



ASSEMBLÉE NATIONALE

DEUXIÈME SESSION

TRENTE-SIXIÈME LÉGISLATURE

Journal des débats

**de la Commission permanente
de l'administration publique**

Le jeudi 8 novembre 2001 — Vol. 37 N° 12

Audition du sous-ministre des Transports
concernant la gestion des technologies
de l'information au ministère des Transports



**Président de l'Assemblée nationale:
M. Jean-Pierre Charbonneau**

QUÉBEC

Abonnement annuel (TPS et TVQ en sus):

Débats de l'Assemblée	145,00 \$
Débats des commissions parlementaires	500,00 \$
Pour une commission en particulier:	
Commission de l'administration publique	75,00 \$
Commission des affaires sociales	75,00 \$
Commission de l'agriculture, des pêcheries et de l'alimentation	25,00 \$
Commission de l'aménagement du territoire	100,00 \$
Commission de l'Assemblée nationale	5,00 \$
Commission de la culture	25,00 \$
Commission de l'économie et du travail	100,00 \$
Commission de l'éducation	75,00 \$
Commission des finances publiques	75,00 \$
Commission des institutions	100,00 \$
Commission des transports et de l'environnement	100,00 \$
Index (une session, Assemblée et commissions)	15,00 \$

Achat à l'unité: prix variable selon le nombre de pages.

Règlement par chèque à l'ordre du ministre des Finances et adressé comme suit:

Assemblée nationale du Québec
Distribution des documents parlementaires
880, avenue Honoré-Mercier, bureau 195
Québec, Qc
G1R 5P3

Téléphone: (418) 643-2754
Télécopieur: (418) 528-0381

Consultation des travaux parlementaires de l'Assemblée ou des
commissions parlementaires sur Internet à l'adresse suivante:
www.assnat.qc.ca

Société canadienne des postes — Envoi de publications canadiennes
Numéro de convention: 0592269

Dépôt légal: Bibliothèque nationale du Québec
ISSN 0823-0102

Commission permanente de l'administration publique

Le jeudi 8 novembre 2001

Table des matières

Exposé du Vérificateur général M. Guy Breton	1
Exposé du sous-ministre des Transports M. Jean-Paul Beaulieu	2
Discussion générale	4
Choix du ministère comme site-pilote du projet GIRES	4
Processus d'acquisition des technologies de l'information	4
Document déposé	5
Correctifs apportés depuis la publication du rapport du Vérificateur général	5
Ressources humaines affectées aux technologies de l'information	8
Méthodologie de prévision des bénéfices escomptés	8
Mise à jour du plan triennal des ressources informationnelles	10
Gestion des risques	12
Document déposé	12
Balisage des priorités	12
Processus d'acquisition des technologies de l'information (suite)	14
Acquisition du logiciel Artemis	14
Publication des dépenses informatiques	16
Acquisition du logiciel Artemis (suite)	17
Mesure des coûts de l'implantation de GIRES	17
Documents déposés	18
Fonds de conservation et d'amélioration du réseau routier	20
Mesure des coûts de l'implantation de GIRES (suite)	22
Vérification interne	23
Mobilité du personnel	24
Délai de production des plans	25
Éthique	26
Sécurité des données et des systèmes	27
Document déposé	29
Méthodologies de développement et de gestion de projet	32
Cadre méthodologique de développement de systèmes	33
Plan d'assurance qualité	34
Identification et évaluation des bénéfices	34
Correctifs apportés aux systèmes	35
Intégration des postes de travail à l'environnement GIRES	36
Processus d'acquisition des technologies de l'information (suite)	36
Cadre méthodologique de développement de systèmes (suite)	37
Seuil d'acceptabilité des dépassements de coûts	38
Méthodologie AIM	39
Remarques finales	40
M. Guy Breton, Vérificateur général	40
M. Jean-Paul Beaulieu, sous-ministre des Transports	41
Documents déposés	41
M. Geoffrey Kelly, président	41

Autres intervenants

Mme Fatima Houda-Pepin
Mme Rita Dionne-Marsolais

- * M. Byrne Amyot, ministère des Transports
- * M. Guy Ahern, idem
- * M. Gordon Smith, idem
- * M. Richard Pagé, idem
- * M. Pierre Gignac, idem
- * Témoins interrogés par les membres de la commission

Le jeudi 8 novembre 2001

**Audition du sous-ministre des Transports concernant la gestion
des technologies de l'information au ministère des Transports**

(Neuf heures trente-huit minutes)

Le Président (M. Kelley): Alors, je constate le quorum des membres de la commission de l'administration publique et je déclare la séance ouverte, en rappelant le mandat de la commission: la commission est réunie afin d'entendre le sous-ministre des Transports concernant la gestion des technologies de l'information au ministère des Transports, et ce, en vertu de la Loi sur l'administration publique.

Mme la secrétaire, est-ce qu'il y a des remplacements ou la participation de membres temporaires?

La Secrétaire: Oui, M. le Président. Mme Houda-Pepin (La Pinière), à titre de membre temporaire.

Le Président (M. Kelley): Merci beaucoup. Je vais juste très rapidement lire l'ordre du jour pour aujourd'hui. On va commencer avec les remarques préliminaires. Il y aura un exposé du Vérificateur général d'une dizaine de minutes, suivi par un exposé du sous-ministre, d'une vingtaine de minutes. Et, après ça, il y aura des échanges avec les membres de la commission. On a réservé la journée pour le faire, mais, si on peut le faire avant 12 h 30, ça, c'est une autre possibilité aussi, mais je ne veux pas empêcher les membres de poser des questions.

Alors, merci beaucoup, M. le sous-ministre, pour votre disponibilité. De mémoire, c'est votre première présence devant la commission de l'administration publique?

M. Beaulieu (Jean-Paul): Oui, à titre de sous-ministre.

Le Président (M. Kelley): À titre de sous-ministre. Alors, bienvenue. On a devant nous aujourd'hui une question que je trouve toujours difficile comme député, parce qu'on voit de plus en plus que les systèmes d'information coûtent de plus en plus cher. On voit ça comme commission qui a le devoir de regarder les engagements financiers. D'un ministère à l'autre, on voit les engagements qui sont de plus en plus importants dans un domaine qui est très, très technique, et, je suis le premier à avouer, je suis loin d'être un expert dans le domaine de l'informatique. Mais, étant donné l'intérêt de la commission dans la gestion des fonds publics, je pense qu'on a le devoir de mieux comprendre ce monde, et les choix qui sont faits, et les processus décisionnels dans le monde de l'informatique.

● (9 h 40) ●

Alors, notre Vérificateur général, de temps en temps, nous donne les chapitres et les recommandations, les suggestions, les vérifications à ce sujet. Peut-être un jour le président de la commission va comprendre ce monde. On était toujours au niveau de la formation,

mais je trouve que c'est très important, parce que les choix sont de plus en plus dispendieux, et je pense qu'on a tout intérêt, pour assurer la saine gestion des finances publiques, à mieux comprendre le monde de l'informatique.

Alors, merci beaucoup d'avoir accepté notre invitation de venir ici ce matin, et sur ça je vais céder la parole à M. Breton, le Vérificateur général. M. Breton.

Exposé du Vérificateur général

M. Guy Breton

M. Breton (Guy): Merci, M. le Président. Mesdames, les membres de la commission, M. le sous-ministre des Transports. C'est avec plaisir que j'ai accepté l'invitation qui m'a été faite de participer à cette séance de la commission de l'administration publique qui se penche aujourd'hui sur les résultats de la vérification de la gestion des technologies de l'information, vérification réalisée au ministère des Transports et présentée dans le deuxième tome de mon rapport 1999-2000 à l'Assemblée nationale.

Les technologies de l'information et les communications électroniques constituent un secteur stratégique pour les administrations publiques, car elles figurent parmi les facteurs-clés de modernisation et d'amélioration de la productivité. Le ministère des Transports fait d'ailleurs grandement usage de ces technologies pour traiter maintes informations opérationnelles et de gestion. En 1999-2000, le budget affecté aux ressources informationnelles était de 36 millions de dollars, soit l'un des plus importants parmi les ministères et organismes.

Ma vérification, qui s'est terminée en août 2000, a porté sur six volets critiques: la planification et le suivi des activités; certaines composantes fondamentales du développement de systèmes; la gestion de la sécurité des données et des systèmes; l'administration du réseau de communication informatique; la fonction de soutien technique aux utilisateurs; ainsi que la reddition de comptes afférente. Elle avait pour but d'obtenir l'assurance que les processus en cause ont été adéquatement mis en oeuvre.

Pour les activités de développement, mon travail a porté sur cinq systèmes représentatifs. Pour la période de 1993 à 1999, le coût de ces cinq projets est de l'ordre de 13,3 millions de dollars, soit plus de 25 % de l'ensemble des activités de développement de systèmes du ministère, puisque le coût de l'ensemble des développements pour cette même période était de 48,6 millions de dollars, de 1993 à 1999.

À la lumière des constats effectués, j'ai adressé plusieurs recommandations au ministère. Dans l'ensemble, mes travaux m'amènent à conclure que les processus liés aux aspects critiques que nous avons ciblés ne sont pas mis en oeuvre de façon satisfaisante, même si le ministère a entrepris certaines activités visant à améliorer

sa situation. Les pratiques actuelles augmentent les coûts, retardent les échéances et ne permettent pas de récupérer l'ensemble des bénéfices escomptés. La principale difficulté constatée concerne la planification et le suivi des activités.

D'abord, je constate que le plan triennal des ressources informationnelles n'est pas suffisamment explicite pour permettre de faire l'arrimage avec les orientations stratégiques et technologiques gouvernementales. En effet, les plans à court terme et à moyen terme sont incomplets à plusieurs égards. Ils sont non intégrés, ils sont produits en retard. Ils ne prennent pas suffisamment compte non plus de la capacité de réalisation du ministère. De plus, les mécanismes de suivi ne permettent pas d'apprécier adéquatement la mise en oeuvre de la planification, l'utilisation des ressources, l'efficacité du travail ni l'atteinte des objectifs. C'est pourquoi j'ai recommandé au ministère de concevoir des plans plus complets et réalistes et de resserrer les suivis de ses activités.

J'attire également votre attention en ce qui concerne le développement des systèmes. Tout d'abord, la démarche du ministère pour estimer l'ampleur, l'effort et le coût des projets est peu structurée et conduit à des évaluations imprécises. L'assurance qualité, qui a pour but de donner aux entités une image fidèle de l'efficacité et de l'efficacité des développements réalisés, a une portée limitée et n'est pas exercée avec toute l'objectivité requise. La revue par les pairs, qui permet quant à elle de déceler tôt les failles de natures diverses et de suggérer des améliorations aux biens produits, n'est pas exploitée à sa pleine mesure. Je remarque également des faiblesses importantes quant à l'intégrité de ces systèmes d'information notamment à l'égard des contrôles des modifications apportées aux composantes et à la documentation des systèmes.

En dernier lieu, la gestion des risques et des bénéfices laisse à désirer. Les risques importants ne sont pas tous inventoriés, et le ministère ne s'assure pas de retirer tous les gains découlant des systèmes qu'il implante.

J'ai décelé également des lacunes sur d'autres aspects de la gestion des technologies de l'information. Ainsi, la confidentialité et la disponibilité des données et des systèmes ne sont pas garanties. Les mesures de sécurité logique sont insuffisantes et les mécanismes de surveillance et de vérification ne permettent pas un contrôle continu.

Concernant l'administration du réseau de communications informatiques du ministère, plusieurs règles de gestion pour coordonner la mise en place, le développement et l'exploitation de son réseau... ces règles sont absentes. La disponibilité et la performance du réseau de communications informatiques, qui touche 4 500 postes de travail et quelque 230 serveurs répartis dans 95 emplacements, sont aussi entravées. La fonction de soutien aux utilisateurs ne fait pas l'objet d'une attention suffisante, ce qui ne favorise ni l'instauration ni le maintien d'un soutien technique rapide et efficace avec un minimum de coûts.

Enfin, la reddition de comptes effectuée en ce qui a trait aux technologies de l'information n'est pas conséquente avec l'importance de cette ressource et les

efforts qui y sont consacrés. Voilà l'état de la situation au mois d'août de l'an 2000.

En terminant, j'aimerais souligner la bonne collaboration obtenue du ministère. Je réitère mon total engagement à participer aux travaux de cette commission qui vise l'amélioration de la gestion des fonds publics.

Le Président (M. Kelley): Merci beaucoup, M. Breton. Maintenant, M. Beaulieu, votre présentation, s'il vous plaît.

Exposé du sous-ministre des Transports

M. Jean-Paul Beaulieu

M. Beaulieu (Jean-Paul): Merci, M. le Président. M. le Président, membres de la commission, M. le Vérificateur général et ses officiers, bonjour. Comme l'a dit le président tout à l'heure, c'est une première pour moi. Je suis un petit brin nerveux. Étant un sensible de par nature mais aussi un extraverti, vous pouvez compter sur moi pour la transparence et les réponses dans les questions.

Je donne suite donc à l'invitation du président qui m'est parvenue, là, durant l'été. J'ai pris de très longues vacances, parce que je viens tout juste d'être nommé aux Transports, et je suis rentré le 18 juin officiellement. Mais, dans les faits, l'immersion totale comme sous-ministre a débuté plus près du début d'août. Donc, c'est un peu fébrile dans le contexte actuel.

Je suis accompagné, pour les fins de la commission, de M. Gordon Smith, à ma gauche, qui est directeur général des services à la gestion; à ma droite, M. Byrne Amyot, qui est directeur des technologies de l'information; M. Guy Ahern, chef de service de la planification et de l'intégration des technologies; M. Gilles Brais, responsable de l'exploitation du réseau informatique; M. Marcel Carpentier, qui est coordonnateur de la mise en oeuvre des solutions administratives et informatiques; Mme Louise Laperrière-Roy, chef de service des systèmes administratifs et information stratégique; M. Pagé, qui est coordonnateur ministériel de la sécurité de l'information au ministère; M. Claude Stevens devrait nous rejoindre bientôt, vérificateur interne; M. Sauvé, qui est le coordonnateur du dossier GIREs au ministère des Transports; M. Pierre Gignac aussi, qui est responsable de la mise en oeuvre de la banque d'information corporative.

Je vais essayer de situer brièvement mon arrivée au ministère. C'est que, dans les tous premiers jours, j'ai eu une présentation concernant la modernisation des technologies de l'information, et elle était prévue pour le mois de juin, mais elle a été décalée au mois d'août parce que j'arrivais, puis ça a été reporté au début d'août. Donc, ça a été, à mon comité de gestion, un des premiers dossiers qui m'a concerné.

● (9 h 50) ●

Un peu plus tard, je vais déposer, en toute transparence, le document tel qu'il m'a été présenté à mon comité de gestion interne. Ça rend mes gens un peu nerveux, mais admettons que, moi, je joue la transparence, et ça ne me dérange pas. Il y a un peu de

technique là-dedans, mais c'est pour les fins de la commission, pour une lecture ultérieure.

J'ai aussi demandé une présentation du dossier GIREs, qui est un dossier qui fait jaser mais qui nous interpelle au premier chef, au ministère des Transports, le dossier GIREs. On a été choisi comme un des sept pilotes, donc on a à peu près tout près de 40 % des effectifs en sites-pilotes du gouvernement qui sont au ministère des Transports.

J'ai aussi procédé à une légère réorganisation administrative. Comme sous-ministre, des fois on fait des petites choses en arrivant pour ne pas perdre de temps ultérieurement. Donc, j'ai regroupé sous M. Smith, le directeur général des services à la gestion, les gens des technologies de l'information, les gens des solutions administratives et informatiques et aussi les gens qui étaient déjà là, mais j'ai regroupé aussi les gens de la banque d'information corporative, de l'information corporative.

Comme sous-ministre aussi, habituellement, quand on arrive, il y a des valises qui nous attendent, des valises assez nombreuses et assez volumineuses. Évidemment, j'ai fait un peu de lecture durant l'été, mais j'ai fait aussi surtout du vélo durant mes vacances. Mais, à mon retour, à toutes les fins de semaine et presque à tous les soirs, j'avais des lectures. Et ce qui me préoccupe souvent, c'est les dossiers qui concernent les parlementaires et le Vérificateur général. Donc, j'ai regardé et puis j'ai pris note aussi de l'invitation. Donc, je me suis attardé rapidement à la question du dossier qui concerne la présentation d'aujourd'hui.

En plus de ça, j'ai participé, au cours des deux dernières années, à deux tables très importantes en vue de la modernisation de la Loi de l'administration publique. La Table SM-7 sur les contrôles, qui a été dirigée par Mme Diane Jean, j'étais un des participants comme sous-ministre. M. Thériault, du Vérificateur général, était présent aussi. La contrôleur des finances était présente. Quelques sous-ministres, les gens de la vérification interne, on a travaillé sur un modèle pour être en contrôle de gestion, pour les sous-ministres pour les années à venir, dans le cadre de la modernisation de la Loi de l'administration publique. Et j'ai travaillé activement à ce dossier. J'ai aussi présidé la table de gestion des personnes, qui est une préoccupation très personnelle, de s'occuper du monde qui servent les citoyens et de valoriser leur emploi.

Actuellement, pour aujourd'hui, afin de procéder adéquatement à une reddition de comptes, j'aimerais déposer rapidement ce que j'appelle des napperons. C'est, de façon schématique, de vous donner un peu certaines précisions sur le ministère, très, très simplement. J'ai apporté des copies pour les gens de la commission. Un premier tableau qui situe un peu le ministère, j'aimerais qu'on dépose, donc, le premier napperon qui dit en gros que le ministère... c'est l'organisation très simple, là, il y a plusieurs unités qui relèvent du sous-ministre et qui donnent le profil de l'organisation. C'est un ministère extrêmement décentralisé, et j'essaie de ne pas trop vous enterrer avec des organigrammes, là, parce que ce n'est pas l'objectif de la présentation.

La délégation de pouvoirs à l'intérieur du ministère est très forte. C'était un des ministères qui a

poussé le plus loin la délégation de pouvoirs, parce que c'est un ministère qui comporte plusieurs milliers de personnes. Il y a aussi une culture d'organisation tournée vers l'action, des choses concrètes. Et, en blague, c'est... souvent on nous dit qu'on est dans la garnotte, excusez l'expression, mais on est... il y a beaucoup plus que ça au ministère des Transports, je l'ai réalisé moi-même. Il y a peu de mobilité du personnel. C'est un ministère extrêmement technique, et la mobilité est plus dans le ministère et à la verticale dans le ministère. C'est une constatation que j'ai faite aussi.

Le profil particulier de nos gestionnaires, ce sont essentiellement beaucoup, beaucoup d'ingénieurs et de professionnels qui valorisent l'expérience et la connaissance des faits, qui sont sensibles aux besoins concrets. Ils sont relativement bien organisés. C'est des gens qui sont très opérateurs, les «perks» puis les cheminements critiques, ils sont forts là-dedans. Ils sont orientés vers la tâche, les résultats, le quotidien aussi, la programmation à court terme — c'est-à-dire, il y a des travaux à faire, il faut absolument les livrer — le respect des approches traditionnelles et le fonctionnement hiérarchique très structuré.

Les points forts de l'organisation. C'est un ministère performant. Il y a aussi des points faibles, mais je les tais, je les tais. Les points forts de l'organisation, c'est un ministère performant lorsqu'il a toute l'autonomie pour agir. Il est habitué de produire rapidement des résultats concrets. Il y a une volonté ministérielle d'améliorer la performance et un grand respect des employés, etc.

Le deuxième napperon, que je vais déposer pour votre information, c'est l'évolution des ressources humaines, en termes d'enveloppes, de personnes qu'on a eues au cours presque des 10 dernières années. J'aimerais aussi déposer ce napperon-là.

Une voix: ...

M. Beaulieu (Jean-Paul): C'est parfait. Donc, le deuxième napperon parle de réorganisation et des faits marquants qui ont un peu situé le ministère au cours des 10 dernières années. J'attire votre attention sur le fait qu'on est passé rapidement de près de 10 000 personnes à près de 5 000 personnes, 5, 6 000 personnes, du début des années quatre-vingt-dix à aujourd'hui. Donc, une contrainte assez importante au niveau des ressources humaines, une réorganisation du travail assez substantielle, et une réorganisation majeure, en 1993, qui venait déléguer ou redéplacer en milieu territorial, donc dans les régions, la principale autorité de réalisation des programmations.

Le troisième napperon, que j'appelle, c'est l'évolution des technologies, très, très schématiquement depuis 1985. On part d'un ministère hypercomplexe, qu'il est encore d'ailleurs, de 250 systèmes, et on tend vers près de 40 systèmes qui vont être réalignés au cours des prochaines années. Et, évidemment, moi, tout comme vous, M. le Président, je ne suis pas un expert, et c'est un grand défi, un challenge important que nous avons à tracer en avant de nous.

Le dernier napperon, c'est qu'on a tenté, de façon très schématique, de vous parler... Le rapport du Vérificateur général implique des vecteurs de changement.

Tout comme le Vérificateur général l'a mentionné, son rapport est divisé en six grands thèmes: planification et suivi des activités, développement des systèmes, gestion de sécurité des données, administration du réseau, soutien technique aux utilisateurs et reddition de comptes. Mais, quand on le regarde schématiquement, ça peut être regroupé en trois grands thèmes: amélioration des pratiques de gestion, adaptation des pratiques, gestion et évolution du système informatique. Et tout ça, je devrais dire, nous pousse ou nous incite à rapidement faire des changements au cours des prochaines années.

Ce serait vous mentir que de vous dire qu'on n'avait pas de plan d'action pour les lacunes qu'on a observées avant le rapport du Vérificateur général. Ce qu'on peut vous dire, c'est que le rapport du VG met en lumière de façon plus précise et plus évidente les lacunes observées au ministère. Je vous dirai que je suis d'accord, je ne peux pas me battre là-dessus. La rapport avait bien dit que nous partageons les constats du VG et ses préoccupations. Toute l'action est organisée actuellement pour corriger ces lacunes-là avec un plan d'action très détaillé... qu'on va jaser un petit plus en détail plus loin durant la journée. Et donc, on veut vous dire qu'on est là pour vous expliquer, donc, ces différents plans d'action.

En terminant, je suis ici, dans le fond, pour répondre à toutes les interrogations. Il y avait une petite blague tout à l'heure qui a été dite, je vais essayer d'y répondre du mieux que je peux. J'ai des experts pour m'aider. Puis aussi, si ça devient un peu trop technique, on pourra peut-être prendre avis de la question et vous transmettre de la documentation appropriée après la séance.

J'ai opté pour la transparence. Donc, j'ai quelques documents additionnels à déposer un petit plus tard, comme la présentation que j'ai eue au comité de gestion, la présentation GIREs, que je voudrais vous donner. J'attends des copies pour le dossier GIREs. Je pense qu'on a une dizaine de copies, mais on va attendre d'avoir les copies pour le comité de gestion. Je voulais vous les donner aussi.

J'ai aussi avec moi — je devais me servir de ça pour vous répondre — j'ai un plan d'action interne du ministère. Et puis, mes gens ont fait le saut quand je leur ai demandé. J'ai dit: Bien, j'ai l'intention de le déposer. Ce qu'on fait habituellement, c'est qu'on prend chacune des recommandations puis on indique c'est quoi, le plan d'action, qu'est-ce qui est fait puis qu'est-ce qui est à faire, puis avec une échéance au bout. Ce document-là, je l'ai entre les mains. Je voulais procéder en échanges, à travers chacune des recommandations, puis... répondre à chacune des recommandations du VG, mais j'ai l'intention de le déposer, là, dès qu'on aura un début d'échange à ce titre-là, parce que je voulais m'en servir, puis je ne voulais pas commencer à parler de quelque chose que vous n'avez pas entre les mains.

M. le Président, ce sont mes remarques d'introduction.

Discussion générale

Le Président (M. Kelley): Merci beaucoup pour cette introduction. On va passer maintenant à

l'échange. Est-ce qu'il y a quelqu'un qui veut briser la glace et poser la première question ou... Mme la députée de La Pinière.

Choix du ministère comme site-pilote du projet GIREs

Mme Houda-Pepin: Merci, M. le Président, M. le Vérificateur général, MM. les sous-ministres et les membres du ministère qui vous accompagnent, je vous souhaite la bienvenue.

• (10 heures) •

Je ne suis pas membre de la commission de l'administration publique mais de la commission des finances publiques, et aujourd'hui j'ai troqué ma commission pour venir vous entendre parce que, les technologies de l'information, ça m'intéresse. Et je suis comme mes collègues, évidemment, je ne suis pas une spécialiste, mais je suis ce dossier depuis un certain temps, ce qui me permet peut-être de déceler ou de voir certaines choses. Et je suis ici surtout pour apprendre de vous parce que c'est vous qui avez l'information.

Vous avez dit dans votre présentation que le ministère des Transports a été choisi pour être un des sites-pilotes de GIREs. Pourquoi?

Le Président (M. Kelley): M. Beaulieu.

M. Beaulieu (Jean-Paul): M. le Président. Parce que c'est un ministère d'envergure. C'est le ministère le plus important au niveau des dépenses de capital, au niveau contractuel. C'est un ministère qui s'est porté volontaire. Mon prédécesseur, M. Trudeau, s'est montré volontaire, tout comme moi aux Ressources naturelles avant — j'étais sous-ministre aux Ressources naturelles. On s'est portés volontaires à cause des complexités de nos organisations, parce que c'est un ministère très décentralisé, ça a des subventions, dans le fond, le plus gros portefeuille de dépenses de capital et d'investissements du gouvernement.

Et donc, c'est de par sa spécificité même et aussi parce que mon prédécesseur savait très bien qu'il fallait attraper le train de la modernisation au niveau de la gestion intégrée des ressources plutôt que de le subir. Donc, on préférerait plonger avec nos équipes, avec nos spécialistes pour être un site-pilote, de façon à pouvoir tout de suite, en parallèle, moderniser nos systèmes avec le plan d'action qu'on a, de façon à ne pas retarder à plus tard l'adaptation de nos systèmes internes à ceux qui sont mis de l'avant par l'ensemble du concept GIREs.

Processus d'acquisition des technologies de l'information

Mme Houda-Pepin: Dans votre présentation, vous nous avez présenté votre ministère et les différentes unités rattachées au sujet qu'on discute aujourd'hui, mais vous n'avez pas répondu au rapport du Vérificateur général en tant que tel, sur les commentaires qu'il a faits par rapport aux lacunes concernant l'ensemble, finalement, du processus décisionnel concernant les acquisitions des technologies de l'information dans votre ministère. Alors, est-ce que je peux vous offrir l'opportunité d'élaborer là-dessus?

M. Beaulieu (Jean-Paul): Madame, M. le Président...

Le Président (M. Kelley): M. Beaulieu.

Document déposé

M. Beaulieu (Jean-Paul): ...je suis très heureux donc de faire un dépôt, c'est-à-dire que, donc, l'objectif de la commission, c'est de voir clair et de voir un peu c'est quoi que le ministère fait, c'est quoi, sa stratégie pour répondre aux préoccupations du Vérificateur général et de la commission. Donc, je vais déposer le document qui doit me servir et qui me sert à répondre à la plupart des interrogations. On a... Mes gens ont essayé de — parce que, comme je ne suis pas un expert — ont tenté de me donner un document de 20 et quelques pages, 27 pages, qui reprend chacune des recommandations du Vérificateur général dans un langage vulgarisé. Donc, si on veut aller plus loin dans le pointu, je vais peut-être demander un petit peu plus tard à certains experts de compléter par rapport à des systèmes comme le GIREs ou Artemis, et autres, là.

Donc, je l'ai déposé, et ça, évidemment, pour chacun des commentaires, les principaux commentaires, et chacune des recommandations. Comme, la première rubrique, c'est la recommandation 4.45. Je suis désolé qu'on n'ait pas numéroté la colonne 2, là, on aurait pu... C'est la recommandation 4.45 du rapport.

Vous avez le plan d'action général qui est libellé. Ensuite, vous avez les actions réalisées et en cours. Vous avez les actions à venir, pour chacune des recommandations, avec un calendrier estimé, visé pour l'exercice budgétaire. Donc, sans les reprendre une par une, je fais le dépôt, et ça fait plaisir de partager avec vous mes préoccupations qui sont aussi les vôtres.

Correctifs apportés depuis la publication du rapport du Vérificateur général

Mme Houda-Pepin: D'accord. Merci pour le dépôt. Maintenant, pour les fins d'enregistrement, parce que, évidemment, on est ici pour échanger, puis après on réfère à nos enregistrements pour mieux comprendre ce qui a été dit, est-ce qu'il vous serait possible de nous répondre aux points qui ont été soulevés par le Vérificateur général et qui font l'objet finalement de la rencontre d'aujourd'hui?

Le Vérificateur général a identifié un certain nombre de failles dans le processus des acquisitions des technologies au ministère des Transports. Considérant que vous dépensez quand même des budgets importants, de l'ordre de 37 millions, pour la vérification qui nous concerne, de 1999-2000, le Vérificateur a remis son rapport ça fait plus d'un an et demi, donc vous avez eu le temps d'apporter les correctifs nécessaires. Moi, je veux vous entendre sur ces aspects-là.

Par exemple, les failles relatives à la planification, qu'est-ce que vous répondez au Vérificateur général? Je ne veux pas lire ça dans un organigramme ou dans un tableau. Je veux vous entendre, vous entendre me dire, comme sous-ministre qui prend les rênes de ce ministère, quels sont les correctifs qui ont été apportés à chacun des points soulevés par le

Vérificateur général? Et probablement, vous, comme vous êtes un homme transparent puis que vous voulez agir, quelle est votre vision des choses?

