-vous quelque chose à ajouter?

**Mme Kelly Block:** Non, je vais m'arrêter ici.

Merci.

**Le président:** Merci beaucoup.

Je vais maintenant laisser la parole à John McCallum, du Parti libéral.

**L'hon. John McCallum:** Merci.

Je remercie les deux témoins d'être avec nous.

Vous avez dit qu'il faudrait trois à cinq ans pour réaliser le projet, mais selon l'étude de consultation de PricewaterhouseCoopers qu'on nous a présentée, ce serait plutôt de 10 à 20 ans. Êtes-vous en désaccord avec cette étude, étant donné l'ampleur du projet qui touche 43 ministères? Croyez-vous vraiment que la réalisation de ce projet d'envergure prendra de trois à cinq ans?

**M. Karna Gupta:** Non. Les projets privés que nous avons réalisés ne touchaient qu'une entité. Il ne s'agissait pas de la fusion simultanée de 43 ministères, ou encore de 43 entreprises; aucun projet n'avait l'envergure de celui du gouvernement. Je ne conteste donc pas la conclusion de l'étude de PricewaterhouseCoopers. Ce que je dis, c'est que le projet de transformation d'IBM aurait dû être plus important que celui de HP en raison de la taille de l'entreprise.

Le temps nécessaire dépend de l'entreprise et du type de projet. Selon mon expérience, la réalisation de projets moins ambitieux prend habituellement de trois à cinq ans.

• (1705)

**L'hon. John McCallum:** Très bien. Merci.

Disons donc qu'il faudra de 10 à 20 ans pour mener à bien le projet. Or, j'imagine qu'il faudra investir avant de réaliser des économies. Si réaliser l'ensemble du projet prend aussi longtemps, combien d'années devons-nous attendre, selon vous, avant qu'il ne génère des économies nettes?

**M. Karna Gupta:** C'est une excellente question. C'est pourquoi la subdivision du projet est déterminante. Au départ, il faut investir massivement, mais par la suite, les retombées des premières années devraient financer une grande partie des investissements à venir. D'un point de vue strictement financier, il est donc indispensable de subdiviser le projet.

Un projet ne se limite pas au travail à accomplir; il comporte aussi des aspects financiers. Si un projet rapporte des bénéfices nets après deux, trois ou quatre ans, ceux-ci devraient servir d'investissement pour les années à venir. À mon avis, vous n'aurez pas à investir pendant 10 ou 20 ans en attendant les retombées la 11<sup>e</sup> ou la 21<sup>e</sup> année. Je vois les choses quelque peu différemment. Il faut plutôt se demander comment subdiviser le projet de façon à ce que les surplus, pour ainsi dire, finissent par financer les investissements à venir.

**L'hon. John McCallum:** D'accord. Je n'insinuais certainement pas que les retombées se feraient attendre 21 ans, mais si nous supposons que le projet s'échelonne sur 20 ans, il faut augmenter ce délai proportionnellement. Compte tenu de votre expertise, dites-vous qu'il faudrait attendre jusqu'à la quatrième, troisième ou sixième année, ou...?

**M. Karna Gupta:** Dans ce cas-ci, je l'ignore. Je ne peux répondre à votre question. Mais dans le cas d'un projet de cinq ans... selon mon expérience, un projet qui s'échelonne sur 20 ans devrait entraîner des retombées dès qu'il est réalisé à 20 ou à 30 p. 100.

**L'hon. John McCallum:** Entre 20 et 30 p. 100 approximativement? Ainsi, un projet qui s'échelonne sur 20 ans devrait entraîner des retombées dès la 4<sup>e</sup> année, n'est-ce pas?

**M. Karna Gupta:** Oui.

**L'hon. John McCallum:** Très bien.

J'aimerais changer de sujet. L'autre jour, nous avons entendu le témoignage de syndicalistes; ils préféreraient naturellement que l'impartition soit réduite au minimum. Au contraire, j'imagine que vos clients favorisent un maximum d'impartition. Je pense qu'on peut dire que ces deux points de vue ne sont pas désintéressés.

