



Government of
Canada

Gouvernement du
Canada

Secrétariat du Conseil du Trésor

Examen des opérations
gouvernementales

Rapport d'examen des
Services administratifs ministériels

Version finale
Le 31 janvier 2005

Canada The wordmark for Canada, with a small red maple leaf icon integrated into the letter 'a'.

Table des matières

RÉSUMÉ	3
1 EXAMEN DES SAM – CADRE DE RÉFÉRENCE	10
2 ÉTENDUE DE L'EXAMEN, APPROCHE, GOUVERNANCE ET CONSULTATION.....	13
2.1 PORTÉE MINISTÉRIELLE	13
2.2 PORTÉE FONCTIONNELLE	13
2.3 GOUVERNANCE DU PROJET	14
2.4 MÉCANISME DE PRESTATION.....	15
2.5 CALENDRIER DU PROJET.....	16
2.6 APPROCHE CONCERNANT L'ANALYSE	16
2.6.1 <i>Approche pour la définition de la cible à l'état final</i>	<i>17</i>
2.6.2 <i>Approche pour l'élaboration de recommandations et de plans sur la mise en œuvre</i>	<i>22</i>
2.6.3 <i>Approche concernant la conduite d'une analyse de rentabilisation.....</i>	<i>23</i>
3 SITUATION ACTUELLE	26
3.1 DONNÉES DE BASE.....	26
3.2 PROCESSUS OPÉRATIONNELS, DONNÉES ET RAPPORTS, ET SYSTÈMES	28
3.3 TENSIONS OPÉRATIONNELLES ET ENVIRONNEMENTALES.....	30
3.4 VIABILITÉ.....	30
3.5 RÉCAPITULATION DES CONCLUSIONS	31
4 SOLUTION À L'ÉTAT FINAL.....	1
4.1 GOUVERNANCE INTÉGRÉE	34
4.2 RENOUVELLEMENT DES RÔLES ET DES RESPONSABILITÉS DANS LE DOMAINE DES SERVICES INTERNES	36
4.3 RÔLES RENOUVELÉS DE L'ORGANISME CENTRAL.....	38
4.4 MODÈLE DE PROCESSUS OPÉRATIONNEL.....	39
4.4.1 <i>Portée du modèle de processus opérationnel des SAM</i>	<i>39</i>
4.4.2 <i>Principes de conception clés du nouveau modèle proposé pour le processus opérationnel.....</i>	<i>40</i>
4.5 ARCHITECTURE D'INFORMATION ET DE RAPPORTS INTÉGRÉE	43
4.6 RATIONALISATION DES SYSTÈMES.....	1
4.7 ORGANISATION DES SERVICES ADMINISTRATIFS MINISTÉRIELS PARTAGÉS	48
4.7.1 <i>Gouvernance opérationnelle de l'OSAMP</i>	<i>1</i>
4.7.2 <i>Rôles et responsabilités de l'OSAMP au sein du nouveau modèle de prestation de services</i>	<i>53</i>
4.7.3 <i>Opérations de l'Organisation de services administratifs ministériels partagés.....</i>	<i>1</i>
4.7.4 <i>Services de l'OSAMP.....</i>	<i>57</i>
4.8 SERVICES DE GESTION D'APPLICATIONS	58
4.9 SERVICE D'HÉBERGEMENT DES APPLICATIONS COMMUN.....	59
5 APPROCHE ADOPTÉE POUR LA MISE EN ŒUVRE	61
5.1 MISE EN ŒUVRE D'UNE GOUVERNANCE INTÉGRÉE.....	1
5.2 ÉLABORATION D'UN MODÈLE ORGANISATIONNEL PARTAGÉ.....	61
5.2.1 <i>Évolution du SIFM d'instance unique (SAP) et de PeopleSoft.....</i>	<i>62</i>
5.2.2 <i>Évolution de l'architecture d'information de l'administration fédérale (AIAF)</i>	<i>62</i>
5.3 APPROCHE POUR LA MISE EN ŒUVRE DES SERVICES PARTAGÉS ET DE LA RATIONALISATION DES SYSTÈMES	63
5.4 PREMIÈRE VAGUE DE MINISTÈRES ET ORGANISMES	64
5.4.1 <i>Sélection des ministères et organismes de la première vague</i>	<i>64</i>
5.4.2 <i>Séquence de transition pour les ministères et organismes de la première vague</i>	<i>65</i>

Rapport d'examen des SAM

5.5	ÉLÉMENTS SUCCESSIFS DE TRANSITION POUR LES MINISTÈRES ET ORGANISMES DANS LE CADRE DES CRÉNEAUX SUIVANTS DE MISE EN ŒUVRE.....	1
5.6	CRÉATION DE L'OSAMP, DES SHA ET DES SGA	67
5.6.1	<i>Création de l'OSAMP</i>	1
5.6.2	<i>Création de SGA</i>	1
5.6.3	<i>Création de SHA au sein de l'OSP-TI</i>	68
5.7	APERÇU DE L'ÉCHÉANCIER	68
5.8	POUR COMMENCER – LES PRIORITÉS POUR LE PRINTEMPS 2007	70
6	ANALYSE DE RENTABILISATION	72
6.1	DONNÉES DE RÉFÉRENCE.....	72
6.2	MONTANT DE L'INVESTISSEMENT.....	72
6.3	AVANTAGES QUANTITATIFS	74
6.4	RÉSUMÉ DE L'ANALYSE DE RENTABILISATION	75
6.5	MODÈLE DE FINANCEMENT.....	76
6.5.1	<i>Financement des investissements requis</i>	77
6.5.2	<i>Répartition des avantages</i>	79
7	FACTEURS DE RÉUSSITE ET GESTION DU RISQUE	82
7.1	ÉNONCÉ PRÉCIS DE L'ORIENTATION.....	82
7.2	ENGAGEMENT DE LA HAUTE DIRECTION	83
7.3	GOUVERNANCE INTÉGRÉE	1
7.4	RÔLES ET RESPONSABILITÉS EN MATIÈRE DE MISE EN ŒUVRE.....	85
7.5	BUREAU DE GESTION DE PROGRAMME.....	1
7.6	GÉRER LA PORTÉE DES CHANGEMENTS ET LA RÉPARTITION DES FONDS DU PROGRAMME	88
7.7	GESTION DES RÉSULTATS, DES AVANTAGES ET DU RENDEMENT DU PROGRAMME	89
7.8	COMMUNICATION ET GESTION DU CHANGEMENT.....	90
7.9	GESTION DU RISQUE ET DES ENJEUX.....	91
APPENDICE A:	LISTE PRINCIPALE DES RÉALISATIONS ESCOMPTÉES	92
APPENDICE B:	APERÇUS DES RÉALISATIONS ESCOMPTÉES	94
APPENDICE C:	GROUPES ET PERSONNES VISÉES/CONSULTÉES	156
APPENDICE D:	GLOSSAIRE DES TERMES ET SIGLES	163

Résumé

Rapport d'examen des SAM

Dans le discours du budget de 2003, il a été question d'examens de la gestion des dépenses (EGD) et de la notion de bon gouvernement, et un certain nombre d'EGD horizontaux ont par la suite été menés à bien.

Dans le domaine des Services administratifs ministériels (SAM), la Revue de l'infrastructure commune et de la prestation des services (ICPS) a mené un examen qui a permis d'analyser les services de finances, de matériel et de RH et a abouti à la recommandation suivante :

« Que le gouvernement adopte la méthode des services partagés pour la prestation des services de finances, du matériel et des RH, appuyée par des processus opérationnels communs et une configuration commune pour un ensemble unique d'applications hébergé et géré par un service commun d'hébergement et de gestion des applications. »

Les ministres ont approuvé le rapport d'ICPS et sa recommandation visant à adopter une gestion de portée davantage pangouvernementale (intégrée) des services communs et des services administratifs partagés, en approuvant la présentation au Conseil du Trésor d'ICPS en date du 29 mars 2004. Cette présentation prévoyait des activités additionnelles financées, en demandant au Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT) de se présenter de nouveau devant les ministres, muni de :

« Recommandations et plans concernant la mise en œuvre d'un service administratif ministériel commun partagé pour la prestation de tous les services administratifs, appuyé par un système unique de ressources financières, matérielles et humaines. »

Les ministres du Conseil du Trésor (CT) considèrent qu'il est nécessaire et possible d'améliorer l'environnement actuel, étant donné qu'ils ont approuvé les recommandations d'ICPS et que les résultats qu'ils souhaitent tirer de l'examen des SAM, consistent à :

- améliorer l'information et la reddition de comptes à l'échelle de l'organisation pour appuyer la transparence et la prise de décisions intégrée;
- améliorer les niveaux de prestation de services internes à l'intention des responsables de programmes, des gestionnaires et des employés;
- réduire les coûts pour réaffecter les ressources aux secteurs de programmes qui représentent une priorité élevée.

La réalisation de tels résultats selon l'orientation générale établie par les ministres représente une transformation de taille par rapport à l'environnement actuel. Plus précisément, le défi consistera à :

- mettre en place un niveau élevé de normalisation, de regroupement et de rationalisation – qui n'existe pas dans l'environnement actuel – à l'échelle pangouvernementale;
- gérer efficacement la transition à un modèle de services partagés hautement normalisé grâce à un effort sérieux et soutenu pendant de nombreuses années.

Un programme de modernisation des services internes (PMSI) pluriannuelle est par conséquent proposé pour transformer la gestion et la prestation des services de finances, de matériel et de RH et, partant, saisir les possibilités et relever les défis. Pour ce faire, il faudra prendre des décisions, gérer et fonctionner comme une entreprise.

L'État consacra d'importantes ressources humaines et financières, au cours des sept à 10 prochaines années, à la prestation des services de finances, de matériel et de RH, même si la transformation ne se fait pas. La question primordiale devient alors : « Quelle serait la meilleure

orientation à donner aux dépenses et aux investissements connexes pour apporter une amélioration de taille ou obtenir les résultats clés escomptés par les ministres du CT? »

À cette fin, une série de conclusions et de recommandations ont été tirées de l'examen des SAM, et elles sont énoncées dans les parties suivantes :

- la situation actuelle (partie 3);
- la solution escomptée à l'état final (partie 4);
- le plan de mise en œuvre et de transition proposé pour réaliser la solution escomptée à l'état final (partie 5);
- les avantages, les coûts d'investissement et le modèle de financement liés au plan de mise en œuvre et de transition (partie 6);
- les facteurs de réussite et la gestion du risque (partie 7).

État actuel

L'examen de l'état actuel de la prestation des services internes et l'analyse des données recueillies auprès des ministères et organismes révèlent que :

- la prestation des services internes représente une fonction importante. Au cours des 10 prochaines années, l'État consacrera près de 37 milliards de dollars à la prestation des services de finances, de matériel et de RH. De ce montant, le gouvernement consacre, ou devrait consacrer, environ 1 milliard de dollars à des initiatives horizontales liées aux SAM, environ 400 millions de dollars à la mise à niveau des systèmes ministériels et environ 240 millions de dollars à la mise en œuvre de nouveaux systèmes ministériels;
- les modèles de prestation actuels ne sont pas normalisés et rationalisés de façon optimale, car
 - de nombreux groupes et personnes contribuent au traitement de chacune des opérations distinctes;
 - les procédés ne sont pas optimisés de bout en bout à l'échelle des unités organisationnelles ou des cloisonnements fonctionnels, et les ministères et organismes fonctionnent de façon distincte en utilisant divers processus opérationnels et modèles de prestation des services;
 - l'utilisation de la capacité de libre-service ou du déroulement des opérations est limitée ou fragmentée;
- l'état actuel n'est probablement pas durable tout comme les avantages envisagés dans le cadre des initiatives horizontales en vigueur, pleinement réalisables dans le contexte de gestion actuel, qui se caractérise par :
 - une insistance accrue sur le contrôle et la prévention des abus;
 - des changements organisationnels, comme les changements structurels qui découlent des annonces faites le 12 décembre 2003, qu'il est difficile d'intégrer au modèle actuel de prestation de services internes;
 - l'obligation croissante des ministères et organismes de fournir une information d'entreprise, ce qui encombre considérablement les opérations ministérielles;
 - des ministères et des organismes aux capacités très variables (services votés) pour assumer le coût des fonctions en matière de finances, de matériel et de RH;
 - plusieurs initiatives pangouvernementales, actuellement en cours, qui ne s'inscrivent pas dans une stratégie organisationnelle générale et l'absence d'une approche cohérente pour assurer l'intégration aux modèles de procédés administratifs de bout en bout.

Les ministères et les organismes visaient une optimisation et une amélioration dans les limites de leurs pouvoirs et mandats fonctionnels, à l'échelle de leur organisation ou à un niveau interministériel. Néanmoins, les observations empiriques dont nous disposons montrent que la capacité des ministères et des organismes à réagir au changement qui s'opère, vu son ampleur et sa portée, a atteint ses limites.

Solution escomptée à l'état final

La solution escomptée à l'état final s'harmonise parfaitement avec l'orientation donnée par les ministères en mars 2004, lorsqu'ils ont approuvé les recommandations de l'examen d'ICPS. Les propriétés de la solution à l'état final sont décrites ci-dessous et se greffent aux trois aspects de la recommandation : l'approche concernant la prestation des services, les procédés opérationnels et les systèmes de soutien :

... que « le gouvernement adopte la méthode des services partagés pour la prestation des services de finances, de matériel et de RH... »

- Selon la solution, une organisation de services administratifs ministériels partagés (OSAMP) serait mise sur pied en tant que nouvelle entité juridique, dirigée par un directeur général au niveau de sous-ministre (SM);
- l'OSAMP fournira des services administratifs à tous les ministères et organismes, sur une base partagée. L'OSAMP sera conçue de façon à être une organisation axée sur le client et le service, qui tirera parti de nombreux mécanismes de prestation des services et outils de nature technologique pour offrir des services internes efficaces et efficients, sur une base partagée;
- l'OSAMP fournira des volets de services, allant des services obligatoires aux services facultatifs, en insistant sur des offres normalisées axées sur les transactions. L'OSAMP mettra l'accent sur la gestion optimisée des services et sur des normes et des attentes par service, définies dans des accords sur les niveaux de service conclus avec les ministères et les organismes;
- les ministères et les organismes continueront de gérer les ressources et de prendre des décisions faisant appel aux processus administratifs mis en place par l'OSAMP. De cette façon, ils conservent leur responsabilisation verticale en exerçant leur pouvoir décisionnel quant à la réalisation des résultats de programme. Les ministères et les organismes conservent la responsabilité des services de gestion stratégique (par exemple la gestion des ressources et la planification des RH);
- le modèle de gouvernance opérationnelle de l'OSAMP établira des relations de responsabilité partagée entre elle et les ministères et organismes clients, en mettant sur pied un comité de gestion au niveau des SM. Le comité de gestion approuvera le plan d'activités de l'OSAMP, établira des mécanismes de règlement des différends et sera habilité à modifier les conditions de la tâche incombant au directeur général.

« ... appuyée par des processus opérationnels communs... »

- La solution à l'état final exige la mise en œuvre de processus opérationnels de bout en bout, la mise en place d'une architecture d'information intégrée adaptée et la revitalisation de la

main-d'œuvre du gouvernement du Canada (GC) chargée des services administratifs ministériels.