Le Président (M. Kelley): M. Beaulieu, la question est posée.

M. Beaulieu (Jean-Paul): M. le Président, je voudrais rappeler à la commission que, évidemment, le rapport du Vérificateur général comporte 30 à 35 pages, de façon très précise, plusieurs recommandations très techniques. La première rubrique, ça concerne la planification. Bon.

Par rapport au constat du Vérificateur général, d'ailleurs, dans le rapport, on avait, dans nos commentaires, précisé qu'on était d'accord avec ses constats. Le ministère, depuis — puis on avait commencé, mais on s'est accéléré — depuis ces constats et le dépôt de son rapport, a mis en place un processus pluriannuel de planification pour les technologies, alors qu'on lui reprochait d'avoir une vision à courte vue et séquentielle et moins organisée, avec les plans d'immobilisation. Et ces processus-là ont été déposés de façon très claire au comité de gestion du ministère dans le cadre de la modernisation complète des technologies, avec un processus d'implantation détaillé dans toutes les unités administratives.

Donc, je pourrais aussi, si les copies sont arrivées, déposer...

Une voix: ...

M. Beaulieu (Jean-Paul): Elles sont en train de se faire. Je déposerai la présentation qui m'a été faite et qui a été partagée par tous les membres du comité de gestion du ministère concernant, dans le fond, l'orientation très détaillée du processus de planification des nouvelles technologies de l'information et les décisions qui en sont ressorties. Parce qu'on a discuté — ça s'est fait en deux séances — on a discuté sur l'à-propos de bien coordonner les activités qui sont en mode territorial versus les unités centrales, parce qu'on est un ministère qui comporte beaucoup d'activités terrains, puis il y a aussi des unités centrales qui coordonnent la dimension technique.

Donc, sans aller dans les détails, ce que je vous dis, c'est que les processus sont en marche, il y a des planifications détaillées. Comme je le mentionne dans le rapport que j'ai déposé, il y a des processus qui ont été diffusés. Il y a toute une mécanique qui est en place et il y a un suivi très serré des échéances. Et c'est évident qu'on n'a pas eu le temps, depuis le dépôt du Vérificateur général, du rapport, de faire tous les correctifs. Ça, c'est... Je pense que ça serait rêver, chez nous, de penser qu'on pouvait tout corriger tout de suite, mais les plans d'action sont en place pour être capable, sur deux ou trois ans, de corriger l'ensemble ou la quasi-totalité des constats et recommandations du Vérificateur général.

C'est un peu ma façon de répondre. Je parle de façon très macro sur l'orientation du ministère à ce titre-là. À moins qu'il y ait une question très, très pointue que vous vouliez m'adresser par rapport à un système donné ou par rapport à une recommandation précise du

Vérificateur général, c'est un peu la façon. Puis, moi, je suis ça de très près, je suis très préoccupé.

Le rapport — j'ai fait le même constat que les membres de la commission — est passablement accablant. Et le ministère a fait son mea culpa et il le fait encore aujourd'hui. On est d'accord avec les constats et ses recommandations. Et tout est en place actuellement dans l'infrastructure administrative pour livrer la marchandise et répondre à ces préoccupations-là.

● (10 h 10) ●

Peut-être de façon ultérieure, je vais adresser à la commission... Je trouvais ça un peu prématuré de tout simplement vous envoyer un rapport par écrit: Voici la réponse, etc. Je dépose mes documents internes de travail. Je pourrais peut-être faire rapport à la commission — parce que le rapport a été déposé... il faut rappeler qu'il a été déposé en décembre, ça laisse peu de temps, avec le calendrier que l'on connaît, pour mettre tout en place — mais je pourrais peut-être faire rapport à une date ultérieure de façon très détaillée sur... encore plus détaillée ici, avec même des annexes techniques, pour expliquer, là, en détail chacune des corrections qu'on apporte à nos systèmes et puis pour au moins sécuriser la commission.

Mme Houda-Pepin: Je vais vous laisser la parole, M. le Président, peut-être pour faire un échange.

Le Président (M. Kelley): O.K.

Mme Houda-Pepin: Mais, si vous permettez, juste sur ce point-là, c'est vrai que le rapport du Vérificateur général a été rendu public en décembre et a été déposé en décembre, mais, vous, au ministère, vous en avez pris connaissance avant le grand public, en juin, donc depuis juin, et ça portait sur une gestion qui porte sur 1999-2000. Autrement dit, vous avez eu amplement le temps non seulement de faire votre mea culpa... Parce qu'il faut être honorable pour dire: Des fois, quand ça ne marche pas, ça ne marche pas, et le reconnaître, c'est déjà faire la moitié du chemin. Mais, moi, je veux vous entendre sur l'autre moitié du chemin, c'est-à-dire: Qu'est-ce que vous avez fait depuis pour apporter des correctifs au diagnostic du Vérificateur général sur les points qui ont été soulevés dans son rapport?

Je peux, si vous voulez être plus pointu, je le ferai plus tard, aller dans des questions précises. Mais je veux vous entendre d'ordre général. Le Vérificateur général a signalé que la façon de procéder au ministère des Transports en ce qui a trait à l'acquisition des technologies et de l'information posait de sérieux problèmes. Il les a clairement identifiés dans un langage qui est clair et précis. Moi, je veux juste vous entendre, parce que vous avez autour de vous une expertise assez importante. Vous êtes accompagné aujourd'hui de plusieurs personnes qui comprennent très bien ce qui se passe dans l'appareil, qui sont capables de fournir des réponses. C'est ces réponses-là que je veux entendre.

Le Président (M. Kelley): M. Beaulieu.

M. Beaulieu (Jean-Paul): M. le Président, je vais tenter, puis possiblement demander à quelqu'un de compléter...

Mme Houda-Pepin: Oui.

M. Beaulieu (Jean-Paul): Je vais tenter de répondre à la dimension... D'abord, le rapport a été rendu public en décembre. Moi, j'en ai pris connaissance... Excusez-moi. Le rapport a été rendu public en décembre, à moins que je ne me trompe, a été rendu public en décembre de l'an 2000, déposé à l'Assemblée nationale. Donc, il était connu du grand public en décembre et non pas en juin. Moi, j'en ai pris connaissance, en arrivant comme sous-ministre, comme étant un dossier que j'appelle important et urgent, parce que les préoccupations qui sont soulevées à l'Assemblée sont les premiers dossiers sur le dessus.

J'ai demandé des présentations à ce sujet-là rapidement. J'ai demandé un plan d'action, qui avait déjà été commencé à être préparé pour le sous-ministre qui était en poste, M. Trudeau. Les gens m'ont fait une présentation exhaustive sur les particularités du rapport pour chacune des rubriques, là. C'est-à-dire que chacune des recommandations, que ce soit la première aller jusqu'à la dernière, il y a une réponse préliminaire donnée dans le rapport que j'ai déposé pour les acquisitions, mieux structurer ça, l'accueil, et autres. Et ces éléments-là sont suivis par le comité directeur des technologies chez nous, dont je fais partie, que je préside, et avec tout un processus de répondants.

Donc, il y a une mécanique en place actuellement pour qu'on essaie de se rattraper, pour corriger les lacunes. Ceux qui connaissent le domaine informatique — et je n'en suis pas un personnellement — mais ceux qui connaissent ça savent que c'est très difficile de modifier de façon rapide un système qui n'est pas, mettons, reconnu comme fiable ou encore d'apporter, de faire du jointage et de faire de l'analyse matricielle de données, et tout ça. Donc, ces processus-là sont en cours de réalisation. Il y en a quelques-uns qui ne sont pas initiés et, un peu plus tard dans le processus, avec des questions un peu plus pointues, on pourra regarder des systèmes qui préoccupaient le Vérificateur général.

Peut-être que je vais demander à M. Amyot, qui est le directeur des technologies, qui pilote l'ensemble de la réorganisation et de la modernisation pour la partie des technologies, de compléter ma réponse. M. le Président.

Le Président (M. Kelley): Oui. M. Byrne? C'est bien ça? Byrne Amyot?

M. Amyot (Byrne): Oui, c'est bien ça.

Le Président (M. Kelley): M. Amyot.

M. Amyot (Byrne): M. le Président, l'analyse du rapport fait par le Vérificateur général, c'est assez exhaustif. C'est une analyse qui a duré sur une période de près de huit mois, qui a fait un diagnostic de l'ensemble des éléments du ministère, et ce, avant mon arrivée. Je suis arrivé au ministère en avril 2000. Et, devant l'état... je me suis assis avec M. Trudeau pour essayer de cerner les grands vecteurs que voulait dire le rapport du Vérificateur général.

Essentiellement, il y avait la notion de l'interrelation entre le fournisseur d'ouvrage de la DTI et

l'ensemble de sa clientèle qui... pour être en mesure de corriger les lacunes définies au niveau de la planification et au niveau du développement des systèmes.

Il y avait également aussi des failles reliées alentour du réseau informatique ministériel. Pour ce faire, ça prenait une capacité de pouvoir gérer l'offre et la demande. Donc, en conséquence, le premier élément qu'on a fait, c'est de trouver une structure d'accueil entre la clientèle et la Direction des technologies de l'information pour être certain que les besoins des clients seraient très bien répondus, d'une part, et, d'autre part, que ça se traduise dans des projets dont la nature et la continuité demeuraient identiques du début à la fin.

C'est pour ça que nous avons procédé, à la Direction des technologies de l'information, à une restructuration, restructuration qui visait à cerner d'une façon beaucoup plus claire la notion des concepts, donc la conception, d'une part, d'autre part, la notion de la réalisation des projets, qui est le domaine du développement et des ajustements au niveau de chacun des systèmes, et également aussi pour être en mesure aussi de faire l'arrimage entre les systèmes existants et les systèmes à venir dans le cadre du projet GIREs. Parce qu'il ne faut pas oublier non plus que, comme l'a dit M. Beaulieu, on veut faire les affaires une fois et non pas les faire à répétition.

Troisièmement, il fallait également aussi cerner l'univers de l'exploitation. Les lacunes au niveau du réseau étaient telles qu'il s'agissait de rebâtir l'ensemble selon les grandes fonctionnalités qu'on retrouve normalement dans un réseau informatique. C'est en décembre 2000 donc que nous avons procédé à la réorganisation de la DTI qui visait à mieux cerner donc l'univers de la conception, de la réalisation et de l'exploitation.

L'élément majeur était à savoir que ce qu'on fait, on le fait pour soutenir les activités régulières du ministère. Donc, ça prenait une structure de communication sur la juste définition des besoins des clients et d'être en mesure également aussi d'y accoler l'ensemble des opérations en conséquence. Nous avons donc fait procéder à une analyse des systèmes pour identifier l'ensemble des 87 systèmes que nous avions pour les aligner selon les lignes d'affaires du ministère, donc selon les éléments d'opération du ministère, et procéder à la lecture de ces systèmes-là selon le moment présent, donc en décembre 2000.

Ça nous a donné un portrait sur les systèmes en développement, les systèmes en entretien, les systèmes pour lesquels on avait des bases de données qui étaient plus ou moins bien exploitées, etc. Et là on s'est retourné en disant: Bien, ces systèmes-là sont pour notre clientèle, et donc, en conséquence, qu'en est-il? Et c'est là qu'on s'est aperçu que, avec l'ensemble du bouleversement qu'il y a eu dans le ministère de 1993 à 2000, il fallait revenir avec la notion de «propriété de système», qui est en lien avec les responsabilités régulières du ministère dans ses opérations.

Nous avons donc parti le processus des unités administratives responsables de système qui avait pour objet que, dans l'administration du ministère, dans l'organisation régulière du ministère, chaque système ministériel se retrouverait un répondant sur la définition

des besoins et retrouverait chez nous un répondant technologique pour faire l'adéquation des besoins.

Nous avons donc regardé ça et regardé aussi la réalité du ministère. La réalité du ministère est telle que nos systèmes sont des systèmes corporatifs ministériels mais dont l'application est fortement régionalisée. Donc, nous avons convenu qu'il pouvait y avoir un système de copilotage. Bien que les systèmes soient sous la responsabilité centrale d'unités administratives dans le ministère, il y aurait un système de copilotage dont un serait central et l'autre serait régional. Nous avons essayé d'équilibrer ça pour qu'il y ait une juste répartition entre l'est et l'ouest. Nous avons fait une proposition, et cette proposition-là a été soumise en consultation, parce que ça venait désigner des rôles de pilote, de copilote, autant sur le plan utilisateur que sur le plan informatique.

• (10 h 20) •

Et donc, nous sommes allés en consultation dans le ministère là-dessus. L'opération a été bien reçue à la grandeur des clients du ministère, et nous sommes en train de procéder à l'identification et la formation des pilotes en question pour pouvoir mettre ça tout en oeuvre. Et, rattaché à ça, bien évidemment, nous avons essayé de ramener aussi toute la notion de la planification et la notion de l'adéquation avec les orientations stratégiques du ministère et avec la planification qui doit s'effectuer dans le cadre financier, qui maintenant est pluriannuel, et ce qu'on appelle le «PTRI», pour le plan triennal des ressources informationnelles, et sa subdivision annuelle qu'on appelle le «PAR», qui est le plan annuel de réalisation de l'information, M. le Président.

Alors, toujours est-il que nous avons mis donc ces éléments-là en place. Tout n'est pas nécessairement terminé, mais c'est ce que vous retrouvez à l'intérieur de ce qu'on a appelé les «vecteurs de changement», qui sont au niveau du tableau IV qui vous a été déposé.

Sur la notion du réseau informatique, nous avons donc regardé les points majeurs, parce qu'il faut... Un réseau informatique, lorsqu'on essaie de l'améliorer et construire dessus, il faut être certain que les divisions fonctionnelles sont donc en conséquence adéquates. Et le rapport du Vérificateur général nous identifiait des lacunes en ce qui concerne la sécurité physique, logique et matérielle.

Nous avons donc procédé à des améliorations — et ça, c'est identifié dans le vecteur du réseau — à des améliorations du réseau, donc de notre informatique de base, au niveau de la fiabilité et de la performance. C'est comme ça qu'on a d'abord, en premier lieu, regardé les déficiences de fiabilité et de performance en commençant par regarder les éléments qui permettaient une interruption du réseau, donc garder la continuité. Nous avons donc procédé aux améliorations physiques, selon les règles de l'art, de notre emplacement d'exploitation à Québec et à Montréal. Nous avons procédé à des divisions logiques en permettant l'instauration d'un laboratoire, l'instauration d'un environnement de développement, un environnement de préproduction et un environnement de production pour regarder la stabilité. Parce que, si ce qu'on ne teste pas puis qu'on met directement vivant dans nos systèmes vient perturber l'existence des systèmes actuels... Nous avons regardé notre réseau, sa capacité de supporter la charge. Et nous

avons donc procédé à une planification d'amélioration du réseau en améliorant sa capacité de support. Nous avons également aussi regardé la notion de la sécurité et, finalement aussi, la notion de la gestion des productions.

C'est pour ça qu'on a pris l'ensemble de notre service et on a fait un service d'exploitation du réseau informatique où nous avons une subdivision maintenant qui s'occupe de la gestion des projets informatiques, qui est donc toute la gestion des projets de technologie selon des normes en vigueur et des méthodes.

Nous avons mis aussi une gestion des mises en production informatiques qui visent à non seulement opérer le laboratoire, mais, une fois les projets prêts à l'implantation, établir des stratégies de mise en production comprenant la complexité et des subdivisions qui comprennent la gestion des problèmes et des changements, la gestion des opérations et du monitoring que ça concerne, et également aussi l'ensemble des télécommunications, la gestion de la sécurité, puisque les emplacements physiques que je vous ai mentionnés tout à l'heure sont dorénavant aussi contrôlés par des systèmes de sécurité selon les règles de l'art, avec cartes d'accès, caméras, etc.

Nous avons également aussi là-dedans mis en place une infrastructure de base sur laquelle on va construire, parce qu'on veut y aller au niveau également aussi de la supervision du trafic. Nous avons également aussi regardé toute la notion de la gestion de nos espaces magnétiques et de nos bases de données pour être en mesure d'assurer un archivage des prises de copies, des allocations de quotas et des destructions, lorsqu'il devra y en avoir, selon les règles de l'art. Et finalement, et non pas le moindre, nous avons la gestion de la performance et de la capacité qui permet de faire l'évaluation de charge, la requête des nouveaux besoins, les modélisations et finalement les recommandations de mise en implantation.

Bref, ça paraît peut-être un peu beaucoup dans ma réponse, je m'en excuse, mais, dans ce ministère-ci, nous avons de l'informatique centrale sur ordinateur central, nous avons de l'informatique ministérielle, qui est de l'informatique qu'on pourrait appeler, dans le jargon, de l'informatique départementale avec une subdivision client serveur, et finalement nous avons de l'informatique locale. Il s'agissait donc, en conséquence, de pouvoir arrimer l'ensemble de ces éléments-là sans qu'il y ait de heurts.

Sur ces améliorations-là, on a l'intention, au cours des prochaines années maintenant, de pouvoir arriver avec une base d'infrastructures, mais de la faire évoluer, puisque les grands vecteurs vont arriver, et c'est là qu'on veut mettre des outils intégrés de gestion et de la gestion du trafic. J'arrête là, si vous me le permettez, M. le Président.

Le Président (M. Kelley): Oui, là, M. Amyot, oui...

M. Amyot (Byrne): S'il y a d'autres questions, allez-y.

Le Président (M. Kelley): ...je pense que c'est fort intéressant, mais je sais que ma collègue de

Rosemont veut intervenir précisément. Et c'était juste un survol fort intéressant. Alors, je pense que vous avez mis sur la table beaucoup des éléments qu'on peut poursuivre dans les questions. Alors, Mme la députée de Rosemont.

Ressources humaines affectées aux technologies de l'information

Mme Dionne-Marsolais: Juste sur celle là, là. Pour tout faire cette modification-là, vous avez combien d'employés sur les 6 200? Il y a combien de personnes qui sont affectées à votre unité de gestion de l'information et des technologies de l'information? Parce que, dans toute votre réforme, vous n'avez pas dit un mot sur ça, là.

M. Amyot (Byrne): M. le Président, relativement à ça, je devrais dire que, dans le ministère, il y a tout près de 180 personnes et quelques qui s'occupent de l'informatique, mais c'est autant au central qu'en territoire, puisqu'en territoire, comme j'ai dit tout à l'heure, il y a beaucoup d'informatique décentralisée, donc, en conséquence, il y a les soutiens techniques en milieu usager. Mais, si on compte l'équipe centrale, à l'heure actuelle, c'est un noyau d'à peu près 130 personnes, qu'on complète par de la retenue de services professionnels externes. Et ça justifiait également aussi, avec ce recours pour être capable d'aller obtenir non seulement l'expertise, mais pouvoir permettre un transfert d'expertise vers les employés existants... Parce que tout ce qu'on est en train de parler, c'est une vaste gestion de changements et c'est une vaste orientation vers des nouvelles technologies dont l'évolution est rapide. Il y a — M. Breton sera sûrement d'accord avec moi — quelques années, on pouvait calculer du changement sur un ordre de cinq ans; maintenant, en termes informatiques, c'est beaucoup plus en termes de 18 mois, et on s'en va, au cours des prochaines années, dans du changement qui va se compter en termes de nombre de mois et non plus en termes de nombre d'années.

Donc, en conséquence, il y a lieu donc, avec les nouvelles technologies qui évoluent, d'être en mesure de recourir à de l'expertise externe. Et, pour être certains que la connaissance puisse bien se transposer sur les gens du ministère, et, les gens qui viennent travailler chez nous également, aussi le faire avec connaissance de nos produits, nous avons donc aussi mis en place des méthodologies de développement de projet et des méthodologies de gestion de projet qui sont dorénavant partie intégrante des prises de connaissance dans chacun des systèmes... dont l'entreprise privée vient nous assister dans le développement des systèmes.

Mme Dionne-Marsolais: Est-ce que je peux prendre...

Le Président (M. Kelley): Oui, oui.

Méthodologie de prévision des bénéfices escomptés

Mme Dionne-Marsolais: Bon. Alors, d'abord, bonjour à tout le monde. Je voudrais, moi, faire quelques

petits commentaires d'introduction. Notre objectif ici, évidemment, c'est de voir si les fonds publics sont bien investis et si les façons de faire donnent des résultats et se comparent correctement avec ce qui se fait dans le secteur.

Alors, dans votre présentation, vous nous avez présenté un ministère où on voit qu'il y a beaucoup d'ingénieurs — ha, ha, ha! c'est normal aussi, hein — et qui est effectivement bien structuré et bien organisé. Et je dirais que la conséquence de ça... Moi, ce qui m'a frappée, là... Je ferai juste un petit commentaire sur votre profil de gestionnaire: c'est qu'il y a un très grand respect des méthodes et de la hiérarchie dans votre organisation. Et, la conséquence de ça, c'est qu'il doit y avoir, étant donné l'envergure du ministère aussi et la délégation très importante d'autorité qui semble exister d'après vos données, il doit y avoir une bureaucratie très lourde dans votre ministère.

● (10 h 30) ●

Le défi que vous avez par rapport au profil que je constate, là, c'est vraiment comment vous réussissez à responsabiliser chacun et à favoriser en même temps l'initiative aussi, parce que vous semblez avoir un encadrement, là, avec bien des petites boîtes, là. Ce qui n'est pas mauvais, là. Ce n'est pas une critique, c'est un commentaire que je fais. Ce qu'il est agréable de voir, c'est que, dans vos points forts — les points faibles, on ne le sait pas, mais on pourrait les... On dit toujours qu'on a le défaut de nos qualités, donc on pourrait les lister à côté, mais c'est qu'il y a une volonté ministérielle d'améliorer la performance. Alors, on va parler de ça.

Dans ses remarques d'introduction, le Vérificateur général, si j'ai bien compris, aurait dit qu'entre 1993 et 1999 votre ministère aurait consenti 46 millions pour des dépenses de développement en informatique, en ressources de technologies d'information. C'est correct? Oui. Et, dans la période qui a été vérifiée par le Vérificateur général, on parle de 37 millions qui auraient été consacrés aux technologies de l'information. Donc, on voit que déjà, pour une année, là, il y a eu... on sent, en tout cas, quantitativement, en dollars, un effort de mise à niveau et sans doute de rattrapage, comme vous nous l'avez assez bien présenté, comme votre sous-ministre... en tout cas le monsieur qui a parlé tout à l'heure nous a présenté ça.

Alors, évidemment, le changement non seulement de culture, mais de façon de faire peut être très brutal aussi, hein, dans des organisations comme ça. Alors, la question que j'ai... Parce que je voudrais qu'on soit assez précis, moi aussi, pour qu'on puisse progresser. À l'article 4.22 du Vérificateur général... Je vais vous lire le paragraphe et j'aimerais que vous me fassiez un commentaire précis sur ça, on dit: «Toutefois, nos travaux nous amènent à conclure que les processus liés aux aspects critiques que nous avons ciblés — donc, ils les ont identifiés, ils ont été très précis — ne sont pas mis en oeuvre de façon satisfaisante — ça, c'est général. Les pratiques actuelles ont des répercussions négatives sur la qualité de la gestion et la prise de décision — ça, c'est un peu plus grave. Elles augmentent les coûts, retardent les échéances et ne permettent pas de récupérer l'ensemble des bénéfices escomptés.»

D'ailleurs, un petit peu plus loin — un petit peu plus loin ou un petit peu plus avant, là, je ne me

souviens pas — on a bien dit que vous n'étiez pas en mesure de mesurer les résultats d'économie ou d'efficacité que vos prévisions d'investissement en technologies de l'information devaient apporter. Alors, dans cette même phrase, il dit: «À preuve, des écarts par rapport aux prévisions de plus de 100 p. cent ont été observés pour plusieurs systèmes à l'égard de l'un ou de l'autre de ces éléments.» On a déjà vu dans d'autres ministères des écarts de cette nature-là. C'est très gros. Vous avez sûrement des réponses à ça.

Mais, moi, ce qui m'intéresse, c'est: Comment faites-vous, sur une dépense, par exemple, de 37 millions \$ par année, pour débiter la modernisation de vos systèmes, pour vous engager dans différents projets qui totalisent 37 millions sans avoir une évaluation un tant soit peu préliminaire du résultat escompté en termes ou d'économie ou d'efficacité de gestion?

Le Président (M. Kelley): M. Beaulieu.

M. Beaulieu (Jean-Paul): Oui, M. le Président. D'abord, je fais référence aux effectifs qui sont consacrés, et les budgets... le 37 millions et puis les effectifs. On se compare de façon... je veux dire, si on se compare à d'autres ministères, parce que le Trésor fait son portrait annuel, là, officiellement, les données qu'il reflète dans ses tableaux sont plus des données qui ne comprennent pas les fonds, là, les fonds dédiés et ces choses-là, comme le Fonds routier, ça fait que, si on extrapole, on est probablement, en termes de dépenses, à un niveau... on est en rattrapage, comme vous le dites bien, dans les dépenses de technologies de l'information, à 37 millions. Puis même, souvent j'ai noté dans mes rapports de gestion: les trois dernières années, il y a eu beaucoup de crédits qui ont été périmés dans nos projets, même globaux. Même s'il y en a plusieurs qui ont dépassé les estimés préliminaires...

Mme Dionne-Marsolais: Dans vos projets d'informatique?

M. Beaulieu (Jean-Paul): Oui, dans nos projets d'informatique, il a plusieurs projets qu'on n'a pas réalisés à la hauteur de nos prévisions puis il y en a d'autres qui ont défoncé, là. C'est ce qui explique aussi les remarques du Vérificateur général. On a périmé, à cause de ça, dans notre planification budgétaire, des crédits qui étaient virés à d'autres activités. Donc, un des défis du ministère, c'est de faire le rattrapage. Je sais qu'on a beaucoup, beaucoup d'experts en génie, en structures, et ces gens-là...

Mme Dionne-Marsolais: En génie civil.

M. Beaulieu (Jean-Paul): En génie civil, mécanique, et autres, là. Moi, je suis, personnellement, un ingénieur chimique, mais je ne fais pas de chimie. Je devrais en faire pour les structures de béton, mais je n'ai jamais touché à ça. Mais les gens ont des exigences sur les systèmes. Ils voient des systèmes ailleurs, par exemple qui sont utilisés aux États-Unis, pour le traitement des chaussées ou des structures, veulent s'en approprier et les adapter à l'intérieur. Donc, et comme vous connaissez bien ça, des spécialistes, les gens ont une

mission bien concrète à faire. Donc, c'est extrêmement complexe d'essayer de prendre ces produits-là externes, de les adapter à notre contexte à nous. Et, si on n'est pas capable de prendre ça, les progiciels externes, et de les adapter, il faut en bâtir des similaires.

Puis, avec les années, à cause de la restructuration de 1993, excusez l'expression, mais c'est horrible un peu, le changement qu'on a vécu depuis 1993, parce qu'on a effectivement tout responsabilisé le local. Et, après ça, on a essayé de se rattraper puis on a mis en marche toutes sortes de planifications. Puis, même avec ces planifications-là, on arrive en deçà des chiffres moyens des autres ministères et organismes, qui sont autour de 7 % pour les effectifs et les budgets, d'après le rapport du Conseil du trésor. Nous, on se situe bien en deçà de ça au niveau des investissements qu'on fait là-dedans.

Donc, on est continuellement en rattrapage, c'est ce qui explique une des remarques du Vérificateur, un moment donné, que c'est marqué qu'on a échappé le système, mais on a échappé le développement de systèmes. On mettait différentes versions de logiciels dans les systèmes, puis il y avait comme trop de travail à faire et à structurer. Et c'est pour ça qu'en décembre, avant mon arrivée, en décembre 2000, on a donné un mandat à l'organisation pour: Écoutez, là, on va nettoyer ça, là, parce que ça n'a pas de sens.

Ça fait que, là, tout s'est mis en branle pour structurer de façon plus adéquate tous les systèmes d'implantation, de bien décorifier ça, de façon très professionnelle, avec des validations externes, avec des experts comme des grandes compagnies externes, Cognicase, et autres, qui viennent nous appuyer dans l'organisation pour valider un peu nos planifications et notre structure. Et puis graduellement, avec la gestion par projet, et tout, avec les échéances plus fermes, on se trouve à nettoyer tranquillement un peu les lacunes observées dans le passé.

Donc, je voulais au moins vous situer les efforts budgétaires et effectifs. On est en deçà de la moyenne des ministères. On devrait, compte tenu de la spécificité du ministère des Transports, être au moins à ce niveau-là et nettement plus haut, non pas pour dépenser vulgairement, là, mais pour être à la fine pointe tout le temps. Assez que j'ai des extrêmes dans mon ministère. Moi, j'ai des camions spécialisés actuellement, hyper-spécialisés, qui font, par exemple, la lecture de la rugosité des routes. C'est un indice international reconnu, et ces camions-là enregistrent les données, qui sont transférées dans des banques de données. Donc, dans des spécificités de notre mission, on a des outils extraordinaires qui font que... même l'Ontario ne veut pas rendre publiques ses données sur l'état des routes. Nous, on est transparents. Nos routes sont mal en point...

Mme Dionne-Marsolais: ...toutes vos routes, hein? On n'embarquera pas là-dedans. Je vais vous envoyer mes factures d'auto.

Des voix: Ha, ha, ha!

M. Beaulieu (Jean-Paul): Non, mais mon ministre, à la demande de Mme Roy, va rendre public

un plan de reconstruction, là, de 3 milliards prochainement, et puis il va rendre publiques les données très précises sur... Puis, ces données-là, on les a parce qu'on fait le tour de chacune de nos routes à tous les deux ans avec des lectures très techniques qui rentrent dans des banques de données. Ça, c'est la fine pointe connue sur le plan international. Mais, après ça, on essaie de rentrer ça dans les systèmes, intégrer tout ça avec... qu'on vient... après ça on priorise.