Pourriez-vous nous présenter les facteurs dont le gouvernement devrait tenir compte pour décider de son niveau d'impartition?

**M. Karna Gupta:** La réponse dépend dans une certaine mesure du modèle informatique choisi. Si vous adoptez l'infonuagique pour divers aspects, vous pourriez impartir une grande partie de la gestion interne. C'est une option.

Si vous ne faites que moderniser le système actuel, vous devez conserver le même nombre d'employés qualifiés, ou peut-être un peu moins si vous regroupez certaines fonctions. Compte tenu de l'état des TI, j'imagine que Services partagés Canada se situera quelque part entre les deux. L'impartition permettrait donc au gouvernement de se défaire de quelques postes. Il reste à savoir si cette main-d'oeuvre serait utile ailleurs.

Le secteur privé devra changer. Je ne pourrais pas vous dire s'il s'ensuivra une perte nette ou un gain net, mais la plupart du temps, ce type de mesure est plutôt avantageuse pour les deux parties.

**L'hon. John McCallum:** Merci beaucoup. J'imagine que mon temps est écoulé.

**Le président:** Vous avez raison, John. Merci.

Scott Armstrong.

**M. Scott Armstrong (Cumberland—Colchester—Musquodoboit Valley, PCC):** Je vous remercie tous les deux d'être avec nous. J'ai bien aimé votre exposé.

Au fond, monsieur Gupta, vous avez brossé un tableau du cadre qui fonctionne habituellement, en précisant que les erreurs du passé vous ont permis de créer une structure gagnante. Vous avez ajouté que la collaboration constante et continue entre le privé et le public est essentielle pour la suite du projet.

Vous avez décrit la démarche axée sur les résultats et la façon de fixer des objectifs précis qu'il importe d'atteindre dans le cadre du projet. Par la suite, vous avez expliqué comment réaliser le projet efficacement de façon à ce qu'il génère des retombées, ce qui exige une structure de gouvernance solide. Vous avez ensuite parlé du plan de mise en oeuvre qui s'échelonne sur trois à cinq ans; compte tenu de l'ampleur du projet, et à la lumière de votre réponse à la question de M. McCallum, j'imagine que ce sera plus long dans ce cas-ci.

Vous avez aussi parlé de responsabilisation en réponse à l'une des questions. Vous n'aviez rien mentionné de tel au départ, lorsque vous avez présenté le cadre du projet. J'imagine que la responsabilisation fait partie de la structure de gouvernance. Pourriez-vous nous en dire un peu plus sur le système continu de responsabilisation qui a fait ses preuves au public lorsque vous avez réalisé ces projets?

• (1710)

**M. Karna Gupta:** Merci.

Comme je l'ai dit, nous établissons très clairement la structure de gouvernance d'un projet dès le départ — c'est-à-dire qui fait quoi.

En deuxième lieu, il faut également créer une sorte de carte de pointage afin de favoriser la responsabilisation. Les gestionnaires responsables ont besoin de cartes claires qui indiquent les mesures de rendement de chaque poste et de chaque lieu géographique, qui ne varie pas dans ce cas-ci. Ces cartes pourront ensuite être vérifiées régulièrement dans le cadre du processus d'examen.

On ne surveille pas pour le plaisir; ne pas répondre aux attentes entraîne des conséquences. Si tous les employés connaissent d'emblée les responsables, les conséquences et les attentes à leur endroit, ils arriveront bien mieux à combler ces attentes. Il faut éviter de rester vague et de ne prévoir aucune conséquence.

**M. Scott Armstrong:** Étant donné l'ampleur impressionnante de l'ensemble du projet, qui regroupe 43 ministères, une grande partie de la responsabilisation devra être intégrée à la structure de gouvernance, car le projet principal sera décomposé en multiples petits projets.

Il faudra donc bien souligner les divers types de responsabilisation qui s'appliquent aux différents mini projets, n'est-ce pas?