- Les principes selon lesquels les processus opérationnels communs et l'architecture d'information et de reddition de comptes à l'échelle de l'entreprise seront élaborés représentent une transformation des services internes et, en conséquence :
 - les processus doivent être intégrés et de bout en bout, et structurés selon les exigences des utilisateurs finals plutôt que les cloisonnements fonctionnels;
 - les processus doivent accepter des modes de prestation multiples, bien qu'il convienne d'insister sur le libre-service en ligne, dans la mesure du possible;
 - le modèle de processus opérationnels et le modèle d'information devraient renforcer le déplacement du ciblage des ressources du traitement des transactions à une position plus stratégique, axée sur l'analyse et la compétence à valeur ajoutée;
 - le modèle de processus opérationnels doit soutenir la saisie de données exactes en temps opportun, à l'appui des exigences en fait d'information et de prise de décisions, à l'échelle des ministères et de l'organisation;
 - les données de l'architecture d'information doivent être organisées de façon à permettre l'agencement intégré de l'information concernant les finances, le matériel et les RH, aux fins de la planification et de la gestion des ressources.

« et une configuration commune pour un ensemble unique d'applications hébergé et géré par un service commun d'hébergement et de gestion des applications. »

- Le fonctionnement du PMSI proposé sera facilité par un ensemble d'applications intégrées comprenant PeopleSoft pour les RH et SAP pour les finances et le matériel. Cette combinaison représentera l'unique norme pour l'ensemble du GC, et tous les ministères et organismes l'adopteront dans un délai de six ans (des exceptions spécifiques sont précisées dans le corps du texte).
- L'ensemble des applications sera élargi pour adopter la fonctionnalité et les boîtes à outils nécessaires pour soutenir les processus opérationnels communs envisagés, le modèle d'information et le modèle de prestation des services (services partagés). Seront inclus l'acheminement du travail, l'authentification et l'autorisation électroniques (AAE) et le Portail des employés. Les applications et l'infrastructure requises pour soutenir l'architecture intégrée d'information seront acquises et mises en place.
- Pour appuyer les instances partagées de la norme unique (SAP pour les finances et le matériel et PeopleSoft pour les RH), un Service de gestion des applications (SGA) sera mis sur pied au sein de l'OSAMP. Le SGA travaillera en étroite collaboration avec un Service d'hébergement d'applications (SHA) commun, établi au sein de l'Organisation de services de technologies de l'information partagés (OSTIP), qui hébergera l'environnement technique pour les instances partagées de la norme d'application unique.

L'examen des SAM suppose l'existence d'une OSTIP qui fournira des services communs en matière de réseau, de bureau et de centre de données à tous les ministères et organismes selon des modalités communes, y compris une OSAMP. On part du principe que les services du centre de données répondront aux besoins propres à l'OSAMP en matière de SHA par rapport à l'ensemble d'applications à instance unique pour les finances, le matériel et les RH.

La solution escomptée à l'état final est conçue pour répondre aux besoins naissants du gouvernement dans son ensemble en matière de souplesse, de réactivité et de transparence grâce à la

communication d'une meilleure information organisationnelle à l'appui du processus décisionnel de la gestion. La solution à l'état final met également l'accent sur un niveau de service amélioré aux programmes et aux gestionnaires de programmes, pour leur permettre d'offrir des résultats d'intérêt pour les Canadiens de la façon la plus efficace. La solution à l'état final appuie, et en fait catalyse, les initiatives pangouvernementales comme la modernisation de la gestion des RH et la fonction moderne de contrôleur.

L'examen des SAM aboutit à la conclusion que la mise en œuvre de la solution escomptée à l'état final représente une transformation importante par rapport à la situation actuelle, et exige que le GC adopte une approche intégrée quant à la gestion et à la prestation des services internes.

À l'appui de cette approche intégrée, l'examen des SAM prévoit la création, au sein du modèle de gouvernance organisationnelle, d'un conseil de gestion fort, constitué au niveau des SM, pour les services internes. Le conseil de gestion proposé établira la vision, l'orientation et la stratégie, et en fait sera le « gardien » du modèle organisationnel commun du GC pour les services internes. Le modèle de gouvernance et l'adoption d'une approche intégrée commune renforcent l'accent mis sur le rôle de leadership des organismes centraux pour définir et orienter l'évolution du modèle de gestion des services internes.

Approche pour la mise en œuvre

La mise en œuvre d'une solution à l'état final et la transition à cette dernière passeront par le PMSI. L'objectif visé est que d'ici avril 2010, tous les ministères et organismes seront servis par une seule OSP, qui fonctionnera selon un modèle commun de processus administratifs, un modèle d'information et une instance unique SAP/PeopleSoft, gérée par un SGA unique au sein de l'OSAMP, et un seul SHA au sein de l'OSP-TI.

La gouvernance intégrée établira l'orientation à suivre au PMSI et guidera l'évolution du modèle organisationnel, appuyé par un solide bureau de gestion de programme (BGP) qui tiendra lieu de gardien de la vision.

L'architecture d'information intégrée, les processus opérationnels communs et l'instance unique de la norme d'application commune seront mis au point par étapes au cours des quatre à cinq prochaines années. La mise en circulation du nouveau modèle organisationnel sera assurée par l'intermédiaire de l'OSAMP.

La stratégie de mise en œuvre devant assurer la transition à des services partagés et à des systèmes rationalisés s'appuie sur le concept de la mise en place initiale d'une masse critique (vague 1) de la capacité de prestation de services partagés, en commençant par un groupe de ministères et d'organismes clients faciles à gérer, pour ensuite assurer la transition d'autres ministères et organismes, grâce à une série de volets de mise en œuvre ultérieurs.

Les ministères et organismes de la première vague seront choisis une fois que l'on aura évalué plusieurs facteurs importants, notamment la complexité de la mise en œuvre, le risque, la probabilité qu'on atteigne les objectifs du programme ainsi que les besoins et l'état de préparation respectifs des ministères et des organismes. Pour ces ministères et organismes, on s'attend à ce que la transition entraîne le regroupement des liens hiérarchiques et des responsabilités en matière de prestation, puis de l'harmonisation de l'organisation et des rôles, et, enfin, l'adoption du modèle de processus commun, d'une architecture d'information et d'une instance unique de SAP/PeopleSoft.

Avant d'amorcer la phrase préparatoire de leur volet de mise en œuvre, la plupart des ministères et organismes ne déploieront pas de grands efforts ni n'investiront d'importantes ressources pour adopter les normes communes en matière de services partagés. Au sein de leur volet, les ministères et les organismes seront tenus de planifier et de se préparer, de migrer et de s'adapter. Des méthodes, des outils et des modèles communs seront préparés pour appuyer les ministères et les organismes.

Une activité initiale consistera à créer l'OSAMP et le SGA en tant que nouvelle entité juridique et à mettre sur pied un SHA au sein d'une OSP-TI.

Dans le cadre de la mise en œuvre, la priorité initiale sera accordée aux assises nécessaires à l'obtention des premiers résultats, y compris la mise en place d'une gouvernance intégrée et opérationnelle, la mise en train de changements en vue d'adopter un modèle organisationnel commun, et la mise en route des travaux d'établissement de l'OSAMP.

Analyse de rentabilisation

Comme on l'indique, les données recueillies auprès des ministères et des organismes, des fournisseurs de services communs et les organismes centraux révèlent que l'État consacrera environ 37 milliards de dollars aux services de finances, de matériel et de RH, au cours des 10 prochaines années.

De concert avec le Bureau du contrôleur général (BCG), l'Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada (AGRHFPC), les regroupements SAP et PeopleSoft, d'autres intervenants et les collectivités des finances, du matériel et des RH, ont établi des avantages estimatifs pour chacun des processus et services dans les limites de l'examen, en s'appuyant sur l'adoption des changements envisagés dans la solution escomptée à l'état final. Les avantages réalisables sont évalués à 4 milliards de dollars sur une période de 10 ans, compte tenu des investissements prévus, des attentes en matière de temps et de la capacité des ministères de gérer les modifications proposées. Si l'on présume qu'il serait possible d'aller de l'avant avec la stratégie de mise en œuvre et que des études de faisabilité au niveau ministériel produisent des résultats cohérents par rapport au travail ayant déjà été effectué, les coûts administratifs pourraient alors être réduits de quelque 700 millions de dollars par année, après la période initiale de 10 ans.

Les coûts d'investissement liés au PMSI devraient être de l'ordre de 1,9 milliard de dollars, compte tenu d'une réserve pour les imprévus. Étant donné l'échelonnement des investissements escomptés et le cumul des avantages réalisables, le PMSI est censé recouvrer pleinement ses coûts d'ici l'année 7. Le PMSI présente une dimension et une complexité telles qu'il serait justifiable de le considérer comme un grand projet de l'État (GPE).

De façon générale, les exigences en matière d'investissement les suivantes :

- en orientant les dépenses prévues ou nécessaires des ministères et organismes (par exemple les mises à niveau) et des organismes centraux vers les objectifs ou projets intégrés définis;
- en réinvestissant les avantages réalisés;
- en recevant un nouveau financement approuvé, tiré de la réserve de fonctionnement du Conseil du Trésor.

On propose que les progrès réalisés et les résultats atteints soient passés en revue régulièrement pendant la période de mise en œuvre. À ce moment, les sources de financement seraient évaluées et les sources de financement les plus appropriées seraient sélectionnées.

Facteurs de succès et atténuation des risques

L'examen des SAM a révélé clairement que le PMSI est un programme ambitieux et complexe. La prestation réussie de services exige que l'on réponde à plusieurs conditions préalables et que celles-ci soient respectées pendant sa durée de vie.

- Une déclaration d'orientation et d'intention claire, au niveau des ministres et des SM, sera exigée pour démontrer l'engagement ayant été pris, aider à surmonter la résistance au changement et établir clairement la responsabilité du leadership.
- Compte tenu des incidences et des défis escomptés, le succès à moyen et à long termes exigera un engagement soutenu de la part de la haute direction.
- Un leadership fort de l'OSAMP est essentiel au succès du PMSI. Les candidats éventuels devront posséder une importante expérience de la mise en œuvre de changements de culture et de processus majeurs dans un environnement public.
- Un modèle de gouvernance intégrée efficace sera mis en place pour fournir une orientation et permettre la prise de décisions en temps opportun, maintenir l'orientation, coordonner les efforts de mise en œuvre et, en fin de compte, obtenir les résultats escomptés.
- Un DGP, dirigé par le SCT, établira clairement la responsabilité du PMSI et assurera la gestion et la coordination soutenues qui s'imposeront.
- L'ampleur des changements escomptés au modèle organisationnel ainsi que la taille et la complexité des exigences touchant la mise en œuvre exigent la participation d'équipes de projet réparties, de grande taille. La réussite du programme exige que l'on définisse clairement les rôles, les pouvoirs et les responsabilités.
- Pour gérer les défis que présentent la complexité, le risque et la capacité, le PMSI sera mis à exécution au moyen d'un portefeuille de projets de conception et de mise en œuvre, relevant de la gouvernance intégrée.
- On insistera particulièrement sur la gestion des résultats, en veillant à ce que le PMSI maintienne le but visé et l'engagement en matière de gestion, et continue de justifier les coûts de mise en œuvre dans l'optique des avantages et du rendement.
- En fin de compte, le succès du PMSI dépendra de la mesure dans laquelle le personnel acceptera et adoptera le changement. Des efforts efficaces en matière de gestion du changement, de communication et de changement de culture devront être déployés pour faire en sorte que le PMSI ait des effets positifs sur les effectifs et la culture du GC.

1 Examen des SAM – Cadre de référence

Dans le discours du budget de 2003, il a été question d'EGD et de la notion de bon gouvernement.

Il en a résulté un certain nombre d'EGD horizontaux, dont l'un mené par ICPS.

Dans le domaine des Services administratifs ministériels (SAM), l'examen a permis d'analyser les services de finances, de matériel et de RH et a formulé la recommandation suivante :

« Que le gouvernement adopte la méthode des services partagés pour la prestation des services de finances, du matériel et des RH, appuyée par des processus opérationnels communs et une configuration commune pour un ensemble unique d'applications hébergé et géré par un service commun d'hébergement et de gestion des applications. »

Les ministres ont approuvé le rapport d'ICPS et sa recommandation visant à adopter une gestion de portée davantage pangouvernementale (intégrée) des services communs et des services administratifs partagés, en approuvant la présentation au Conseil du Trésor d'ICPS en date du 29 mars 2004. Cette présentation prévoyait des activités additionnelles financées pour permettre au SCT de se présenter de nouveau devant les ministres, muni de :

« Recommandations et plans concernant la mise en œuvre d'un service administratif ministériel commun partagé pour la prestation de tous les services administratifs, appuyé par un système unique de ressources financières, matérielles et humaines. »

Les activités approuvées dans le cadre de la présentation étaient les suivantes :

Secteur d'activité Services administratifs ministériels partagés (OSAMP)

- concevoir un secteur d'activité OSAMP et en déterminer la faisabilité;
- évaluer les répercussions d'une approche OSAMP sur les initiatives connexes.

Secteur d'activité Services d'hébergement et de gestion des applications (SHGC)

- concevoir un secteur d'activité SHGC et en déterminer la faisabilité;
- évaluer les répercussions d'une approche SHGC sur les initiatives connexes;
- orienter de façon dynamique plusieurs activités actuellement divergentes liées au service des applications;
- élaborer des protocoles et déterminer la faisabilité d'un instrument visant à faciliter le transfert des dossiers du personnel aux fins de conversion, entre des systèmes de RH configurés communs.

Rationalisation des systèmes de finances, de matériel et de RH

- analyser la faisabilité d'une norme unique pour les systèmes de finances, de matériel et de RH au moyen d'une configuration commune, d'outils de veille stratégique, d'outils de libre-service sur le Web et d'une infrastructure TI connexe;
- orienter de façon dynamique les ministères et les organismes qui planifient actuellement des projets de mise à niveau des systèmes, pour les réaliser d'ici le 1^{er} avril 2005.

Transformation des activités de l'OSAMP

- établir une portée initiale, des priorités et des approches pour la mise en œuvre des activités de transformation requises qui doivent être effectuées par l'OSAMP, si la création de celle-ci est approuvée et une fois que celle-ci est en place.

Au début de 2004, parallèlement à l'approbation des recommandations formulées suite à l'examen d'ICPS et à la présentation au Conseil du Trésor, le CED et son processus d'examen ont été mis en place.

Les SAM étaient l'un des secteurs retenus par le CED. En conséquence, les travaux entrepris sous la direction des ministres du CT, par le biais de la présentation d'ICPS, ont également été dictés par les paramètres établis aux fins de l'examen des services administratifs ministériels de CED. Les paramètres ont été approuvés par les ministres du CED en février 2004 et ils prévoyaient cinq objectifs clés. Les objectifs et les résultats escomptés sont les suivants :

Réduire le manque d'efficacité et le double emploi, cibler les dépenses et les approches de gestion pour les services ministériels et administratifs du gouvernement du Canada et, à ce titre :

- *mettre en œuvre une approche normalisée pour rendre compte des dépenses, des niveaux de service et des résultats;*
- *proposer des stratégies de mise en œuvre pour une approche plus uniforme en ce qui touche la prestation des services à l'échelle des ministères et des organismes;*
- *définir des objectifs en matière d'épargne et dresser un calendrier en conséquence, en ciblant le changement sur les services communs;*
- *proposer des stratégies pour réaliser des épargnes et les réaffecter;*
- *proposer des modèles de gestion et de gouvernance pour la mise au point et la prestation des services.*

L'analyse entreprise et les recommandations proposées ont par conséquent répondu aux intérêts complémentaires des ministres du CT et du CED.