Et donc, c'est d'une complexité inouïe. Et, moi, je suis autant préoccupé que vous, puis je vais suivre ça sur une base mensuelle, à mon comité de gestion, l'état du dossier. Pas besoin de vous dire que, moi, quand j'ai fait cette lecture-là, puis Byrne, qui est à planche là-dedans avec Gordon, ces gens-là travaillent d'arrachepied pour livrer des produits qui sont plus cohérents, plus fiables et qui répondent aux normes internationales. Même dans les processus... C'est ça.

Mise à jour du plan triennal des ressources informationnelles

Mme Dionne-Marsolais: Justement, vous venez de mettre un peu le doigt sur le point suivant. Je pense qu'on comprend tous que le positionnement du ministère par rapport aux autres ministères, il y a un rattrapage à faire, et tout ça, et vous avez des ratios un peu différents. Vous avez aussi une mission différente. Mais vous êtes probablement un ministère qui peut se comparer le plus facilement avec ce qui se fait ailleurs en termes de pratiques, en termes de processus de gestion, en termes de façon de faire.

● (10 h 40) ●

Alors, vous vous comparez avec qui quand vous voulez améliorer votre organisation? Il n'y a pas personne, là, qui... Je ne sais pas, moi, on doit avoir tant de milles de route per capita, là, ça doit se mesurer comme ça, je le dis, là, sans connaissances précises de ce secteur-là. Mais, si on avait un autre État, par exemple, avec lequel on pourrait se mesurer, on pourrait se mesurer avec qui pour savoir, par exemple, le coût... On revient toujours à...

Je ne le sais pas, moi. Je ne les connais pas, vos indicateurs de performance, mais ça peut être le coût de l'administration par mille de route, par mille d'asphalte, par mille de route asphaltée, je ne le sais pas. Pour que vous puissiez porter un jugement sur l'efficacité du ministère, il faut le faire en relation avec quelque chose. On ne peut pas le faire en valeur absolue. On peut bien dire: Oui, on est très bon, ou on n'est pas bon, il faut faire du rattrapage, mais où est-ce qu'on établit notre priorité de correctifs? Et c'est ça qui... Je pense que le sens de la vérification générale qui est faite par le Vérificateur général, c'est d'essayer de vous aider à cibler les éléments sur lesquels vous devez faire... vous devez apporter des correctifs.

Et, pour préciser davantage ma question, à 4.29 dans son rapport, il indique... Je fais le lien avec ce que votre responsable de l'informatique a dit tout à l'heure. Il parle de votre plan triennal des ressources informationnelles, qui de toute façon est une exigence du Trésor, et il parle de votre plan annuel de réalisation. Et à quelque part il dit que votre PTRI, il est pour trois ans... il n'est pas... il ne change pas pour trois ans. Vous

le gardez... vous ne le modifiez pas avec de nouvelles informations. Pouvez-vous nous dire comment ça se fait? Je pense c'est à 4.31 qu'il dit ça, tiens.

Vous dites: «Quant aux orientations stratégiques du ministère, elles sont actualisées — c'est-à-dire pas vous, mais le Vérificateur dit — elles sont actualisées annuellement alors que le PTRI, qui est produit tous les trois ans, ne fait l'objet d'aucune mise à jour.» C'est un gros, gros, gros... Enfin, c'est un... Moi, ça m'étonne.

M. Beaulieu (Jean-Paul): M. le Président...

Mme Dionne-Marsolais: ...surtout quand on sait que la vie va bien vite.

M. Beaulieu (Jean-Paul): M. le Président, c'est un excellent constat. D'ailleurs, lorsque le Vérificateur général a pris connaissance de nos méthodes, vous avez entièrement raison, c'est-à-dire que le plan était là, puis, avec les estimés qui étaient dedans, bien, on était passablement à côté parce qu'on ne l'adaptait pas annuellement, comme on doit le faire dans une planification, comme on le fait même avec les sociétés de transport, qui sont obligées de...

Mme Dionne-Marsolais: Bien voilà!

M. Beaulieu (Jean-Paul): ...une révision annuelle. Et ces processus-là sont actuellement changés. Donc, annuellement, avec les présentations que j'ai eues, on revoit le plan, le PTRI, et on est en interface avec les officiers du Trésor. Et une obligation interne a été donnée pour réviser annuellement les processus.

Mais je veux revenir sur le balisage, parce que c'est une question qui m'intéresse aussi, le balisage organisationnel, sur les extrants et non pas sur les intrants. Sur les extrants, on se compare actuellement...

Mme Dionne-Marsolais: Donnez-nous donc des exemples d'extrants.

M. Beaulieu (Jean-Paul): O.K. C'est-à-dire que, pour les routes, par exemple, on regarde... Parce que notre «core business», sans décrier les autres, comme le transport maritime, ferroviaire, aérien et ces choses-là, c'est le secteur routier, c'est là qu'est la...

Mme Dionne-Marsolais: C'est l'asphalte.

M. Beaulieu (Jean-Paul): Sans dire que c'est le gravier et l'asphalte... Parce que c'est très important, on a près de 30 000 km de routes, on se compare actuellement avec les États du Nord-Est, O.K.? Parce que l'Ontario ne veut pas rendre publiques ses données puis peut-être... Est-ce qu'ils les ont ou pas, la technologie pour identifier la rugosité de leurs routes? J'imagine qu'ils les ont, mais ils les cachent.

Les États du Nord-Est rendent ça assez public, avec les mêmes technologies, avec des technologies qui sont des indices internationaux de rugosité puis de confort routier. Et actuellement on est bien en deçà à cause... peut-être qu'on a rationalisé avec le temps, sans critiquer les appropriations, on est en deçà et on veut faire...

Mme Dionne-Marsolais: Sur toutes nos routes? Pas seulement sur...

M. Beaulieu (Jean-Paul): Non, non. C'est-à-dire, sur les indicateurs qu'on a développés, qui vont être rendus publics...

Mme Dionne-Marsolais: Oui, mais je parle... Quand je dis: Toutes nos routes...

M. Beaulieu (Jean-Paul): Pas toutes.

Mme Dionne-Marsolais: ...c'est que vous devez les classer. Il doit y avoir des autoroutes, des chemins secondaires, des réseaux nationaux.

M. Beaulieu (Jean-Paul): Bien, on a un réseau des routes qu'on appelle les routes nationales, les routes...

Mme Dionne-Marsolais: C'est ça. Et, sur tout ça, on est en deçà?

M. Beaulieu (Jean-Paul): C'est-à-dire que globalement, c'est-à-dire qu'avec les sommes qui nous ont été allouées, on est en deçà, en comparatif avec le Nord-Est. Puis, il y a des choses qui s'expliquent aussi, la climatologie, et tout ça.

Et notre objectif... Et puis là... Parce que je ne veux pas dévoiler ce qui s'en vient, parce que ça a été presque annoncé, le plan de reconstruction de 3 milliards. C'est qu'on va rendre publics ces indicateurs-là de façon... ces indicateurs qui sont connus de nos équipes. Ça fait un an et demi qu'on travaille là-dessus pour essayer de justifier correctement un réinvestissement dans le réseau routier, parce que c'est très important pour l'économie du Québec, d'avoir un réseau routier qui se tienne, à la fois pour le tourisme puis le transport routier, et autres, puis avec les réseaux routiers aussi qui sont les plus achalandés.

Et donc, ces indicateurs-là comparatifs, puis c'est là qu'est toute la substance... Puis on va mettre notre défi là-dedans. Sans vouloir nécessairement les dépasser, comment on pourrait faire pour se rapprocher de ces indicateurs-là? Puis on va mettre ces défis-là de l'avant. Évidemment, là on sort un petit peu du débat, mais c'est parce que ça m'intéressait de répondre à cette partie-là.

Mme Dionne-Marsolais: On sort pas vraiment, parce que vous dites: On se compare au niveau des extrants. Je ne sais pas si on peut utiliser le mot «intrant» pour les façons de faire.

M. Beaulieu (Jean-Paul): Oui, oui, c'est ça.

Mme Dionne-Marsolais: Vous comparez-vous là aussi?

M. Beaulieu (Jean-Paul): Bon. Là-dessus, je n'ai pas les indicateurs de balisage, mais j'en prends bonne note, c'est-à-dire qu'on pourrait peut-être faire un petit peu de recherches pour savoir, exemple, avec un ministère des Transports ou un État qui a des activités de transport comparables, en faisant les corrections un

peu avec des notes... vérifier combien ça nous coûte du kilomètre, et ces choses-là. J'imagine...

Mme Dionne-Marsolais: Au niveau de l'administration...

M. Beaulieu (Jean-Paul): Oui, au niveau global, le ministère.

Mme Dionne-Marsolais: ...au niveau des systèmes de support, c'est ça?

M. Beaulieu (Jean-Paul): Oui, les systèmes. On pourrait sûrement peut-être regarder ce qui est faisable là-dedans puis communiquer ces résultats à la commission au cours des prochains mois. Moi aussi, c'est le genre de choses qui m'intéressent, parce que tous nos chiffres internes sont par coût par kilomètre, partout. Ça fait qu'on pourrait peut-être regarder... On peut traduire, donc, notre administration en coût par kilomètre et comparer ça avec certains États. J'aimerais peut-être demander peut-être à M. Amyot de compléter pour le PTRI, sur le fait que maintenant on est rendu... on l'a sur trois ans puis on l'ajuste annuellement. Peut-être M. Amyot, M. le Président.

Mme Dionne-Marsolais: Bien là, si vous l'ajustez, c'était ça, le point, là. Si vous allez mettre de l'avant vos correctifs, je pense que ce serait peut-être préférable de continuer la discussion, parce que, nous, ce qu'on vise, c'est vraiment que les recommandations qui sont faites soient mises en place.

M. Beaulieu (Jean-Paul): O.K. Ça va être corrigé. Et puis chacune des unités responsables de systèmes... Par exemple, je parlais récemment avec Mme Laroche, Sylvie, qui est la chef de service de la géomatique. Il y a des systèmes en géomatique très sophistiqués, comme il y en avait au MRN. Ces personnes-là, avant, n'avaient pas ce que j'appelle la responsabilité de piloter le système puis de s'assurer de la pertinence, dans le fond, des exigences qui sont requises. Ils étaient plus comme gérés centralement pour les unités qui sont responsables de livrer les produits géomatiques.

Là, on est en train de faire un transfert. Il est en réalisation. On transfère ce qu'on appelle notre approche partenariale aux unités. Chacune des unités dans l'organisation qui gèrent... les gens qui traitent les chaussées, les gens qui traitent les structures, Guy Richard sur les structures, Mme Laroche sur la géomatique, on leur transfère une responsabilité additionnelle par rapport à leur mission. On leur dit: Vous avez un intrant qui est votre système pour suivre un peu l'évolution de vos affaires, qu'est-ce qu'on peut faire ensemble, en cogestion avec les unités centrales, pour améliorer ces systèmes-là puis les rendre plus fiables puis répondre aux interrogations du Vérificateur général? Puis d'accrocher tout ça dans des échanges d'informations aussi qui sont assez fiables pour être cumulées avec d'autres besoins dans l'organisation.

Gestion des risques

Mme Dionne-Marsolais: Toujours dans ce même esprit, à 4.34, où est-ce que le Vérificateur parle d'un

manque d'une vue d'ensemble des éléments pertinents à des projets, il y a, au niveau de la documentation consultée, que le Vérificateur qualifie d'incomplète, il parle, entre autres, au quatrième point: «Les critères servant à établir la priorité des activités ne sont pas pondérés, ce qui ne permet pas au ministère de déterminer la pertinence de celles-ci en fonction d'une grille d'analyse objective.» Je pose la question parce que, prioriser les activités, pour un ministère comme le vôtre, ça doit être crucial, parce que tout le monde est demandeur, évidemment. Alors, comment vous allez répondre à cette critique-là?

Parce que le point suivant, qui est celui qui représente des coûts, les risques encourus et leurs limites acceptables... sont peu explicités selon leur importance, ce qui visiblement peut avoir des conséquences quant aux risques sur les coûts des différents projets. Je ne sais pas si dans votre...

M. Beaulieu (Jean-Paul): Non, mais j'ai peut-être un élément additionnel. J'ai, dans mes papiers, ici, pour la gestion des risques, M. le Président, pour les critères...

Mme Dionne-Marsolais: Et pour la... Commencez donc par la priorité, parce que la priorité, ça m'intéresse autant que les risques.

• (10 h 50) •

M. Beaulieu (Jean-Paul): Oui. Bien là... Parce que des fois on attend pour savoir si effectivement ils ont corrigé cette lacune-là. Mais j'ai comme l'impression qu'il y a sûrement un mandat de donné. Si ce n'est pas corrigé, ça va à l'être, et là j'attends une réponse là-dessus. Je pourrais déposer un petit document sur la gestion des risques informatiques au MTQ. J'ai ici aussi le responsable, M. Pagé, qui a signé ce document-là, parce que effectivement le Vérificateur général avait raison. C'est que la gestion du risque était un peu éparpillée, tu sais, et non pas intégrée dans un processus, un processus qui nous est aussi montré par la modernisation de l'administration publique. Quand on est rendu dans...

Quand je vous parlais de la Table SM-7, avec Mme Diane Jean, on veut démontrer qu'on est en contrôle... Donc, comment on fait pour être en contrôle? Il faut être capable de gérer ses risques. Il y a des risques qui sont moins importants que d'autres, mais il faut tout structurer ça.

Document déposé

Fait que je dépose le document sur la gestion des risques qui a été rédigé à l'interne, puis il y a tout un plan d'action là-dessus. Quant aux critères de priorisation, est-ce qu'on pourrait répondre là-dessus, M. le Président, si vous me permettez?

M. Amyot (Byrne): M. le Président, Byrne Amyot, directeur des technologies de l'information. En ce qui concerne la notion des risques, je pense que c'est répondu par le document déposé.

Balisateur des priorités

Puis, en ce qui concerne maintenant l'autre notion, c'est que, à l'intérieur de la nouvelle réorganisation,

on s'appuie avec les usagers à l'intérieur du système des unités administratives responsables. Depuis septembre, tout nouveau projet fait l'objet d'une analyse de risques, une analyse des bénéfices. On est assisté là-dedans par des firmes reconnues telle R3D, telle DMR, tel le CRIM de Montréal, et également, aussi, pour la planification et la réintroduction de tout ça dans l'ajustement de nos planifications afin de mieux prioriser nos éléments.

Sur le plan opérationnel, nous sommes en train de mettre en oeuvre, il va être complètement opérationnel au 1er avril prochain, 2002, un système qui s'appelle gestion intégrée des ressources, lequel est appuyé par des outils reconnus, comme, par exemple, la méthodologie Macroscopie de DMR, qui elle-même est reconnue ISO, et également aussi sur un progiciel qui comprend ce qu'on appelle en anglais et dans notre jargon informatique un «workflow» intégré, c'est-à-dire une démarche structurée comportant un ensemble d'analyses, c'est le logiciel Artemis... on est en train de se l'approprier, à l'intérieur de la DTI, et qu'on est en train également aussi de voir comment ça peut être fait, du côté de chez Mme Anne-Marie Leclerc, à la DGIT, qui est la Direction générale des infrastructures et de transports, et à l'intérieur également aussi d'une SAI, gestion de projets routiers.

C'est tout un ensemble qui se conduit avec les usagers, avec des méthodes et avec des outils. Ça paraît technique, je l'avoue, mais c'est la manière de gérer les changements pour être en mesure de pouvoir pallier aux indicateurs opérationnels avec les éléments purement informatiques.

Sur le plan de ce que M. Beaulieu vous parlait tantôt, quand on a mis en place, nous-mêmes, on a nos propres méthodologies et standards comparatifs — parce que vous demandiez ça tout à l'heure: Qu'en est-il?

Mme Dionne-Marsolais: Sur le balisage, là.

M. Amyot (Byrne): Voilà. Alors, nous, on s'en va — je m'excuse, Jean-Paul, je vais prendre les documents deux minutes — nous, on s'en va dorénavant avec des règles de l'art qui ont été établies par l'OSI, qui est l'Open Standards Institute, et on prend ces métriques et ces barèmes et on essaie de les mettre en application à l'intérieur du ministère. Je ne voudrais pas trop descendre là-dedans, parce que ça va être beaucoup trop technique.

Mme Dionne-Marsolais: O.K. Non. C'est compliqué, oui.

M. Amyot (Byrne): Mais ce que je peux vous dire, c'est que c'est un virage majeur, c'est un virage qu'on fait avec le monde, on ne pouvait pas le faire sans le monde, et également aussi on s'appuie sur des infrastructures qu'on a mises à niveau, mais on les a mises à niveau en termes de capacité de recevoir des environnements. Nous sommes en train de planifier la mise en place des environnements structurés, et on devrait procéder, au cours de la période de décembre à avril, à l'acquisition des outils intégrés de gestion, qui va permettre tout ça, et on le fait également aussi en respect des règles du Trésor.

Donc, on a procédé avec ce qu'on appelle une analyse préliminaire pour trouver des produits sur le marché qui pourraient être adaptés, et on va s'en aller... de même que... de la même manière, avec des éléments de développement de systèmes pour GIRES, dans des demandes au Trésor pour obtenir l'aval. Ce qu'on sait, par contre, parce qu'on est avec eux, c'est qu'on a les mêmes orientations sur le plan technologique, et on participe activement avec eux dans ce qu'on appelle l'architecture d'entreprises gouvernementales et...

Mme Dionne-Marsolais: Avec le Trésor et GIRES?

M. Amyot (Byrne): ... — avec le Trésor et GIRES — et on s'aligne sur ces éléments-là. Et ça fait partie aussi de la présentation dont vous a parlé M. Beaulieu.

Mme Dionne-Marsolais: Donc, est-ce que je comprends par votre commentaire que, à partir d'aujourd'hui, vous avez en cours de conception un mécanisme pour établir de manière documentée les priorités de vos activités?

M. Beaulieu (Jean-Paul): M. le Président, si je peux compléter, effectivement. C'est-à-dire que, quand on intègre les technologies, les solutions administratives et informatiques, actuellement, sur une base annuelle, on peut vous dire que l'on priorise les projets en fonction des lignes d'affaires et des besoins de l'organisation, qui étaient plus ou moins présents lors du constat du Vérificateur général.

Mme Dionne-Marsolais: Qui n'étaient pas nécessairement documentés à ce moment-là.

M. Beaulieu (Jean-Paul): C'est ça. Puis, il y avait un minimum de priorisation, une liste de projets, puis là c'était chacun tirait de son bord pour dire: Bien, moi, je veux ce système-là, il est plus important. Là, tout ça est intégré, avec une démarche qui fait affaire avec le privé.

Mme Dionne-Marsolais: Unifié.

M. Beaulieu (Jean-Paul): Unifié. On regarde nos lignes d'affaires, et là on met ça dans une programmation avec les budgets correspondants qu'on révise annuellement. Ça vient au comité de gestion, et là on dit: «Go, go, «no go». S'il y a des difficultés, on met un groupe de travail pour défaire les ambiguïtés et ces choses-là, puis on le met de côté puis on le reprend. Donc, oui, on priorise davantage qu'au moment du constat du Vérificateur général.

Mme Dionne-Marsolais: Alors, je vous remercie, et j'imagine que ma collègue va parler des délais de production des plans, maintenant, parce que c'est la suite logique, mais enfin. O.K., merci.

Le Président (M. Kelley): Mme la députée de La Pinière.

Processus d'acquisition des technologies de l'information (suite)

Mme Houda-Pepin: Merci, M. le Président. Je voudrais revenir au processus d'acquisition des technologies de l'information. Il y a une démarche qui est connue, reconnue, je crois, pour acquérir les technologies de l'information. Est-ce que vous pouvez nous dire comment est-ce que vous procédez pour acquérir des technologies de l'information au ministère des Transports?

M. Beaulieu (Jean-Paul): M. le Président, si je peux permettre, là, que M. Amyot explique le cheminement concret. Et puis là, bien, j'ai comme un préavis pour les plans, est-ce que c'est les plans pour les plans routiers ou autres, mais ça, c'est...

Mme Houda-Pepin: Non, non, non, c'est dans le rapport du Vérificateur.

M. Beaulieu (Jean-Paul): Non, c'était plans... O.K., O.K., parce que je pensais que vous aviez aussi une préoccupation là-dessus. M. Amyot, M. le Président.

M. Amyot (Byrne): Alors, M. Amyot, Byrne Amyot, directeur des technologies de l'information. M. le Président, pour répondre à la question qui est soulevée, les moyens d'acquérir sont selon deux grands vecteurs: selon qu'on veuille acquérir des biens, comme tel, physiques et matériels ou qu'on veuille acquérir des services professionnels.

Nous sommes, dans le ministère, un des ministères qui désirent le plus améliorer cet élément-là. Et c'est pourquoi que, dans la réorganisation, j'ai même mis une boîte qui s'occupe de la gestion des contrats, au niveau des acquisitions de technologies de l'information. D'ailleurs...

Mme Houda-Pepin: Mais ma question est précise, M. Amyot. D'abord, pourriez-vous me dire c'est quoi, la méthode pour acquérir les technologies? Vous devez la connaître parce que vous avez été au Conseil du trésor avant de venir aux Transports. Pourriez-vous, pour le bénéfice de tous, nous éclairer: Quelle est la démarche, quelles sont les étapes par lesquelles on doit passer pour acquérir des technologies de l'information?

Et, deuxièmement, dans un deuxième volet, comment se fait, se pratique finalement dans le concret l'acquisition des technologies au ministère des Transports?

Le Président (M. Kelley): M. Amyot.

M. Amyot (Byrne): M. le Président, nous utilisons les processus mis à notre disposition par le Secrétariat du Conseil du trésor et la Direction générale des achats. Lorsqu'il s'agit de biens matériels, c'est en fonction des limites qui sont consenties par le Trésor, et nous y allons soit par demandes locales, commandes ouvertes, etc.

Sur le plan des projets... et également aussi en fonction des nouvelles règles qui viennent d'être issues par le gouvernement cette année. En ce qui concerne les projets de plus de 500 000 \$, nous allons acquérir

d'abord du Trésor l'autorisation de procéder. Par la suite, nous allons dans la définition de nos besoins, et on procède par appel d'offres public.

Sur le plan des services professionnels liés au domaine des technologies de l'information, c'est exactement le même processus, sauf que, au lieu d'être la réglementation du Trésor sur les acquisitions de biens, c'est les règles du Trésor concernant les acquisitions de services professionnels. Ça va comme ça sur le plan de la notion du service-conseil, que ce soit pour des chargés de projet, que ce soit pour des architectes, etc.

Sur le plan des acquisitions de serveurs, de micros, etc., on utilise les commandes ouvertes de façon très généralisée. Lorsque c'est pour l'acquisition de matériel plus lourd, plus coûteux, nous travaillons avec le directeur général des achats et on utilise le processus des appels d'offres, et ça se fait par le système Merx qui est utilisé par le Secrétariat du Conseil du trésor.

● (11 heures) ●

Mme Houda-Pepin: Vous avez...

M. Beaulieu (Jean-Paul): Un complément d'information...

Le Président (M. Kelley): Un complément de réponse, M. Beaulieu.

M. Beaulieu (Jean-Paul): ...M. le Président. Dans les appels d'offres pour les services — un complément d'information — on procède, règle générale, surtout pour les grands systèmes... le concept des deux enveloppes. On préqualifie les équipes. Donc, il y a un devis de base et on préqualifie, avec les c.v., des gens, des chefs de projet. Donc, on préqualifie l'équipe avec du pointage. Il y a des jurys de sélection qui sont autorisés par le sous-ministre, avec une personne de l'extérieur, et tout. Donc, on préqualifie les entreprises avec un pointage convenu. Mettons, si c'est 60 % pour être préqualifié, là, seuls ceux qui ont 60 % sont retenus. Ensuite, on ouvre la deuxième enveloppe. La deuxième enveloppe, il y a un prix, et là il y a une pondération en fonction des pointages obtenus dans la première grille de préqualification des experts et le prix soumissionné. Donc, si quelqu'un est premier en haut, il a un avantage. Même si son prix n'est pas nécessairement le plus bas, il y a un pointage qui fait qu'il y a des ajustements. Mais tout ça se fait en toute transparence, selon les grilles et les processus dictés par le Trésor.

Acquisition du logiciel Artemis

Mme Houda-Pepin: M. Amyot, vous avez fait allusion tantôt au logiciel Artemis, que vous avez acquis, je pense, pour les besoins de l'implantation du progiciel GIREs, je crois, vous me corrigerez. Ça coûte combien, Artemis? Et comment il a été acquis? Est-ce que cette procédure que vous nous avez expliquée a été respectée dans le cas du logiciel Artemis?

Le Président (M. Kelley): M. Amyot.

M. Amyot (Byrne): M. le Président, en ce qui concerne le processus pour l'acquisition du progiciel Artemis et son implantation au ministère à l'aide de

services professionnels spécialisés externes, le tout s'est fait à l'intérieur des règles du Trésor. Nous avons donc été au Conseil du trésor pour obtenir l'autorisation et nous avons été sur appel d'offres public pour les services professionnels en question.

En ce qui concerne maintenant un complément d'information à ce qui a été dit, à l'intérieur de la DTI, lorsqu'on manifeste nos besoins, c'est très clair qu'on les définit avec une analyse du marché, une analyse des produits, et on fait une demande à l'intérieur du ministère, qui est une demande d'acquisition à l'intérieur du ministère, mais en fonction de la loi n° 82 sur l'imputabilité. Bien qu'on ait un secteur très pointu sur les contrats reliés au domaine de l'informatique, chez moi, à la Direction des technologies de l'information, nous avons convenu, pour protéger le sous-ministre en fonction de la loi n° 82, que la DCRM, qui est la Direction des contrats et des ressources matérielles, serait le chien de garde — je m'excuse de l'expression, mais ça dit très bien ce que ça veut dire — serait le chien de garde de l'orthodoxie au niveau de tout le processus des jurys, des sélections, des membres de jury, du secrétaire des jurys, etc.

Donc, nous ne sommes pas placés en conflit d'intérêts. Nous y allons selon nos spécificités. Et la DCRM travaille, elle, selon le respect de la réglementation du Conseil du trésor, et ce, pour que le sous-ministre puisse tout le temps être capable de répondre à toute question éventuelle.

Mme Houda-Pepin: Donc, dans le cas de Artemis, du logiciel Artemis, vous avez procédé par appel d'offres, si je comprends bien?

M. Amyot (Byrne): Exactement.

Mme Houda-Pepin: Parce que j'ai ici, moi, dans des engagements du Conseil du trésor d'octobre 2000, que c'était un contrat négocié.

Le Président (M. Kelley): M. Amyot.

M. Amyot (Byrne): M. le Président, dans les documents que vous avez là, c'est un contrat qui a été négocié pour nous, mais il a été négocié par les achats au Trésor.

Mme Houda-Pepin: Oui, mais, au Trésor, c'est la même procédure qui préside à l'acquisition. Que ce soit par le Trésor ou par les différents ministères, quand on dit qu'on procède par appel d'offres, ça veut dire qu'on procède par appel d'offres et que, selon la procédure que M. Beaulieu vient de nous expliquer, selon le système de pondération, on donne le contrat au meilleur fournisseur qualifié.

Dans le cas présent, moi, j'ai un engagement financier du Conseil du trésor effectivement, en date d'octobre 2000, pour l'acquisition du logiciel Artemis, logiciel de gestion de projet, et c'est un contrat négocié sans appel d'offres.

Le Président (M. Kelley): M. Amyot.

M. Amyot (Byrne): M. le Président, en ce qui concerne... Je vais être obligé de répondre un peu en

tenant compte de mes responsabilités dans ma vie antérieure.

Mme Houda-Pepin: Inévitablement, M. Byrne.

M. Amyot (Byrne): Alors, M. le Président, effectivement, le besoin du ministère a été traduit au Conseil du trésor. Le Conseil du trésor a procédé par voix d'appel d'offres. Mais la raison pour laquelle ça a été négocié par après, c'est que, à l'intérieur de ça, il y a des éléments de produit unique qui appartiennent... sur ce logiciel-là, et c'est au niveau de la firme DMR, si je ne me trompe pas. Il faudrait que je revienne avec un complément d'information là-dessus. Mais ça a été fait par le Trésor en notre nom et ça a suivi quand même l'ensemble de la réglementation.

Mme Houda-Pepin: J'ai ici, M. le Président, la description de ce que fait ce logiciel, et je peux vous assurer qu'il n'y a pas d'éléments uniques dans ce que vous m'expliquez.

Toujours est-il que ce cas nous illustre un peu ce que le Vérificateur général nous a dit dans son rapport, c'est-à-dire qu'il y a des procédures qui existent mais qui ne sont même pas respectées par les ministères. Et on arrive à des situations où on donne des contrats négociés là où il faut avoir des appels d'offres. On se ramasse avec des logiciels qui parfois sont incompatibles avec ce que nous avons à l'intérieur des ministères.

Dans le cas échéant, dans le cas présent, on parle du ministère des Transports, mais je disais au Vérificateur général que l'exercice que nous faisons aujourd'hui avec le ministère des Transports, ce n'est pas très rassurant à dire, mais il devrait être fait avec plusieurs ministères. Et, sauf exception — je n'ai pas les moyens de vérifier ce qui se passe dans chacun des ministères — c'est malheureusement une pratique assez courante de voir que, dans le domaine des technologies de l'information, un peu par insouciance, un peu par incompétence, un peu par négligence, il y a des choses qui se font et dans lesquelles on engloutit des sommes colossales. Parce que, selon les dernières informations que j'ai, il se dépense autour de 700 millions de dollars par année dans les technologies de l'information, selon les chiffres de 1997. Parce que, depuis cette date-là, le Conseil du trésor ne publie plus les dépenses du gouvernement dans les technologies de l'information.