**M. Karna Gupta:** C'est exact.

**M. Scott Armstrong:** Passons maintenant à un autre sujet. Un des sous-projets portera sur la collaboration des centres de données. Nous en avons un peu entendu parler lors des audiences des dernières semaines. Puisque la réalisation du projet prendra peut-être 10 à 20 ans, à quelle étape — vous avez mentionné un pourcentage tout à l'heure — nous occuperons-nous de la collaboration des centres de données? Pourriez-vous nous en donner une idée?

**M. Karna Gupta:** Pourriez-vous préciser la question? Dans quel contexte s'inscrit la collaboration des centres de données?

**Une voix:** Il s'agit d'une fusion.

**M. Scott Armstrong:** En effet, c'est une fusion.

**M. Karna Gupta:** Tout dépend de l'élément auquel vous vous attaquez en premier entre le courrier électronique, les centres de données et les services de réseaux. Il serait probablement plus facile de commencer par le courrier électronique, tandis que le réseau risque d'être l'élément le plus complexe. Par conséquent, vous devriez vous occuper des centres de données quelque part entre les deux.

La fusion des centres de données dépend de ce que vous considérez aujourd'hui comme tel. Je crains presque de vous poser la question. Au gouvernement, il pourrait s'agir de deux ou trois serveurs dans un placard, ou encore d'un centre de données en bonne et due forme. Vous et votre équipe serez les meilleurs juges en la matière selon ce dont vous disposez et ce que vous découvrirez.

Puisque j'ignore ce que vous avez, je pourrais difficilement fixer une date butoir pour la fusion.

**M. Scott Armstrong:** En 2002, la Colombie-Britannique a lancé un projet similaire. La province est passée de 100 à 2 centres de données, ce qui lui a permis de réaliser une économie 50 p. 100 en coûts énergétiques.

**M. Karna Gupta:** C'est exact.

**M. Scott Armstrong:** De telles économies sont possibles dès la fusion des centres de données et le début de la collaboration. Est-ce une part importante des économies escomptées?

**M. Karna Gupta:** Ce sont les économies les plus faciles. La fusion aura des répercussions non seulement sur l'immeuble, mais aussi sur le coût énergétique, l'entretien, le soutien, la sécurité, et quoi encore. Tous ces aspects sont associés au coût et procurent immédiatement un avantage net au projet. C'est indéniable, et c'est mesurable. C'est très concret puisque vous en payez la facture.

**M. Scott Armstrong:** Les entreprises privées qui ont réalisé un tel projet de transformation sont-elles passées aux étapes suivantes? Lorsque le projet de Services partagés Canada sera terminé, que nous restera-t-il à faire en matière de gestion de données?

**M. Karna Gupta:** J'ignore quelle est l'étape suivante. Or, le gouvernement devrait toujours mettre à profit ses compétences internes, mais aussi faire appel à celles du secteur privé, qui peut lui fournir une technologie de pointe et en assurer la gestion, tout en laissant le gouvernement s'occuper de la prestation des services.

C'est pourquoi vous devez concevoir un modèle durable, dans une certaine mesure. Dans 20 ans, vous ne devriez pas vous demander s'il faut encore modifier le système ou faire quoi que ce soit d'autre. Le plan de projet actuel devrait être conçu de façon à permettre une évolution constante. Vous pourrez toujours intégrer de nouvelles technologies et des mises à jour à un tel modèle durable.

• (1715)

**Le président:** Merci, Scott. Vous avez de loin dépassé votre temps de parole.

Monsieur Gupta, je vous remercie.

Alexandre, vous avez cinq minutes. Allez-y, s'il vous plaît.

[Français]

**M. Alexandre Boulerice:** De ce côté-ci, nous tenons toujours à nous assurer que les gens en ont pour leur argent quand le gouvernement entreprend des dépenses. Ce projet est considérable; il implique beaucoup d'argent et de contrats. Notre expérience, au Québec, nous a montré que la multiplication des contrats et la perte d'expertise interne pouvaient souvent entraîner la collusion. Pour récompenser des amis, par exemple, on accorde des contrats, mais il n'y a pas vraiment de travail qui se fait. Une situation où la masse est aussi considérable peut ouvrir la porte à ce genre de cadeaux, de bons, qui ne servent pas vraiment le but du projet.