Les objectifs prédominants de l'examen étaient de définir une solution à l'état final permettant d'atteindre trois objectifs clés et établissant un juste milieu entre eux :

- un processus décisionnel d'entreprise amélioré;
- une prestation améliorée des services internes;
- une meilleure utilisation des ressources.

En tout, y compris le présent rapport, l'examen des SAM a abouti à plus de 30 produits distincts, dont une liste figure dans la partie 2 et dont des résumés sont donnés à l'annexe B.

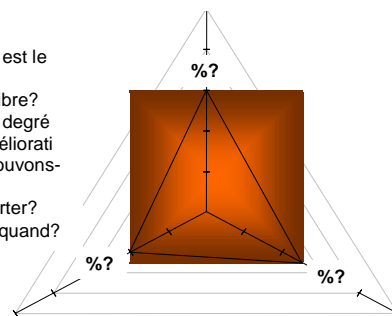
Le Rapport d'examen des SAM représente un résumé général des travaux qui ont été effectués et des constatations, des conclusions et des recommandations qui ont été formulées. Plus précisément, le présent rapport contient :

- un résumé des travaux effectués et des résultats escomptés réalisés (partie 2);
- une description de l'environnement opérationnel actuel (partie 3);
- une description de la solution à l'état final recommandée (partie 4);
- une approche de transition globale pour réaliser la solution recommandée à l'état final (partie 5);
- des mesures précises en matière de transition et de mise en œuvre (partie 6).

Processus décisionnel d'entreprise amélioré

(information courante fiable et accessible,

- Quel est le bon équilibre?
- Quel degré d'amélioration pouvons-nous apporter?
- D'ici quand?



Meilleure utilisation des ressources
(dépenses judicieuses et optimisation des ressources)

Prestation améliorée des services internes
(soutien aux gestionnaires et aux employés qui fournissent des services aux Canadiens)

Des analyses détaillées, la présentation et l'analyse des options, ainsi que la corroboration et la justification des recommandations qui en découlent, et qui figurent dans le présent rapport, seront reflétées dans les produits d'appui connexes.

2 Étendue de l'examen, approche, gouvernance et consultation

L'examen des SAM porte sur un large éventail de fonctions, divers ministères et organismes, ainsi que des concepts exigeant des analyses. Les parties qui suivent présentent la portée, l'approche, la gestion du projet ainsi que l'étendue des consultations menées aux fins de l'examen.

2.1 Portée ministérielle

Les ministères et organismes visés par l'analyse figuraient tous dans l'annexe 1, 1.1 de la LGFP, auxquels s'ajoutaient deux autres ministères. Une liste complète figure dans le document H1 : Rapport d'analyse de référence.

2.2 Portée fonctionnelle

L'examen des SAM a porté sur les aspects suivants des fonctions liées aux services administratifs ministériels, dont une définition complète est donnée dans le document H1 : Rapport d'analyse de référence.

Gestion financière

- Comptabilité ministérielle
- Planification financière
- Opérations financières
 - Gestion
 - Comptabilité générale (y compris la gestion salariale)
 - Facturation et débiteurs
 - Créditeurs
 - Déplacements
 - Autres

Matériel

- Achats
- Matériel
- Biens

Comptabilité

- Gestion
- Planification et rapport
- Conception organisationnelle et classification
- Ressourcement
- Rémunération et avantages sociaux
- Apprentissage et perfectionnement professionnel
- Relations de travail (y compris la gestion informelle des conflits)
- Politique ministérielle
- Autres

Services d'hébergement et de gestion des applications

- (liés aux systèmes d'application en matière de finances, de matériel et de RH)
- Hébergement des applications
 - Gestion des applications

L'examen des SAM a porté sur toute la gamme de processus opérationnels de bout en bout inhérents à ces fonctions, afin de déterminer les composantes de chaque processus qui se prêtent logiquement à un service partagé ou commun (voir la définition à l'annexe A) et les composantes de chaque processus qu'il serait préférable de laisser au sein des ministères et des organismes.

Les fonctions administratives ministérielles énoncées ci-dessous ont été précisément exclues de la portée de l'examen. À un moment donné, on pourrait envisager d'intégrer ces services à l'OSAMP. Aux fins de la mise en œuvre, il pourrait être prudent, pour certains ministères et organismes, que

certaines services soient fournis par l'OSAMP [(par exemple pour les petits ministères et organismes (PMO)]. Ce genre de décision sera prise à l'étape de l'analyse de référence de la mise en œuvre.

Finances

- Services de conformité/vérification interne

Matériel

- Gestion du parc automobile et location de véhicules

Biens immobiliers

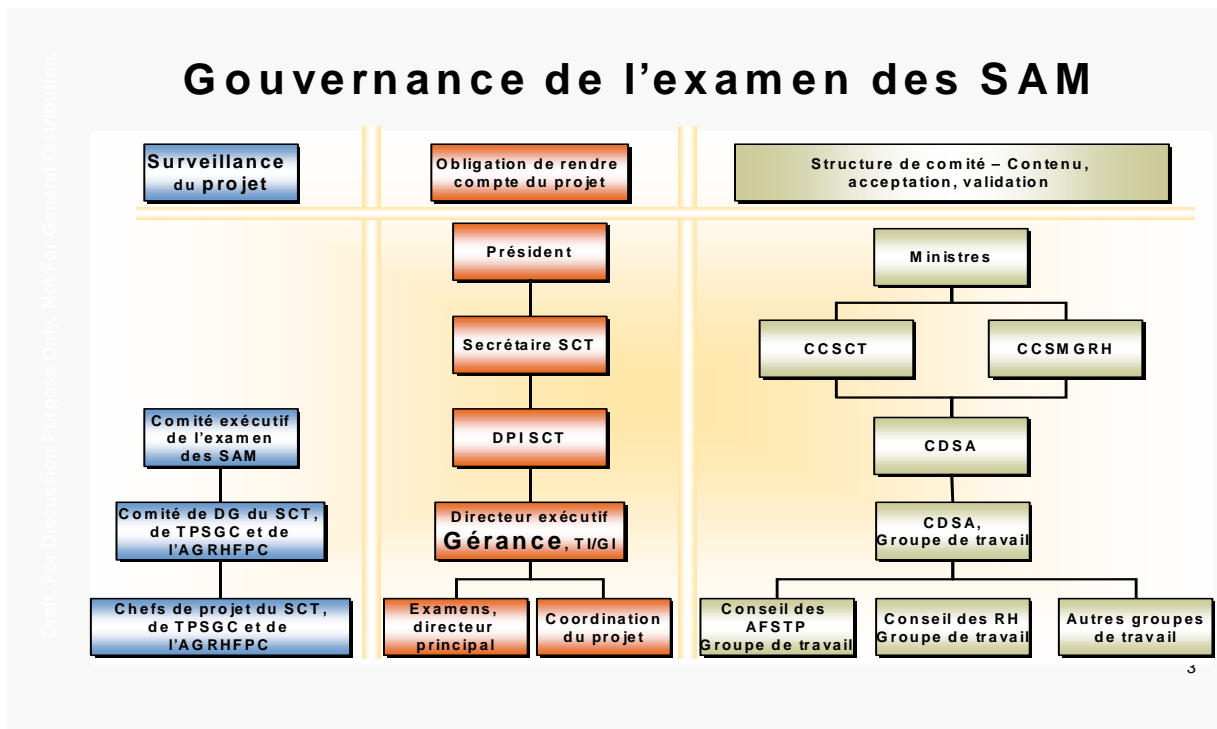
- Gestion des biens immobiliers
- Gestion de l'entretien

Autres services administratifs

- Services de locaux
- Gestion des documents
- Gestion des formulaires
- Impression et photocopie
- Courrier et messagerie
- Matériel et fournitures de bureau
- Mobilier
- Traduction
- Bibliothèque
- Accès à l'information
- Services liés à la protection des renseignements personnels
- Services juridiques
- Services de communications
- Sécurité

2.3 Gouvernance du projet

L'examen des SAM a été entrepris dans le cadre d'une structure de gestion de projet définie, qu'illustre le schéma qui suit.



La structure de gouvernance du projet présente trois composantes distinctes. Chacune possède sa propre structure de comité, établie compte tenu des exigences propres au projet. Les composantes sont les suivantes :

- obligation de rendre compte du projet;
- surveillance du projet;
- communication, consultation et validation.

L'obligation générale de rendre compte du projet, dans le cadre de l'examen des SAM, incombe au Conseil du Trésor, par l'intermédiaire du président du Conseil du Trésor qui, en approuvant la présentation au CT d'ICPS le 29 mars 2004, a également autorisé la conduite du projet. La structure de responsabilisation liée au projet englobait l'acceptation de l'examen des SAM et de tous les produits escomptés connexes, et la réception des résultats et des recommandations découlant de l'étude.

La surveillance du projet relevait des trois principaux partenaires à l'étude : la Direction du Dirigeant principal de l'information (DDPI), le Bureau du contrôleur général (BCG), l'AGRHFPC et Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (TPSGC). Des comités de surveillance ont été créés au niveau des SMA, des DG et des chefs de projet, et ils se sont réunis régulièrement pour suivre de près l'évolution des travaux au regard des plans établis, fournir des conseils et des commentaires, et résoudre les questions suscitées par le projet.

Les communications et les consultations ont été nombreuses pendant tout le déroulement du projet. Les processus officiels de communication, de consultation et de validation ont intéressé un certain nombre de comités clés, notamment le Comité directeur des services administratifs (CDSA), un groupe de travail du CDSA se composant de représentants des ministères et des organismes et de l'administration centrale, le Conseil des AFSTP (analystes financiers supérieurs à temps plein) et le Conseil des ressources humaines (CRH).

En outre, plusieurs autres groupes et comités de travail ont été créés aux fins du processus de consultation et de communication. Une liste complète est fournie à l'annexe D.

2.4 Mécanisme de prestation

Conformément aux directives émises par les ministres du CT, la DDPI a joué le rôle de premier plan aux fins de la gestion du projet d'examen des SAM.

La DDPI a été étroitement aidée, dans ses fonctions, par ses principaux partenaires – le BCG et l'AGRHFPC – et trois unités de TPSGC – la Direction générale des finances, de la comptabilité, de la gestion bancaire et de la rémunération (DGFCGBR), la Direction générale des services d'infotechnologie (DGSI) et la Direction générale de l'intégration des services (DGIS).

L'examen des SAM a donné lieu à divers courants d'analyse décrits dans la partie 2.4. Chaque partenaire a accepté la responsabilité des résultats spécifiques du projet escomptés se rapportant à son champ de compétence.

Un énoncé des travaux a été rédigé pour chaque résultat de projet et un protocole d'entente général a été élaboré et signé par la DDPI et le partenaire compétent.

Le bureau de projet de la DDPI a été chargé de la gestion du plan de travail dans son ensemble, des registres des risques et des questions, du calendrier des résultats escomptés et des bibliothèques du

projet. La DDPI a gardé la responsabilité générale de l'examen et de l'acceptation de tous les produits escomptés par rapport aux énoncés de travail rédigés.

2.5 Calendrier du projet

Selon la présentation d'ICPS, le SCT devait se présenter de nouveau devant les ministres d'ici le 31 octobre 2004, muni de recommandations et de plans concernant la mise en œuvre.

Un plan de projet dynamique a été dressé pour les huit champs de travail. Les plans s'appuyaient sur l'hypothèse que les données de référence, nécessaires pour dresser le scénario du statu quo sur une période de 10 ans, établir les coûts d'investissement et les avantages et faire l'analyse de rentabilisation, proviendraient de la collecte effectuée d'ici le 30 juin 2004 par l'Architecture d'activités de programme et le Comité d'examen des dépenses (AAP/CED).

Dans la plupart des cas, le contenu essentiel des résultats escomptés avait été défini avant septembre 2004.

Les données de l'AAP et du CED n'ont toutefois pas été utilisables avant le 15 octobre 2004. En conséquence, l'analyse de rentabilisation a été reportée au début de janvier 2005.

2.6 Approche concernant l'analyse

Afin de réagir à l'orientation précise donnée pour l'examen des SAM par les ministres du CT et du CED et couvrir la portée des travaux, les activités liées à l'examen des SAM et les résultats escomptés ont été structurés en huit domaines :

- A : Gouvernance et responsabilisation
- B : Modèle des services à l'état final
- C : OSAMP – Concept des opérations (CDO)
- D : Rationalisation des systèmes
- E : SGA et SHA – CDO
- F : Services d'information
- G : Recommandations et plans touchant la mise en œuvre
- H : Analyse de rentabilisation

Dans ces huit secteurs d'analyse, 34 résultats escomptés ont été envisagés. Chaque résultat a été conçu de manière à contribuer à un résultat ou à des résultats en particulier, dans l'optique du mandat de l'examen des SAM. L'approche en matière d'analyse est exposée au point 2.5.1.

À l'annexe B, on trouve un énoncé qui résume la portée de chaque produit escompté et les constatations qui s'y rattachent, et qui donne :

- le titre du produit et l'organisation responsable de sa mise au point;
- l'étendue de l'analyse de façon brève;
- un bref résumé des principales conclusions ou recommandations découlant de l'examen.

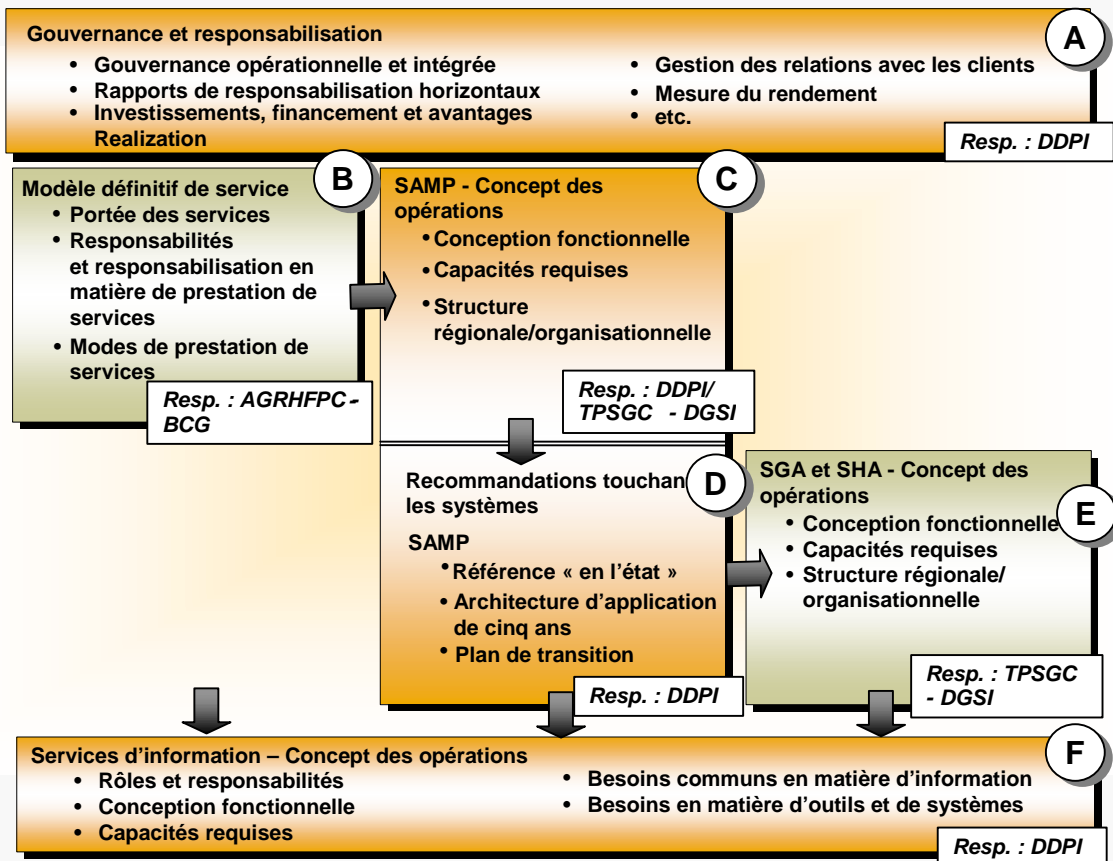
2.6.1 Approche pour la définition de la cible à l'état final

L'objectif des six premiers de huit secteurs d'examen consistait à définir une cible à l'état final qui permettrait d'atteindre les objectifs fixés par les ministres du CT et du CED.