Donc, c'est un poste budgétaire extrêmement important. Et je crois que l'exercice que nous faisons aujourd'hui avec vous va peut-être... est l'amorce d'une sensibilisation que, au sein du gouvernement, il faut se préoccuper de ce genre de dépenses, il faut faire le ménage dans la façon de procéder, et il faut aussi respecter les procédures là où elles existent. Alors, je voulais juste... j'ai juste voulu vous illustrer ça.

Est-ce que vous savez combien coûte Artemis au moment où on se parle?

M. Ahern (Guy): Oui, M. le Président.

Le Président (M. Kelley): M. Ahern, c'est ça?

M. Ahern (Guy): Oui, Guy Ahern, oui. C'est autour de 400 000.

Mme Houda-Pepin: 400 000.

M. Ahern (Guy): Maintenant, si je peux ajouter une chose, si vous me le permettez, c'est vrai qu'à sa face même, quand vous les regardez, ils se ressemblent tous. Vous regardez leurs fonctions. Maintenant, il y en a qui sont capables de travailler avec des outils secondaires ou des grands réseaux de communication comme l'Internet, d'autres non. C'est pour ça que vous le voyez apparaître comme une négociation. Il n'y en avait pas beaucoup qui permettaient de le faire, mais celui-là le permet.

● (11 h 10) ●

Mme Houda-Pepin: D'accord. Mais c'est pour illustrer, là, parce qu'on n'a pas, malheureusement, tous les détails sur chacun des projets pour pouvoir argumenter... Mais, si je prends cet exemple d'Artemis, moi, j'ai ici un engagement financier d'octobre 2000, et l'acquisition était de 307 500 \$. Aujourd'hui, vous me dites: C'est 400 000. Donc, il y a eu, probablement, des développements dans ce logiciel. Et ça, c'est un point que je voulais... sur lequel je voulais aussi revenir et qui est souligné dans le rapport du Vérificateur général, c'est toute la question de l'estimation, notamment de l'estimation des coûts. Et les coûts, dans le domaine des technologies de l'information, même en respectant la procédure d'appel d'offres où on donne le contrat au plus bas soumissionnaire, etc., ça finit par doubler, par tripler finalement entre le moment où on a accordé le contrat et le moment où l'exécution a été terminée.

Je peux comprendre que certains projets sont des projets évolutifs. Je peux comprendre que certains projets ne permettent pas de mesurer, au moment où on a fait l'architecture technologique, tous les aspects du développement. Mais, passer du simple au double, ça, il y a quelque chose là qu'il faudrait regarder, parce que c'est rendu une pratique, et je n'ai pas besoin de vous expliquer. Par exemple, le contrat de GIREs, dont on ne connaît pas encore aujourd'hui les coûts, hein, qui a été signé sans aucun engagement financier, sans aucun coût qui est précis dans le contrat. Le deuxième contrat d'appel d'offres de GIREs pour l'impartition, il a été lancé au coût de l'ordre de 100 millions de dollars, il a été confirmé à 180 millions de dollars, en l'espace de quelques mois, là.

C'est beaucoup, beaucoup, beaucoup d'argent, quand on sait qu'on se bat pour avoir des dizaines de milliers de dollars pour nos hôpitaux, pour nos centres d'accueil, pour nos centres d'hébergement. Il y a là une question morale, une question d'éthique, de savoir comment se dépense l'argent dans les technologies de l'information, quand on connaît les besoins criants pour les autres services à la population. Et, semble-t-il, il n'y a personne qui s'occupe de ça, là, tu sais.

Le Président (M. Kelley): Alors, peut-être la question, si j'ai bien compris, est posée en trois volets. Il y a le processus d'estimation. Il y a les questions précises sur le contrat de Artemis. Et, encore une fois, le... quelque chose, pour la présidence, qui demeure nébuleux, le rôle du ministère sectoriel et le rôle du Conseil du trésor dans l'octroi, le choix, et c'est très important notamment dans le contexte du GIREs. Alors, si je résume bien la question, Mme la députée...

Mme Houda-Pepin: Très bien, M. le Président.

Le Président (M. Kelley): ...et peut-être prendre ça volet par volet. M. Beaulieu.

Publication des dépenses informatiques

M. Beaulieu (Jean-Paul): M. le Président, je vais essayer de répondre à certains volets de la question, d'autres, je vais peut-être demander à M. Amyot. Tout à l'heure, vous avez fait référence, dans vos commentaires, qu'il n'y avait pas de publications sur les dépenses informatiques.

Mme Houda-Pepin: Un rapport annuel.

M. Beaulieu (Jean-Paul): Moi, ce qu'on m'informe, c'est que... j'ai ici un tableau, mais il est tout griffonné, c'est un tableau du Trésor, semble-t-il, qui est accessible, qui dit que, pour les dépenses en informatique pour l'année 1999-2000, portrait d'ensemble — tous les ministères et organismes sont là — il y a 370 millions, 7 %. Puis, ils sont ventilés, tous les ministères et organismes. Pour les Transports, c'est marqué 20.4 millions. Ça ne comprend pas le Fonds, le Fonds qui s'ajoute à ça, qui donne le chiffre du Vérificateur général. Ces données-là, d'après ce qu'on me dit, sont accessibles et elles sont publiées sur une base annuelle par les gens du Trésor. Je ne voudrais pas...

Mme Houda-Pepin: Non, non.

M. Beaulieu (Jean-Paul): C'est parce que, moi, on m'a informé à ce titre-là.

Deuxièmement, sans vouloir empiéter sur la réponse à venir de M. Amyot, dans GIREs... Vous semblez très préoccupée dans GIREs. Ça va me faire plaisir de déposer, pour les fins de la commission, comment, nous, on traite le dossier GIREs avec le Trésor. Ça va me faire un grand plaisir — c'est parce qu'il y a une petite erreur ici — ça va me faire un grand plaisir de le déposer, et puis on pourra...

Mme Houda-Pepin: Pourriez-vous déposer par la même occasion le document auquel vous avez référé...

M. Beaulieu (Jean-Paul): Oui.

Mme Houda-Pepin: ...concernant les dépenses dans les ministères et organismes, même si c'est gribouillé, on peut attendre d'avoir une copie.

M. Beaulieu (Jean-Paul): Quelqu'un en a une copie plus vierge, là.

Mme Houda-Pepin: Oui, d'accord.

M. Beaulieu (Jean-Paul): Et j'attire votre attention, il y a une erreur sur le ministère des Transports: c'est marqué 1922 % d'augmentation. On devrait lire probablement 1,9 %.

Mme Houda-Pepin: Oui, d'accord, pas de problème.

M. Beaulieu (Jean-Paul): O.K. Je sais que ça fait plaisir.

Mme Houda-Pepin: On est rassuré.

M. Beaulieu (Jean-Paul): Merci.

Le Président (M. Kelley): À la grande déception de M. Amyot.

Des voix: Ha, ha, ha!

M. Beaulieu (Jean-Paul): Et je souligne que ça ne comprend pas les sommes pour les fonds.

Mme Houda-Pepin: Oui.

M. Beaulieu (Jean-Paul): Donc, quand vous faites référence à 5 ou 600 millions, possiblement que ça devrait être ces sommes-là, mais je n'ai pas le rapport.

Mme Houda-Pepin: Mais, si vous permettez, M. le Président, juste sur ce point-là, le rapport auquel, moi, je fais référence, et je pense que le Vérificateur général peut le confirmer, c'est un rapport détaillé, annuel, sur toutes les dépenses, avec beaucoup, beaucoup de détails de technologies de l'information. Et ce rapport était accessible sur Internet. On pouvait aller le chercher sur le site du Conseil du trésor. Et, à partir de 1978, il n'apparaît plus. Et j'ai même demandé, à l'étude des crédits, moi-même...

Le Président (M. Kelley): 1998.

Mme Houda-Pepin: Oui.

M. Beaulieu (Jean-Paul): Sans me transformer en... je pense que je pourrais communiquer votre requête à ma collègue Diane Jean, du Trésor, et puis je pense que je pourrais inviter la députée à en faire de même avec le président du Conseil. Moi, je vais le faire sur le plan administratif pour les fins des registres de la commission.

Acquisition du logiciel Artemis (suite)

Je reviens au dossier, peut-être, Artemis. Quand on se met en mode très important de gestion de projet puis qu'on cherche des logiciels, donc, nous, habituellement, on va en soumissions. Et, pour toutes sortes de raisons, si on veut faire... si on veut apparier nos travaux entre l'opération GIREs central et l'opération GIREs ministériel, ça prend un minimum de concordance dans les approches de gestion de projet. Donc, peut-être — puis peut-être que ça pourrait être confirmé ou infirmé par mes collègues des technologies — possiblement, comme Artemis a été acquis une première fois de façon, j'imagine, correcte par les soumissions pour le dossier GIREs central, lorsque, nous, on vient après ça lancer des opérations importantes qui touchent GIREs ou nos autres systèmes, possiblement, qu'on nous dit, dans un horizon donné, s'il y a des progiciels qui existent, il y a une négociation qui s'effectue pour

qu'on puisse arrimer nos processus de gestion des projets. Puis je vais peut-être demander à M. Amyot de compléter là-dessus.

M. Amyot (Byrne): Bon. M. le Président, en ce qui concerne l'arrimage ministère et Trésor au niveau de l'acquisition de biens et de services professionnels, la responsabilité des ministères est au niveau de l'analyse de leurs besoins, au niveau de la précision, de l'existence des produits. On transforme... On transporte l'information au niveau du Trésor, au niveau du DGA, et c'est lui-même qui par la suite procède pour et au nom des ministères aux acquisitions. Et il le fait lui-même également aussi selon les mêmes règles. Et ça va sur le système d'appel d'offres public Merx. Et les jurys de sélection sont là également aussi, et ça se fait conjointement DGA-ministère.

Maintenant, en ce qui concerne le dossier Artemis comme tel, la décision a été prise par les gens du Trésor en fonction de certaines particularités qui sont à l'intérieur du progiciel Artemis, pour lequel il existe des droits d'exclusivité de DMR, et c'est pour ça que ça a été une négociation de gré à gré.

Je comprends très bien, M. le Président, l'interrogation de Mme la députée. Maintenant, en ce qui concerne les éléments, je pense que c'est une question qui pourrait être référée beaucoup plus au Secrétariat du Conseil du trésor, sur comment en réalité... Au niveau des acquisitions des technologies de l'information, quelle est la distinction entre ce qu'on pourrait appeler de l'ordre général, qui nécessite un appel d'offres public, de ce qui est de l'ordre du particulier, qui nécessite une proposition sur négociation? Mes fonctions antérieures me disent que les réponses existent, mais elles doivent être posées au bon endroit. Je m'excuse pour les parlementaires de cette réponse, mais c'est une réponse purement administrative.

Mme Houda-Pepin: D'accord. D'accord.

Le Président (M. Kelley): Non, non, je comprends. Mais, si je peux juste amplifier l'inquiétude de ma collègue, c'est juste que c'est difficile pour nous autres qui ne sommes pas des experts de... À qui poser même la question? C'est très complexe, je comprends. Mais, je pense, le GIREs représente un projet de... C'est beaucoup de sous. Et comment, comme parlementaires, on peut s'assurer que... Et on essaie quand même de comprendre la planification ministérielle à l'intérieur d'un plus grand chapeau qui s'appelle GIREs: qui fait quoi? comment on peut poser les questions? Parce que les sommes engagées sont effectivement très importantes. Et je pense qu'on a tout intérêt de mieux comprendre c'est quoi, l'imputabilité de M. Beaulieu comme sous-ministre — et indirectement vous, M. Amyot — mais également c'est quoi, les bonnes questions à poser au Conseil du trésor, si je résume bien l'échange.

Mesure des coûts de l'implantation de GIREs

Mme Houda-Pepin: Justement, sur cet aspect-là, le ministère des Transports acquiert des technologies pour accueillir la solution GIREs, n'est-ce pas, avec le progiciel qui a été choisi par le gouvernement, la

compagnie américaine Oracle. Donc, vous engagez des dépenses au niveau de votre propre budget du ministère pour GIRES. En même temps, le Conseil du trésor, lui, acquiert des équipements et des progiciels et des logiciels pour l'implantation GIRES, et il va vous envoyer la facture, à vous et à tous les ministères et organismes, en fonction d'un certain nombre de critères qui ne sont pas encore définis. Parce que j'ai posé la question au président du Conseil du trésor, et lui-même ne semble pas savoir sur quels critères on va se baser pour répartir la facture. Donc, le robinet est ouvert des deux côtés, au Conseil du trésor, dans les ministères et organismes, pour GIRES.

• (11 h 20) •

Et, lorsqu'on regarde les engagements financiers, par exemple, il est difficile, il est difficile de savoir qu'est-ce qu'il se dépense dans chacun des ministères et organismes gouvernementaux, et même au Conseil du trésor, et qui est directement relié à l'implantation de la solution GIRES. Et ça, c'est un problème majeur, parce qu'on n'est pas capable aujourd'hui, au moment où on se parle, de mesurer réellement le coût d'implantation du système GIRES.

Alors, est-ce que vous pouvez aujourd'hui, compte tenu que, vous, vous êtes dans la pratique des choses, nous dire comment est-ce qu'on peut mesurer, dans un «work in progress» comme la solution GIRES, les coûts d'implantation à terme de ce progiciel?

Le Président (M. Kelley): M. Beaulieu.

Documents déposés

M. Beaulieu (Jean-Paul): Oui, excusez, M. le Président, j'étais un peu distrait. Pour GIRES, sans défendre le Trésor, je sais que le Trésor fait des engagements financiers relativement importants. Je pense que vous semblez très bien connaître le dossier. Je dépose, pour la commission, nos travaux internes GIRES, O.K.? Il va de soi que ces travaux-là vont nécessiter des déboursés de quelques millions de dollars, parce que c'est un calendrier qui s'échelonne sur plusieurs années: cinq, six ans. Et, comme je le soulignais dès le début de mon intervention à la commission, c'est qu'on est site-pilote. Donc, j'ai voulu être transparent, c'est une présentation de mon comité de gestion qui démontre un peu nos processus.

Je vais demander à M. Gordon Smith, qui siège sur un des comités les plus importants d'implantation de GIRES avec d'autres collègues du gouvernement — et, moi, je siège sur un comité directeur par dessus le comité d'implantation, avec Mme Diane Jean, sur l'approche de GIRES — mais d'expliquer de façon un peu plus vulgarisée quels sont nos travaux — peut-être trois, ou quatre, ou cinq minutes — quels sont nos travaux, au ministère, pour s'arrimer au processus GIRES qui, dans le fond... pour les fins de la commission, GIRES, vous savez que c'est vraiment de remplacer des systèmes désuets de gestion comme SAGIP, SYGBEC, et autres.

Nous, au niveau de l'opportunité, c'est important de procéder à ces modifications-là. Je comprends que ça préoccupe les députés, la commission. Je pense que, pour le dossier dans son ensemble, ça relève du Trésor,

par rapport à la situation globale. Je pense que je vais vous référer au Trésor. Par rapport au ministère, au-delà des documents que je viens de vous déposer, peut-être un quatre ou cinq minutes, vulgariser pour expliquer à la commission comment on procède à l'interne avec les consultants externes, et tout.

Mme Houda-Pepin: ...je voudrais qu'on soit clair. Nous, on n'est pas contre la modernisation de l'appareil de l'État, on est pour la modernisation.

M. Beaulieu (Jean-Paul): Vous voulez de l'information.

Mme Houda-Pepin: Mais, non, on veut que la modernisation se fasse dans la transparence et dans la saine gestion des fonds publics. C'est ça...

M. Beaulieu (Jean-Paul): ...pour le ministère des Transports, M. le Président, c'est que je dépose mes documents internes du ministère, je le fais en toute transparence. La seule rubrique qui possiblement intéresse Mme la députée, concernant les coûts au ministère... on n'a pas encore complété nos estimés, c'est sûrement quelques millions de dollars; j'ai eu des estimés préliminaires. Et on travaille ça avec les autres instances parce que nos critères pour évaluer nos coûts doivent être coordonnés aussi, parce que ça dépend jusqu'où on descend avec la méthodologie GIRES. M. Smith, peut-être, pour vulgariser un peu la démarche aux Transports pour s'arrimer à GIRES, M. le Président.

Le Président (M. Kelley): M. Smith.

M. Smith (Gordon): D'entrée de jeu, je voudrais préciser qu'il y a un certain nombre de travaux qui sont en cours au niveau du Secrétariat du Conseil pour chercher à établir non seulement les coûts de GIRES au niveau du Secrétariat, mais aussi dans les ministères. Et ils sont à établir des paramètres et une certaine cueillette d'information de ce côté-là.

Ce sur quoi je voudrais peut-être plus faire porter votre attention, c'est que, pour nous, GIRES, c'est un très gros chantier qui va amener beaucoup de transformations. Vous avez, à la page 15 de la présentation qu'on vous a distribuée, un résumé des principaux travaux qu'on a faits. Pour apporter une précision à ce que vous avez dit tout à l'heure, jusqu'à présent, on n'a pas vraiment, sauf des démarches, là, au niveau support, on n'a pas vraiment acquis de système ou d'autres éléments pour implanter GIRES, on a plutôt concentré nos travaux... puis, les dépenses qu'on a engagées, ça a été de la nature des travaux préparatoires.

Et vous avez un peu, énuméré à la page 15, qu'est-ce qu'on a fait. Entre autres, on a fait beaucoup de travaux autour de la structure de compte, c'est-à-dire l'information financière dont on aura besoin une fois GIRES implanté, en prenant pour hypothèse qu'il y a un certain nombre d'applications ministérielles qui devraient disparaître avec l'arrivée de GIRES, donc comment on voudrait voir structurer l'information pour gérer notre information correctement du côté financier.

Présentement, on a un système d'information qui suit nos coûts annuellement — même mensuellement,

plutôt, je devrais dire — et c'est avec ce système-là qu'on s'assure d'être en contrôle de notre budget. Et, normalement, GIREs devrait nous permettre d'intégrer ces informations-là dans le nouveau système. Pour le moment, on a un système parallèle qui permet au sous-ministre d'être en contrôle de son budget mois après mois. Donc, on a fait des travaux là-dessus, qu'on a d'ailleurs diffusés auprès du Secrétariat du Conseil et des autres ministères.

On a fait beaucoup de travaux préparatoires pour bien comprendre la situation actuelle du ministère: d'où on part, quels sont nos processus — ils ont tous été décrits — quels sont les systèmes qui sont visés par le segment de la gestion et quels sont les systèmes qui sont dans les fonctions de mission, mais qui auront à avoir certaines interfaces avec GIREs, les données, et quelles sont les technologies. On est en train, dans chacun des cas, de creuser ça.

On a fait une identification des besoins globaux. On est à s'assurer qu'on arrime bien les préoccupations de technologie et de disponibilité du système, en particulier compte tenu des transformations qu'on est en train de faire dans les autres systèmes d'information, ce dont M. Beaulieu a parlé tout à l'heure, en particulier l'implantation graduelle des solutions administratives et informatiques. Ça vient solliciter le réseau; il faut voir, avec GIREs, comment notre réseau va se comporter. Il a besoin d'être rationalisé, on l'a vu dans le rapport du Vérificateur. On est à se donner des normes de service et on est à compléter une analyse plus spécifique sur l'impact de GIREs sur la sollicitation de notre réseau.

On a aussi fait des analyses préliminaires au niveau des écarts par rapport à nos processus. Donc, les processus, comme vous le savez, sont de niveau à la fois global et gouvernementaux, mais aussi plus spécifiques quand on arrive dans les activités: comprendre qu'est-ce qui se passera lorsqu'on implantera GIREs. Donc, on a fait des analyses préliminaires de ce côté-là, un impact sur les systèmes actuels basé sur ce qu'on connaît également du scénario actuel d'implantation de GIREs, qu'est-ce que ça va impliquer, en termes de transition, pour maintenir notre information. Et on a aussi utilisé les applications Oracle pour les comparer à nos systèmes.

On a fait, avec la compagnie R3D, une analyse de risques. On est à établir un plan détaillé de gestion de risques, un peu comme on s'était engagé à le faire de façon plus systématique, mais on en a fait une spécifiquement pour GIREs.

Même chose, on a fait, dans le cadre de la préparation de notre cadre de gestion, l'identification des bénéfices tangibles et intangibles — et plutôt intangibles — et on a aussi développé une stratégie de sensibilisation. Le document que vous avez entre les mains est un document qu'on a préparé entre autres pour, d'abord, la haute direction, pour les gestionnaires qui auront à être impliqués directement dans la préparation de GIREs.

On peut peut-être aller à la page 8, rapidement. Je vais passer rapidement à pourquoi GIREs est important pour nous. Parce qu'on va être un site d'implantation qui... Comme vous le voyez par le déploiement dans l'organisation, on fait de la gestion de

ressources à quatre niveaux, c'est-à-dire au niveau évidemment du sous-ministre, des directions générales, des directions et des services, jusque dans les centres de services, que vous connaissez sûrement bien comme membres de la députation. Et, dans ces centres de services là, on fait de l'acquisition, par exemple, de matériel, on gère des salaires puis, évidemment, on gère des contrats de services, notamment pour le déneigement, etc.

Donc, quand on va implanter GIREs, ça concerne l'ensemble de ces activités-là. Donc, il va falloir avoir une préoccupation pour quelque chose comme... Présentement, dans notre organisation il y a plus de 1 000 personnes qui touchent un ou l'autre des secteurs d'activité en ressources humaines, financières ou matérielles. Compte tenu de notre décentralisation, ça va être donc une opération qui demande beaucoup de travaux de planification, en particulier pour identifier les systèmes qui sont utilisés présentement.

• (11 h 30) •

Il y a aussi notre contexte particulier. C'est que non seulement on fait de la gestion budgétaire, mais on gère deux fonds spéciaux importants: le Fonds de conservation du réseau routier, dans lequel se font les investissements de conservation du réseau, le Fonds pour la gestion de l'équipement roulant, qui va devoir, lui aussi, utiliser GIREs dans les prochaines années pour, par exemple, la paie et les inventaires notamment. Et, en plus de ça, on a à se coordonner avec la Commission des transports du Québec, puisque la Commission des transports du Québec est un élément sur le plan budgétaire.

Donc, ça nous donne une situation qu'il faut envisager d'ores et déjà. Et, dans le document, un peu plus loin, vous avez après... J'ai identifié dans ce document-là le nombre de processus. Vous voyez, il y en a plus de 600... 800 rapports qui sont touchés par SYGBEC et SAGIP présentement. Et on a identifié qu'il y aurait de l'ordre de 36 systèmes corporatifs, dans les 88 qui nous restent, qui seraient touchés à un degré ou l'autre par GIREs et qui pourraient devoir être remplacés par GIREs. Et, normalement, si on se fie aux fonctionnalités du processus, ils pourraient être intégrés dans GIREs.

Alors donc... Et vous avez donc, juste après la page 10, là, ce qu'on a appelé notre modèle cible, c'est-à-dire quels sont, système par système, les systèmes qu'on pourrait voir remplacer par les fonctionnalités de GIREs et les systèmes qui devraient continuer d'être interfaces.

Donc, c'est un chantier sur lequel on a mis beaucoup de travaux de préparation. Parfois... On a mis en lumière, dans le rapport du Vérificateur, qu'on n'y mettait pas assez de travaux de préparation. J'espère que, dans ce cas-là, on va en avoir mis suffisamment. On a toujours informé les équipes du Vérificateur. Le Vérificateur général a une équipe qui suit le projet GIREs. À chaque fois qu'on a des documents disponibles, on les rend accessibles au Vérificateur général. Donc, on s'est donné beaucoup de travaux préparatoires, mais on n'en est pas encore, parce que... tant qu'on n'aura pas la planification définitive de GIREs, on n'en est pas encore à investir spécifiquement dans la transformation de ces systèmes-là, mais on arrive à un

point critique où on va devoir finaliser l'information dont on a besoin pour GIREs.

Le Président (M. Kelley): M. Beaulieu.

M. Beaulieu (Jean-Paul): Merci, M. le Président. Un complément très rapide. M. Amyot attire mon attention sur aussi certaines exigences que le Trésor est en train de travailler, peut-être donner un complément, là, d'information à la députée.

Le Président (M. Kelley): M. Amyot.

M. Amyot (Byrne): M. le Président, le Trésor est présentement en train de définir ce que j'appellerais ses barèmes et ses paramètres-clés. Alors, actuellement, il est en train de regarder c'est quoi, le temps réponse qui devrait être exigible: c'est-u cinq secondes? c'est-u 20 secondes? c'est-u 15 secondes? C'est quoi, le niveau de services qui va être requis: c'est-u 24 heures, sept jours-semaine ou 10 heures, cinq jours? C'est quoi, le niveau de fiabilité: c'est-u 95 % ou c'est 99 %? Et c'est quoi, la quantité des volumes? Alors, lorsqu'on aura ces paramètres-là de mieux arrêtés par le Trésor — et on est en lien avec eux autres également, aussi — lorsqu'on les aura, là, on sera en mesure, nous, de déterminer quelles conséquences ça va avoir sur nos environnements et quelles conséquences que ça va avoir aussi sur l'établissement de notre réseau. Parce qu'il faut quand même regarder aussi qu'on a un réseau largement étendu dans le gouvernement, et on pourrait déposer...

M. Beaulieu (Jean-Paul): On pourrait le déposer. J'en ai juste une copie.

M. Amyot (Byrne): Malheureusement, on a une copie. Ça vous donne la configuration du réseau. Alors, vous comprendrez bien que, dépendant qu'on donne un service qui a un niveau de 24 heures-sept ou de tel temps réponse ou de telle fiabilité, bien, ça, ça veut dire que les critères du Trésor sont tels que, à ce moment-là, nous, il faut prendre là tout ce que ça va prendre également aussi comme parcours à partir de Québec pour se rendre jusqu'à Rouyn-Noranda, pour le donner à titre d'exemple, et revenir.

Donc, c'est des travaux qui sont en train d'être faits au Trésor actuellement. Lorsqu'on aura ces éléments-là, nous, on va configurer les conséquences beaucoup plus logistiques, matérielles reliées aux conséquences de GIREs. Ce qu'on était en mesure de faire et qu'on a assisté énormément, l'équipe GIREs chez nous, ça a été justement la préanalyse des systèmes. Parce que je vous l'avais dit, qu'on avait fait antérieurement une analyse de nos systèmes. Donc, on sait exactement le nombre de systèmes qui sont sur l'ordinateur central qui vont être touchés par GIREs, le nombre de systèmes qui sont sur notre plateforme ministérielle départementale et le nombre de systèmes qui sont dans des systèmes beaucoup plus locaux, qu'il va falloir avoir une horizontalité qui n'existait pas auparavant. Et ça, c'est dans l'étude que vous avez sur la table.

Mme Houda-Pepin: Très rapidement sur ce point, M. Amyot. Vous conviendrez peut-être avec moi que l'information que vous nous donnez, c'est-à-dire que

le Conseil du trésor est en train d'élaborer le temps réponse, que ça, c'est une donnée qui devait être disponible avant même le choix technologique qui a été fait par le Conseil du trésor, parce que justement ça fait partie des paramètres de prise de décision. Et, lorsqu'on choisit une solution technologique, on sait qu'est-ce qu'elle est capable de faire et qu'est-ce qu'elle n'est pas capable de faire et qu'on peut aller chercher par des expertises plus pointues ailleurs. Or, malheureusement, dans le cas présent, ce travail-là n'a pas été fait, et vous le savez très bien, puisqu'il y a des documents du Conseil du trésor qui l'attestent.

Le Président (M. Kelley): Je pense que c'est une excellente question à poser au Conseil du trésor. Je trouve, ici, qu'on est un petit peu loin des responsabilités et de l'imputabilité de M. Beaulieu. Mais la question est notée, Mme la députée, et je vais passer la parole à Mme la députée de Rosemont.

Fonds de conservation et d'amélioration du réseau routier

Mme Dionne-Marsolais: Merci, M. le Président. J'aimerais qu'on regarde le tableau que vous nous avez remis, là, *Portrait d'ensemble des technologies de l'information...*

M. Beaulieu (Jean-Paul): Ce tableau-ci.

Mme Dionne-Marsolais: Oui, c'est ça. Si on va aux Transports, vous avez, en millions, 20 millions en dépenses et vous avez 1 922,7 % des dépenses totales. On appelle ça du «creative accounting».

M. Beaulieu (Jean-Paul): Ha, ha, ha! M. le Président, j'ai précisé lors du dépôt...

Mme Dionne-Marsolais: Ah, bon. O.K.

M. Beaulieu (Jean-Paul): ...que je pense que c'est plus 1,9 %.

Mme Dionne-Marsolais: Bon!

M. Beaulieu (Jean-Paul): Et c'était dans le rapport qu'on... Évidemment, on va le souligner à nos amis du Trésor. Le chiffre qui est là ne comprend pas ce qu'on appelle le Fonds routier, et, pour arriver aux chiffres du Vérificateur général, autour de 36 millions, là, il y a toutes les équipes territoriales qui sont comptabilisées dans le Fonds routier. Mais ça vous donne un portrait général gouvernemental sur l'ensemble des technologies de l'information.

M. Breton (Guy): Pour les ministères.

M. Beaulieu (Jean-Paul): Pour les ministères. Pour les ministères, pas les organismes.

Mme Dionne-Marsolais: Absolument.