Ne croyez-vous pas que ça risque de devenir un bar ouvert? Il s'agit du secteur des TI et non de celui de la construction, mais le même genre de phénomène pourrait se produire dans le cadre de ce mégaprojet.

[Traduction]

**M. Karna Gupta:** Merci.

Le risque existe toujours en fonction de la planification du projet. Mais il y a toujours un risque. À vrai dire, tout dépend de la réalisation du plan, à savoir des tâches qui doivent être effectuées à l'interne et de celles qui pourraient être imparties. Le gouvernement doit s'occuper de certains éléments pour ne pas s'exposer à un risque inutile.

[Français]

**M. Alexandre Boulerice:** En ce qui a trait à l'explosion des coûts de ces mégaprojets, il arrive que l'idée soit bonne au départ, mais qu'un genre de dérapage entraîne une perte de contrôle et, pour finir, des coûts faramineux. Le registre des armes à feu en est un bon exemple, selon moi: il devait coûter 2 millions de dollars, mais il a fini par entraîner des sommes colossales.

Vous avez dit plus tôt qu'à votre avis, le fait de multiplier les contrats, d'assigner de plus petites tâches, plus spécifiques, permettrait davantage de garder le contrôle. Y a-t-il autre chose que le gouvernement devrait faire pour empêcher une explosion des coûts du côté de Services partagés Canada?

[Traduction]

**M. Karna Gupta:** Merci. Je vais répondre sous un angle un peu différent.

Vous ne faites rien de nouveau: le gouvernement doit déjà assumer des coûts associés aux TI et à la prestation des services, n'est-ce pas? Vous devez plutôt vous demander jusqu'où vous irez. Contrairement à un nouveau projet, c'est-à-dire quelque chose que vous n'avez jamais fait et qui représente un nouveau budget, il s'agit d'un coût de remplacement puisque vous substituez un système différent au système actuel — et on comprend qu'il pourrait y avoir des dépassements.

Cela dit, j'aimerais revenir à ce que je disais tout à l'heure. Afin de garder le cap, il est essentiel de très bien définir les considérations financières des projets — 1, 10, 15 ou 200, ou peu importe le chiffre — et d'en faire le calcul assez souvent. Autrement, vous ne saurez pas vraiment si vous êtes sur la bonne voie. Vous ne pouvez pas attendre la fin du projet, puis vous rendre compte qu'il a coûté 10 fois plus cher que prévu. Ce ne serait pas... Il faut en faire le suivi régulièrement.

**Le président:** Alexandre, il vous reste environ 90 secondes.

[Français]

**M. Alexandre Boulerice:** Services partagés Canada aura plusieurs clients, qui seront différents. Il s'agira d'organismes, d'agences et de ministères.

Selon vous, une agence centralisée sera-t-elle à même de répondre aux différents besoins de ces différentes clientèles?

[Traduction]

**M. Karna Gupta:** Je pense qu'il faut centraliser l'ensemble des TI. C'est la seule solution qui s'offre à toute organisation, peu importe sa taille. Sur le plan technologique, on n'entend jamais vraiment parler aujourd'hui d'organismes tout à fait distincts qui s'occupent de l'infrastructure des TI. C'est pourquoi la fusion est absolument incontournable pour gagner en efficacité.

[Français]

**M. Alexandre Boulerice:** Merci.

[Traduction]

**Le président:** Votre temps est pratiquement écoulé, Alexandre. Je vous remercie.

Mike Wallace.

**M. Mike Wallace:** Merci, monsieur le président.

Je tiens à remercier nos témoins d'être ici cet après-midi.

J'aimerais demander quelques précisions. L'Association canadienne de la technologie de l'information représente-t-elle exclusivement des organisations privées? Comptez-vous des organismes gouvernementaux parmi vos membres, ou proviennent-ils tous du secteur privé?