Ces six secteurs, et les liens entre eux, sont présentés dans le schéma qui suit. L'analyse menée dans chaque secteur est décrite sous le schéma.

Les recommandations qui découlent de chaque champ de travail sont résumées dans la partie 4.

Examen des SAM - Composantes de la conception



A : Gouvernance et responsabilisation

L'analyse de la gouvernance et de la responsabilisation avait pour but de répondre à l'une des cinq questions clés posées par les ministres : « *Proposer des modèles de gestion et de gouvernance en vue de l'élaboration et de la prestation des services.* »

Le GC est une organisation extrêmement centrée sur les ministères. S'il souhaite atteindre les objectifs fixés par les ministres du CT et du CED, le GC doit réaliser des économies d'échelle et des standardisations à l'échelle de l'entreprise. Si le GC doit gérer, agir et fonctionner comme une entreprise, les structures de gestion et de gouvernance doivent être mises en place dans l'optique d'une entreprise et les décisions doivent être prises dans l'intérêt de l'entreprise (même si chacun des ministères et organismes peut être touché négativement). Il était donc primordial de concevoir un

régime d'entreprise et de gouvernance opérationnelle qui soit réceptif, dicté par l'entreprise et déterminant.

À cette fin, des résultats escomptés ont été envisagés :

- A1 Réforme de la gouvernance des services internes
- A2 Rapport d'autres autorités compétentes

De plus, des discussions du sous-comité de la gouvernance intégrée du CDSA ont eu lieu, formé de SMA représentant les services ministériels et d'un administrateur général représentant les PMO. Ce comité a été précisément mis sur pied pour concevoir des structures de gouvernance à l'état final et de transition et pour élaborer des recommandations concernant la portée, les pouvoirs décisionnels et la composition. Le sous-comité s'est réuni huit fois entre août et novembre 2004.

Le résultat escompté A2 consistait à examiner les enseignements tirés d'autres organisations et entités gouvernementales ayant adopté l'approche des services partagés pour assurer la prestation des services administratifs ministériels et à les étayer. Ce premier a été mis au point à l'issue d'entrevues tenues avec les organisations compétentes.

B : Modèle de services à l'état final

Le but du modèle des services à l'état final était de répondre à l'une des cinq questions clés posées par les ministres : « *Proposer des stratégies de mise en œuvre pour une approche davantage commune en ce qui touche la prestation des services à l'échelle des ministères et des organismes.* »

Pour réussir, l'étude d'une approche de services partagés à des fins de prestation doit être dictée par des besoins opérationnels sous-jacents. À l'heure actuelle, les processus opérationnels du GC sont cloisonnés sur le plan fonctionnel (par exemple, finances, matériel et RH), fragmentés sur le plan organisationnel (par exemple fournis par des gestionnaires ministériels, des régions, des groupes ministériels, des services communs et des organismes centraux) et très manuels (par exemple l'utilisation des mécanismes de libre-service et de transitique est limitée). Il était donc primordial de comprendre la façon dont les processus opérationnels de bout en bout visés par l'examen pouvaient cibler le mieux possible les besoins des bénéficiaires, puis être intégrés et fournis selon un modèle de services partagés, tout en sachant par quelles et avec quelles autorités, pour comprendre comment et où réaliser les avantages.

À cette fin, trois résultats escomptés ont été envisagés :

- B1 Les processus en matière de finances et de matériel
- B2 Les processus en matière de ressources humaines
- B3 Les processus intégrés

Les résultats escomptés B1 et B2 ont été conçus de manière à couvrir un sous-ensemble de processus clés tombant sous le coup de l'examen. Pour chaque produit, les principaux processus de bout en bout ont été définis et trois questions importantes ont été posées pour chaque processus :

- Quel est le processus opérationnel de bout en bout complet, sans égard à qui revient actuellement la responsabilité de la prestation?
- Selon un modèle de services partagés, quelle fraction du processus devrait logiquement rester au sein du ministère et quelle fraction devrait être confiée à un service partagé?
- Pour les services fournis par l'OSAMP, quel est le meilleur mode ou la meilleure combinaison de modes de prestation pour offrir le service aux destinataires visés?

Les résultats B1 et B2 ont été mis au point par le BCG et l'AGRHFPC respectivement, avec l'apport de leurs collectivités respectives.

Le résultat B3 tient compte d'un certain nombre de processus de bout en bout qui recourent les domaines fonctionnels des ressources humaines et des finances. Le résultat escompté définit et décrit les principaux aspects de l'intégration entre les deux domaines fonctionnels ainsi que les mesures requises pour assurer une intégration plus serrée des processus de bout en bout.

C : OSAMP – Concept des opérations

Pour comprendre le fonctionnement d'une OSAMP, ses relations avec ses clients et son agencement et sa prestation de services, il a fallu :

- déterminer la nature et le niveau de l'effort requis pour créer et mettre en place une OSAMP;
- déterminer la meilleure façon de procéder à la mise en œuvre et à la transition;
- prévoir les coûts de mise en œuvre et de transition;
- comprendre la polyvalence opérationnelle requise et les besoins en matière d'équipement;
- définir les rôles et les responsabilités relatifs entre l'OSAMP et les clients et les fournisseurs de services.

Conformément à l'approche axée sur les activités, ce secteur d'analyse visait à répondre à la question suivante : « Vu la portée des services devant être offerts par l'OSAMP conformément au modèle de services à l'état final (B ci-dessus), comment une OSAMP serait-elle structurée et fonctionnerait-elle pour offrir des services de qualité aux ministères et organismes? »

À cette fin, deux résultats ont été envisagés :

- C1 Analyse aux fins d'harmonisation – Initiatives horizontales/organismes de prestation de services
- C2 Concept des opérations de l'OSAMP

Le résultat C1 visait à définir tous les organismes de prestation et les grandes initiatives en matière de systèmes (par exemple les ministères et les organismes, les services communs, les services d'organismes centraux et les initiatives horizontales) dans le cadre de la portée fonctionnelle générale de l'examen des SAM et à déterminer la façon dont chacune serait liée à une OSAMP ou serait assimilée par celle-ci.

Le résultat C2, qui emprunte la portée des services du résultat B ainsi que la définition générale des rôles et des responsabilités relatifs du résultat C1, propose un concept d'opérations pour l'OSAMP, qui comprend des approches pour la prestation des services, des modèles organisationnels et régionaux, une stratégie de distribution, des produits et des services, des besoins en matière de systèmes de soutien et d'hébergement, ainsi que des modèles de financement et d'établissement des coûts.

D : Rationalisation des systèmes

Plusieurs systèmes, versions et configurations différents offrent la possibilité de normaliser et de réduire les coûts de fonctionnement et d'investissement. Et surtout, la future solution en ce qui touche les systèmes de finances, du matériel et des RH doit soutenir le modèle de processus opérationnel commun escompté (B ci-dessus) et le modèle de prestation par une OSAMP (C ci-dessus). La fonctionnalité de la solution doit soutenir les processus opérationnels intégrés de bout en bout et plus précisément un déplacement au profit du libre-service, de la transitique et des approbations en mode électronique.

Dans ce contexte, ce volet de travail a consisté à formuler des recommandations pour répondre à deux questions clés :

- Quelle serait la norme unique du GC en ce qui touche les applications liées aux finances, au matériel et aux RH?
- De quelle façon l'initiative de la modernisation de la paie viendrait-elle s'harmoniser avec cette norme?

A cette fin, les résultats escomptés suivants ont été envisagés :

- D1 Étude sur l'harmonisation de la paie
- D2 Analyse de l'investissement salarial – SAP
- D3 Analyse de l'investissement salarial – PeopleSoft
- D4 Stratégie de fournisseur unique et stratégie de fournisseurs multiples
- D5 Analyse de l'intégration PeopleSoft/SAP
- D6 Analyse des applications à instance unique / instances multiples
- D7 Analyse de la viabilité du fournisseur
- D8 Inventaire des systèmes, interfaces et opérations ministériels
- D9 Rapport du Groupe de travail sur la rationalisation des systèmes
- D10 Recommandations sur la rationalisation des systèmes

Les résultats escomptés D1, D2 et D3 ont été commandés précisément pour analyser la façon dont le projet de modernisation de la paie du GC devrait être harmonisé. L'analyse a principalement consisté à déterminer la mesure dans laquelle la fonctionnalité de la paie était harmonisée de façon plus optimale avec les RH ou les finances et le matériel, et à analyser les coûts d'investissement relatifs pour les deux grandes options à l'étude, soit RH PeopleSoft ou RH SAP.

Les résultats escomptés D4, D5 et D6 ont consisté en l'examen des divers facteurs techniques qui pourraient avoir des répercussions sur la façon dont les systèmes d'application fonctionnent et sont gérés dans un environnement normalisé de processus intégrés de bout en bout/services partagés et les répercussions connexes sur les coûts d'investissement et de fonctionnement.

Le résultat escompté D7 a consisté en l'examen de la stabilité financière et de l'orientation future des trois principaux logiciels d'application prévus à l'étude – Oracle, PeopleSoft et SAP – pour vérifier si, dans le cadre des recommandations, il conviendrait de tenir compte de problèmes prévisibles.

Le résultat escompté D8 a consisté en l'inventaire des applications ministérielles en usage, compte tenu de leur milieu de fonctionnement technique, ainsi que des interfaces et des liens vers d'autres systèmes. Cette information était essentielle pour élaborer des recommandations générales en matière de rationalisation et prévoir les coûts d'investissement et les coûts opérationnels permanents.

Le résultat escompté D9 résume les discussions du Groupe de travail sur la rationalisation des systèmes (GTRS) compte tenu des options concernant la rationalisation des systèmes, des recommandations et des prévisions de coûts.

Le résultat escompté D10 résume l'analyse complète menée dans le domaine et présente les recommandations finales.

E : Services de gestion des applications (SGA) et Services d'hébergement des applications (SHA)

Les systèmes d'application actuellement en usage à l'échelle ministérielle dans les domaines des finances, du matériel et des RH nécessiteront environ 3,1 milliards de dollars au cours des 10 prochaines années, pour leur fonctionnement et leur entretien. De plus, environ 400 millions de dollars

seront engagés pour les mises à niveau des systèmes ministériels, 250 millions de dollars pour de nouveaux systèmes d'information ministériels, et 1 050 millions de dollars pour des initiatives horizontales menées à l'échelle du GC comme la modernisation de la paie et le Marché en direct du GC. Le fait de fonctionner et de gérer le tout en tant que solution unique (c'est-à-dire dans le cadre d'un progiciel) selon des modalités communes pourrait présenter des occasions intéressantes visant la normalisation et la réduction des coûts de fonctionnement et d'investissement.

Pour comprendre la façon dont les SGA et les SHA fonctionneraient dans leur ensemble, et interagiraient avec leurs clients, de même que la façon dont ils regrouperaient et fourniraient leurs services, il a fallu :

- déterminer la façon dont les SGA s'intégreraient au concept des opérations de l'OSAMP;
- déterminer la nature et le niveau de l'effort requis pour créer et bâtir des SGA et des SHA;
- déterminer la façon dont la mise en œuvre et la transition pourraient se dérouler de la meilleure façon possible;
- prévoir les coûts de mise en œuvre et de transition;
- comprendre les souplesses opérationnelles requises et les besoins en matière d'équipement.;
- définir les rôles et les responsabilités relatifs entre les SGA de l'OSAMP et le fournisseur des SHA.

Cette partie de l'analyse visait à répondre à la question suivante : « Étant donné la portée des systèmes qui doivent être soutenus conformément aux recommandations sur la rationalisation des systèmes (D ci-dessus), de quelle manière des SGA et des SHA seraient-ils structurés et fonctionneraient-ils pour offrir des services de qualité à l'OSAMP? »

À cette fin, un résultat a été envisagé :

E1 Concept des opérations des SGA et des SHA

Le résultat E1, qui emprunte la portée des systèmes prévue en D et la définition générale des rôles et des responsabilités relatifs du CDO de l'OSAMP (C2), propose un concept d'opération pour les SGA et les SHA, y compris la prestation des services, les modèles organisationnels et régionaux, une stratégie de répartition, des produits et des services, ainsi que des modèles de financement et d'établissement des coûts.

F : Services d'information

Le but de cette analyse était de répondre à l'une des cinq questions clés posées par les ministres : « *Mettre en œuvre une approche normalisée pour rendre compte des dépenses, des niveaux de service et des résultats* » .

La responsabilisation touchant l'information ne change pas dans un modèle de services partagés. Toutefois, la circulation de l'information sera différente. Il est primordial de comprendre cette dynamique pour assurer le succès d'une OSAMP, en particulier la façon dont l'information ministérielle versée dans les systèmes de l'OSAMP sera retransmise aux ministères et aux organismes sous la forme d'un service de l'OSAMP tout en communiquant l'information organisationnelle et les rapports à l'administration centrale sans pour autant compromettre la responsabilité et la responsabilisation des ministères à l'égard de leurs propres données.

À cette fin, un résultat a été envisagé :

F1 Rapport des services d'information

Le résultat F1 a été commandé pour élaborer un concept d'opération pour les services d'information pour répondre aux besoins des ministères et des organismes clients et aux exigences en matière de

rapport d'entreprise. L'analyse a consisté à examiner le besoin en matière de données communes, le modèle de services, la technologie et les services afin de répondre aux demandes d'information sur les domaines, les domaines croisés, d'information organisationnelle, intégrée et d'information de gestion interne cohérente.

2.6.2 Approche pour l'élaboration de recommandations et de plans sur la mise en œuvre

Étant donné la solution escomptée à l'état final, l'analyse effectuée dans le cadre de l'examen des SAM a exigé que l'on détermine la mesure dans laquelle une telle solution pourrait être mise en œuvre de façon réaliste, en gérant les risques décelés et les limites financières, et dans quel délai.

Le but de l'analyse liée aux recommandations et aux plans de mise en œuvre était de répondre à l'une des cinq questions clés posées par les ministres : « *Proposer des stratégies de mise en œuvre pour une approche davantage commune en ce qui touche la prestation des services à l'échelle des ministères et des organismes* » .

Aux fins de l'élaboration des recommandations et des plans de mise œuvre, il est essentiel de comprendre le risque, de donner suite aux préoccupations touchant la capacité de mise en œuvre, de prévoir le montant et l'engagement des coûts de mise en œuvre, et de comprendre le montant et la réalisation des avantages possibles.