M. Beaulieu (Jean-Paul): Exact. Exact.

M. Breton (Guy): Ni les entreprises ni les réseaux.

M. Beaulieu (Jean-Paul): Exact. C'est uniquement les ministères, et uniquement les ministères, selon la comptabilité qui n'est pas dans les fonds.

Mme Dionne-Marsolais: Pourquoi vous n'incluez pas les fonds routiers dans ça?

M. Beaulieu (Jean-Paul): C'est la technique de comptabilisation qui a été utilisée pour rapatrier ces données-là. Le Vérificateur a toutes les données. Dans son rapport, il précise très bien l'éclatement entre...

Mme Dionne-Marsolais: C'est quoi, le pourcentage des fonds routiers dans votre budget?

M. Smith (Gordon): Le Fonds routier... Ça va? Je peux répondre?

M. Beaulieu (Jean-Paul): Oui, vas-y.

M. Smith (Gordon): Par rapport aux technologies ou par rapport au budget du ministère?

Mme Dionne-Marsolais: Non, non, par rapport... Le total du Fonds routier dans le budget du ministère.

M. Smith (Gordon): Dans le budget du ministère, le Fonds routier, cette année, c'est 883 millions de dollars, et le budget total du ministère est de 1,3 milliard, mais, dans le 1,3 milliard est incluse la contribution pour le remboursement au Fonds routier de l'amortissement et le paiement des salaires, qui sont payés à la dépense courante, qui est de l'ordre de 400 millions. Donc, si on ne veut pas faire de double comptage, il faudrait prendre...

Mme Dionne-Marsolais: Enlever 400 millions...

M. Smith (Gordon): Enlever 400 millions du budget du ministère.

Mme Dionne-Marsolais: ...de 1,3?

M. Smith (Gordon): Oui, c'est ça.

Mme Dionne-Marsolais: Donc, votre Fonds routier est aussi gros que votre budget?

M. Smith (Gordon): À toutes fins pratiques, oui.

Mme Dionne-Marsolais: Ça fait que, là, dans 1,9, il manque 50 % de...

M. Beaulieu (Jean-Paul): Les chiffres officiels, là, j'ai une fiche ici, là, mettons, pour 2000-2001... Excusez, M. le Président, si je suis entré un peu vite, là.

Le Président (M. Kelley): M. Beaulieu, oui.

M. Beaulieu (Jean-Paul): Ceux du Vérificateur, qui étaient autour 1999-2000, les chiffres que j'ai ici, le Fonds, c'était environ 11,5 millions pour les technologies.

Mme Dionne-Marsolais: 11,5?

M. Smith (Gordon): 11,5.

Mme Dionne-Marsolais: O.K. Et...

M. Smith (Gordon): La raison pour ça, c'est qu'on procède par méthode d'imputation en fonction du nombre d'employés qui sont affectés au Fonds routier. Parce que, dans le Fonds routier, l'essentiel des dépenses, ce sont des dépenses qui se font par contrat de services, contrat de services professionnels.

Mme Dionne-Marsolais: Oui, c'est ça. Par des tiers.

M. Smith (Gordon): Par des tiers. Et la consommation effective de besoins en information n'est pas exactement dans la même proportion que dans le ministère. C'est pour ça qu'on en retrouve plus dans le ministère que dans le Fonds routier. On retrouve donc... Les dépenses de technologie du Fonds routier portent essentiellement sur les systèmes de suivi au niveau des activités de conservation et d'entretien du réseau routier, alors que, dans le ministère, on va voir plus les dépenses d'exploitation, on va voir les dépenses relatives aux autres secteurs de la mission du ministère.

Donc, il n'y a pas une adéquation budgétaire parfaite entre les deux, parce que la plupart des dépenses sont faites avec des partenaires ou en sous-traitance pour le Fonds routier.

Mme Dionne-Marsolais: Donc, si je reviens, pour bien comprendre la façon dont vous comptabilisez vos choses, si je reviens à l'enveloppe de personnes qui travaillent à votre unité de technologies de l'information, là, vos 180, je crois, qu'on a dit tantôt, il n'y en a pas, dans ce groupe-là, qui sont au Fonds routier?

M. Smith (Gordon): Dans les statistiques qui sont là...

Mme Dionne-Marsolais: Dans vos 6 009, là, ou 6 002, je ne me souviens plus, là, vos employés du Fonds routier sont là-dedans. Mais, est-ce qu'il y a des employés au Fonds routier qui se retrouvent dans la comptabilité des efforts d'informatique dont parlait votre collègue tout à l'heure? Parce que... je vais le retrouver, là.

M. Smith (Gordon): Je pense que, les meilleurs chiffres, ils sont dans le rapport du Vérificateur général. On voit... Normalement, dans les données du rapport du Vérificateur général, on a mis ensemble la totalité de l'effort du ministère, qu'il soit dans le Fonds routier ou dans... Parce que, dans le fond, c'est plus une imputation comptable. Et on va retrouver... Vous voyez, dans le rapport du Vérificateur général, on retrouve normalement l'ensemble de l'effort qui est à la fois dans la Direction des technologies puis aussi dans les unités opérationnelles. Les chiffres qu'on a donnés avec... qu'on a établis avec le Vérificateur général...

● (11 h 40) ●

Mme Dionne-Marsolais: Bon, alors, si on regarde justement à la page 64, on dit: Vous avez 201 ETC dans le maintien des services actuels...

M. Smith (Gordon): Ils sont dans l'administration.

Mme Dionne-Marsolais: ...pour administration et entretien et exploitation de systèmes. Mais, tout ça, c'est de l'informatique, ça?

M. Smith (Gordon): Oui, oui, oui.

Mme Dionne-Marsolais: Bon. Puis, dans les nouveaux projets, vous avez 130. Donc, ça fait 330.

M. Smith (Gordon): En équivalents ETC.

Mme Dionne-Marsolais: Oui. Et, là-dedans, combien se retrouvent dans les activités du Fonds routier?

M. Smith (Gordon): Bon. Moi, je pense, la clé de partage, là, la clé de partage, je dirais qu'il y en a... les deux tiers se retrouvent dans les activités du ministère puis un tiers dans le Fonds routier, sans prendre système par système.

Mme Dionne-Marsolais: Grosso modo, là?

M. Smith (Gordon): C'est ça, grosso modo. Parce que ce qu'on va retrouver comme dépenses de technologies dans le Fonds routier, c'est plus les systèmes de gestion de projets, c'est la géomatique, ça va être des projets qui vont toucher l'inventaire des structures, par exemple. En fait, on impute là tout ce qui est vraiment relié à la conservation et à l'amélioration du réseau routier, alors que tout le reste, qui est plus la partie d'exploitation du réseau routier — puis, il y a beaucoup de systèmes qui sont liés à l'exploitation du réseau routier — va se retrouver dans les dépenses budgétaires du ministère. Mais il ne faut pas le voir strictement sur le plan budgétaire, parce que, dans l'ensemble de la dépense du Fonds routier, en rémunération, il y a à peu près une centaine de millions de dollars et, en dépenses administratives, de mémoire, à peu près 140 millions de dollars. Et tout le reste est en sous-traitance, des contrats soit de préparation de plans et devis, de surveillance ou de contrats réels.

Donc, la dépense, je dirais, de rémunération puis de dépenses administratives est quelque chose comme 140, 150 millions, sur le 880 millions de dollars. Donc, c'est pour ça qu'il faut faire attention dans la comparaison, parce que la dépense de base varie peu. Même si le Fonds routier, les activités augmentent beaucoup, c'est compensé par de la sous-traitance.

Mme Dionne-Marsolais: Merci.

Le Président (M. Kelley): M. Beaulieu.

M. Beaulieu (Jean-Paul): Oui, un complément. Par rapport à la page 64, vous voyez l'effectif total qui doit comprendre, dans les ETC, les consultants externes, et tout ça, 330. Et puis, dans le tableau que vous faisiez

référence tout à l'heure, le tableau général qu'on vous a déposé, les effectifs, à l'extrême droite en bas, vous avez, en TI, 178. Ça, c'est le ministère; donc, ça ne comprend pas le Fonds routier. Donc, le chiffre de Gordon, quand il dit que c'est à peu près deux tiers...

Mme Dionne-Marsolais: C'est ça. O.K.

M. Beaulieu (Jean-Paul): C'est près de ça. O.K. J'ai déposé aussi un autre tableau. Il ne faudrait pas essayer de faire la conciliation des années. C'est une fiche d'information générale sur trois années — je pense que ça circule, là — c'est trois années d'indications sur nos efforts en dollars pour l'informatique, pour montrer un peu l'écart entre le Fonds puis le ministère.

Mesure des coûts de l'implantation de GIREs (suite)

Mme Dionne-Marsolais: O.K. Alors là, moi, je voudrais poser aussi une question sur les dépenses... parce que votre document est très élégant là, sur vos efforts par rapport au grand projet GIREs. Mais pouvez-vous me dire, me donner, pour les années 1998-1999, 1999-2000, ce que vous avez affecté de votre budget pour ce projet-là...

Une voix: ...

Mme Dionne-Marsolais: ... — oui — et ce qui avait été prévu? Autrement dit, ce qui a été dépensé puis ce qui a été prévu. Parce que tout ce projet-là, j'imagine, c'est un projet qui doit être comptabilisé dans vos efforts de modernisation d'informatique, ça.

M. Beaulieu (Jean-Paul): Bon. On donnera le détail à la commission, mais peut-être...

M. Smith (Gordon): Je n'ai pas la répartition fine par année.

Mme Dionne-Marsolais: Mais vous nous l'enverrez, là.

M. Smith (Gordon): Oui, mais juste pour vous donnez un ordre de grandeur, comme je l'ai dit tout à l'heure à la commission, ce qu'on a investi présentement, c'est essentiellement des travaux préparatoires. Il n'y a pas vraiment de nature de système...

Mme Dionne-Marsolais: Non, non, ça, j'ai tout compris ça.

M. Smith (Gordon): Puis c'est de l'ordre de... entre un million et demi et 2 millions.

Mme Dionne-Marsolais: J'étais là quand vous avez dit ça. Donc, ça, je l'ai saisi.

M. Smith (Gordon): Un million et demi, 2 millions.

Mme Dionne-Marsolais: Non, mais, ma question, c'est: Par rapport aux prévisions budgétaires que

vous devez faire, qui ont dû inclure — parce que GIRES, ce n'est pas nouveau, là, ça fait bien longtemps que c'est un projet sur lequel on travaille... et par rapport à la dépense faite sur ce projet-là dans votre ministère.

M. Smith (Gordon): Oui, on va vous fournir l'information, mais...

Mme Dionne-Marsolais: O.K., j'aimerais ça, pour voir s'il y a un écart là-dedans, parce qu'on est tous... C'est un gros projet. Et, compte tenu de la façon dont votre organisation est constituée et décentralisée, puis ultimement... Bon, il y a un cadre d'opération, mais, finalement, au bout de la ligne, par le temps que ça arrive là, c'est long. Et donc je serais bien étonnée de voir si vos dépenses dans ce projet-là sont en ligne avec ce que vous aviez budgété dans chaque année budgétaire. C'est ça que je veux savoir.

M. Smith (Gordon): Juste pour compléter la réponse...

Mme Dionne-Marsolais: Même si on est à l'état de conception, parce que la critique du...

Une voix: ...

Mme Dionne-Marsolais: Oui, mais justement, la critique du Vérificateur général, elle fait ce point-là...

M. Beaulieu (Jean-Paul): On va vous le fournir.

Mme Dionne-Marsolais: ...que vous avez un problème de planification, que vous avez un problème de prévisions et un problème de résultats. Alors, je veux savoir si c'est corrigé, cette affaire-là.

M. Smith (Gordon): C'est ça. Mais les dépenses qu'on fait, elles sont justement des dépenses de planification. Donc, on a consacré nos efforts à de la planification. Il n'y a aucune dépense d'opération.

Mme Dionne-Marsolais: À date.

M. Smith (Gordon): À date.

Mme Dionne-Marsolais: Alors, je veux savoir si, dans vos prévisions de dépenses de planification, vous avez plus de précisions que dans vos prévisions de réalisations versus...

Le Président (M. Kelley): M. Beaulieu.

M. Beaulieu (Jean-Paul): M. le Président, je m'engage à le déposer à la commission. Je vais faire le relevé, non pas pour juste l'année, mais, depuis le début de GIRES, qu'est-ce qu'on avait dans nos prévisions à nous, ministère, la réalisation annuelle. Il y aura sûrement des écarts, parce que le Vérificateur général a vu que peut-être qu'on était un peu éparpillé dans ce dossier-là, et puis on a toujours un peu de surprises. Mais on va fournir la prévision budgétaire en début d'année et le réel pour chacune des années où GIRES a

impacté le ministère des Transports, jusqu'au rapport du Vérificateur général.

Vérification interne

Mme Dionne-Marsolais: O.K. Bon. Mon autre question, elle concerne... D'abord, je veux vous féliciter parce que vous avez un vérificateur interne. Et je dois vous dire que, pour moi, je trouve que c'est extrêmement important que les ministères aient des vérificateurs internes. La question que j'ai, c'est: Dans quelle mesure votre vérificateur interne suit vos dépenses informatiques? Parce qu'on constate que vous avez entamé et vous êtes embarqué dans une modernisation informatique d'importance. Et j'aimerais ça, savoir comment il procède dans sa vérification interne de ces dépenses-là, d'autant que, j'imagine, il doit avoir des relations avec le Vérificateur général, ou qu'il y a des règles qui doivent être faites.

M. Beaulieu (Jean-Paul): Question très pertinente, M. le Président. Juste un petit détail, M. Claude Stevens... Je ne sais pas s'il s'est joint à nous, là, mais...

Mme Dionne-Marsolais: Mais il devait vous aviser qu'il s'en venait. Il n'est pas arrivé encore, c'est ça?

M. Beaulieu (Jean-Paul): Écoutez. Peut-être qu'il a eu un problème pour se rendre... La structure administrative, lorsque je suis arrivé au ministère, c'est que le vérificateur interne relevait du directeur du bureau du sous-ministre, et j'ai changé ça, je l'ai mis relevant de moi. C'est effectif actuellement. Dans la...

Mme Dionne-Marsolais: Bonne initiative.

M. Beaulieu (Jean-Paul): ...et non pas un service. Donc, c'est un directeur de la vérification interne. Il participe aussi à ce que j'appelle la «réunion des directeurs» que je convoque quatre fois par année. Donc, avant, il était plus ou moins invité; je l'invite. Troisièmement, il existe un comité de vérification interne au ministère, et c'est la cheville ouvrière. Donc, c'est lui qui prépare la documentation et les suivis de tous les rapports du Vérificateur général et c'est lui qui réalise les mandats — puis il en a plusieurs de suivis — concernant les dossiers du Vérificateur général.

Vous comprendrez que, avec une équipe d'à peu près, quoi, huit ou 10 personnes, à moins d'utiliser une couple de consultants externes, il n'est pas en mesure de suivre totalement, mais il peut suivre la méthodologie — la méthodologie. Donc, il valide de façon externe la méthodologie qui est utilisée par les experts en technologies de l'information pour corriger les lacunes soulevées par le Vérificateur général et fait rapport au comité de vérification interne, et après ça on va au comité de gestion pour faire état du dossier.

● (11 h 50) ●

Donc, la vérification interne, c'est très important pour moi. Je vous souligne que, dans mon ancienne vie, qui est assez récente, c'était M. Marc Laurin qui travaillait pour moi. Et il a travaillé actuellement au

groupe de la Table SM-7 pour les contrôles, avec Mme Diane Jean, en particulier sur la gestion des risques. Et c'est un bibite que j'ai, moi, la gestion des risques. J'appelle ça la GIRA, la gestion intégrée des risques d'affaires. C'est très important de rentrer ça dans l'organisation. Il ne faut pas faire le travail des gestionnaires; il faut leur montrer comment faire l'étude des risques, comment trouver des solutions aux risques, parce qu'on ne peut pas résoudre tous les risques. Et on travaille très étroitement avec les officiers du Vérificateur général en ces matières-là. Ça fait que je vous assure que la vérification interne, c'est très important pour moi.

Mme Dionne-Marsolais: Vous avez sept à huit personnes dans votre unité de vérification interne?

M. Beaulieu (Jean-Paul): Je n'ai pas le nombre exact, là.

Mme Dionne-Marsolais: Mais c'est à peu près ça que vous avez dit tantôt.

M. Beaulieu (Jean-Paul): Peut-être autour... Peut-être une dizaine, entre huit et dix, là. Mais je pourrais fournir à la commission...

Mme Dionne-Marsolais: O.K. Et qui sont les membres de votre comité de vérification interne? Est-ce que ce sont des...

M. Beaulieu (Jean-Paul): De mémoire, M. Smith, ici, puis il y a sûrement M. André Bossé, qui est sous-ministre adjoint, le vérificateur interne, le bureau du sous-ministre, M. Gilles Roussy, possiblement le secrétaire du ministère. Donc, on est cinq ou six dont peut-être presque la moitié du comité de gestion du ministère qui siège là-dessus. Je vous avouerais que je ne l'ai pas convoqué actuellement, mais il est créé, il existait avant. J'ai changé un peu sa composition, compte tenu de ma réorganisation. Et il sera sûrement convoqué prochainement. Et ça me fera plaisir d'entretenir la commission de nos travaux en temps opportun.

Mobilité du personnel

Mme Dionne-Marsolais: Quelle est la durée... oui, la durée d'emploi moyenne à votre ministère? Parce que vous avez dit qu'il y avait peu de mobilité; ça m'a frappée, ça. Quand il n'y a plus de mobilité, il se développe de mauvaises habitudes. Ha, ha, ha! Alors, quelle est la durée moyenne d'emploi, de service?

M. Beaulieu (Jean-Paul): Je peux tout simplement vous répondre de façon qualitative, parce que, lorsque je pilotais la Table, que je dirige encore, de la gestion des personnes, on avait fait un relevé concernant la mobilité des personnes, à la fois pour les promotions et les transferts interministériels. Le chiffre qui nous a estomaqué, tous et toutes ou à peu près, c'était tout près de 80 à 90 % des employés de la fonction publique qui restaient dans un secteur d'activité très pointu comme le transport, le revenu et ces grandes entités-là. Mais il faut comprendre aussi que, dans un ministère aussi important

que le Transport, il y avait 10 000 personnes. C'est partout sur le territoire. Donc, même s'il n'y a pas de mobilité interministérielle peut-être pour certains de mes ingénieurs, il y a une mobilité interne qui est très là, qui est très présente. J'ai plusieurs... la plupart de mes directeurs ont soit occupé des fonctions de directeurs territoriaux ou des unités centrales et ils se promènent beaucoup à l'intérieur, puis même des fois on les force un peu.

Mme Dionne-Marsolais: Donc, il y a une mobilité géographique.

M. Beaulieu (Jean-Paul): Oui, oui.

Mme Dionne-Marsolais: O.K.

M. Beaulieu (Jean-Paul): Donc, ça circule beaucoup, dans le fonctionnel aussi. Il y a plusieurs directeurs qui changent. Donc, le concept de toujours rester au même endroit n'est pas présent ou peu présent. Il y a plein de gens... parce qu'il y a des postes qui se libèrent soit par la retraite, et autres, et on crée des concours pour tous les... Ensuite de ça, on va dire: Bien, regarde, si tu veux avoir ta promotion, tu vas t'en aller là-bas, tu vas t'en aller en Abitibi. Puis là la chaise musicale commence et ça travaille beaucoup. Puis, même, j'ai des plaintes internes, parce que les familles de ces gens-là, qu'elles soient femmes ou hommes avec leur conjoint puis leurs enfants, bien, ça implique des changements importants, et c'est une problématique qui est présente, mais il y a de la mobilité territoriale, géographique, comme vous le dites.

Par contre, à l'extérieur, c'est moins présent que peut-être certaines spécialités, que ce soit, par exemple, en informatique ou en gestion des ressources humaines. Les gens, à cause de la spécificité, se promènent un peu plus qu'un ingénieur spécialisé en structures ou quelqu'un dans les chaussées. Puis aussi, il y a un sentiment d'appartenance très fort, c'est une famille. On appelle ça la famille Transport. J'ai travaillé au Revenu aussi, la famille Revenu. C'est des familles fortes qui se tiennent beaucoup, et donc le sentiment d'appartenance... Ça fait qu'avant d'en sortir il y a comme un peu de difficulté.

Je prône la mobilité. Je recrute. Lorsque je vais dans une autre organisation, j'essaie de recruter des gens, faire venir des gens de l'extérieur, et tout ça. C'est quelque chose qu'on ne peut pas, de façon radicale, changer demain matin. C'est un constat, un constat observé sur plusieurs années: la mobilité externe est peu présente, mais la mobilité interne est présente.

Mme Dionne-Marsolais: Alors, vous allez nous envoyer le chiffre de la durée d'emploi...

M. Beaulieu (Jean-Paul): Oui, au ministère, puis on peut vous le donner par corps d'emploi.

Mme Dionne-Marsolais: ...médian et moyen, peut-être.

M. Beaulieu (Jean-Paul): On peut peut-être vous le donner aussi par type de corps d'emploi.

Mme Dionne-Marsolais: Ah! Ce serait intéressant.

M. Beaulieu (Jean-Paul): Un tableau large, moyen, mettons, pour pas juste le ministère, par mettons, les cadres.

Mme Dionne-Marsolais: Pas juste l'âge moyen, l'âge médian aussi, là.

M. Beaulieu (Jean-Paul): L'âge médian.

Mme Dionne-Marsolais: Parce que ça va donner un profil plus...

M. Beaulieu (Jean-Paul): Ça doit se situer dans le 40 passé pas mal.

Mme Dionne-Marsolais: Ha, ha, ha! Je ne sais pas, je ne peux pas vous le dire.

M. Beaulieu (Jean-Paul): Les chiffres en tête que j'ai, là, c'est...

Mme Dionne-Marsolais: Ce n'est pas moi qui suis au ministère; c'est vous qui le savez.

M. Beaulieu (Jean-Paul): Non. Mais je vais vous le donner par, mettons, les cadres, mettons, les professionnels. Si j'ai une ventilation un peu plus vivace, je vous la fournis.

Mme Dionne-Marsolais: Je serais curieuse aussi de savoir si cette durée se compare dans d'autres juridictions. Vous parliez par exemple tout à l'heure des États du Nord-Est, je trouve que c'est une comparaison intéressante, parce que, sur le plan géographique, ils nous ressemblent beaucoup, hein, climatique et géographique. Et je serais intéressée à savoir si c'est la même...

Parce qu'on sait qu'au Québec on a une spécificité culturelle quant à la rétention des employés. C'est vrai pour le gouvernement, c'est vrai pour les entreprises aussi. Les Québécois, quand ils sont bien, ils ne sont pas portés à changer beaucoup. L'histoire nous le prouve d'ailleurs. Ha, ha, ha! Mais, cela dit, je serais curieuse de savoir, au ministère, comment on se compare avec d'autres.

M. Beaulieu (Jean-Paul): Je vais vous fournir les données ministérielles. Je vais vous donner le comparatif avec la fonction publique, parce que, d'après moi, on est capable de l'obtenir pour chacun de ces... Mais, pour les États du Nord-Est... Je vais vous fournir ces données-là, parce que, si j'attends ces données-là, peut-être que ça va prendre quelques mois. Je pourrais vous fournir ces données-là puis m'engager à faire des recherches puis fournir à la commission...

Mme Dionne-Marsolais: Oui, quand vous ferez votre balisage, là, sur un certain nombre de choses...

M. Beaulieu (Jean-Paul): Mon balisage, je vais apporter ces données-là.

Mme Dionne-Marsolais: ...cette variable au niveau de la main-d'oeuvre, ce serait intéressant.

M. Beaulieu (Jean-Paul): C'est ça.

Délai de production des plans

Mme Dionne-Marsolais: Et ma dernière question, c'est au point 4.37 du rapport du Vérificateur général, qui parle de diverses lacunes qui ont trait à la planification, toujours, de la technologie de l'information, qui font en sorte que le ministère est souvent contraint à s'en tenir aux besoins ponctuels — là, c'est toujours cette même idée qui revient, on en a parlé beaucoup ce matin — et cette notion du court terme.

Et on dit: «Dans cette perspective, il ne parvient pas à poser les assises d'une gestion axée sur les résultats.» Alors, moi, j'ai... Ça va être ma dernière question. J'aimerais ça que vous nous parliez de comment vous envisagez de vivre avec la nouvelle Loi sur la fonction publique et les exigences de cette loi-là. Et ce n'est pas une question technique, là, du Vérificateur, mais elle ne peut... Les réflexions du Vérificateur nous amènent à réfléchir là-dessus. Et vous savez que cette commission réfléchit beaucoup à ça. C'est un gros défi, ça, pour l'administration publique, et on voudrait vous aider à performer, sur l'application de cette loi-là. Et vos réflexions nous... m'intéressent, en tout cas, moi, puis je suis certaine que ça intéresse aussi d'autres membres de la commission par rapport au défi que nous impose cette loi-là par rapport aux résultats.

M. Beaulieu (Jean-Paul): Merci, M. le Président. C'est une question que je ne m'étais pas préparé à répondre, mais je vais y répondre parce que c'est une préoccupation que j'avais dans mon ancienne vie, et je vais vous dire un peu comment je la traduis dans le ministère actuel. Dans mon ancienne vie, quand on a fait notre planification stratégique qui a été déposée à l'Assemblée nationale, on a rencontré des experts externes, un M. Voyer de l'ENAP, qui est le frère de l'autre, là, qui a monté les grands sommets, qui...

Mme Dionne-Marsolais: Des gars de vision, quoi!

M. Beaulieu (Jean-Paul): ... — oui, des gens de vision — et c'est un expert en critères et indicateurs, pour nous alimenter, pour nous aider à bien répondre à cette préoccupation de la loi sur la gestion par résultat. Donc, à mon ancienne vie, on avait établi des objectifs avec des indicateurs qui ont tous été confrontés à l'interne et à l'externe. Et, même, on a enlevé ceux qu'on ne pouvait rendre crédibles ou autres. Parce qu'un indicateur, on peut en tirer plein sur une table, mais il faut être capable de les suivre, il faut être capable de se confronter à la réalité, et tout ça. Donc, on l'a fait là-bas.

Et, quand je suis arrivé aux Transports, j'ai noté aussi une approche similaire, donc trois grandes orientations, et ils ont développé des indicateurs dans le domaine routier, des indicateurs plus de outputs, là. Ils en ont fait. Et il y a une équipe de modernisation qui a un mandat bien... qui relève maintenant de Gordon, qui se préoccupe d'implanter un mécanisme permanent pour

que ça rentre partout dans l'organisation, le mode de gestion par résultat. Donc, d'enseigner les concepts...

Mme Dionne-Marsolais: C'est de la formation, en somme?

M. Beaulieu (Jean-Paul): De la formation. On a un plan de formation. J'ai 40 conseillers à la modernisation dans l'organisation. Chacun de mes directeurs, que je rencontre quatre fois par année, a une obligation de me fournir un répondant, donc un répondant à la modernisation, que je rencontre. Je les ai déjà rencontrés. J'ai fait deux séances avec eux. Ils en ont deux par année. Je les ai rencontrés récemment. Ces conseillers-là sont l'interface de l'organisation avec les gens du central qui pilotent toute la modernisation avec le plan de travail. Le ministère s'est doté d'un plan de travail échelonné sur trois ans: l'année un, l'année deux, l'année trois. Et, même si c'est une approche à petits pas, c'est parce qu'on ne veut pas non plus débalancer les gestionnaires puis leur dire: Bien, écoutez, théoriquement, c'est ça que vous allez faire. On a structuré ça pour que ça soit faisable. Donc, il y a de la formation. Et, même, on a structuré nos plans d'action en fonction de ça, et on va rendre compte, dans notre prochain rapport annuel de gestion qui va suivre, sur l'opération qu'on a mise en place.

● (12 heures) ●

Donc, oui, c'est une préoccupation du ministère. À certains égards, c'est plus facile que d'autres, parce que des routes, ça se calcule bien, des sous sur des routes, ça se calcule bien quand on doit implanter des affaires. Il y a des choses un petit peu plus complexes, par contre, sur les structures, ces choses-là. Et puis, à l'intérieur du ministère, mon prédécesseur avait lancé l'opération, je vais la continuer, parce que, moi, j'avais fait la même chose aux Ressources naturelles, pour vraiment sensibiliser tout le personnel qu'on doit servir le citoyen. Puis, pour ça, ça prend des programmes, ça prend des indicateurs, puis il faut suivre ces indicateurs-là. Puis, on sait qu'on est très bien suivi par un personnage, qui est situé à mon extrême gauche et qui fait son travail à chaque année...

Mme Dionne-Marsolais: Et pourtant ce n'est pas un homme de gauche.

M. Beaulieu (Jean-Paul): Non, non, non. Je ne voulais pas qualifier M. le Vérificateur général. Donc, on fait aussi une approche sur les routes...

Une voix: ...

Mme Dionne-Marsolais: D'après ce qu'on en connaît.

M. Beaulieu (Jean-Paul): On appelle ça... Dans le domaine routier, on essaie de trouver des façons... Plutôt que de tout normer nos routes avec des critères, etc., on essaie de développer ce qu'on appelle des contrats de performance, c'est-à-dire dire qu'une route...

Mme Dionne-Marsolais: Doit rencontrer telle, telle, telle, telle chose.

M. Beaulieu (Jean-Paul): Bon, bien. Écoutez, si elle est telle rugosité, etc., puis sa durée de vie, etc., on peut laisser le concepteur et les réalisateurs avec plus de latitude et sauver des sous, moins de bureaucratie. On fait des tests là-dessus. Donc, on avance. Évidemment, tout n'est pas fait. Je suis un éternel optimiste, je suis connu comme ça. Ça fait que je pousse, je vais pousser tant que je vais pouvoir pour parler... Mais j'insiste toujours sur les deux volets de la modernisation et je pense que je vais partager mes préoccupations avec la commission.