• (1720)

**M. Karna Gupta:** Les quelque 400 membres de l'Association canadienne de la technologie de l'information sont tous des entreprises privées. Nous sommes entièrement financés par l'industrie.

**M. Mike Wallace:** Et il s'agit principalement des gros bonnets de l'industrie...? Les experts-conseils individuels peuvent-ils aussi être membres de votre association?

**M. Karna Gupta:** Tous ceux qui travaillent dans le secteur des TI peuvent être membres de l'association. Il peut s'agir autant de grandes entreprises de télécommunications que de nouvelles entreprises dans le domaine, ou encore de fournisseurs de technologie comme IBM ou les petits fabricants de logiciels. Nos membres sont partout.

**M. Mike Wallace:** Vos membres vous donnent-ils leurs impressions à propos du marché? Sont-ils occupés ou non? Qu'en est-il des perspectives d'emploi? À quoi ressemble le marché à l'heure actuelle?

**M. Karna Gupta:** Mondialement, je pense que le marché des TI connaît encore une croissance raisonnable en glissement annuel. En ce qui a trait à la croissance sur douze mois, la plupart des multinationales en activité au pays vous diraient probablement que le Canada a fait mieux que la majorité des autres pays, à l'exception des pays émergents. Le Canada a damé le pion aux pays du G8. Mais malgré la vigueur du marché, ces multinationales peinent encore à avoir accès au marché canadien et au capital d'ici.

**M. Mike Wallace:** Il se peut que vous ayez du mal à répondre à la question suivante. Dans le cadre d'un tel projet, le gouvernement du Canada pourrait-il faire appel à de petites entreprises plutôt qu'aux IBM et aux HP de ce monde? Pourrions-nous mettre à contribution leurs compétences intellectuelles? À vrai dire, nous pouvons acheter des serveurs de n'importe qui, mais c'est la capacité intellectuelle de ces entreprises qui nous intéresse. Est-ce possible, ou bien pouvons-nous uniquement avoir recours aux grandes entreprises?

**M. Karna Gupta:** Je pense que le projet pourrait servir de vitrine aux PME, et en particulier aux technologies et à l'innovation canadiennes, et ce, même par l'intermédiaire des grandes entreprises.

Bien des grandes entreprises s'approvisionnent auprès d'entreprises plus jeunes. Par exemple, j'ai déjà été PDG de Certicom, une de mes anciennes entreprises publiques. Nous vendions nos produits par l'intermédiaire d'IBM, de Microsoft et d'autres grands bonnets. Cette entreprise canadienne spécialisée dans la technologie était florissante et a été vendue grâce aux autres... alors oui...

**M. Mike Wallace:** En fait, je suis d'accord avec mon ami du NPD qui vient d'intervenir. J'ai beaucoup d'expérience sur la scène municipale; j'y ai travaillé 13 ans, et je suis au Parlement depuis 6 ans. Parfois, certains croient qu'il suffit de percer la bourse des fonds publics pour qu'il en sorte beaucoup d'argent.

Ce qui m'inquiète personnellement, c'est qu'un projet d'une telle envergure donne l'occasion aux gens de facturer des montants excessifs au gouvernement du Canada et aux contribuables canadiens en échange de services.

Vous dites aujourd'hui — vous l'avez dit à mon collègue du NPD — qu'il nous incombe de fixer correctement des paramètres afin que les coûts ne grimpent pas et demeurent raisonnables. Est-ce bien cela, ou croyez-vous plutôt que l'industrie a la responsabilité de ne pas trouser notre bourse?

**M. Karna Gupta:** J'ai deux choses à dire à ce sujet. L'objet du projet est bien défini, et j'ose croire que la majorité de nos membres respectent le prix négocié quand les offres de prix de l'industrie fusent de toute part. Le problème, c'est que l'objet change constamment, mais que l'acheteur cherche toujours à conserver le prix initial. C'est ce que le secteur privé appelle la personnalisation. C'est pourquoi j'ai dit que la structure de gouvernance doit prévoir un processus de gestion du changement. Ainsi, vous saurez qu'une solution différente en réponse à vos besoins entraînera plus de travail et pourrait coûter plus cher.