À cette fin, huit résultats ont été envisagés :

- G1 Ministères à vocation scientifique
- G2 PMO
- G3 Étude des services de rémunération partagés du CRH
- G4 Étude des services de rémunération partagés de la DGFCGBR
- G5 Passeport de l'employé
- G6 Analyse des incidences sur les effectifs du Bureau de la gestion du changement (BGC)
- G7 Analyse des incidences sur les effectifs de l'AGRHFPC
- G8 Plan de mise en œuvre et de transition

Les résultats G1 et G2 ont été envisagés pour étudier les avantages et les inconvénients d'une approche de regroupement pour effectuer la transition aux services partagés. Cette approche consisterait à créer des groupes relativement autonomes de ministères et d'organismes évoluant séparément pour l'adoption d'un modèle commun au cours des premières années et effectuant la transition ensemble par la suite. Les ministères à vocation scientifique et un groupe représentatif de petits ministères et organismes ont été réunis pour examiner cette approche.

Les résultats G3 et G4 ont été commandés pour examiner le concept de l'adoption du modèle de services partagés au moyen d'une approche à fonction unique/multiministérielle (par exemple un service de rémunération pangouvernemental) pour ensuite procéder à une expansion service par service. Deux études ont porté sur les avantages et les inconvénients d'un service de rémunération partagé.

Le résultat G5 a été commandé pour étudier la question des normes de données communes dans l'optique de l'information concernant les ressources humaines, l'établissement d'un profil d'employé unique à instance unique, et la conversion des données relatives aux ressources humaines une fois la transition effectuée.

Les résultats G6 et G7 ont consisté à examiner l'incidence, sur le personnel et les services professionnels, d'une évolution en faveur de services partagés.

Le résultat G8 résume l'analyse effectuée à cet égard en présentant, dans les grandes lignes, les avantages et les inconvénients des diverses approches de mise en œuvre et recommande un plan de mise en œuvre et de transition pluriannuel, y compris le moment opportun de la transition organisationnelle, de la transition des systèmes, et des activités de transformation. Les recommandations et les plans touchant la mise en œuvre figurent à la partie 5.

2.6.3 Approche concernant la conduite d'une analyse de rentabilisation

Bien que les principaux objectifs de l'examen des SAM soient un bon gouvernement, une meilleure information à l'échelle du gouvernement et un meilleur service aux employés, aux gestionnaires et aux programmes, la transformation doit être raisonnable sur le plan financier et rapporter des économies de coûts à l'organisation, à des fins de réaffectation.

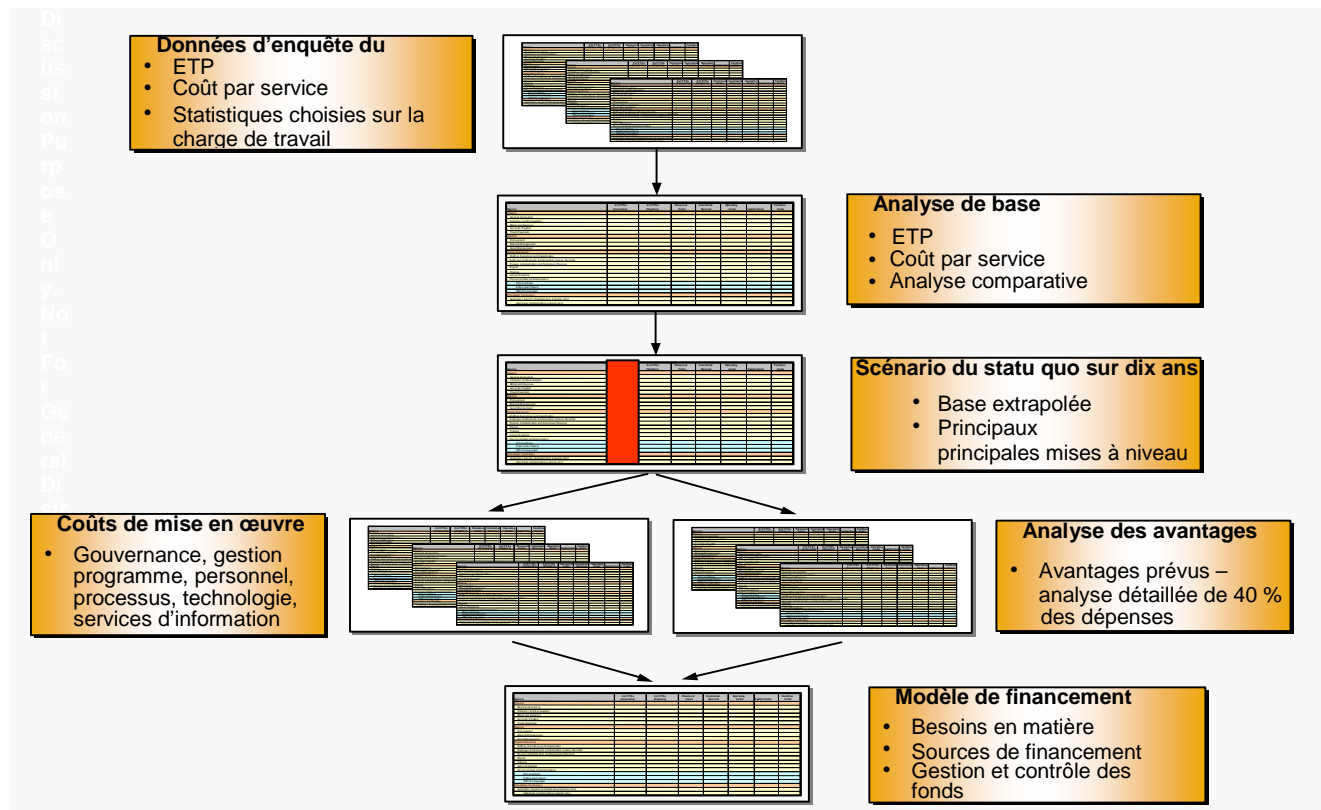
Le but de l'analyse de rentabilisation est de répondre à deux des cinq questions clés posées par les ministres : « *Définir les objectifs en matière d'épargne et établir le délai d'exécution, en se fondant sur le changement qui s'opère au profit des services communs* » et « *Proposer des stratégies en vue de réaliser des épargnes et de les réaffecter* ».

Compte tenu de l'état final escompté et des recommandations et des plans de mise en œuvre conçus, l'analyse de rentabilisation résume les coûts d'investissement, les avantages et les modèles de financement.

À cette fin, quatre résultats escomptés ont été envisagés :

- H1 Coûts de base 2004-2005/Scénario du statu quo de 10 ans
- H2 Analyse des résultats/Calcul des avantages
- H3 Analyse des coûts de mise en œuvre
- H4 Analyse de rentabilisation (y compris le modèle de financement)

L'approche adoptée pour concevoir ces résultats escomptés est représentée par le schéma qui suit.



Le résultat escompté H1 a consisté à prévoir les coûts actuels liés à la prestation des services de finances, de matériel et de RH à l'échelle pangouvernementale. Les données ont été essentiellement tirées du sondage du CED. L'année de référence était 2003-2004. Les données d'enquête du CED ont été regroupées, analysées, validées et clarifiées avec l'aide des ministères et des organismes. Un scénario du statu quo sur dix ans (c'est-à-dire aucun changement aux processus, aux systèmes ou aux modes de prestation) a été construit en extrapolant la base de l'enquête sur une période de 10 ans, et en tenant compte des prévisions concernant les investissements probables dans les mises à niveau des systèmes, les mises en œuvre et les initiatives horizontales connues. Les coûts indirects ont été prévus pour les coûts administratifs des unités de programme et pour le temps que les employés et les gestionnaires consacrent aux tâches administratives.

Le résultat escompté H2 a consisté en l'analyse des avantages qualitatifs et quantitatifs de l'adoption du scénario à l'état final recommandé. À l'aide d'une approche ascendante, environ 40 % des coûts de base totaux ont été analysés et les avantages quantitatifs ont été calculés. Il est probable que d'autres avantages se réaliseront dans d'autres secteurs fonctionnels qui seront analysés pendant la mise en œuvre.

Le résultat escompté H3 résume, de façon générale, les coûts de mise en œuvre liés à la solution à l'état final recommandée. Les projets ascendants ont été :

- définis et évalués;
- regroupés, élargis ou éliminés pour éviter le double emploi;
- rajustés selon les recommandations et les plans de mise en œuvre;
- rajustés selon le modèle de réalisation des avantages;
- examinés dans le contexte des besoins du programme dans son ensemble.

Le résultat qui en découle résume 49 projets dont les coûts de mise en œuvre ont été évalués dans trois optiques : l'orientation stratégique; l'organisation de la prestation et la source de financement. En outre, un profil d'une page a été préparé pour chacun des 49 projets de mise en œuvre.

Le résultat escompté H4 résume les résultats finals de l'analyse de base, le scénario du statu quo sur 10 ans, le besoin d'investissement et les avantages quantitatifs escomptés. L'analyse de rentabilisation prévoit également un financement global pour appuyer le PMSI pendant ses sept années de vie.

3 Situation actuelle

Au moyen de diverses analyses, l'examen des SAM visait à brosser un tableau de l'environnement actuel dans lequel s'inscrivent les services de finances, de matériel et de RH.

Il a fallu, comme point de départ, bien saisir l'environnement de référence pour :

- comprendre la portée des services de finances, de matériel et de RH, en ce qui concerne les coûts, les équivalents temps plein (ETP) et la dispersion régionale;
- comprendre les principaux défis et les grandes questions d'ordre qualitatif auxquels s'attaquer dans le contexte d'une solution à l'état final ciblée;
- évaluer la viabilité des diverses approches de mise en œuvre;
- déterminer la portée de l'effort de mise en œuvre et le besoin en fait d'investissements;
- fournir une base sur laquelle s'appuyer pour calculer les avantages quantitatifs;
- comprendre les questions liées à la capacité et aux risques, y compris les besoins urgents, dont il faut tenir compte dans le cadre de l'élaboration des recommandations et des plans touchant la mise en œuvre.

L'information qui suit résume une vaste gamme de constatations qualitatives et quantitatives qui sont énoncées dans des résultats escomptés donnés (voir également l'annexe B).

3.1 Données de base

D'importantes ressources humaines et financières sont consacrées à la prestation des services de finances, de matériel, de RH et de gestion et de soutien des applications connexes au sein du GC. Grâce aux données tirées de l'enquête menée par le CED, on a pu établir l'information quantitative qui suit.

Pour 2004-2005, le coût estimatif total des services de finances, de matériel et de RH se chiffre à 3,2 milliards de dollars et comprend :

- 0,2 milliard de dollars pour l'élaboration d'une politique de l'organisme central et les opérations liées aux SAM (SCT, AGRHFPC);
- 0,4 milliard de dollars pour le coût des services communs liés aux SAM (par exemple l'École de la fonction publique du Canada (EFPC), la Commission de la fonction publique (CFP) et le receveur général);
- 2,6 milliards de dollars pour les coûts liés aux SAM au sein des ministères et des organismes.

La prestation des services internes est une fonction importante. Au cours des dix prochaines années, l'État consacrera près de 37 milliards de dollars aux coûts directs de la prestation des services en matière de finances, de matériel et de RH, coûts qui atteignent 75 milliards de dollars lorsqu'on tient compte des coûts indirects.

Cela représente 7 % du budget de fonctionnement total du GC, soit approximativement 45 milliards de dollars (sans compter les frais de la dette, les transferts et les subventions).

Le nombre total de personnes qui se consacrent à ces fonctions est d'environ 32 700 et il comprend les employés de l'État, de même que les ressources externes (contractuelles ou services professionnels).

Onze grands ministères sont à l'origine de près de 80 % de l'ensemble des coûts ministériels liés aux SAM. À lui seul, le MDN représente 50 % des coûts des services en finances et de matériel et 35 % des coûts des services de RH.

Environ 50 % du personnel chargé des finances, du matériel et des RH travaille dans les régions.

Si le modèle actuel de prestation des services devait être maintenu sans modification, au cours des 10 prochaines années, il est raisonnable de prévoir que l'État consacrerait près de 37 milliards de dollars à la prestation des services de finances, de matériel et de RH.

De ce montant, le gouvernement consacre, prévoit consacrer ou devrait consacrer :

- environ 1 milliard de dollars à des initiatives horizontales liées aux SAM;
- environ 400 millions de dollars à des mises à niveau des systèmes ministériels;
- environ 240 millions de dollars à des mises en œuvre de nouveaux systèmes ministériels.

Les PMO dépensent plus, par employé, pour les services administratifs ministériels que les grands ministères, qui sont davantage en mesure de réaliser des économies d'échelle en regroupant la capacité de soutien fonctionnelle à l'échelle de leur organisation.

Outre les dépenses directes liées aux services de finances, de matériel et de RH, 4,5 milliards de dollars de plus en coûts indirects ont été évalués pour 2004-2005. Les deux catégories de coûts indirects se rapportent :

- au **personnel des services fonctionnels travaillant dans les secteurs de programme** : Les secteurs de programme ont mis sur pied une importante capacité fonctionnelle en matière de finances, de matériel et de RH. D'après les sondages menés récemment à l'échelle ministérielle, en moyenne, comparativement à l'effectif global des services fonctionnels dans les ministères, une autre proportion de 86 % de ce montant est consacrée aux programmes liés aux finances et au matériel et 48 %, aux RH. En se fondant sur cette analyse, le coût « indirect » additionnel du personnel des services fonctionnels affecté aux programmes totalise 1,2 milliard de dollars pour l'année de référence 2004-2005 et devrait se chiffrer à 13,4 milliards de dollars sur 10 ans;
- au **temps consacré par les employés et les gestionnaires aux activités administratives** : En se fondant sur l'hypothèque que les employés consacrent en moyenne 10 % de leur temps aux activités administratives et que les gestionnaires en consacrent en moyenne 20 %, la valeur monétaire du temps consacré aux activités administratives est établie à 2,3 milliards de dollars pour l'année de référence 2004-2005 et devrait se chiffrer à 25 milliards de dollars sur 10 ans.

Les dépenses totales prévues au cours des 10 prochaines années devraient donc se chiffrer à 37 milliards de dollars en coûts directs liés aux SAM et à 75 milliards de dollars lorsqu'on tient compte des coûts indirects.

Selon le processus utilisé pour recueillir les données de l'enquête menée par le CED, on constate une erreur d'inscription inhérente à propos des données présentées, que l'on considère comme acceptable aux fins de l'analyse de rentabilisation. La prochaine étape des travaux consistera en des analyses détaillées des coûts de base des ministères et des organismes, qui constitueront le fondement des décisions touchant l'investissement et la planification de la transition.

3.2 Processus opérationnels, données et rapports, et systèmes

L'examen des SAM n'avait pas pour objectif de recueillir de l'information sur les processus opérationnels et les pratiques de communication des ministères et des organismes. Néanmoins, plusieurs thèmes cohérents ressortent de l'analyse des processus opérationnels liés au modèle de services à l'état final et de l'analyse des services d'information.