C'est que, pour moi, la modernisation, c'est deux pôles bien, bien concrets: le citoyen, d'une part, et les personnes qui servent les citoyens. Donc, si on s'occupe juste du citoyen puis on ne se préoccupe pas de notre monde qui sert le citoyen, on va avoir des ratés. Ça fait que, moi, j'ai beaucoup de sensibilité pour le personnel puis j'ai beaucoup de sensibilité pour le citoyen. Il faut que ces deux-là cohabitent. Puis je fais beaucoup de travaux sur la scène... En dehors du ministère, je siège aussi au Comité sectoriel de l'organisation du travail, et tout ça, et ces deux pôles-là sont très présents.

Et je suis fier d'en parler, parce que dans le fond ça fait partie de mes préoccupations. Mais je vais répondre d'une façon brève sur les résultats: ça fait partie de mon quotidien. Je demande des comptes à tout le monde et puis... mais je ne suis pas un hacheur de premier ordre et je veux que les choses soient structurées puis qu'on réponde à mes interrogations. M. le Président.

Mme Dionne-Marsolais: Mais je vous remercie.

M. Beaulieu (Jean-Paul): C'était un peu long comme réponse, mais...

Le Président (M. Kelley): Non, non, c'est intéressant.

Mme Dionne-Marsolais: Non, non, non, c'est très intéressant, puis je vous remercie, parce que cette commission est très intéressée par les façons de faire, d'autant que votre ministère, par rapport aux clients, là... Enfin, le citoyen, ses attentes par rapport à votre ministère, c'est vraiment de la qualité au niveau des infrastructures et puis du service des gens, et donc c'est vrai que c'est important que votre propre personnel fasse son cheminement là-dedans.

Éthique

Je termine en vous remerciant. Et je veux aussi vous suggérer de réfléchir à l'éthique dans votre ministère et par rapport aux tiers. Vous utilisez beaucoup de tiers. Vous avez eu la moitié des fonds de votre ministère qui s'en vont à des tiers. Quand on a un «turnover» aussi bas que le vôtre, il y a des risques d'habitude et il y a des risques de zone de confort, en tout cas les employés et les tiers.

On a rencontré à cette commission le secrétaire général sur cette question de l'éthique, et je pense que nous travaillons beaucoup ici pour mettre en valeur l'importance... D'abord, la signification de l'éthique.

Comment ça se vit? Qu'est-ce que ça représente? Et peut-être qu'entre deux balades en vélo vous pourriez réfléchir à un répondant chez vous qui pourrait prendre le chapeau de l'éthique, parce que je pense que vous êtes un des ministères où c'est le plus dangereux. Les tentations sont très fortes. Je ne dis pas que... Je ne présume de rien, mais c'est l'occasion qui fait le larron, et les tentations sont fortes parce qu'il y a beaucoup d'argent en jeu, et puis on est tous en compétition.

Alors, je vous dis ça parce que c'est un sujet qui me préoccupe depuis longtemps, et je souhaiterais qu'au gouvernement on soit des, comment on dit, là, pas des héros, mais des champions de ça. Merci. Merci, M. le Président.

Le Président (M. Kelley): M. Beaulieu.

M. Beaulieu (Jean-Paul): M. le Président, concernant cette dernière remarque sur l'éthique... D'ailleurs, j'ai suivi vos délibérations, parce que ça a sorti dans le public, et puis, comme le secrétaire général nous parle de ses travaux, M. St-Gelais nous a parlé effectivement de ses travaux, et Mme Jean aussi...

Et s'est mis en place un processus. Sans tout dévoiler, il y a tout un processus: nomination de gens qui vont être à la fois à l'exécutif pour l'éthique, des répondants à l'éthique qui vont répondre dans un genre de forum organisé par le Trésor. Je vais avoir un responsable, un répondant à l'éthique, vous pouvez compter sur moi. Je peux peut-être confesser, dans une ancienne vie, le péché d'être extraverti, c'est ça, c'est que je dirigeais un ministère qui... les traditions ancestrales...

La Présidente (Mme Dionne-Marsolais): ...

M. Beaulieu (Jean-Paul): ... — mais je peux faire des péchés un peu aussi — les traditions ancestrales, aux Ressources naturelles, c'est souvent... On avait...

Mme Dionne-Marsolais: Ah oui. Il y a bien des occasions de pécher, là.

M. Beaulieu (Jean-Paul): Les voyages de chasse et pêche, O.K.? C'est des ministères qui, depuis des années... Et puis on avait souligné... Puis, moi, je suis allé à un voyage de pêche juste pour voir un peu ce que ça donnait. J'étais invité par le Nouveau-Brunswick et j'ai vu un peu comment ça se passait, ces voyages-là. Et il y avait un peu de... un petit peu de plaintes de mon personnel par rapport à ces mesures-là, et j'ai suspendu de façon définitive, aux Ressources naturelles, tous les voyages de chasse et pêche parce que c'était trop dangereux, O.K.?

Donc, je suis sensible à la question de l'éthique. C'était une de mes premières questions en arrivant au ministère. J'ai dit: Où sont les travaux sur l'éthique? Et on m'a déposé une brique ça d'épaisse au ministère, parce que c'était une préoccupation de mon prédécesseur. Il y a tout un comité là-dessus qui travaille. Ça fait que c'est certain qu'on va donner suite à vos souhaits là-dessus.

Il y a beaucoup de sous qui circulent au ministère. C'est le ministère le plus important au niveau

contractuel, au niveau des immobilisations. On est très sensible à cette question-là. Vous pouvez être certain que je vais donner suite aux souhaits de la commission à cet effet-là, M. le Président.

Sécurité des données et des systèmes

Le Président (M. Kelley): Avant de passer la parole à ma collègue de La Pinière, il y a un sujet qui préoccupe le président, et c'est les articles 4.95 et 4.96, et c'est toute la sécurité de l'information dans vos banques de données.

Vous avez fait allusion dans vos remarques préliminaires d'introduction, M. Beaulieu... mais, quand je lis, dans le 4.96: «Le ministère ne fait aucune révision périodique des profils, des privilèges et des droits d'accès pas plus qu'il n'a pas exploité périodiquement, aux fins de contrôle, les journaux des accès. Au surplus, les journaux ne sont pas tenus pour quatre des cinq fichiers informatiques examinés qui comportent des renseignements nominatifs (accidents de travail, acquisitions, fournisseurs de matériaux routiers, dossiers d'enquête).» Ça, c'est le constat, que je trouve fort troublant, que le Vérificateur général a fait au mois d'août 2000. On est 14, 15 mois après. Alors, c'est quoi, les correctifs qui ont été apportés? Parce qu'il y a certaines choses qu'on peut mettre en chantier sur un plan un petit peu plus étalé, mais je pense que, ça, c'est un constat qui nécessite une action immédiate.

M. Beaulieu (Jean-Paul): M. le Président, je suis très heureux que vous posiez la question. J'ai avec moi M. Richard Pagé, qui est le coordonnateur à la sécurité de l'information.

J'ai déposé un petit document, qu'on n'a pas eu le temps de jaser tout à l'heure, et je vais demander à M. Pagé d'expliquer en quelques minutes un peu quel a été notre récent plan d'action suite aux remarques du Vérificateur général, qu'on partageait d'ailleurs. Donc, M. Pagé.

Le Président (M. Kelley): M. Pagé.

M. Pagé (Richard): M. le Président. Alors, la sécurité de l'information au ministère des Transports a été éveillée. On sait qu'il y a eu une première directive en 1993 émise par le Conseil du trésor, et la sécurité de l'information a été éveillée lors de l'enquête de la Commission d'accès à l'information, qui demandait à chacun des ministères de faire un exercice d'auto-évaluation concernant la protection des renseignements personnels et la sécurité de l'information.

● (12 h 10) ●

A partir de ce moment-là, un plan d'action a été proposé au comité de gestion du ministère, a été accepté, et ce plan d'action là a commencé à être mis en oeuvre en 1999. Il comporte trois phases. La première phase, c'était un diagnostic de l'ensemble de nos unités administratives. Et, comme vous allez le voir dans le document, le ministère est vaste. J'entreprends ma quatrième tournée du Québec depuis 1999. J'ai visité toutes les unités administratives, les grandes unités, les 14 directions territoriales, les six directions générales et les grandes directions centrales, comme la Direction des

structures, où on a des systèmes extrêmement importants, pour leur faire une analyse de vulnérabilité en fonction des risques... en fonction des 27 facteurs qui sont convenus dans la méthode MARION, qui était privilégiée par la Commission d'accès. Et chacune de ces unités administratives là a eu son rapport, connaît ses vulnérabilités, puisque je leur ai présenté moi-même les résultats suite aux analyses.

On peut dire que la première phase, donc le diagnostic ministériel, c'est fait. Nous avons également soumis au Conseil du trésor le premier bilan annuel du ministère en sécurité de l'information, et j'ai moi-même participé aux travaux du groupe de travail pour élaborer l'outil qui a servi à l'ensemble des ministères et organismes.

Nous entreprenons maintenant la seconde phase qui est la gestion des risques. Or, la gestion des risques, ça commence par un inventaire de risques. Un grand effort a été fait à la DTI pour qualifier, si vous voulez, les systèmes qui vont être remis aux unités responsables de systèmes. Par contre, en région, il y a des applications, et ces applications-là se doivent d'être recensées, d'être inventoriées. J'ai commencé cet exercice, et l'inventaire constitue, dans le fond, le coeur de l'opération de la seconde phase, puisqu'il nous faut connaître nos systèmes avant d'évaluer les risques qui les menacent, de telle sorte qu'on dégage les systèmes stratégiques du ministère. Parce qu'il y a des systèmes, dans le fond, qui ne contiennent pas de renseignements nominatifs, qui contiennent des données publiques. À ce moment-là, les risques, on le sait, on ne peut jamais se protéger à 100 %. Donc, c'est un choix. C'est pour ça qu'on appelle ça une gestion des risques. Elle, dans le fond, se situe entre l'évaluation des contraintes et le choix des moyens compte tenu des ressources dont on dispose.

À partir de ce moment-là, ce registre d'autorité... Parce que, dans le fond, on sait que l'information, la gestion de l'information, c'est une délégation des responsabilités du sous-ministre à chacun des gestionnaires, à chacun des détenteurs de systèmes, à chacun des utilisateurs même au ministère. Donc, le registre d'autorité, cet inventaire-là est entrepris, et il sera terminé en 2002. Il sera terminé en 2002. On aura la liste complète de nos systèmes, l'unité administrative responsable, donc le nom du détenteur.

Et en même temps, concurremment à cet inventaire-là, je fais en atelier, avec les gestionnaires et les responsables de systèmes, une évaluation des risques qui menacent ces systèmes-là, selon une méthode que nous avons empruntée au ministère du Revenu. Pourquoi le ministère du Revenu? Parce qu'on sait que le ministère du Revenu a été victime de fuites qui ont causé un bon remous, de telle sorte qu'ils ont développé des méthodes pour gérer les risques, pour analyser les systèmes, qui me semblent très adéquates. Alors, nous avons, tout simplement pour ne pas réinventer la roue, nous avons adopté cette méthode-là et, au moment où on fait l'inventaire, on procède à l'analyse des risques qui menacent ces systèmes-là.

Et, à partir de là, la troisième phase, ça va être de transformer la gestion des risques, donc les moyens qu'on va mettre en place, en efforts, en échéanciers et en coûts pour nous donner le premier plan opérationnel de

sécurité, au ministère des Transports, couvrant l'ensemble des systèmes. Et, la quatrième phase, évidemment, c'est le suivi de l'application du plan, et le plan est prévu pour dans deux ans, donc après le... l'année suivant le registre et la gestion des risques.

Le Président (M. Kelley): Mais au niveau de... Est-ce qu'il y a des mesures pour les banques de données nominatives, celles qui sont mentionnées ici? Est-ce qu'il y a des protections? Au niveau technologique, je suis moins familier avec ça, mais des journaux des accès, est-ce que, ça, c'est quelque chose qui prend beaucoup de temps ou est-ce que c'est quelque chose qu'on peut mettre en place assez rapidement pour s'assurer que seulement les fonctionnaires qui ont affaire à consulter une banque de données, que, dans leurs tâches normales, c'est tout à fait normal que, dans la direction à Montréal, que ce fonctionnaire aura accès à cette banque de données, et ce n'est pas le genre de problèmes qu'on a vus au Revenu, qu'on a vus à d'autres endroits où souvent les données privées pour les personnes, sur leur impôt à payer, étaient consultées comme 150 fois, et il n'y avait pas de lien entre le nombre de fois que ces dossiers étaient consultés et le besoin réel? Est-ce que, ça, c'est quelque chose qu'on a mis en place ou est-ce que c'est toujours à faire?

M. Pagé (Richard): M. le Président, vous savez que les dossiers de ressources humaines, qui contiennent les données de renseignements personnels... les principaux fichiers qui contiennent les données nominatives sont des dossiers de ressources humaines. Or, les fichiers de ressources humaines sont impliqués dans la migration vers GIREs. Mais, pour l'instant, nous prenons les mesures pour les protéger.

Les journaux, cependant, ne sont pas exploités, parce qu'on exploite les journaux... ce sont les personnes qui doivent exploiter les journaux, et cette culture-là actuellement n'existe pas au ministère, comme l'a constaté le Vérificateur. C'est à faire. M. Amyot, peut-être, pourrait compléter.

Le Président (M. Kelley): M. Amyot.

M. Amyot (Byrne): M. le Président, un complément d'information. Quand vous allez regarder le document sur la gestion des risques informatiques, vous allez voir là-dedans toute la tendance de fond à laquelle je me suis associé avec le coordonnateur de la sécurité ou de l'information au ministère, où, pour accélérer le travail, on s'est collé sur le principe des unités administratives responsables de systèmes d'information, à partir de l'ensemble des inventaires d'informations qu'on a faits. Et, concernant les éléments de sécurité physique, logique et matérielle qui ont été soulevés par le rapport du Vérificateur général, non seulement on en a tenu compte en instaurant à l'intérieur de ma réorganisation la gestion de la sécurité, mais également aussi dans l'amélioration des endroits physiques où sont installés maintenant les équipements.

Je peux vous dire que la livraison de notre centre d'exploitation s'est faite au tout début du mois d'octobre. Nous avons déménagé la moitié de nos équipements à l'intérieur du centre d'exploitation au

cours de la fin octobre et nous procédons en fin de semaine prochaine, pour ne pas altérer les productions du ministère, au déplacement des derniers équipements. Ces équipements-là sont protégés dans des lieux séparés dépendant que c'est au niveau du traitement ou si c'est au niveau de la base de données, sont séparés sur base logique également aussi avec ceux qui y ont droit d'accès. Et les autorités d'accès sont toutes, en conséquence, données et gérées par un logiciel informatique de sécurité avec contrôle des environnements par porte magnétique, etc.

Donc, c'est l'infrastructure de base qu'on a mise en place, et, avec le coordinateur de la sécurité, on va mettre les équipements technologiques nécessaires à la gestion que M. Pagé parle, au niveau de son inventaire. Nous avons été l'une des premières unités administratives à rentrer directement dans son plan avec l'étude des risques selon MARION et, à partir de ça, nous sommes en train de mettre en place l'ensemble des coordonnées.

M. Pagé (Richard): Est-ce que je peux ajouter quelque chose?

Le Président (M. Kelley): Oui, s'il vous plaît.

M. Pagé (Richard): Dans le rapport du Vérificateur général, il était mentionné que nous n'avions pas de plan de relève et que nous n'avions pas, également, de plan intégré de sécurité physique. Or, ces deux points-là, avec ce que M. Amyot vient de vous dire par rapport au plan de relève, nos deux centres d'exploitation, Montréal et Québec, vont être en relève l'un de l'autre, vont être miroirs pour ce qui est du plan de relève, et ça devrait être effectif l'an prochain, vers la fin de l'année prochaine, si mes prévisions sont exactes.

Et également, pour le plan de sécurité physique, vous allez le voir, le plan intégré de sécurité physique, vous allez le voir dans le petit document. Nous avons chargé, nous avons enrichi la vocation du service des enquêtes, parce qu'on sait que, pour faire de la sécurité, ça prend, en bon français, un peu d'«enforcement» pour en assurer, dans le fond, le suivi, et également mettre un peu de pression aussi pour que les gens... Parce que c'est toujours le secteur qu'on néglige. On pense développer, mais on pense plus ou moins sécurité.

Alors, le service des enquêtes fait le tour des unités administratives, de nos locaux, nous en avons 95 à travers le Québec, et vérifie les cinq points qui sont dans le bilan annuel que nous devons fournir au Conseil du trésor, les cinq points de sécurité physique, pour chacune de nos installations matérielles, compte tenu du fait que nous sommes décentralisés. M. Amyot vous a parlé des installations centrales, mais nous nous occupons également des installations régionales.

Le Président (M. Kelley): M. Beaulieu.

● (12 h 20) ●

M. Beaulieu (Jean-Paul): Un court complément. Je viens de donner un document, là, qui va être copié pour la commission, c'est... On référerait souvent à un document de décembre 2000 qui résultait, vous l'imaginez, du rapport du Vérificateur et des constats, donc une restructuration de l'organisation, et tout. Donc,

M. Amyot va le déposer, c'est un document interne de l'organisation, on va le déposer, c'est un plan d'action qui est antérieur à l'autre document que j'ai déposé, sur... Je ne sais pas si j'ai déposé celui du 21 juin?

Une voix: Oui, on l'a donné.

Document déposé

M. Beaulieu (Jean-Paul): On l'a donné. O.K. Donc, c'était tout de suite après le rapport du Vérificateur général, restructuration, plan d'action, et là la modernisation a suivi durant l'été, quand je suis arrivé, et tout ça. Ça fait que ça me fait plaisir de le déposer pour les fins de la commission.

Le Président (M. Kelley): Parfait. Alors, merci. À ce moment, parce qu'il y a une autre rencontre dans cette salle à midi trente, je pense que je vais suspendre nos travaux. Je vais dire...

Mme Houda-Pepin: Juste avant, sur cette question, si vous permettez, là, M. le Président, très rapidement...

Le Président (M. Kelley): Très rapidement, parce que j'ai un...

Mme Houda-Pepin: Très rapidement, oui. Vous avez, dans les documents que vous nous avez déposés, *Évolution des technologies de l'information au ministère des Transports*, dans les faits saillants 1999 à 2002, Conception administrative d'une banque de données corporatives. Ça comprend quoi exactement?

M. Beaulieu (Jean-Paul): M. le Président, si vous permettez, M. Gignac, Pierre Gignac, responsable de l'information corporative.

M. Gignac (Pierre): Essentiellement, un entrepôt de données, c'est un outil qui sert dans les grandes administrations, et maintenant dans les petites, depuis les 10 dernières années, qui se répand dans les administrations publiques. Essentiellement, un entrepôt de données, ça sert à déposer une...

Mme Houda-Pepin: Non, non. Je parle d'une banque de données.

M. Gignac (Pierre): La banque d'information corporative est une banque de données qu'on appelle, chez nous, la banque d'information corporative; dans d'autres organisations, on appelle ça un entrepôt de données. Ça sert essentiellement à déposer effectivement les données qu'on considère d'intérêt stratégique, qu'on veut utiliser à des fins de support à la décision. On disait tantôt que le ministère a à peu près 80 systèmes d'information opérationnels. Dans ces systèmes-là, il y a des données qui sont plus importantes que d'autres. Or, dorénavant, ce que le ministère veut faire, c'est déposer dans un entrepôt de données, qu'on appelle la banque d'information corporative, ces données stratégiques là. Alors, on a fait une étude préliminaire puis on a fait la conception administrative.

Le Président (M. Kelley): ...c'est sur cet échange qu'on suspend nos travaux. On a indiqué 15 heures sur les feuilles, mais je propose 15 h 15, parce que la période des questions déborde toujours. Aujourd'hui, je pense, c'est les motions concernant la Journée du Souvenir, aussi, qui vont être données. Alors, je vais suspendre nos travaux à 15 h 15. Merci beaucoup.

Une voix: ...

Le Président (M. Kelley): Ici, dans la même salle.

(Suspension de la séance à 12 h 22)

(Reprise à 15 h 37)

Le Président (M. Kelley): On peut reprendre nos travaux. Au moins, j'ai dit 3 h 15... alors 3 h 30... mais, avec les motions sans préavis, on ne sait jamais quand on peut recommencer dans l'après-midi.

Et je comprends, et merci beaucoup — juste pour terminer sur l'échange avec M. Pagé tantôt — et je comprends, mais j'ai lu la note et je comprends les mesures qui sont en train de se faire dans le ministère. Et je vois, dans le premier paragraphe, que le document que vous avez déposé concernant la sécurité des banques de données et la confidentialité, que c'est avant tout une affaire de culture ministérielle. Alors, je comprends cet esprit. Mais, si je peux juste insister davantage, que, quand même, il y avait des directives émises par le Conseil du trésor qui datent de 1993, un deuxième document qui date de 1999, et je comprends qu'il y a des mesures qui sont en marche, que M. Pagé est en tournée et qu'on a essayé de faire les démarches qu'il faut, surtout les données nominatives, les ressources humaines, et tout le reste, mais je veux juste insister davantage, que, ça, c'est quelque chose qui devient de plus en plus important étant donné l'informatique. On a de plus en plus de banques de données au gouvernement, le réseautage se fait de plus en plus entre ces banques de données, alors les risques sont de plus en plus élevés, et c'est quelque chose qui, comme parlementaires, comme députés, souvent est une inquiétude qui est exprimée par les citoyens.

Alors, je veux juste revenir, M. Beaulieu, sur ça, insister davantage. Je comprends qu'on est en train de corriger la situation. J'insiste sur le fait que, 1993, ça fait maintenant huit ans, c'est quelque chose où il y avait des problèmes dans plusieurs ministères, et je sais que ce n'est jamais parfait, et, avec des milliers et des milliers de fonctionnaires qui travaillent avec nos banques de données, il y aura toujours un problème — ça, c'est la nature humaine, et tout le reste. Mais il y a quand même des mesures de... des journaux d'accès, il y a des moyens de mieux contrôler qui a accès à quoi qui existent déjà. GIRES s'en vient, mais, quand je regarde dans le document que vous avez déposé aujourd'hui, la mise en chantier, qui est vers la fin de tous les tableaux, on parle de 2003, 2004, 2005, 2006, alors, ce n'est pas pour demain non plus. Alors, si je peux insister davantage, donner les moyens à M. Pagé, je ne sais pas, pour s'assurer qu'on peut protéger les renseignements

confidentiels, c'est une inquiétude que je pense qui est partagée par les autres membres de la commission.

• (15 h 40) •

M. Beaulieu (Jean-Paul): M. le Président, je pense que vous avez entièrement raison d'insister. Un bref rappel, puis je demanderai peut-être à M. Amyot de compléter. C'est que, dès le dépôt du rapport du Vérificateur général, on a fait un audit de sécurité très exhaustif pour identifier rapidement, confirmer — non pas qu'on ne le croyait pas, au contraire, on voulait compléter son rapport — identifier les vulnérabilités très importantes et pointues, rapide, à court terme. Ça a donné lieu à un plan d'action de court terme, très rapide. Au-delà du fait que M. Pagé vous a dit qu'on allait compléter ça à la fin de 2002, j'admets avec vous que c'est très loin, mais, dans le court terme, il y a eu, on appelle ça un «firewall» en anglais, le mur à feu — je ne sais pas si c'est la vraie traduction — qui a été mis en place pour la plupart des systèmes du ministère. On a mis des antivirus reconnus. L'accès général a été resserré partout. Les dossiers de personnel qui sont une particularité délicate ont été sécurisés, pas de façon... quand je dis «complète», c'est-à-dire qu'on ne peut pas développer de nouveaux systèmes en attendant GIRES, mais on s'est organisé pour essayer de limiter l'accès, le contrôler, en attendant GIRES, pour cette partie-là. Les sites physiques des systèmes, avec des plans de relève, tout ça a été mis en place ça fait quelques mois seulement.

Vous avez raison d'insister. Donc, je vous dis qu'on s'est tout de suite mis à la tâche pour faire les actions qu'on considèrerait les plus urgentes dans les circonstances, pour contrôler tous les environnements, et tout ça. Donc, moi, je vais continuer aussi à insister, puis je prends bonne note du message que vous me laissez, M. le Président. Peut-être que Byrne pourra peut-être compléter là-dessus.

Le Président (M. Kelley): M. Amyot.

M. Amyot (Byrne): Merci, M. le Président. Byrne Amyot, directeur des technologies de l'information. Effectivement, avant d'en arriver au grand déploiement, suite à ce que le travail de M. Pagé se fait, nous avons quand même fait un plan, je dirais, rapide d'intervention pour l'année 2001-2002 et 2002-2003. Ce plan-là a été fait à partir de l'audit de sécurité que M. Beaulieu vous a parlé tout à l'heure, qui est un plan surtout qui visait à empêcher notre vulnérabilité vers les accès externes, ce qu'on appelle communément dans le métier les «hackers». Et on a donné également aussi notre vulnérabilité sur le contrôle des accès à l'interne, également aussi. C'est comme ça qu'on s'est dirigé vers ce qu'on appelle dans le métier du «single sign-on», qui est une identification unique par individu, quelle que soit la banque de données à laquelle il veut accéder, etc. Et on a modifié, après ça, notre coupe-feu, qui est la traduction française de «firewall». On a installé un antivirus antigène sur chacun de nos serveurs corporatifs. On a installé également aussi un antivirus Norton sur l'ensemble des postes de travail, autant au central, et on a demandé à l'ensemble des régions de le faire également aussi. Pour le courrier du bureau du sous-ministre, on a mis un courrier sécurisé, avec un portail

particulier et avec des clés publiques existantes, qui est Entrust. Et, sur le plan d'Internet, on s'est donné un système de sécurité également aussi qu'on appelle NetScout, qui permet également aussi de couper toute intrusion. Finalement, nous allons faire, à la toute fin, le registre d'autorité qui va venir identifier non seulement les accès, mais également aussi les accès par application.

En 2002-2003, nous allons nous en aller, suite au registre, beaucoup plus dans un domaine d'intégrité des données via la comptabilisation de nos requêtes, via la comptabilisation des accès et via les journaux, tout ceci grâce également aussi... avec l'implantation d'un outil intégré de gestion, ce sur quoi je vous ai parlé un peu ce matin, vers quoi on s'en allait. Et, dans nos aménagements physiques qu'on a faits, on est en train d'installer une console centrale de supervision, qui devrait être en action en 2002-2003, et ça, cette console-là, c'est intégré à l'intérieur du processus, un audit automatisé, audit qui permet de déterminer des signaux de comportements anormaux, qui sont des signaux qui sont paramétrisés par rapport à un certain nombre de requêtes. Alors, si, par exemple, on dit que tel système devrait être permis d'utiliser par x nombre de personnes mais que, dans le cadre normal de leur travail, ça ne devrait pas être plus que tant de requêtes par jour ou tant de requêtes par mois, bien, on met à l'intérieur du système la paramétrisation de ces barèmes-là et, finalement, lorsque des barèmes sont atteints, ça nous lance un signal et on peut lancer immédiatement une analyse de la situation.

Alors, c'est un plan à court terme, mais qui est là pour justement tenir compte que toute la grande démarche sécurité qu'on a entreprise, qui va être menée à terme, eh bien, à court terme à tout le moins, on arrête notre vulnérabilité.

Le Président (M. Kelley): Merci beaucoup. Ça aide beaucoup à compléter l'échange qu'on a eu ce matin. Mme la députée de La Pinière, avez-vous...

Mme Houda-Pepin: Oui, merci, M. le Président. Alors, je suis contente de reprendre avec vous l'exercice. On va continuer sur la question de la sécurisation des données.

M. Amyot et M. Beaulieu, vous nous avez expliqué un peu les démarches et les efforts que vous faites pour sécuriser les données au ministère des Transports. On nous a expliqué ce matin aussi que vous êtes un site choisi pour GIREs et on nous a expliqué un peu toutes les démarches que vous avez faites pour identifier un peu vos potentialités, les manques, etc., pour vous arrimer aux impératifs de GIREs. GIREs a fait l'objet...

Le Président (M. Kelley): ...

Des voix: Ha, ha, ha!

Mme Houda-Pepin: GIREs a fait l'objet d'une étude KPMG, et KPMG a relevé 150 failles dans la solution Oracle, et, parmi les 150 failles, il y avait justement celle de la sécurisation des données. Or, vous êtes en train de fermer des fenêtres, mais, en même

temps, vous entrez par la grande porte dans le système GIREs, laquelle solution aussi va être transférée sur une plateforme de l'entreprise privée qui va gérer ces données-là, notamment en ce qui a trait à l'impartition. Alors, je voudrais juste savoir jusqu'où vont les moyens de contrôle que vous avez, d'abord à l'interne et ensuite lorsque ces données-là vont migrer vers la plateforme Oracle? Quel type de contrôle vous allez avoir au niveau de la sécurisation des données?

M. Beaulieu (Jean-Paul): M. le Président, même si je ne suis pas un expert, je vais vous parler un peu de ma vie antérieure.

Mme Houda-Pepin: Non, je voudrais plutôt parler de l'avenir. Ha, ha, ha!

M. Beaulieu (Jean-Paul): Oui, mais je vais faire le lien tout de suite après.

Mme Houda-Pepin: D'accord. Très bien.

M. Beaulieu (Jean-Paul): Parce que je viens tout juste de quitter un ministère qui était hyper-sécuritaire et qui est sur traitement sur les bases Oracle, et tout, les systèmes avec des minis, et tout ça.