Le secteur privé et nos membres comprennent très bien que les dépenses du gouvernement en matière de TI vont diminuer avec le temps. Comme c'est le cas dans toute organisation, l'ensemble des dépenses gouvernementales à ce chapitre va baisser. Ils le comprennent.

**M. Mike Wallace:** Merci, monsieur le président.

Je vous remercie de votre réponse.

**Le président:** Avant de passer au dernier tour, j'aimerais poser une question faisant suite aux propos de Mike.

Dans le secteur des TI, s'agit-il surtout de contrats à prix fixe ou à prix coûtant majoré?

• (1725)

**M. Karna Gupta:** Je pense que les contrats varient. Ce sont souvent des contrats à prix fixe, mais tout dépend du projet.

**Le président:** Excellent.

Je pense que c'est le dernier tour; Denis Blanchette et Mathieu Ravnat se partageront le temps qui reste.

**M. Mathieu Ravignat:** Dans le cadre du projet, quelles compétences le gouvernement pourra-t-il mettre à contribution, et lesquelles devra-t-il aller chercher au privé?

**M. Karna Gupta:** Le fait de gérer une structure de TI complexe pendant aussi longtemps a permis au gouvernement de former un immense bassin d'employés talentueux. Bien des PME n'ont probablement pas autant de talents à portée de main, alors le gouvernement doit en tirer parti. Pour changer, le gouvernement va changer, mais il dispose d'un bassin incroyable d'employés précieux des plus talentueux qui doivent être réaffectés.

Dans le cadre du projet, vous aurez le plus souvent besoin des compétences du secteur privé ayant trait au plan de transformation et à sa division en multiples projets. Vous devrez savoir comment évaluer les projets, déterminer s'ils ont été couronnés de succès et en assurer le suivi; c'est un peu comme gérer une entreprise. Vous aurez donc probablement besoin de l'expérience du privé en la matière.

**M. Mathieu Ravignat:** En deuxième lieu, la centralisation ne présente-t-elle pas un danger inhérent en ce sens qu'elle affaiblit les mesures de sécurité, ou du moins qu'elle facilite les attaques en matière d'accès à l'information, entre autres? J'imagine qu'il est possible de contourner le problème, mais ne s'agit-il pas d'un risque inhérent?

**M. Karna Gupta:** Dans une certaine mesure, je vous dirais qu'il s'agit davantage d'un mythe que d'un danger réel. Habituellement, les petits systèmes sont plus vulnérables parce qu'ils utilisent l'ancienne version d'un logiciel. Sur 100 serveurs de courriel, je suis prêt à parier qu'il y en a un à jour, mais les 99 autres sont dépassés depuis peut-être six générations, ce qui les rend plus vulnérables.

Par conséquent, le seul fait d'adopter une technologie de pointe renforcera considérablement la sécurité du système, car vous posséderez alors ce qu'il y a de plus récent sur le plan technologique. Il en va de même pour les centres de données et du réseau. Un centre de données dans un placard est beaucoup plus vulnérable qu'une installation protégée qui fonctionne en tout temps.

Je pense donc que cette crainte de la centralisation relève quelque peu du mythe. Mais elle comporte bel et bien un risque physique. Il y a une différence entre posséder un immeuble ou six immeubles — c'est le même principe que la Bourse, qui est regroupée sous un même toit. Mais sur le plan technologique, la centralisation est en fait moins risquée.

[Français]

**M. Denis Blanchette:** Monsieur Gupta, tout au long de cette heure, on a parlé de certaines choses à considérer. Comme le temps achève, j'aimerais vous donner l'occasion de nous dire quelles seraient les autres erreurs importantes à éviter absolument, pour que l'opération ne soit pas un échec, mais plutôt un succès. Quels seraient les embûches à éviter pour faire de ce projet un succès?