L'analyse des processus opérationnels liés aux services de finances, de matériel et de RH a permis de constater que :

- plusieurs groupes et personnes contribuent au traitement de toute transaction individuelle (employés, gestionnaires, adjoints administratifs, professionnels fonctionnels des secteurs de programme et des organisations de services administratifs ministériels, d'organismes de services communs, de groupes des opérations et des politiques de l'organisme central);
- les processus ne sont pas optimisés de bout en bout à l'échelle des unités organisationnelles ou des cloisonnements fonctionnels;
- les ministères et les organismes ont des capacités (services votés) variables pour couvrir le coût des fonctions des finances, du matériel et des RH;
- les ministères et les organismes pris individuellement fonctionnent selon des processus opérationnels et des modèles de prestation des services différents, dont découlent :
 - une répartition régionale différente des fonctions et des structures;
 - une délégation différente des tâches aux secteurs de programme et une capacité fonctionnelle distincte à cet égard;
 - des niveaux de délégation différents des responsabilités en matière de fonctions et de processus aux employés et aux gestionnaires;
 - des combinaisons et des philosophies différentes en ce qui touche la prestation aux points de service (par exemple, les bureaux sur place, libre-service, le recours aux centres d'appels);
 - des cadres de contrôle et des délégations de pouvoirs variables;
- l'utilisation des capacités de libre-service/transitique est limitée ou fragmentée;
- plusieurs initiatives pangouvernementales actuellement en cours (par exemple l'Initiative des services de voyage partagés (ISVP), le Marché en direct du gouvernement du Canada (MDGC), l'apprentissage en ligne, le recrutement en ligne, la modernisation des pensions et de la paie) se déroulent sans s'inscrire dans une stratégie d'entreprise prédominante ni approche cohérente pour s'intégrer aux processus opérationnels de bout en bout qui existent déjà.

Les modèles et les processus de prestation actuels ne sont pas optimisés de bout en bout à l'échelle des unités organisationnelles ou des cloisonnements fonctionnels, et l'utilisation des capacités de libre-service/transitique est limitée ou fragmentée.

L'analyse de la collecte des données, de la qualité des données et des processus de communication liés à l'information touchant les finances, le matériel et les RH, au niveau des ministères et de l'organisation dans son ensemble, ont révélé ce qui suit.

- À l'échelle de l'organisation dans son ensemble :
 - l'établissement de rapports à l'échelle de l'organisation s'avère être un processus coûteux et chronophage (par exemple la collecte des données de l'AAP/du CED);
 - le Plan comptable commun du GC révèle d'importantes différences au niveau de l'utilisation et de l'interprétation par les ministères;
 - des mécanismes sont en place pour recueillir l'information sur les RH à l'échelle pangouvernementale, mais peu de définitions communes sont utilisées (par exemple, il n'existe aucune définition commune des compétences à l'échelle pangouvernementale,

- et la définition finale d'ETP diffère de la définition donnée par les RH), et la solidité des mécanismes/systèmes de collecte ministériels varie considérablement;
- il n'existe pas d'approche commune en ce qui touche les numéros de fournisseur/d'inventaire du GC;
- à l'exception des comptes publics et des mécanismes de rapprochement des comptes de contrôle propres au rapport de balance de vérification du Système central de gestion des rapports financiers (SCGRF), il est extrêmement difficile de faire des renvois/de rapprocher les données à l'échelle de l'entreprise avec les sources autorisées établies;
- l'établissement de rapports à l'échelle de l'organisation est un processus très manuel;
- il n'existe pas de moyen clair de prévoir le temps à consacrer à la collecte, à l'analyse et à la communication de l'information intégrée, et les coûts qui s'y rattachent. Tout indique qu'il s'agit d'un important investissement dans le domaine des ressources humaines et financières.
- À l'échelle ministérielle :
 - les ministères sont de plus en plus appelés à fournir une information intégrée, ce qui alourdit considérablement leurs opérations;
 - les systèmes de finances, de matériel et de RH ministériels ne sont pas, de façon générale, établis pour répondre aisément aux besoins en matière d'information des gestionnaires, des ministères et de l'organisation. L'analyse et la communication de l'information sont des activités coûteuses et chronophages;
 - les processus et les pratiques de communications internes varient considérablement et ont tendance à être très manuels;
 - il n'existe pas de moyen clair de prévoir le temps à consacrer à la collecte, à l'analyse et à la communication de l'information ministérielle et intégrée, et les coûts qui s'y rattachent. Tout indique qu'il s'agit d'un investissement important;
 - l'investissement dans les outils d'établissement de rapports et d'exploitation de données n'est pas très élevé par rapport à d'autres secteurs de systèmes d'application. Vu les investissements effectués, les outils d'exploitation des données et d'établissement de rapports sont très variables et, à ce chapitre, il n'existe aucun groupe pluricellulaire ni groupe d'échange.

On connaît le nombre de systèmes de finances, de matériel et de RH en place. De plus, un inventaire est fait pour déterminer l'étendue des variations pour une version ou un niveau technique donné et le nombre d'interfaces avec les programmes et d'autres systèmes. Les résultats du sondage révèlent ce qui suit :

- il existe sept systèmes de finances/matériel différents utilisés dans des versions et selon des configurations différentes;
- il existe 14 systèmes de RH différents utilisés dans des versions et selon des configurations différentes;
- il existe environ 800 interfaces importantes, à partir de ces systèmes, avec des programmes et d'autres systèmes;
- dans les limites du montant de base total indiqué précédemment, on s'attend à ce qui suit au cours des 10 prochaines années :
 - plus de 3,1 milliards de dollars seront consacrés au fonctionnement, au soutien et à l'entretien des systèmes;
 - environ 400 millions de dollars seront consacrés aux mises à niveau des systèmes;
 - environ 240 millions de dollars seront consacrés à de nouvelles mises en œuvre dans des ministères donnés comme RHDC/DSC, TPSGC, RNCAN et Environnement.

3.3 Tensions opérationnelles et environnementales

Les fonctions liées aux services administratifs ministériels ont fait et continueront de faire l'objet d'exigences croissantes, y compris :

- des changements organisationnels comme les changements structurels qui découlent des annonces faites le 12 décembre 2005, dont la mise en œuvre se poursuit toujours;
- des initiatives horizontales comme celles-ci :
 - l'Initiative des services partagés de voyage du gouvernement (ISPVG);
 - le MDGC;
 - le recrutement en ligne;
 - l'apprentissage en ligne;
 - la modernisation de la paie;
 - la modernisation des pensions;
 - la modernisation des RH [y compris la *Loi sur la modernisation de la fonction publique* (LMFP)];
 - le Cadre de responsabilisation de gestion (CRG);
 - le Gouvernement en direct;
 - le Portail des employés;
- la volonté d'améliorer le niveau de transparence au moyen :
 - de l'affichage des marchés sur le Web;
 - de l'affichage des rapports de dépenses sur le Web;
- les besoins croissants en matière d'information intégrée exacte et opportune comme :
 - l'effort de collecte de données de l'AAP/CED;
 - l'information sur les grands objectifs stratégiques (pour plusieurs ministères, plusieurs programmes);
 - le soutien de la réaffectation permanente des ressources, par le CED, des activités à faible valeur aux objectifs stratégiques clés;
 - le soutien aux demandes de renseignements spéciales en temps opportun (par exemple la Société maritime CSL);
- l'accent croissant mis sur le contrôle et la prévention des abus (par exemple le scandale des commandites);
- les exigences constantes en vue de l'amélioration et de la normalisation des niveaux de services administratifs fournis aux gestionnaires de programme, aux employés, aux ministères et aux organismes dans l'ensemble;
- la gestion dans le cadre de budgets réduits ou stagnants. Les réaffectations du CED ont et continueront d'avoir pour objectif de réaliser des économies au chapitre des coûts, des fonctions des SAM aux priorités de programme.

Des tensions croissantes pèsent et continueront de peser sur les fonctions de services administratifs ministériels, y compris les changements structurels/dans l'appareil gouvernemental, les initiatives horizontales et les besoins croissants en fait d'information intégrée exacte en temps opportun, de niveaux de service accrus et de coûts réduits.

3.4 Viabilité

Les ministères et les organismes ont essayé d'optimiser et d'améliorer les services administratifs compte tenu des pouvoirs et des mandats inhérents à leurs fonctions, leur organisation, ou à l'échelle de plusieurs ministères. On a néanmoins la preuve anecdotique que la capacité des ministères et des organismes à réagir et à absorber

Les ministères et les organismes ont visé l'optimisation et l'amélioration dans les limites des pouvoirs et des mandats en vigueur. On a toutefois la preuve que leur capacité à réagir et à soutenir l'étendue et la portée du changement qui s'opère a atteint ses limites.

l'étendue et la portée du changement actuellement en cours a atteint ses limites.

Les ministères et les organismes ont également exprimé divers points de vue quant à la viabilité du modèle courant de prestation des services administratifs.

Plusieurs ministères et organismes, en particulier les PMO, sont d'avis que leurs fonctions administratives sont en situation de crise. Plusieurs difficultés ont été exprimées à ce chapitre :

- l'évolution démographique dans certaines classifications révèle des pénuries importantes dans une année ou deux;
- les fonds découlant des services votés sont statiques ou ont été réduits alors que les besoins augmentent;
- pour faire face à la situation, les niveaux de service ont été réduits ou les fonctions transmises aux secteurs de programme;
- face aux priorités de programme, la capacité des fonctions liées aux SAM à obtenir des fonds de placement pour mettre à niveau ou améliorer les systèmes est limitée. Plusieurs mises à niveau planifiées ont été remises à plus tard au point où certaines versions de systèmes n'auront plus le soutien des fournisseurs. Le manque d'investissement dans le libre-service et le soutien à l'exploitation des données et à la prise de décision sont des sources de préoccupation.

Par contre, d'autres ministères et organismes sont d'avis que l'environnement actuel est viable. Les points de vue les plus fréquemment exprimés à cet égard sont les suivants :

- les mises en œuvre de systèmes pour la Stratégie d'information financière (SIF) et l'année 2000 sont maintenant stables et fonctionnent bien;
- les fonctions sont financées de façon raisonnable;
- les besoins augmentent, mais les fonctions sont en mesure de les gérer jusqu'à maintenant.

3.5 Récapitulation des conclusions

Les ministres du CT considèrent qu'il est nécessaire et possible d'améliorer l'environnement actuel, étant donné les résultats escomptés qu'ils ont associés à l'examen des SAM, et qui consistent en ce qui suit :

- améliorer l'information intégrée et l'établissement de rapports à l'appui de la transparence et du processus décisionnel;
- améliorer les niveaux de prestation de services internes aux programmes, aux gestionnaires et aux employés;
- réduire les coûts pour réaffecter les dépenses à des secteurs de programme à priorité élevée.

Les résultats sont en harmonie avec l'orientation générale qu'ils ont établie : « *adopter la méthode des services partagés pour la prestation des services de finances, de matériel et de RH, appuyée par des processus opérationnels communs et une configuration commune pour un ensemble unique d'applications hébergé et géré par un service commun d'hébergement et de gestion des applications* ».

L'atteinte de ces objectifs dans le cadre de l'orientation générale établie par les ministres représente une transformation de taille par rapport à l'environnement actuel décrit ci-dessus.

Plus précisément, il faudra :

- un niveau élevé de normalisation, de consolidation et de rationalisation, qui n'existe pas dans l'environnement actuel, et qui s'imposera à l'échelle pangouvernementale;
- comprendre que la transition à un modèle de services partagés hautement normalisé est une tâche énorme et très complexe qui s'étalera sur de nombreuses années.

Un PMSI d'une durée de sept ans est par conséquent proposé pour transformer la gestion et la prestation des services de finances, de matériel et de RH et, ce faisant, relever les défis. En conséquence, il faudra adopter une approche complètement différente : prendre des décisions, gérer et fonctionner comme une entreprise.

Un PMSI d'une durée de sept ans pour transformer la gestion et la prestation des services de finances, de matériel et de RH est proposé. Pour ce faire, il faudra adopter une approche totalement différente : prendre des décisions, gérer et fonctionner comme une entreprise.

L'État consacrera environ 37 milliards de dollars au cours des 10 prochaines années à la prestation des services de finances, de matériel et de RH, même si la transformation ne se fait pas. La question clé devient alors : Quelle serait la meilleure orientation à donner aux dépenses et aux investissements connexes pour apporter une amélioration de taille et obtenir les résultats clés escomptés par les ministres du CT et du CED?

À cette fin, une série de recommandations a été élaborée à l'issue de l'examen des SAM, et elles sont énoncées dans les parties suivantes :

- la solution à l'état final (partie 4);
- le plan de mise en œuvre et de transition (partie 5);
- les avantages, les coûts d'investissement et le modèle de financement (partie 6);
- les facteurs de réussite et de la gestion du risque (partie 7).

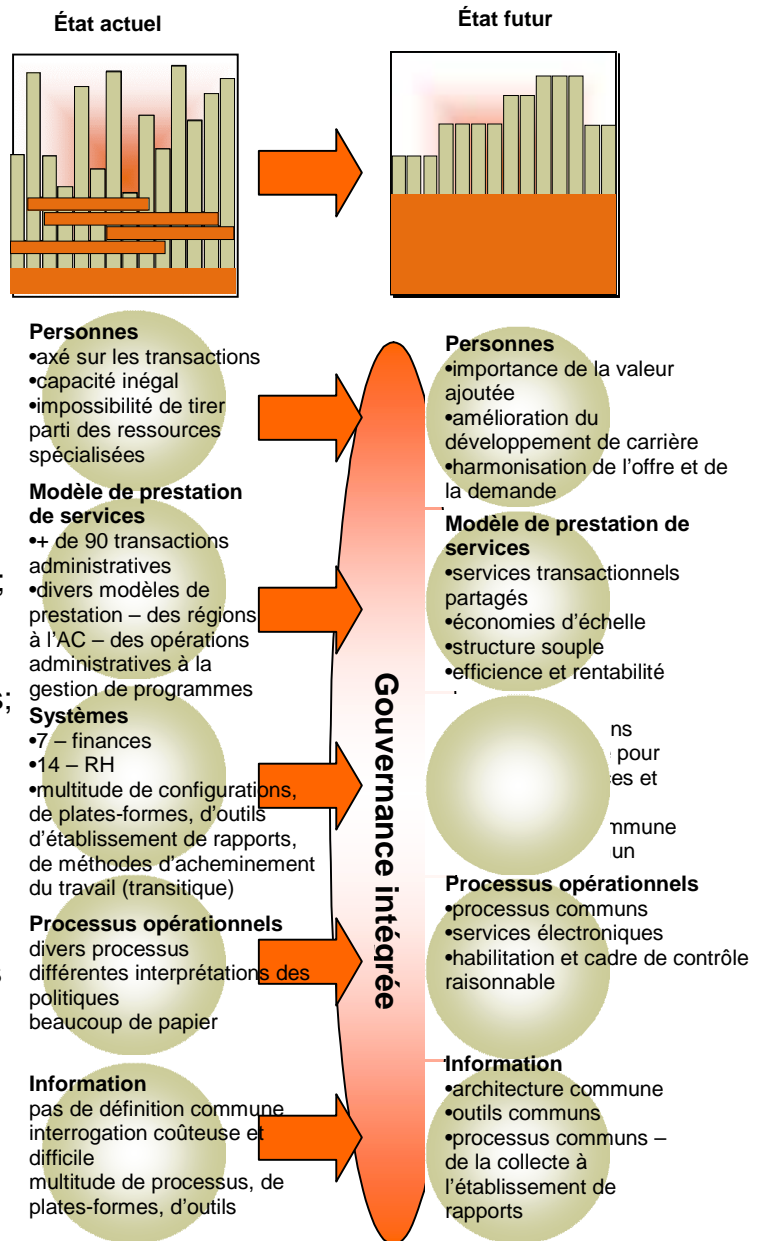
4 Solution à l'état final

Adopter le modèle opérationnel escompté à l'état final en vue de transformer la prestation des services internes, y compris l'adoption de processus opérationnels communs, la création d'une architecture de l'information intégrée adaptée aux besoins et la revitalisation du personnel administratif du GC.