Je pense que vous faites plus référence à l'infrastructure centrale, pour le progiciel qui a été acheté pour GIREs. Si c'est le cas, parce que les mini-ordinateurs puis les infrastructures que plusieurs ministères ont dans les équipements Oracle n'ont pas démontré, en tout cas à mon avis, à date qu'ils n'étaient pas relativement sécuritaires, si les mesures sont en place avec les systèmes. Donc, je pense que votre préoccupation est plus sur le progiciel qui a été acheté, de quelques dizaines ou, je ne le sais pas, cent ou... quelques millions, et la mise en place de ce progiciel-là, l'étude de KPMG dont vous faites référence et dont je n'ai pas pris connaissance... Mais, moi, je peux vous assurer que, dans mon ancienne vie et actuellement, parce qu'on utilise aussi des systèmes qui sont traités avec des équipements Oracle, on n'a pas l'information que vous nous faites part relativement à la sécurisation possible de ces systèmes-là. Parce qu'ils sont très, très utilisés un peu partout au gouvernement. Pour s'assurer qu'on n'entre pas par la grande porte, évidemment, on va réaliser toutes les activités dont on vous a fait part à la fois ce matin et tout à l'heure, et avec le plan d'action qui va s'échelonner sur deux ou trois ans pour compléter puis verrouiller tout ce qui est possible, sans nécessairement que ce soit peut-être parfait... Parce qu'il y a toujours un petit... excusez, un «wise kid», un petit crack, qui peut passer à travers les grands systèmes; on voit ça souvent, même aux États-Unis, et autres, dans les grands, grands systèmes de la Défense américaine. Mais on va s'assurer, avec les experts qu'on peut aller chercher à l'externe puis notre infrastructure de sécurité, qu'on devrait être à la hauteur des attentes des parlementaires.

Donc, j'imagine que... et là, dans le fond, je voulais vérifier avec vous si l'étude dont vous faites référence concerne nos systèmes, eh bien, j'aimerais la partager avec vous, mais j'ai comme l'impression que c'est plus une requête qui devrait s'adresser au Trésor, par rapport à l'unité centrale et le progiciel central.

M. Amyot pourrait peut-être compléter.

• (15 h 50) •

Mme Houda-Pepin: D'accord. Allez-y, M. Amyot.

M. Amyot (Byrne): Alors, M. le Président, en réponse à la question de Mme la députée, je vous dirai que le Conseil du trésor... Et je ne voudrais pas répondre en leur nom, mais il faut quand même que je donne l'information connue et publique. C'est que, dans le cadre des travaux de l'inforoute gouvernementale, le gouvernement du Québec a prévu une architecture gouvernementale de sécurité pour l'information numérique qui va être comprise dans GIRES. Et l'ensemble du plan d'action est contenu dans une information qui est publique, qu'on peut retrouver sur le site de l'inforoute du gouvernement du Québec et auquel les éléments de concordance sont l'intégrité, l'irrévocabilité, l'identification et l'authentification, l'habilitation avec le contrôle d'accès, la confidentialité, la disponibilité, la surveillance et l'administration. Alors, le site sur lequel vous pouvez le trouver, c'est www.inforoutegouvernementale.qc.

Mme Houda-Pepin: Je sais à quoi vous faites référence, M. Amyot, mais ma préoccupation au niveau de la sécurité, c'est que vous êtes un site-pilote pour GIRES. Donc, vous êtes les cobayes, c'est avec vous qu'on part pour savoir comment tout ça fonctionne. Et tout ce que vous nous avez dit concernait le ministère des Transports comme un organisme indépendant, qu'il faisait les efforts pour traiter et sécuriser ses propres données. Ça, je peux le comprendre. Sauf que vous faites partie d'un gouvernement. Donc, vous faites partie d'un ensemble d'organismes qui vont s'arrimer ensemble, et c'est pour ça qu'on appelle GIRES «gestion intégrée des ressources». Donc, toutes les ressources informatiques, dans le sens de ressources humaines, matérielles et financières, devraient, en principe, selon l'énoncé du projet, se retrouver sur la même autoroute, n'est-ce pas, l'autoroute de l'information. Et, à ce moment-là, vous avez très peu de contrôle, vous, comme organisme, indépendamment de ce qui se passe dans l'ensemble de l'architecture, parce que vous êtes une voiture sur l'autoroute comme les autres voitures. Par conséquent, même si vous fermez vos portes, même si vous fermez vos fenêtres, il n'en demeure pas moins que l'information du ministère des Transports, celle que vous êtes en train de sécuriser, va se retrouver évidemment transférée sur une plateforme d'une entreprise privée qui pendant six ans, de toute façon, d'après le contrat, va pouvoir avoir accès à ces informations-là.

Quelles garanties avez-vous que ces données que vous êtes en train de sécuriser, les efforts que vous faites pour garder les informations personnelles inaccessibles — inaccessibles sauf aux personnes qui ont besoin d'accès à cette information — que ces efforts-là sont vraiment porteurs de résultats qui font en sorte que l'information est réellement sécurisée?

Le Président (M. Kelley): M. Beaulieu, et tout en rappelant encore une fois qu'on est toujours en regardant la liaison entre les deux. Il y a sans doute des éléments de la question que vous n'êtes pas imputable, alors sentez-vous bien à l'aise de... Mais je pense que les

parlementaires ont l'intérêt de comprendre qui fait quoi. Mais sentez-vous bien à l'aise, que, si c'est vraiment l'information... qu'on doit poser la question à Mme Jean, on va le faire.

M. Beaulieu (Jean-Paul): J'apprécie la précision, M. le Président. En ce qui concerne nos systèmes, on a une démarche relativement étanche et sécurisée. Quels que soient les systèmes, qu'ils soient actuels ou à être modifiés, on va avoir une approche très, très étanche de façon à ce que personne ne puisse, sauf si on en est satisfait, avoir de l'échange d'information qui puisse être reconnu et légal. La question de sécurité d'échange des données qui vont transiter par l'autoroute et les grands systèmes GIRES n'a pas été abordée encore au grand comité directeur et au comité où siège M. Smith. Ça va sûrement faire l'objet d'échanges à ce titre-là.

Vous me semblez très sensibilisée à cette question-là. Moi, j'en prends bonne note, parce qu'on a des rencontres presque mensuelles, sur le calendrier, sur nos relations avec l'ensemble du projet, comme on est un intervenant majeur. Ça fait que je vais, moi, personnellement, l'amener à la table plus vite que prévu, la question de la sécurité, du transfert des données que nous avons et qui vont être transitées par le grand système GIRES, en particulier sur les questions personnelles et sur les questions financières, pour la sécurisation de l'argent liquide, et tout, là. Donc, j'en prends bonne note. Mais vous avez sûrement raison, qu'il faut s'en préoccuper. Ça n'a pas fait partie encore de nos travaux pour le central, entre le central et le transport. Là, pour l'instant, on est plus préoccupé de sécuriser tout notre univers à nous, compte tenu, là, des préoccupations à la fois de la direction, mais en particulier aussi du rapport du Vérificateur général. Et puis, connaissant vos préoccupations là-dessus, bien, je peux vous faire la promesse — puis M. Smith siège sur un autre comité — qu'on va aborder ce sujet-là en interface avec le Trésor pour dire que les parlementaires sont très préoccupés à cette question-là puis que, nous, on voudrait... le plus vite, ce serait le mieux, pour qu'on puisse donner des réponses lorsqu'on sera interrogés à ce sujet-là.

Mme Houda-Pepin: Très bien, mais je suis contente de voir que vous êtes sensibilisés, avec nos échanges, à cette dimension-là. Je vous réfère aussi à un avis qui a été émis par la Commission d'accès à l'information en ce qui a trait au transfert des données relatives aux permis de pêche, je pense. C'est un avis qui date d'il y a quelques années. Et, actuellement, il y a une demande qui a été faite pour avoir un autre avis de la Commission d'accès à l'information en ce qui a trait à GIRES. Et les préoccupations sont là, elles sont légitimes, et il faut trouver les moyens effectivement de répondre à ces inquiétudes.

Méthodologies de développement et de gestion de projet

Vous avez aussi dans votre... J'ai trouvé ça amusant, votre tableau, vous l'intitulez *Évolution des technologies de l'information au ministère des*

Transports du Québec. Moi, je me serais attendue à avoir les correctifs apportés suite aux recommandations du Vérificateur général, mais vous êtes prudents, vous parlez de l'évolution des technologies.

Vous parlez, dans les faits saillants, de l'implantation de deux méthodologies: développement et gestion de projet. Je suis dans le tableau, hein, je suis dans le tableau que vous nous avez, n'est-ce pas... la colonne 2, Faits saillants. Et vous indiquez, parmi les faits saillants — j'imagine, les éléments sur lesquels vous avez travaillé ou vous travaillez — en bas, la quatrième ligne à partir du bas: Implantation de deux méthodologies: développement et gestion de projet. Alors, est-ce que vous pouvez élaborer sur ces deux méthodologies? En quoi ça consiste exactement?

M. Beaulieu (Jean-Paul): M. le Président, si vous me permettez, parce qu'il s'agit probablement de logiciels bien particuliers, j'aimerais ça peut-être que M. Amyot réponde à ça. Puis, en attendant, je vais regarder ailleurs dans le plan d'action, peut-être trouver une référence encore plus complète que le napperon.

Le Président (M. Kelley): Parfait. M. Amyot.

Mme Houda-Pepin: C'est parce que, M. Beaulieu, vous m'avez dit en commençant que vous vouliez avoir des questions précises, alors...

M. Beaulieu (Jean-Paul): Non, c'est parfait.

Mme Houda-Pepin: Je vous ai gardé ça à la fin.

M. Beaulieu (Jean-Paul): Mme la députée, j'en suis honoré. J'en suis honoré.

M. Amyot (Byrne): Alors, M. le Président, en réponse aux questions concernant la méthodologie de développement, c'est la méthodologie Macroscope, de la firme DMR, qui est une firme ISO. C'est une méthodologie qui est déjà en application pour tous les nouveaux projets et c'est à l'aide de cette méthodologie-là qu'on regarde également aussi tous les projets qui étaient déjà démarrés, et qu'on va les réviser systématiquement.

● (16 heures) ●

En ce qui concerne la méthodologie de gestion de projet, c'est une méthodologie qui vise à ramener l'ensemble de la gestion de projet avec un contrôle à la fois financier et un contrôle à la fois de ressources humaines comprenant également aussi la capacité d'être soutenu par un progiciel qui permet, pour les individus travaillant, de faire un enregistrement de leur temps de travail à la fois dans le cadre de la prestation de travail normal et également aussi la subdivision de cette prestation de travail là selon chacun des projets sur lequel ces individus travaillent. Et ce logiciel sur lequel c'est conduit, c'est Artemis. Si vous voulez aller plus loin dans la description technique, à ce moment-là je vais demander à mes deux conseillers de m'assister, mais, dépendant si vous êtes satisfaits de ces réponses ou si vous voulez descendre encore plus loin, parce que ça risque d'être excessivement technique, malencontreusement.

Mme Houda-Pepin: D'accord. Donc, on parle...

M. Beaulieu (Jean-Paul): Juste un complément?

Le Président (M. Kelley): Oui. Juste peut-être un complément de réponse de M. Beaulieu aussi.

M. Beaulieu (Jean-Paul): M. le Président, c'est que, dans le rapport détaillé qui s'intitule *Rapport du Vérificateur général — Plan d'action du MTQ*, en pages 11 et 12, il y a des éléments de réponse qui ont été mentionnés par M. Amyot. À la rubrique 1, en page 11, en haut, on voit le plan d'action MTQ, avec une ventilation des actions réalisées et à venir et aussi, en page 12, à l'élément 5, on dit: Mettre en place: Méthodologie de gestion de projet. On parle du progiciel Artemis, avec la compagnie, les travaux faits et les travaux à venir, avec le calendrier. C'est un complément d'information.

Mme Houda-Pepin: D'accord.

Le Président (M. Kelley): Merci, M. Beaulieu.

Cadre méthodologique de développement de systèmes

Mme Houda-Pepin: Au chapitre du développement des systèmes, le Vérificateur général a noté qu'il y a eu un certain nombre de failles, notamment des erreurs de conception. Au point de départ, on parlait d'une vision erronée, etc. Il était question de développer un cadre méthodologique de développement des systèmes, qui est en implantation d'ici, je crois, avril 2001. Où est-ce que vous en êtes par rapport à ça, ce cadre méthodologique?

M. Beaulieu (Jean-Paul): Pour débiter, M. le Président...

Le Président (M. Kelley): M. Beaulieu.

M. Beaulieu (Jean-Paul): ...c'est à la page 11, l'élément... Et, vous avez raison, c'était une critique du Vérificateur général et une recommandation très stricte, dans la rubrique 1, de poursuivre l'implantation du cadre méthodologique de développement de systèmes et diffuser les guides à cet effet. Il y a des éléments de réponse ici, là, concernant des travaux que l'on fait avec la compagnie R3D qui travaille sur le cadre méthodologique avec nos équipes. Et, possiblement, on pourrait compléter peut-être par une information tout de même peut-être pas trop technique, si on pouvait, là.

Le Président (M. Kelley): M. Amyot.

M. Amyot (Byrne): Alors, M. le Président, effectivement, cette méthodologie-là s'appuie non seulement sur un outil, mais s'appuie également aussi sur la notion d'identifier les risques et de déterminer les barèmes pour calculer les taux de main-d'oeuvre interne et les barèmes pour calculer les taux de main-d'oeuvre externe pour avoir exactement une meilleure qualification.

Ce que le rapport du Vérificateur général nous a amenés à prendre conscience, c'est que, lorsqu'on était au départ dans une planification qui n'était pas assez pointue et qu'on comptabilisait les coûts de réalisation, ça faisait un écart démesuré. Ce qu'on s'est aperçu, c'est que ce n'était pas nécessairement le coût dépensé, donc coût réel, qui était erroné, mais beaucoup plus la qualité et la méthodologie prises pour faire la planification. C'est pour ça qu'on s'est doté d'une méthodologie qui était déjà éprouvée dans plusieurs endroits, qui était celle de Macroscope de DMR, qui est une firme ISO, je le rappelle, et qu'on s'est doté également aussi d'expertise externe également aussi pour être capables de voir à déterminer quels devraient être nos justes barèmes pour rentrer dans l'outil Artemis. Parce que l'outil fonctionne et fonctionne également aussi à partir de paramétrisation.

Pour connaître l'un des facteurs de la paramétrisation, il fallait arriver à la juste détermination de nos barèmes qui, après ça, une fois dans l'outil, permet d'avoir un coût de planification ajusté, et là le comparer avec les coûts réels. Là, à ce moment-là, on arrive avec un écart, mais un écart significatif et non pas un écart qui comporte une vaste partie de sous-évaluation de planification.

Alors, on est rendu là. On l'applique pour tout, comme je l'ai dit tout à l'heure, pour tous les nouveaux projets. Et on est en train de s'assurer par voie de tests, à l'heure actuelle, que tout est adéquat. Et, pour avril prochain, nous avons l'intention de le rentrer pour l'ensemble des projets, y compris les projets qui sont en parachèvement.

Mme Houda-Pepin: Donc, ce cadre méthodologique est déjà suffisamment implanté. Il est opérationnel et il le sera pour l'ensemble des opérations à partir d'avril 2001.

M. Amyot (Byrne): Exact, madame.

Plan d'assurance qualité

Mme Houda-Pepin: Parfait. On nous a également parlé au niveau d'une autre des failles qui a été décelée par le Vérificateur général concernant l'assurance qualité et on nous a parlé d'une méthodologie ou plutôt d'un modèle qui s'appelle Capability Maturity Model et qui en fait atteste des meilleures pratiques de gestion. Je voudrais savoir, par rapport à ce Capability Maturity Model, où se situe le ministère des Transports? Est-ce que vous avez pu vous comparer selon les paramètres de ce modèle-là? Et, si oui, est-ce que vous avez une évaluation à nous proposer?

Le Président (M. Kelley): M. Amyot ou...

M. Amyot (Byrne): M. le Président.

M. Beaulieu (Jean-Paul): C'est parce que c'est un peu technique, là. Vous avez une très bonne question. Je suis un peu embêté.

Mme Houda-Pepin: Pour vous faciliter la chose, parce que je l'ai appris comme vous, il s'agit à peu près comme une norme ISO qui est en cinq points,

de 1 à 5. Alors, plus vous êtes vers le 5, plus vous êtes dans la perfection; plus vous êtes en bas, plus vous êtes parmi les gens qui sont en retard. Alors, c'est ce que j'en sais. Puis peut-être que vos experts pourraient nous éclairer davantage?

Le Président (M. Kelley): Et, de mémoire aussi, il y a une mesure de complexité de tâches.

Mme Houda-Pepin: Oui, exactement.

Le Président (M. Kelley): ...que plus haut est le numéro, plus complexe est la tâche demandée.

Mme Houda-Pepin: C'est ça.

Le Président (M. Kelley): M. Amyot.

M. Amyot (Byrne): Alors, M. le Président, effectivement, nous avons pris bonne note des remarques du rapport du Vérificateur général. Et nous avons d'emblée dit au départ que nous étions conscients de certaines de ces failles et que, même pour nous, ça a été inspirant, parce qu'il y a des méthodologies qui étaient suggérées par le rapport du Vérificateur général dont on s'est inspirés et qu'on a regardées. Nous ne sommes pas, au moment où on parle, en train de complètement, point par point, avoir la méthodologie qui permet de quantifier pour chacun des systèmes.

Au départ, il fallait faire adéquatement l'inventaire des systèmes et définir si ce sont des systèmes en développement ou des systèmes en entretien ou des systèmes à être abandonnés. Et on est en train de tout faire le travail de façon concurrente. Et nous sommes dans l'analyse de ces processus de travail et de mettre, autant que peut se faire par après, les éléments de vérification. Je pense que, dans notre plan de travail, c'est prévu pour faire les analyses cette année et faire l'implantation au cours des années qui viennent.

Il faut prendre conscience qu'on partait avec une mise en situation où il y avait beaucoup de rattrapage à faire et également aussi qu'on doit le faire aussi tout en même temps qu'on avance l'ensemble des éléments. Donc, on ne pouvait pas non plus arrêter l'ensemble des systèmes puis arrêter l'ensemble des opérations du ministère. Donc, c'est un processus continu, d'une certaine manière, et les choix le sont dans une espèce de continuation des éléments, mais de corriger immédiatement pour tout projet qui démarre et de prendre une situation de rattrapage pour tous les projets qui sont en parachèvement.

Identification et évaluation des bénéfices

Mme Houda-Pepin: Un autre problème qui a été bien documenté dans le rapport du Vérificateur général touchait l'évaluation des bénéfices. Et, apparemment, il existe une politique de gestion des bénéfices au ministère des Transports, mais qu'elle n'est pas appliquée. Est-ce qu'on peut nous éclairer là-dessus? Est-ce que cette politique-là est en vigueur? Et, si elle ne l'est pas, pourquoi? Et pourquoi est-ce qu'on ne se sert pas des outils qu'on a lorsqu'on s'engage dans des processus d'acquisition ou de choix technologiques

aussi importants que ceux des technologies de l'information, qui engagent des fonds publics quand même assez significatifs?

Le Président (M. Kelley): M. Amyot.

M. Amyot (Byrne): Alors, M. le Président, lorsqu'on parle d'analyse de risques et d'identification de bénéfices, il faut comprendre qu'il y a une partie de ça qui est liée à l'instrumentation technologique, mais qu'il y a beaucoup de ça qui sont dans la cour des usagers. Une fois que les systèmes sont en marche, ça donne des bénéfices qui sont liés à l'administration des informations que les systèmes donnent. Et, à l'heure actuelle, pour tout nouveau projet, vous l'avez vu dans l'information qu'on a donnée ce matin — j'ai parlé de DMR, j'ai parlé de R3D, j'ai parlé du CRIM — nous avons instauré que, pour tous les nouveaux projets — et M. Smith l'a identifié également aussi, que, dans le cas de GIRES, chez nous, on a fait une évaluation des risques au niveau de R3D — nous demandons l'identification des bénéfices. Et, sur le plan technologique, pour ce qui est dans ma cour, on va suivre l'ensemble des éléments.

● (16 h 10) ●

Pour ce qui est des usagers ou des clients dans le ministère, sur les bénéfices qui sont liés aux opérations et la récupération des bénéfices qui sont liés aux opérations, c'est grâce au processus de gestion qu'on a mis en place, qui s'appelle les «unités administratives responsables de systèmes», qu'on va conscientiser l'ensemble des utilisateurs à la récupération des bénéfices qui sont liés au développement des systèmes et qui sont identifiés comme étant également aussi des récupérations administratives.

Je peux vous dire qu'il y a énormément d'intérêt de la part des gestionnaires actuellement là-dessus et que c'est l'une des raisons pour lesquelles aussi ils veulent coopérer, parce que les éléments d'optimisation sont là également aussi pour dégager des marges qui leur serviraient à aller dans la poursuite de leurs opérations régulières. Et, là-dessus, tout le monde est gagnant.

Mme Houda-Pepin: Mais, concrètement, quels sont les moyens que vous avez pris pour resserrer la gestion des risques, concrètement?

M. Beaulieu (Jean-Paul): Les risques ou les bénéfices, M. le Président? Là, on est...

Mme Houda-Pepin: Les risques, les risques, parce que je suis le raisonnement de M. Amyot qui me parle des risques.

M. Amyot (Byrne): M. le Président, à l'intérieur des analyses qu'on fait au niveau des systèmes qu'on a mis en place et avec les analyses de risques, il y a également aussi ce qu'on appelle techniquement des plans de contingence. Alors, c'est à l'intérieur de ça qu'on le fait présentement pour tous les systèmes. Et, dans le processus de révision de l'ensemble des systèmes qu'on va faire avec l'ensemble des responsables, côté utilisateurs, nous allons voir à appliquer également aussi les plans de contingence de... c'est-à-dire, nous

allons leur soumettre les plans de contingence qui sont liés non pas aux systèmes informatiques, mais qui sont liés aux systèmes opérationnels supportés par les technologies, pour qu'eux également aussi prennent conscience des éléments de contingence et de la récupération des bénéfices, madame.

Correctifs apportés aux systèmes

Mme Houda-Pepin: Le rapport du Vérificateur reposait sur cinq systèmes qui ont été évalués, cinq systèmes qui sont... Très brièvement, si vous voulez, en langage technique, vous les connaissez, mais je vous les énumère: IMP-6034—CER-6223 — je pense que c'est deux systèmes qui ont été fusionnés — le TOF-6016, le CIR-6002, le TBG-6008 et le GCH-6011. Ça, c'est des systèmes qui ont servi à l'évaluation. C'est à partir de là et des constats que le Vérificateur général a pu faire qu'on est arrivé au diagnostic qu'on retrouve dans son rapport.

Ces cinq systèmes qui ont été étudiés par le Vérificateur général, au moment où il les a étudiés, il a noté qu'il y avait des failles. Au moment où on se parle, qu'est-ce qui a été fait, qu'est-ce qui a été apporté comme correctifs dans ces cinq systèmes-là?

Le Président (M. Kelley): M. Amyot.

M. Amyot (Byrne): Alors, M. le Président, d'emblée, je vous dirais que ces systèmes-là qui ont été expertisés l'ont été dans un contexte qui était complètement différent de celui qu'on est en train de mettre en place et également aussi à la lumière aussi du bouleversement que le ministère a vécu à partir de 1993 jusqu'à 1999 — dont vous trouvez l'ensemble des conséquences dans le tableau n° 3 que mon patron nomme si bien ses «napperons». Et ces éléments-là ont fait l'objet d'une analyse d'un contexte et un état de dossiers et des actions qui sont en cours. Sans tomber de façon très spécifique pour chacun des systèmes, je pourrais déposer à la commission une fiche synthèse qui donne l'état de chacun de ces cinq systèmes. Ça éviterait de descendre trop pointu dans chacun des systèmes.

Mme Houda-Pepin: Bien, sans descendre trop pointu dans chacun des systèmes, moi, j'aimerais bien savoir qu'est-ce qui a été fait. Un, deux, trois, là. Donnez-moi des indications pour me dire que quelque chose a été fait, et ça a été fait pour améliorer telle fonction, telle opération. Puis, je comprends que le contexte a changé, mais je ne veux pas aller trop dans les détails. Vous pouvez nous le déposer, je le lirai avec intérêt. Mais, grosso modo, grosso modo, si vous prenez n'importe lequel de ces systèmes, là, hein, dites-nous qu'est-ce qui a été fait depuis le rapport du Vérificateur général.

M. Amyot (Byrne): M. le Président, dans les fiches synthèses que nous allons déposer, vous allez voir que, depuis janvier 2001, il y a des correctifs qui ont été apportés quant à la modification des unités de traitement, quant au registre des demandes de changement et aux anomalies répertoriées dans le registre de maintenance des systèmes et que, périodiquement, les

membres de la table de pilotage, usagers et analystes, revoient l'ensemble des éléments pour corriger la situation.

Et nous avons également aussi facilité la commande de plusieurs articles dans un seul élément, et ça, c'est au niveau de l'IMP. Au niveau de CER, il y a également aussi du déstage progressif qui a été fait avec l'implantation des nouveaux systèmes, parce qu'il faut comprendre également aussi que les actions qui ont été prises ont été faites aussi dans un cadre de voir si ces systèmes-là étaient pour être délestés avec d'autres et donc, en conséquence, de ne pas trop investir dans quelque chose qui n'aurait pas de récupération. Donc, dans certains cas, c'est ce qui s'est passé.

Et, également aussi, les actions étaient également aussi en prise de considération du nombre d'utilisateurs et de la fréquence d'utilisation. Si on regarde, par exemple, le système qui comportait, je dirais, un très grand nombre d'utilisateurs en région, qui était le système TOF, je peux vous dire que l'état de situation... et des problèmes rencontrés ont été solutionnés, que ça ne touchait pas moins de 5 000 postes de travail, ou tout près, donc un système majeur dans le ministère, et que, suite aux actions qu'on a prises, il y a des sondages qui ont été faits. Et vous avez là l'atteinte des objectifs, comment nos clients ont considéré que l'efficacité a augmenté, la fiabilité, la flexibilité de même que la convivialité par système.

En ce qui concerne le système Circulation et géométrie routière, il y a également aussi des correctifs qui ont été apportés. Et nous en sommes également aussi rendus à une étape de changement. En ce qui concerne le système des tableaux de bord, nous avons également aussi apporté, depuis 1999, un ensemble de modifications qui passent de modifications de la schématique des tableaux de bord à quelque chose de plus convivial. Et, en ce qui concerne le système de gestion de chaussées, nous avons fait des adaptations de nature technique, et ce, avec des firmes externes également aussi pour tenir compte, comme disait M. Beaulieu ce matin, de l'étude des causes de dégradation des chaussées, des processus d'analyse coûts-avantages. Et l'état de situation vous donne où on en est rendu aujourd'hui et combien d'utilisateurs par territoire cela comporte.

Alors, brièvement, ça vous fait le tour de la question pour chacun des systèmes, et les fiches déposées vont vous permettre de voir où on en est et qu'est-ce qui reste à faire en termes de maintenance ou de corrections.

Le Président (M. Kelley): Merci, M. Amyot. Juste un complément de réponse, M. Beaulieu.

M. Beaulieu (Jean-Paul): Oui, M. le Président. C'est tout simplement une précision. Je crois que l'évaluation ou la vérification du Vificateur général ne portait pas sur la fonctionnalité des systèmes, elle portait plus sur la planification, la modification, etc., pour faire... Donc, là, évidemment, les fiches qui seront déposées comportent pas mal plus d'informations qui n'ont pas trait nécessairement... Elles ont trait à l'amélioration des systèmes, qui est votre question, mais on voulait préciser que la vérification...

Le Président (M. Kelley): ...

M. Beaulieu (Jean-Paul): C'est ça.

Mme Houda-Pepin: Ça aide toujours à comprendre un peu ce qui est...

M. Beaulieu (Jean-Paul): Oui, comprendre, c'est ça.

Mme Houda-Pepin: La planification ne se fait pas dans le...

M. Beaulieu (Jean-Paul): Dans le désert.

Intégration des postes de travail à l'environnement GIREs

Mme Houda-Pepin: ...vacuum, hein, n'est-ce pas? Quatre mille cinq cents postes de travail que vous avez, n'est-ce pas? Vous êtes un site-pilote pour GIREs. Combien de postes de travail existants vont être intégrés sans aucun changement à GIREs, et combien doivent être modifiés ou adaptés, et à quelle hauteur?

Le Président (M. Kelley): M. Smith.

• (16 h 20) •

M. Smith (Gordon): L'état des travaux qu'on a faits ne nous permet pas de croire à ce moment-ci qu'on va devoir modifier substantiellement des postes de travail. La raison en est bien simple, c'est que la rapidité avec laquelle nos postes de travail sont changés, c'est aux trois ans. D'ici à ce que...

En principe, d'ores et déjà, les postes de travail peuvent accueillir GIREs. Ce qui pourrait faire problème, c'est les autres applications qu'on va faire rouler sur les postes de travail au fur et à mesure qu'on fait la modification de nos systèmes. Mais, ces implications-là vont être prises en compte suffisamment tôt pour que, dans le renouvellement régulier du parc, il n'y ait pas de problématique particulière. Ils ont déjà la puissance nécessaire.

Tous nos postes même ont déjà la puissance nécessaire, et encore plus ceux qu'on va appeler les «usagers fonctionnels», c'est-à-dire les 1 000 personnes qui vont être dans les activités spécifiques, à la gestion des ressources. On va s'assurer que les postes, dans le renouvellement régulier aux trois ans, les postes vont être conformes. Ils le sont déjà. Selon les normes qu'on nous donne, à GIREs, ils sont déjà conformes pour recevoir ces applications-là.