[Traduction]

**M. Karna Gupta:** Merci.

Il y a quelques éléments. Je pense que je les ai mentionnés dans mon exposé et en réponse aux questions, alors je vais reprendre du début.

[Français]

**M. Denis Blanchette:** Avez-vous autre chose à suggérer?

[Traduction]

**M. Karna Gupta:** Dès le départ, vous risquez naturellement de ne pas bien planifier le projet. Ne pas avoir de plan est un risque majeur. Par la suite, vous devez prévoir des mesures appropriées pour évaluer le projet et les résultats.

En troisième lieu, il faut responsabiliser ceux qui réalisent le projet et leur fournir les outils dont ils ont besoin pour réussir. Vous ne pouvez demander aux employés d'accomplir certaines tâches s'ils n'ont pas les compétences requises, les outils nécessaires et l'appui de votre comité ainsi que de l'ensemble du gouvernement. Tous les ministères qui ont recours aux services de ces employés doivent les soutenir, collaborer avec eux et se montrer coopératifs, comme le secteur privé l'aurait fait. C'est donc un risque majeur. Compte tenu des fusions, des transferts de pouvoirs et des modifications qui seront apportées à l'organisation, ce sont de véritables risques.

En dernier lieu, le facteur humain présente un risque par rapport à la culture et à la démarche fondée sur les résultats, que tout le monde devra adopter. En fait, l'aspect technologique pose très peu de difficultés; ce n'est jamais vraiment un problème. La plupart du temps, ce sont plutôt les autres enjeux qui causent des problèmes.

• (1730)

**Le président:** Merci, Denis. Votre temps est écoulé.

Je tiens à remercier nos témoins, M. Gupta et Mme Oliver, de l'Association canadienne de la technologie de l'information. Votre témoignage nous a été des plus utile. Il se peut que vous soyez convoqués à nouveau dans le cadre de notre étude de Services partagés Canada. Je vous remercie d'être venus.

**M. Karna Gupta:** Encore une fois, je vous remercie de m'avoir invité.

**Le président:** Pendant que les témoins quittent la salle, j'aimerais rappeler aux membres du comité que nous recevrons la nouvelle Commissaire de la fonction publique à la prochaine séance. Par la suite — le 13 février, je crois —, nous écouterons le témoignage de PricewaterhouseCoopers, et, si tout le monde est d'accord, nous consacrerons la deuxième heure à la planification des travaux à venir après la relâche. C'est ce que nous ferons.

Je vous remercie tous de votre présence. La séance est levée.





**POSTE  MAIL**

Société canadienne des postes / Canada Post Corporation

Port payé

Postage paid

**Poste-lettre**

**Lettermail**

**1782711  
Ottawa**

*En cas de non-livraison,  
retourner cette COUVERTURE SEULEMENT à :  
Les Éditions et Services de dépôt  
Travaux publics et Services gouvernementaux Canada  
Ottawa (Ontario) K1A 0S5*

*If undelivered, return COVER ONLY to:  
Publishing and Depository Services  
Public Works and Government Services Canada  
Ottawa, Ontario K1A 0S5*

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.

---

On peut obtenir des copies supplémentaires en écrivant à : Les Éditions et Services de dépôt  
Travaux publics et Services gouvernementaux Canada  
Ottawa (Ontario) K1A 0S5  
Téléphone : 613-941-5995 ou 1-800-635-7943  
Télécopieur : 613-954-5779 ou 1-800-565-7757  
publications@tpsgc-pwgsc.gc.ca  
<http://publications.gc.ca>

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.

---

Additional copies may be obtained from: Publishing and Depository Services  
Public Works and Government Services Canada  
Ottawa, Ontario K1A 0S5  
Telephone: 613-941-5995 or 1-800-635-7943  
Fax: 613-954-5779 or 1-800-565-7757  
publications@tpsgc-pwgsc.gc.ca  
<http://publications.gc.ca>

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