Le modèle escompté à l'état final pour les services internes imposera des changements à la culture, aux pratiques, aux systèmes et aux données du GC en matière de gestion, ce qui permettra de prendre des décisions éclairées sur la base d'informations cohérentes, courantes et de grande qualité, d'établir des contrôles fiables et de mettre en place des services organisationnels efficaces à l'échelle du GC.

Comme le montre la figure à droite, la mise en œuvre des recommandations découlant du présent examen des services internes devrait avoir un effet sur les activités internes du gouvernement, et ce, à un certain nombre d'égards, à savoir :

- **personnes** : redéfinition des rôles et des responsabilités, ainsi que des exigences professionnelles et du développement de carrière;
- **modèle de prestation de services** : définition et emploi de méthodes communes de prestation de services et accroissement des économies d'échelle grâce aux modèles de services partagés;
- **systèmes** : mise en œuvre d'une suite unique d'applications intégrées, dont la gestion et l'hébergement seront partagés;
- **processus opérationnels** : création, exécution et soutien de processus opérationnels de bout en bout pour les services internes;
- **Information** : élaboration et mise en œuvre d'une architecture commune faisant appel à des technologies et à des services d'information soutenus par l'OSAMP.



Il est recommandé d'adopter une méthode commune de prestation des services administratifs – au départ dans les domaines des finances, du matériel, des RH et de l'information. Voici des précisions sur la méthode recommandée :

- elle sera appliquée par l'OSAMP;
- elle prévoira des SAM et des SGA;
- elle sera appuyée d'une suite de systèmes administratifs intégrés d'instance simple, qui reposera sur des processus opérationnels communs et qui sera hébergée dans un SHA fourni par l'OSP-TI.

Les sections ci-dessous renferment des précisions sur des aspects importants de la vision à long terme.

4.1 Gouvernance intégrée

L'examen des SAM a permis de constater que l'adoption d'un modèle organisationnel commun est une opération complexe qui ne mènera pas à une orientation stratégique et à une gouvernance efficace avant plusieurs années. Un des éléments importants des recommandations issues de l'examen est le modèle de gouvernance proposé. Ce modèle touche à des questions clés visant à déterminer qui doit prendre les décisions, qui doit établir l'orientation et quels doivent être les rapports de responsabilisation dans l'entreprise.

Dans le modèle proposé, la gouvernance intégrée permet d'établir une vision, une orientation et une stratégie, de même que de créer un modèle opérationnel pour les pratiques de gestion organisationnelles. Les pouvoirs décisionnels se rapportant à la gouvernance intégrée devraient comprendre ce qui suit :

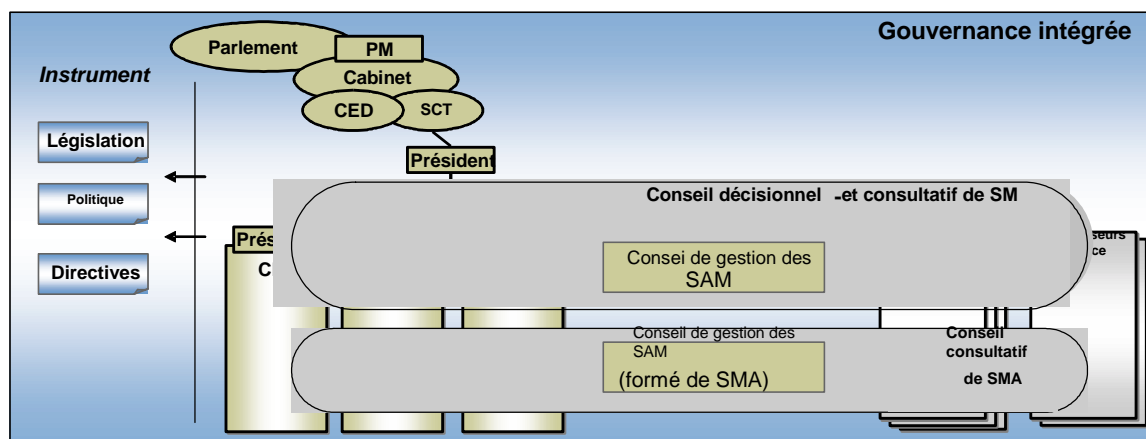
- établissement d'une vision, d'une orientation et d'une stratégie;
- détermination des services partagés obligatoires et des possibilités de services facultatifs;
- approbation du modèle des finances/ressources, y compris :
 - coûts et ressources,
 - priorités en matière d'investissement et sources de financement,
 - réalisation de profits et proposition quant à la valeur partagée,
- détermination du cadre général et des contraintes touchant les opérations;
- établissement des normes, des attentes et des niveaux de service en matière de rendement;
- établissement de normes de contrôle et de gestion du risque;
- surveillance et conformité pour assurer le succès et la durabilité de la stratégie.

Établir un solide conseil de gestion des services internes (formé de SM). Le conseil de gestion proposé établit une vision, une orientation et une stratégie. En fait, il est « propriétaire » du modèle opérationnel commun du GC pour les services internes.

La gouvernance intégrée est considérée comme une responsabilité partagée dans le cadre de laquelle des conseils de SM et de SMA voient à la gestion de l'organisation dans des domaines précis des services internes.

Des pouvoirs décisionnels dans des domaines précis sont délégués à un conseil de SM où les membres se partagent les responsabilités et les obligations redditionnelles. Ce conseil peut, à son tour, déléguer ses pouvoirs à un conseil de SMA, sauf pour les décisions qui peuvent avoir une incidence financière ou un effet sur l'obligation redditionnelle d'un SM.

En plus de ses pouvoirs décisionnels, le conseil a le pouvoir de formuler des recommandations, probablement au Conseil du Trésor. Les organismes centraux sont membres des conseils de gouvernance intégrée et ils exercent une partie des responsabilités et des pouvoirs en matière de gouvernance intégrée.



La structure et la composition des différents conseils et comités de gouvernance intégrée, bien qu'elles ne soient pas encore clairement définies, devront répondre à au moins l'un des critères ci-dessous.

- Des conseils sont mis sur pied plutôt que des comités pour qu'il soit clair que les décisions prises ont du poids. Les entités créées prennent des décisions, mais elles n'agissent pas nécessairement par consensus.
- Pour accélérer la prise de décisions, les conseils comptent de 12 à 15 membres.
- Les membres sont chargés d'agir dans l'intérêt commun de l'entreprise et d'adopter le point de vue du GC.
- Les conseils sont formés de membres qui comprennent bien les besoins en gestion fonctionnelle dans le contexte des services internes plutôt que de membres qui proviennent de chaque collectivité et domaine de spécialisation.
- Un seul conseil de SMA est établi pour la prise de décisions sur les services internes au lieu d'un conseil pour chaque secteur fonctionnel.

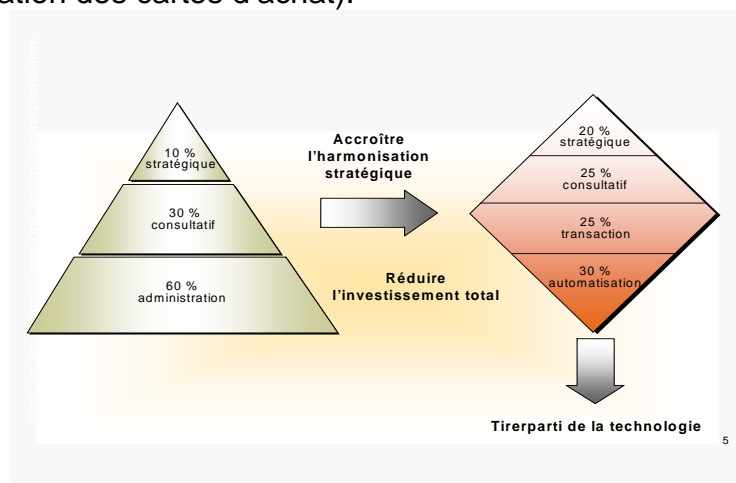
- Il est fait appel aux comités fonctionnels et aux groupes consultatifs pour obtenir une expertise et prendre des décisions dans les domaines où les questions intersectorielles ont une incidence négligeable.

4.2 Renouveau des rôles et des responsabilités dans le domaine des services internes

Le modèle opérationnel futur des services internes accordera beaucoup moins d'importance au traitement des transactions, et il permettra une analyse plus stratégique qu'actuellement à l'appui de la gestion ministérielle et intégrée.

Ce changement s'opérera de différentes façons, notamment grâce à l'amélioration des technologies, à une meilleure utilisation des technologies au sein du GC, à l'adoption d'un plus grand nombre de processus opérationnels communs et à des stratégies visant à réduire le nombre de transactions (p. ex. en encourageant l'utilisation des cartes d'achat).

Accepter le changement proposé des rôles et des responsabilités dans le domaine des services internes afin de se conformer et de fournir un appui à la solution à l'état final.

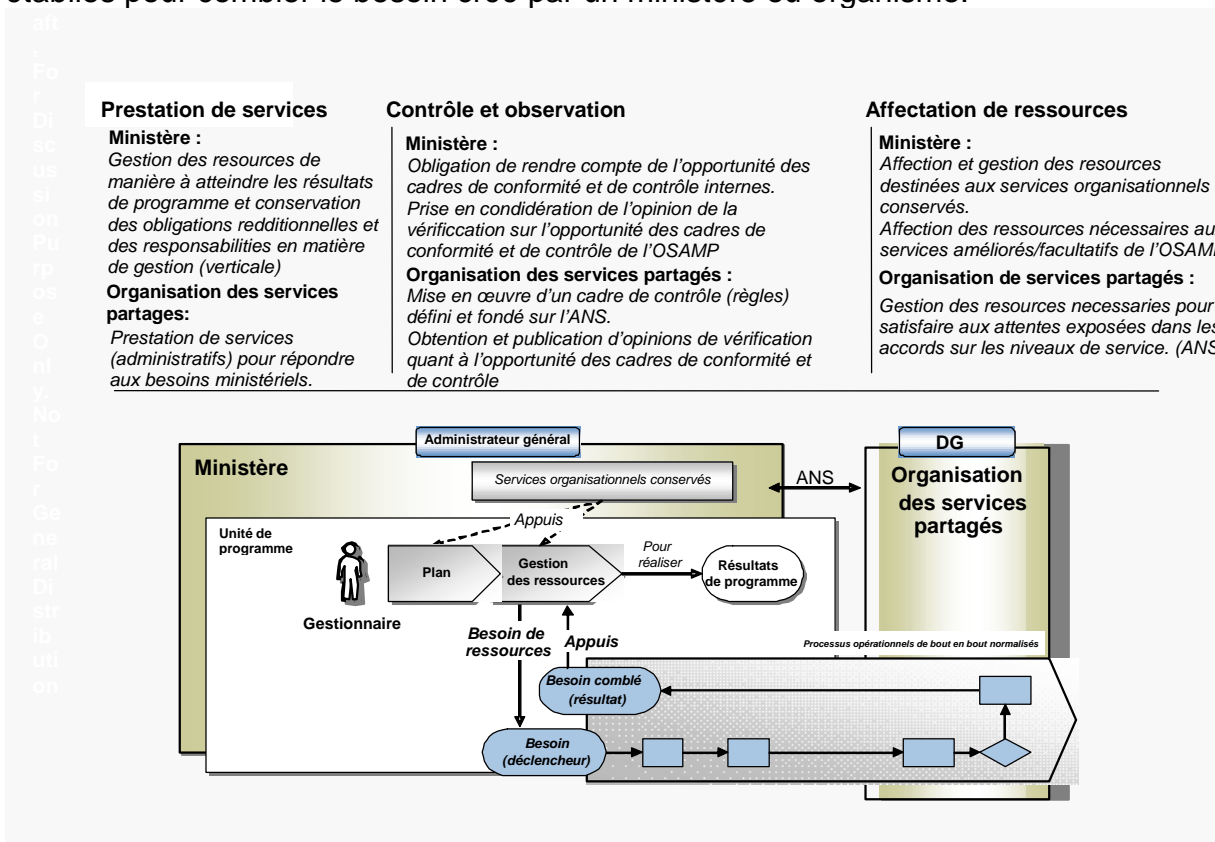


Pour apporter de telles améliorations à l'échelle du GC, les ministères et organismes, les organismes centraux et l'OSAMP doivent travailler ensemble, selon le partage des rôles proposé dans le diagramme ci-dessous.

Rapport d'examen des SAM



Le fondement de ce nouveau modèle a trait à la clarification des responsabilités et des obligations redditionnelles prévues par le modèle des services internes, comme le montre le diagramme ci-dessous. Au niveau le plus fondamental, les ministères et organismes assurent la planification et la gestion des ressources pour atteindre les résultats de programme : ils créent ainsi le besoin d'un service administratif. L'OSAMP suivra la procédure et les règles établies pour combler le besoin créé par un ministère ou organisme.



La mise en œuvre du modèle opérationnel définitif proposé devrait permettre de revitaliser le personnel administratif du gouvernement du Canada :

- mobilité accrue des employés entre les ministères et organismes et l'OSAMP grâce à l'existence de systèmes et de processus opérationnels communs;
- moins de travail administratif/transactionnel. Même si l'OSAMP exécutera de nombreux processus transactionnels, les professionnels du GC feront du travail d'ordre plus stratégique et moins administratif, dans l'ensemble;
- accès à des cours de formation plus utiles et pertinents. Comme l'OSAMP mettra en œuvre des processus et des systèmes opérationnels communs à l'échelle du GC, il sera possible de rationaliser et de mieux cibler la formation. Tous les employés devraient avoir une meilleure compréhension des processus et des systèmes communs;
- outils de meilleure qualité. La qualité des systèmes administratifs organisationnels, des processus d'acheminement du travail et des outils d'établissement de rapports devrait s'améliorer grâce aux économies d'échelle réalisées et au pouvoir d'achat du gouvernement du Canada;
- création d'un réseau d'expertise qui permettra aux professionnels, tant ceux de l'OSAMP que ceux des ministères et organismes, d'interagir et d'obtenir des opinions et des conseils, et qui mènera ainsi à des décisions et à des services à la clientèle de meilleure qualité et plus uniformes;
- plus grande capacité et meilleures possibilités dans les secteurs professionnels de l'OSAMP.

4.3 Rôles renouvelés de l'organisme central

La restructuration proposée des rôles et des responsabilités et le modèle proposé pour la gouvernance intégrée comporte implicitement une nouvelle mise en valeur de l'importance du rôle des organismes centraux.

L'une des conclusions fondamentales de l'examen des SAM porte sur le besoin d'une approche intégrée envers la gestion et la prestation de services internes. Pour adopter une telle approche, l'entreprise doit définir et déterminer ses objectifs et ses besoins, une exigence que les organismes centraux, parfois définis comme étant les « gestionnaires généraux » de l'entreprise, sont tenus de respecter.

L'adoption du modèle de gouvernance intégrée proposé et le renouvellement des rôles et des responsabilités des services internes mettent en relief le besoin d'une importante participation de l'organisme central.