La problématique, c'est plus de s'assurer que, dans les transformations qu'on est en train de faire dans d'autres systèmes, si on a plusieurs applications sur les mêmes postes, que les postes soient suffisamment puissants pour avoir une performance adéquate. Mais il n'y a pas de problématique particulière quant aux postes de travail. Il peut y en avoir sur d'autres aspects de notre organisation, mais pas sur les postes de travail.

Processus d'acquisition des technologies de l'information (suite)

Mme Houda-Pepin: Quand un besoin se manifeste au ministère des Transports pour acquérir un

logiciel ou des équipements informatiques, est-ce que vous pouvez nous dire comment se prépare le processus de décision? Ça part d'où? Ça va où? Et à quel moment est-ce qu'on décide? Et qui décide?

M. Beaulieu (Jean-Paul): M. le Président, je peux commencer. C'est que, pour avoir vécu de telles expériences dans le passé, par exemple pour changer de version sur différentes étapes dans le traitement de texte, et autres, lorsque les dépenses excèdent un montant relativement élevé pour l'adaptation, parce qu'il y a des licences à acheter — là où j'étais avant, puis j'imagine que c'est comme ça ici aussi — lorsque les dépenses sont, mettons, pour 1 million ou 1,5 million d'adaptation pour tous les postes de travail, le dossier est préparé par la Direction de l'informatique qui soumet, dans la planification annuelle et pluriannuelle, ce projet-là tel quel.

Règle générale, plutôt que de dire oui ou non, il y a des projets-pilotes qui sont établis, quelques postes de travail, pour tester l'environnement et l'accueil de ces nouveaux logiciels là. La version en question, on l'isole dans des cellules puis on teste l'adaptation, ce logiciel-là. Ensuite, l'équipe qui évalue le produit revient pour une décision avec un calendrier.

J'ai déjà fait retarder dans le passé des implantations parce que je jouais que ce n'était peut-être pas nécessaire de le faire maintenant, et c'est une décision de gestion. Mais, parfois, c'est vraiment une décision d'opération, parce que les gens ne sont plus capables de communiquer avec d'autres parce que les versions sont trop désuètes. Donc, c'est un peu le processus.

Et, j'imagine, pour l'acquisition, là, il y a le processus usuel avec le Trésor sur les montants qui sont visés. Il y a des commandes ouvertes pour ces logiciels-là, avec des licences qui sont convenues. Dépassé tant de centaines de personnes, c'est x dollars. Et puis, plus vous augmentez le nombre, la licence, ça coûte un peu moins par personne. Donc, c'est un processus qui est déjà bien implanté dans la fonction publique et avec plusieurs commandes ouvertes. Peut-être que M. Amyot pourrait compléter.

M. Amyot (Byrne): M. le Président, en complément d'information, lorsque les seuils permettent un élément de rentabilité, c'est ce qu'on appelle les «achats regroupés», et nous formulons notre besoin qui, avec notre besoin, est regroupé avec les besoins d'autres ministères, et ce qui se fait une négociation par le directeur général des achats pour aller chercher un coût plus bas, même sur des éléments qui sont déjà dans des commandes ouvertes sur l'acquisition des licences. C'est exactement les processus qui nous amènent à avoir un coût de propriété le plus bas possible, et c'est ce qui est souhaité. Pour le reste, M. Beaulieu a très bien décrit ce qui en était.

Cadre méthodologique de développement de systèmes (suite)

Mme Houda-Pepin: Nous avons une annexe dans le rapport du Vérificateur général qui s'intitule *Processus de développement d'un système d'information*. Et il y a là-dedans quelques phases du processus. Entre

autres — je vous les énumère sans aller trop dans les détails — l'évaluation d'opportunités, l'analyse préliminaire, l'architecture, l'analyse fonctionnelle, la réalisation technique, l'expérimentation et l'acceptation. Est-ce que c'est ce processus-là que vous suivez, ou vous avez d'autres façons de procéder?

M. Beaulieu (Jean-Paul): À ma connaissance, M. le Président, c'est le processus qui est utilisé. Possiblement qu'il y a des raccourcis lorsque c'est des plus petits systèmes. Lorsque ce sont des systèmes d'envergure et très élaborés, on est tenu de suivre cette mécanique-là.

Mme Houda-Pepin: Pardon? Excusez-moi, j'ai...

M. Beaulieu (Jean-Paul): Non. C'est-à-dire, lorsque ce sont des systèmes très élaborés, on est tenu de suivre ces étapes, là, qui suivent leur cours et qui apportent au fur et à mesure des précisions additionnelles sur le coût et le calendrier et la faisabilité, et tout, des systèmes. Lorsque ce sont des systèmes moins élaborés, moins dispendieux, j'ai vu des implantations de systèmes, même au ministère des Transports, concernant certaines particularités de la programmation, ce sont des plus petits systèmes. Donc, il y a des raccourcis, et on fait le travail souvent avec nos programmeurs, et on fait un peu de consultation externe, et puis on peut produire le système dans la maison.

Mme Houda-Pepin: D'accord. Justement, lorsqu'il s'agit de systèmes élaborés, vous m'avez dit que, oui, le processus est suivi. S'il est suivi, dans les faits, on n'aurait pas de problèmes de planification. On n'aurait pas de problèmes d'évaluation des risques. On n'aurait pas... Parce que toutes les étapes auraient été franchies correctement. Est-ce que vous parlez dans le passé ou vous parlez dans le futur, là? Je veux savoir où...

M. Beaulieu (Jean-Paul): Je peux parler de par mon vécu et puis...

Mme Houda-Pepin: Moi, je parle du ministère des Transports.

M. Beaulieu (Jean-Paul): Oui, mon vécu même au ministère des Transports. J'ai constaté — d'ailleurs avec certains documents qui nous ont été présentés — certaines particularités d'estimés antérieurs qui ont été faits dans certains dossiers, même en dehors du rapport du Vérificateur général, où il y avait des variations assez importantes. Ce que j'apprends, c'est que les estimés étaient incomplets, possiblement, peut-être pas suffisamment articulés. Il y avait peut-être... Des gens avaient peut-être oublié certains critères d'évaluation, et tout ça. Mais je vais peut-être demander à M. Amyot de compléter.

M. Amyot (Byrne): M. le Président, en complément d'information. Le processus de développement qui est décrit en annexe II du rapport du Vérificateur général est une règle de l'art qui provient et qui est déjà

constitué à l'intérieur de Macroscope, qu'on utilise dorénavant. Les étapes du processus ou les phases du processus, dépendant du vocabulaire qu'on utilise, étaient antérieurement là, mais pas suffisamment pointues dans certains cas, ce qui amenait des écarts. Ce n'est pas nécessairement... Plus que les systèmes comportent des ramifications, plus que la densité et la complexité des systèmes permettent des écarts si nous n'allons pas assez bas.

Si vous regardez l'évolution des technologies qu'on a faite, on s'est donc doté d'une architecture globale et, après ça, on s'en va vers des architectures plus pointues, dans chacun des systèmes où on a poussé l'architecture des données, des traitements et des technologies. Maintenant, dans la réorganisation qu'on a faite — et j'ai déposé le rapport ce matin — de structures, c'est qu'on a regroupé l'ensemble des architectes pour avoir ce qu'on appelle — vous allez le retrouver dans le descriptif — un devis technique de réalisation. Et les développeurs, par après, vont partir avec le devis technique de réalisation et réaliser ça à l'intérieur des modèles architecturaux définis. C'est ce qui va éviter d'avoir des variations d'écarts autant qu'on a connues dans le passé. C'est actuellement en force pour tout nouveau projet et c'est ce à quoi on révisé pour les projets.

Également aussi, il y avait un processus de certification qui existait pour les systèmes qui ont été développés. Maintenant, un processus de certification établi système par système en soi est une chose, mais, lorsqu'on fait du regroupement de systèmes et de l'intégration de systèmes, ça prend une autre couche supérieure qui permet de faire la certification d'opérationnalité de l'ensemble des systèmes qui interagissent entre eux. C'est ce qu'on est en train de faire sur certains des grands systèmes. Et, là-dessus, je vous dirai que ça nous est imposé par les solutions d'affaires informatisées dont on a mis en marche au ministère et dont on s'en va vers... indépendamment, là, des grands systèmes du Trésor... dont on s'en va vers le positionnement par progiciel.

● (16 h 30) ●

Mme Houda-Pepin: Tantôt, vous avez dit qu'au bureau du sous-ministre vous avez installé une infrastructure de clé publique. Je veux savoir si, au niveau du ministère, vous êtes aussi avancé, considérant que depuis 1998, dans la politique de l'information gouvernementale, il était question justement d'adopter une politique de cryptographie et de clé publique. Est-ce que vous pouvez nous dire où est-ce que vous en êtes?

M. Amyot (Byrne): M. le Président, en ce qui concerne cet aspect, pour tout ce qui est des éléments qui doivent justifier une clé publique dans notre programmation à court terme, nous l'avons fait, comme le dossier que vous avez mentionné, qui est celui du courrier sécurisé du bureau du sous-ministre, avec une clé publique existante qui est Entrust.

Maintenant, nous sommes également aussi en relation avec le Secrétariat du Conseil du trésor, au niveau de chez M. Bernard Beauchemin, dans le Sous-secrétariat à l'inforoute et aux ressources informationnelles, pour déterminer le processus de clé publique

et de clé croisée. Donc, nous y allons prudemment parce qu'il y a des investissements à faire là-dedans qui sont énormes et nous n'aimerions pas nous avancer trop loin dans des clés publiques qui seraient par la suite à être annulées et remplacées par les clés publiques qui seront négociées par le Secrétariat du Conseil du trésor. Donc, on y va avec prudence, et au besoin, lorsque c'est nécessaire, et pour tout le ministère, ça le sera avec les travaux qui seront arrêtés conjointement avec le Secrétariat du Conseil du trésor.

Incidemment, ces travaux-là sont des travaux qui sont liés aussi avec l'architecture d'entreprises gouvernementales, et nous sommes un ministère parmi d'autres, mais nous sommes un ministère pour lequel la contribution de notre connaissance, chez nous, a été exprimée également aussi dans le cadre de la tournée de consultation qui a été effectuée dernièrement par le secrétariat de l'inforoute, en septembre dernier, sur les critiques que les ministères pouvaient apporter sur l'architecture d'entreprises et sur le phénomène des besoins des clés.

Mme Houda-Pepin: Merci. Et je vais vous laisser le temps...

Seuil d'acceptabilité des dépassements de coûts

Le Président (M. Kelley): O.K., peut-être une dernière question. Les choses sont un petit peu plus claires dans mon esprit, mais je demeure toujours impressionné par votre connaissance. Mais, je regarde dans le tableau GIREs, page 29, où il y a le calendrier, et c'est dans l'optique de reddition de comptes. À quel moment, M. Beaulieu, est-ce que je peux... Parce que je sais qu'on est dans conception et réalisation, et ça revient toujours, la question de l'estimé des coûts, et tout le reste. À quel moment est-ce que c'est approprié pour moi de vous demander, dans le processus, ça va coûter combien?

Parce que vous avez invoqué ce matin que c'est des millions, mais c'est trop tôt aujourd'hui, au 8 novembre, de vous poser la question. Je vois qu'on est vraiment au début du processus chez vous. Mais à quel moment... Et j'ai essayé de trouver ça avec l'équipe du Vérificateur hier soir, dans... hier après-midi, dans notre séance de travail. Qu'il y aura des dépassements, on voit ça dans vos contrats de... avec les engagements financiers. Je vois M. Smith, qui est toujours très fidèle, essayer de nous fournir des réponses à nos questions des engagements financiers, mais je comprends qu'il y aura des dépassements, qu'on arrive... Il faut faire refaire un pont, il faut faire refaire une route, il y aura des dépassements. Quand les rénovations à la maison, le contracteur va nous donner un estimé, il y aura des...

Alors, je comprends, dans la vie, que de dire à la cenne près combien tout ça va coûter... Mais, au niveau des commentaires du Vérificateur général, qu'il faut quand même un suivi, un regard, à quel moment est-ce que je peux vous poser la question? Et c'est quoi, une marge de manœuvre, selon vous, qui est tolérable, que, si vous me donnez un chiffre et on arrive, dans deux ans, à 10 % ou 15 %, je dis: Wo, peut-être qu'il est dans

le mille dans son estimé, mais, quand je regarde les tableaux 2 et 3 dans le rapport du Vérificateur général, où on voit les dépassements de 150, 130 %, je dis: Peut-être il y a un manquement ici quelque part.

Alors, pour m'aider, pour aider les membres de la commission, c'est quoi, un genre de «benchmark», c'est quoi, un genre de chiffre qu'on peut avancer, de dire que, s'ils sont entre 15 % ou 10 %, je peux dire qu'il a bien fait le travail, et, s'ils se rendent à 25 %, je peux dire que quelque part ça n'a pas fonctionné bien? Je ne sais pas si l'esprit de la question est clair, mais...

M. Beaulieu (Jean-Paul): Très bonne question, M. le Président. Elle vaut quelques millions comme question. Excusez la blague. Actuellement, nous sommes très près... Par rapport à nos discussions avec le Trésor, on a fait des présentations. D'ailleurs, la documentation qu'on vous a transmise, c'est la documentation qui a servi à discuter avec les gens du Trésor pour commencer... puis j'ai quelques annexes techniques que... J'ai déjà vu des cartes de systèmes, c'est assez impressionnant, tout ce que ça peut toucher chez nous.

Quelque part durant l'année 2002. Quelque part durant l'année 2002, puis je ne peux pas vous donner la date exacte. La raison est fort simple, c'est que le Trésor est en train de compléter le cadre qui va servir pour l'implantation générale, globale. Donc, il peaufine ça jusqu'à la dernière minute. Il est en interaction avec les sites-pilotes pour que chacun fasse au maximum les systèmes, pour identifier vraiment les systèmes qui vont être impactés, et on va discuter avec le Trésor aussi quels systèmes, nous, on pense qui vont être impactés. Et notre estimé possiblement va peut-être surprendre les gens, parce que, nous, on est très décentralisés, on a beaucoup de gens en région. Donc, l'organisation du travail a déjà été changée en 1993. Les concepts sont bien acceptés par le ministère, et les gens ont beaucoup, beaucoup de latitude. Donc, avec les marges de sécurité habituelles, les gens vont être extrêmement exigeants, pour ne pas revenir à une centralisation, d'avant 1993, de la mécanique interne du ministère.

Donc, nos estimés sont en préparation. On est en train de — excusez l'expression — s'approprier, avec nos amis du Trésor, pour les convaincre que tel et tel système, bien, il faut vraiment le reprendre, le refaire, le balancer par-dessus bord, et cette discussion-là a commencé à être abordée. Avec ça, on va resserrer les estimés qu'on a actuellement en train d'élaboration. On fait ça — en passant — avec des consultants qui sont très près de la mécanique de GRES au central pour être certain qu'on ne se trompe pas dans nos évaluations. On a déjà... on s'est fait assez frotter les oreilles. Je pense qu'on veut essayer d'être le plus près possible du but lorsqu'on va mettre un chiffre sur la table. On planifie beaucoup, on décortique beaucoup et on va négocier beaucoup avec le Trésor, puis, quand on va mettre un chiffre, on espère rester dans une fourchette qui sera plus raisonnable. Malheureusement, je ne peux pas vous le donner aujourd'hui, mais, moi, je pense que, quelque part en 2002... Je pense que, si on n'est pas capable de mettre un chiffre là qui est raisonnable, bien, tout le calendrier va partir en grande. Peut-être M. Smith pourra compléter.

M. Smith (Gordon): Juste pour compléter. Ce que vous voyez dans le calendrier, c'est le calendrier qui nous est soumis par le Secrétariat du Conseil, et vous voyez les phases d'implantation qui suivent la méthode d'implantation Oracle, c'est-à-dire AIM, donc, avec chacune des phases. Et, normalement, pour répondre plus spécifiquement à votre question, normalement à la fin de la phase analyse des opérations, donc normalement à la fin janvier, au niveau du gouvernement du Québec, on devrait connaître l'ampleur du projet. C'est ce que nous dit la méthode, là. Sans révéler de secret, là, quand on arrive à la fin de l'analyse des opérations, normalement on devrait avoir une connaissance assez pointue des coûts.

Et, dans notre cas, il faut comprendre qu'on est en décalage. Donc, on a besoin de connaître le détail de l'analyse des opérations même si on en a anticipé, comme vous voyez dans le document, une partie. Donc, on peut, nous, penser que c'est un trois à six mois supplémentaires pour raffiner, comme l'a dit M. Beaulieu, la connaissance qu'on a déjà et s'assurer qu'on est capable de rencontrer les échéances. Parce que, à ce moment-là, vous allez voir, les échéances sont très serrées.

Et, contrairement à d'autres projets où, avec raison, on nous a reproché parfois de ne pas être en plein contrôle de nos coûts, il faut comprendre que, dans un projet comme celui-là, nous, comme les autres ministères et organismes, on doit se synchroniser avec le Secrétariat du Conseil. Et, dépendant de la marge de manoeuvre qu'on aura à la fin pour rentrer dans les fenêtres, il faudra possiblement accélérer certains travaux, et ce ne sera pas sans avoir de l'impact sur le déploiement de nos propres ressources à l'interne et le recours à des ressources externes. Donc, après la phase de l'analyse des opérations, nous, on va finir de raffiner nos informations, et, une fois cela connu, on sera aussi mieux en mesure de savoir jusqu'à quel point on est capable de respecter et à quelles conditions on est capable de respecter les fenêtres qui sont prévues dans l'implantation.

Le Président (M. Kelley): M. Beaulieu.

• (16 h 40) •

M. Beaulieu (Jean-Paul): C'est que je peux vous annoncer d'ores et déjà que ce sera sûrement notre plus grand chantier informatique, en tout cas dans ce que je vois à moyen terme dans ma planification informatique. Ça fait que... Je parle chez nous, là. O.K.? Et donc, l'implication aussi de mon personnel, de l'organisation du travail, c'est relativement assez gros.

Mme Houda-Pepin: Question technique...

Le Président (M. Kelley): Dernière question, Mme la députée de La Pinière. Juste aviser qu'après ça on va passer aux remarques finales, M. le Vérificateur général, M. le sous-ministre. Alors, dernière question, Mme la députée de La Pinière.

Méthodologie AIM

Mme Houda-Pepin: Vous avez fait référence à la méthodologie AIM, est-ce qu'elle a été traduite en français?

M. Smith (Gordon): Dans notre cas, on a adapté... Pour nos fins à nous, on l'a adaptée pour s'assurer qu'on la comprenne bien. On l'a adaptée. On ne l'a pas utilisée intégralement, mais on l'a adaptée, et tous nos documents évidemment sont en français. Les livrables, on les adoptés, on les a... on a conservé la même identification et la même numérotation, mais on a adapté, et toute l'information est produite en français, dans notre cas. Et on l'a fait avec les gens qui nous ont supportés dans la démarche, là, ça ne nous a pas été fourni par le fournisseur, pour répondre plus clairement encore à votre question.

Mme Houda-Pepin: O.K. La méthodologie AIM est en anglais seulement, et donc je parle...

M. Smith (Gordon): On en a fait faire une adaptation avec nos consultants.

Mme Houda-Pepin: D'accord. Mais, l'adaptation que vous avez faite, est-ce que c'est pour les utilisateurs, je dirais, de deuxième ligne ou les programmeurs? Les programmeurs chez vous, ceux qui utilisent la méthode AIM, l'utilisent dans quelle langue, en anglais ou en français?

M. Smith (Gordon): Ce qu'on a utilisé à ce moment-ci... Rappelez-vous qu'on n'est pas à la phase d'implantation, on est à la phase de planification. Donc, on a utilisé les livrables qui touchent la phase d'analyse des opérations, et ça... Donc, on n'est pas dans la programmation présentement, donc les livrables qu'on a faits, ils étaient au niveau de l'analyse des opérations, et ça, on l'a fait avec les livrables habituels de la méthode, mais en français. Ce qui est à signaler, c'est qu'on a voulu se synchroniser immédiatement en utilisant la même méthode puis en l'adaptant, pour être sûrs qu'on parle le même langage que le Secrétariat du Conseil quand viendra le temps de l'implantation.

Et, pour ajouter à ce que disait M. Beaulieu par rapport à GIREs, je dirais qu'on a une difficulté supplémentaire, parce qu'on a, avec les années... L'ensemble des ministères, avec les années, ont développé des systèmes de gestion de ressources dans chacun de leur champ, mais, nous, à cause de la décentralisation, on a eu besoin davantage de systèmes, et en particulier on en a développé certains qui touchaient le secteur des ressources matérielles, alors qu'il n'y avait pas de système central, comme vous le savez. Donc, ça ajoute à la difficulté, parce qu'on a, à cause de notre mission, comme on l'a expliqué ce matin, beaucoup d'interventions à faire dans le secteur des ressources matérielles et des services. Et donc, on a des systèmes, et il va falloir penser à la mutation de ces systèmes-là, s'assurer que l'information qui est dans nos systèmes puisse être adéquatement disponible dans GIREs, à défaut de quoi il va falloir penser à des passerelles. Et on a, comme vous l'avez vu dans le document, fait une prévision de besoins à haut niveau. Il faut maintenant qu'on connaisse le détail de GIREs, et, normalement, ce détail-là, il nous vient à la fin de la phase de l'analyse des opérations, vers la fin janvier.

Mme Houda-Pepin: D'accord.

Remarques finales

Le Président (M. Kelley): Alors, M. Breton, peut-être vous pouvez commencer la ronde des remarques finales.

M. Guy Breton, Vérificateur général

M. Breton (Guy): M. le Président, nos interventions ont toujours pour objet l'amélioration de la gestion publique, dans le cas présent, l'amélioration de la gestion des technologies de l'information. Et c'est ainsi que nous terminons, je dirais, un cycle que nous avons abordé il y a deux ans en examinant deux ministères à la suite l'un de l'autre, en commençant par le Revenu et en finissant par le Transport.

Nous disons que, à la suite de nos travaux, il y a bien sûr ces rencontres qui permettent de faire avancer les choses, il y a nos messages, publiés dans les rapports, qui identifient les faiblesses, il y a aussi un facteur d'exemplarité qui apporte un fruit à notre travail en ce sens que tout autre ministère qui lit un rapport et qui constate qu'il fait plus ou moins les mêmes faiblesses a une incitation assez forte à se corriger avant qu'on arrive. Et, en ce sens, nous avons, l'an dernier, examiné le ministère du Revenu en informatique parce qu'il nous semblait qu'ils avaient plusieurs beaux exemples à montrer aux autres. Et, malheureusement pour le ministère du Travail, on a décidé...

Une voix: Transport.

M. Breton (Guy): ...pardon, du Transport...

Une voix: Malheureusement.

M. Breton (Guy): ... — malheureusement pour le ministère des Transports, oui — nous avons décidé de montrer l'autre extrême de l'éventail et d'identifier, ce qui nous semblait à l'origine et ce qu'on a trouvé dans le faits, plusieurs manquements qui mériteraient d'être corrigés. Et je pense qu'on les a bien illustrés, ils ont été bien débattus également.

M. Smith (Gordon): Et reconnu.

M. Breton (Guy): Et reconnu, oui. Ce que je voulais dire, c'est qu'on a su, on a appris qu'il y a beaucoup d'action qui se produit, il y a beaucoup de plans qui sont en préparation dont les échéanciers, tout dépendant des sujets, vont arriver à terme éventuellement, qu'il y a des réactions intermédiaires pour trouver immédiatement une parade à la situation. Et, s'il y a un souhait que je puis exprimer, c'est que... bien sûr, on va retourner voir si tout va bien dans quelques années, et qu'à ce moment-là on pourra constater une situation telle que ça deviendra un exemple pour les autres sur comment se virer de bord à 180°, dans une situation telle que celle qu'on a décrite il y a 16 mois.

Le Président (M. Kelley): Merci beaucoup. M. le sous-ministre.

M. Jean-Paul Beaulieu,
sous-ministre des Transports

M. Beaulieu (Jean-Paul): M. le Président, je crois que j'ai un beau défi à relever avec mon équipe. Quand on se fait donner des notes aussi peu reluisantes, comme on se rappelle la petite école, on se fait un peu taper sur les doigts et on rentre avec un bulletin qui n'est pas très attrayant. Ça fait que j'en prend bonne note. Et puis, étant nouveau dans l'organisation, mon prédécesseur avait commencé à faire le virage, et je peux vous assurer, M. le Président et tous les membres de la commission de même que le Vérificateur général, que je vais suivre ça personnellement de très près avec le comité directeur sur l'informatique.

Documents déposés

J'aimerais, si cela m'est permis, déposer deux autres documents pour les fins de la commission: un qui référerait à un commentaire de Mme Marsolais ce matin, la députée de Rosemont, concernant le plan d'action de la modernisation au ministère, qui fait grand état de nos pratiques et de notre formation sur la gestion par résultats; et un autre document, qui devrait plaire à la députée, concernant l'entrepôt de données ministérielles, ou la banque d'informations corporatives, qui est un document assez récent, qui date d'octobre 1991.

Finalement, ce matin...

Une voix: 2001.

Le Président (M. Kelley): Août 2001, même.

M. Beaulieu (Jean-Paul): ...2001, 2001 — 2001 pas 2011, parce que là on est futuriste. Ce matin, je cherchais mon directeur de vérification interne. J'avais oublié, malheureusement, que j'avais signé son congé de maladie. Il a eu une petite opération, puis il est absent pour cinq jours, c'est une petite opération de routine. Ça fait que je l'excuse, c'est ma faute de ne pas l'avoir mentionné ce matin.

Je suis très heureux d'avoir partagé avec la commission mes préoccupations, parce qu'elles sont les miennes. Vous avez des préoccupations qui sont aussi les miennes. Je suis certain que toute mon équipe va grandir avec les propos qu'on a échangés ce matin.

J'apprécie beaucoup le ton, le ton et la dimension constructive des propos de la commission, et soyez assurés qu'on va répondre avec la plus grande célérité possible aux différentes demandes qui ont été prises en note par la secrétaire — même si on est un petit peu parents de loin — donc... on déclare nos intérêts. Donc, à la fois ce qu'on a convenu d'offrir et ce que vous nous demandez, on va donner suite dans les meilleurs délais.

Ça fait que, soyez assurés qu'on pourra revenir ici, j'espère dans quelques années, pas tout de suite, M. le Vérificateur général, mais donnez-nous un petit peu de temps, et ça nous fera plaisir peut-être d'expliquer à d'autres qu'on peut, comme disait le Vérificateur général, se virer de bord rapidement et répondre aux attentes des parlementaires. Ça fait que merci beaucoup de l'accueil, et puis ça a été profitable pour mon

organisation, surtout que c'est ma première, et j'en suis très heureux. Merci beaucoup.

M. Geoffrey Kelly, président

Le Président (M. Kelley): À mon tour, M. Beaulieu, merci infiniment. Je comprends... Vous allez être un des seuls au Québec maintenant qui a des notes. Mes enfants attendent avec aucune patience leur bulletin. Ils sont très heureux qu'il n'y a pas un congé de devoirs, mais, ça, c'est un autre sujet pour une autre commission.

● (16 h 50) ●

Mais je veux dire, premièrement, merci beaucoup pour la transparence. Vous avez déposé beaucoup de documents et avez un grand esprit d'ouverture pour... Ce n'est pas facile pour un ministère de lire les commentaires qu'on a trouvés, mais je veux reconnaître l'esprit du ministère de prendre ça comme un défi plutôt qu'un reproche et de voir dans les recommandations et les constats du Vérificateur général quelque chose qu'on peut améliorer. Parce que c'est aux fins... C'est toujours notre objectif, devant la commission de l'administration publique, on cherche des améliorations: est-ce qu'il y a des façons de faire qu'on peut bonifier? Et le rapport du Vérificateur général, je trouve, tombe à un moment important, parce qu'on est à la veille de l'implantation d'un projet GIRES qui représente des sommes importantes pour l'ensemble des ministères.

Aujourd'hui, vous êtes un petit peu un cas type pour nous autres pour mieux comprendre, dans un grand ministère, avec un défi complexe dans notre société, celui du ministère des Transports, c'est quoi, les impacts de GIRES chez vous, c'est quoi, la liaison avec le central et le sectoriel. Et je pense que vous avez aidé à nous démystifier un petit peu le processus de la jonction entre le ministère et le nouveau système GIRES. Et, étant donné l'importance des coûts, on a le devoir de députés de s'assurer que les fonds publics sont engagés d'une façon rigoureuse, d'une façon la plus efficace possible. Alors, les réponses fournies aujourd'hui nous ont aidés aussi à mieux comprendre ça.

En terminant, j'encourage M. Pagé, dans ses devoirs, de continuer pour la protection des renseignements personnels, la confidentialité. Ça, c'est un devoir qui est toujours important et c'est quelque chose qu'il faut toujours mettre en évidence. Je pense qu'au nom des membres de la commission nous allons insister davantage. Et, bonne chance, M. Pagé, on va suivre vos travaux de près, parce qu'on croit que c'est très important, et dans le réseautage, et tout le reste; c'est un défi qui prend de plus en plus d'importance.

Alors, sur ça, merci beaucoup à vous, M. le sous-ministre, aux membres de votre équipe, M. Breton et l'équipe du Vérificateur général, pour une journée qui était fort agréable. Et, je pense, nous avons tous appris des choses. Alors, sur ça, j'ajourne nos travaux sine die. Merci beaucoup.

(Fin de la séance à 16 h 52)