L'un des principes fondamentaux sur lequel l'organisation de services administratifs ministériels partagés (OSAMP) est fondée est la séparation de la reddition des comptes pour les politiques (faire preuve de jugement) pour la prestation de services (suivre les règles pour produire un résultat prévisible). Dans le modèle, l'OSAMP assume la plus grande partie de la responsabilité pour la prestation de services. Ainsi, le modèle renforce les responsabilités liées au respect des politiques et à l'élaboration des politiques des ministères et des organismes ainsi que des organismes centraux.

Les constatations de l'examen des SAM mettent en relief le besoin d'une importante participation de l'organisme central au modèle grâce à la prestation d'une orientation normative :

- en ce qui a trait à la politique et au cadre de contrôle qui seront mis en œuvre grâce au modèle de processus commun, du modèle d'information et des applications à l'appui;
- sur les lignes directrices et les normes liées au processus et au rendement, y compris le suivi de l'observation de ces lignes directrices et de ces normes;
- en ce qui a trait au modèle de prestation de services général (par exemple, la portée des services partagés obligatoires).

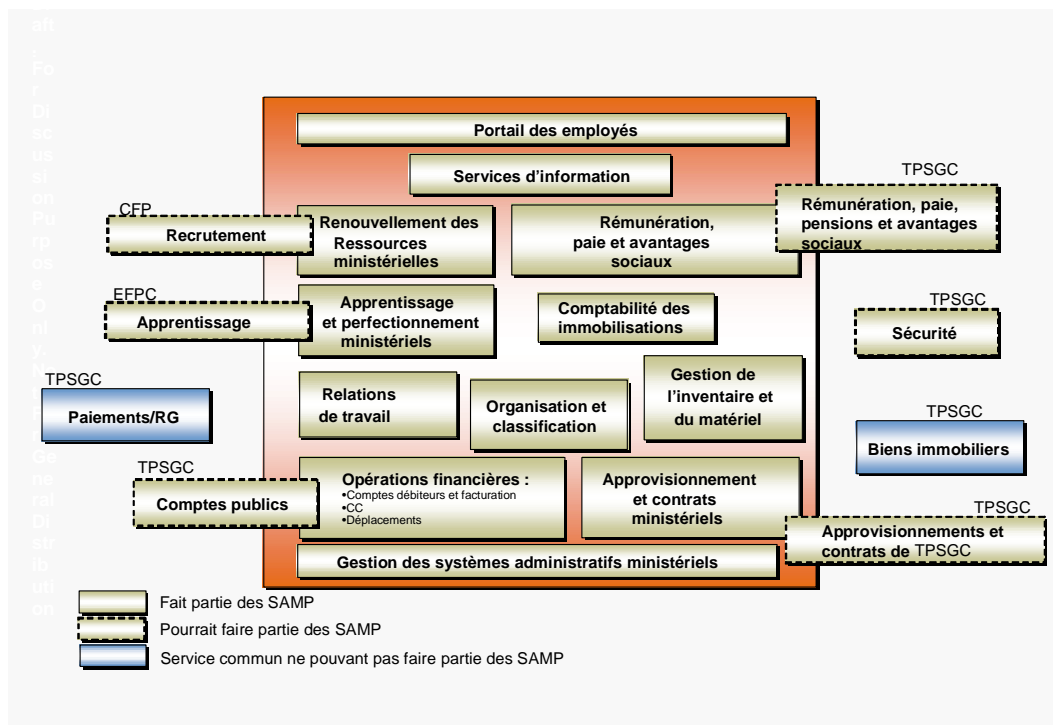
En particulier, ces rôles, dans le cadre d'un pouvoir fonctionnel en matière de politique, doivent être concertés pour assurer un équilibre raisonnable entre le contrôle (tel qu'il est énoncé dans le cadre de politique fonctionnelle) et l'efficacité du processus (tel qu'elle est énoncée dans les normes et les lignes directrices du processus). Les responsables des divers processus des organismes centraux doivent également travailler en étroite collaboration pour offrir une perspective intégrée du processus complet par un ministère ou un organisme, un programme ou des gestionnaires de programme dans l'ensemble des cloisonnements fonctionnels.

Conformément aux recommandations du modèle de gouvernance intégrée, les organismes centraux sont invités à exercer ce pouvoir en partenariat avec les ministères et les organismes qui forment l'entreprise.

4.4 Modèle de processus opérationnel

4.4.1 Portée du modèle de processus opérationnel des SAM

La portée de ce nouveau modèle de processus comporte les services suivants.



Les cases munies d'une ligne pointillée représentent des services qui ne font présentement pas partie de l'OSAMP mais qui possèdent un important potentiel d'intégration avec les services. Au cours des prochaines années, l'OSAMP pourrait assimiler ou créer une nouvelle relation client-fournisseur avec les unités organisationnelles existantes.

L'OSAMP/SGA assimilerait probablement les unités suivantes au fil de plusieurs années de mise en œuvre :

- personnel des finances ministériels, du matériel et des transactions des RH;
- personnel de gestion des applications ministérielles (le personnel accueillant l'application étant transféré à l'OSP-TI);
- personnel de tous les groupes pluricellulaires;
- personnel du SCT qui maintient le Système d'information sur les postes et la classification (SIPC);
- personnel du projet et personnel opérationnel de l'ISVP de TPSGC;
- personnel du projet et personnel opérationnel du MDGC de TPSGC;
- une partie du personnel du Secteur des opérations d'approvisionnement (SOA) de TPSGC, y compris tous les autres systèmes de déclaration des acquisitions;
- une partie du personnel de recrutement de la CFP.

Appuyer la transition vers un modèle de processus opérationnel fondé sur un meilleur service à la clientèle et des processus complets intégrés et en tirant parti des services et des systèmes administratifs ministériels partagés grâce à l'OSAMP

Les unités suivantes seraient d'abord des clients de l'OSAMP et la relation client-fournisseur de service serait régie par un PE/ANS (accord sur les niveaux de service) et assujettie à la gouvernance intégrée :

- Direction de la comptabilité de la Direction générale des finances, de la comptabilité, de la gestion bancaire et de la rémunération (DGFCGBR) de TPSGC, y compris le SCGRF
- Systèmes d'information sur la gestion des dépenses du SCT, y compris le Système d'information sur la gestion d'entreprise (SIGE)

Les unités suivantes seraient d'abord des fournisseurs de l'OSAMP et la relation client-fournisseur de service serait régi par un PE/ANS et assujettie à la gouvernance intégrée :

- Direction de la rémunération de la DGFCGBR de TPSGC, y compris la liste de paie et les pensions
- Direction de la gestion bancaire de la DGFCGBR de TPSGC (fonction du receveur général, y compris le Système normalisé des paiements et le Système de services bancaires)
- Contenu et prestation de l'apprentissage de l'École de la fonction publique par le biais de CampusDirect

À un moment donné, une partie ou l'ensemble des fonctions de ces unités peuvent, dans une optique d'efficacité du processus complet et du service à la clientèle, faire partie plus logiquement de l'OSAMP. La gouvernance intégrée prendra de telles décisions au fil du temps.

4.4.2 Principes de conception clés du nouveau modèle proposé pour le processus opérationnel

Les principes directeurs clés du modèle pour le processus opérationnel des Finances, du Matériel et des RH sont les suivants :

- **Définir les résultats de l'information dans l'ensemble du gouvernement** : pour améliorer, partout au GC, la collecte et l'harmonisation de l'information de qualité supérieure pour assurer pleinement la transparence et prendre des décisions en connaissance de cause.
- **Instituer une gouvernance efficace** : pour connaître les responsables des différents secteurs des opérations et une gouvernance intégrée tout en s'assurant que les responsables des différents secteurs d'activité pourront continuer de réaliser les objectifs qui leur ont été confiés.
- **Élaborer des processus de gestion communs** : pour permettre de réaliser des économies sur les coûts, d'améliorer les services offerts à la clientèle et de créer une entreprise plus souple et agile, capable d'évoluer rapidement. Une série intégrée de processus SAM simples, uniformes, exploitables sur le Web et intégrés parmi les finances, le matériel, les RH et la liste de paie sera principalement fondée sur les modèles de processus exemplaires offerts par les produits PeopleSoft et SAP. Le libre-service par le biais d'un portail Web constitue un pilier fondamental de la vision de la transformation. Des processus seront conçus en vue de leur efficacité, mais respecteront un cadre de contrôle raisonnable et équilibré.
- **Harmoniser les services et les processus des SAM en fonction des besoins des gestionnaires et des employés** : pour améliorer l'efficacité de la prestation des programmes.
- **Offrir des services dans le cadre de l'OSAMP** : pour améliorer la qualité et l'uniformité des services tout en préservant la réceptivité caractéristique des méthodes décentralisées.
- **Adopter un seul système ministériel** : pour éliminer les recoupements, rationaliser et intégrer les services offerts et produire des économies d'échelles sur la voie d'une efficience administrative optimale.
- **Définir et mesurer les niveaux de service** : pour produire une amélioration continue.

Un autre principe clé de la conception de l'OSAMP est l'intégration transparente des processus et des systèmes. Grâce au regroupement de la prestation des services administratifs en une seule organisation et à la mise en œuvre des processus et des systèmes communs dans l'ensemble du gouvernement, il sera beaucoup plus facile d'intégrer des processus complets, de réduire le cloisonnement fonctionnel et d'offrir de l'information intégrée dans l'ensemble des fonctions.

Le tableau ci-dessous présente une liste préliminaire des processus opérationnels complets intégrés qui pourraient être appuyés par l'OSAMP. La liste est fournie à titre indicatif seulement. Les processus complets optimaux seront élaborés au cours de la mise en œuvre.

Processus complet	Exemple de services
Processus de l'acquisition au paiement (marchandises)	MDGC; traitement des bons de commande; logistique; gestion de l'inventaire; comptes créditeurs
Processus de la passation d'un marché au paiement (services)	Demandes de proposition; sélection d'un fournisseur; passation des marchés; paiements partiels
Processus de la facturation à la caisse (ventes, sommes recouvrables)	Traitement des commandes; gestion de l'inventaire; facturation; comptes débiteurs; recouvrement
De la planification à la classification	Information sur les RH et les finances, analyse des tendances, analyses intégrées; aménagement organisationnel, conception/description de travail; classification, exigences liées aux langues officielles
De la gestion du poste à la titularisation	Administration de l'information liée au poste; administration de l'inventaire des compétences, administration du renouvellement des ressources; ELS, rémunération lors de la nomination; inscription aux avantages sociaux; affectation des biens; sécurité,

Processus complet	Exemple de services
	orientation, formation
Processus de gestion des déplacements	Réservations; approbations; avances; émission de cartes; frais de déplacement; comptes créditeurs et débiteurs
Processus du rendement, de l'apprentissage et du perfectionnement	Évaluations du rendement; plans de formation; inscription à des cours de formation; évaluation de la formation; suivi des compétences et des qualités
Processus de gestion de l'effectif	Gestion informelle des conflits (GIC); administration des congés et des heures supplémentaires; administration de la SST, heures et assiduité; liste de paie, redressement de la paie; modifications des avantages sociaux; gestion des salaires
Processus de rédaction de rapport et d'analyse	Rapports transactionnels; demandes d'information; rapports spéciaux; analyse des tendances, affectation des ressources humaines et financières et rapports de gestion
Processus de la tenue des livres	Clôture mensuelle et annuelle des comptes; écritures de journal; états financiers

Le nouveau modèle de processus opérationnel sera appuyé par les exigences fondamentales opérationnelles et conceptuelles clés suivantes :

- **Segmentation de la clientèle** : L'un des éléments clés de la conception de l'OSAMP est le besoin d'être axé sur la clientèle. Pour se faire, l'OSAMP doit bien comprendre les besoins et les caractéristiques des clients pour s'assurer d'offrir des services appropriés. La segmentation comportera la répartition des clients en groupes ayant des caractéristiques semblables, facilitant ainsi la conception de services répondant à leurs besoins.
- **Multiplés modes de prestation de services** : Les services de l'OSAMP seront offerts au moyen de différents modes qui seront intégrés afin que les demandes de service reçues par l'entremise d'un mode puissent être exécutées sans heurts par un autre mode. Les modes à l'aide desquels les clients pourront avoir accès aux services des SAM sont les suivants : libre-service sur le Web, téléphone, courriel, télécopieur, poste et en personne.
- **Étagement des services** : La prestation des services sera étagée afin de mieux utiliser les ressources de l'OSAMP en se fondant sur le livre-service et en faisant correspondre le niveau de compétence du personnel de l'OSAMP en fonction de la complexité de la demande de service. L'étagement, la segmentation, le triage et la résolution des demandes des employés sont structurés de façon à offrir une qualité et une exactitude uniforme à l'aide de la voie la moins coûteuse.
- **Portail des employés** : Le Portail des employés est un outil important pour réaliser la transformation envisagée. Le portail est un mode Web, offrant aux employés un accès personnalisé aux transactions libre-service, des connaissances sur les politiques et les programmes ainsi qu'un accès aux outils, à l'information et aux applications auxquels les employés, les gestionnaires et les praticiens fonctionnels doivent avoir accès pour effectuer leur travail.
- **Automatisation des processus** : Le nouveau modèle du processus opérationnel nécessite la mise en œuvre d'une technologie habilitante clé. Sans cette technologie, de nombreux avantages mentionnés dans l'analyse de rentabilisation seront difficiles, voire même impossibles, à obtenir. Citons, à titre d'exemples de ces technologies habilitantes, la solution des systèmes administratifs ministériels dans l'ensemble du gouvernement, une technologie d'acheminement du travail (transitique), une autorisation et une authentification électroniques, de même que l'intégration du système administratif ministériel avec le système de rémunération.

4.5 Architecture d'information et de rapports intégrée

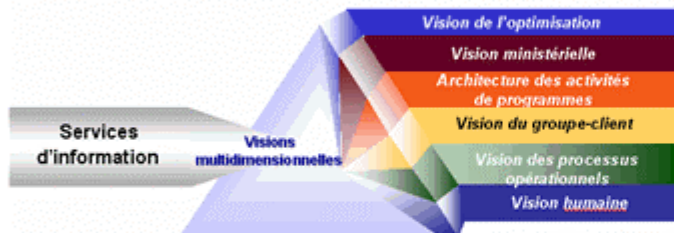
L'OSAMP (services d'information) fournira des services d'information internes intégrés et cohérents qui permettront d'avoir une vision multidimensionnelle des données comprises dans l'ensemble des systèmes intégrés.

Elle aura pour mission de fournir une information de qualité, dans le format approprié, au moment opportun. Objectifs :

- produire une information ministérielle commune sur la gestion qui sera en harmonie avec l'architecture d'information intégrée;
- permettre une prise de décisions éclairées en ce qui concerne l'affectation des ressources;
- permettre la mise en œuvre d'initiatives intégrées telles que l'analyse comparative de l'approvisionnement stratégique;
- fournir le contenu, la technologie et les services pour répondre aux demandes d'information de l'organisation;
- permettre l'échange d'information entre les ministères et les organismes;
- servir de pilier pour assurer une coordination efficace des efforts déployés afin de veiller à ce que l'information de l'organisation soit produite par l'OSAMP plutôt que d'être le fruit des efforts isolés et répétitifs de divers ministères et organismes;
- mettre en place des technologies intégrées permettant d'accroître les compétences et l'expertise;
- produire une information organisationnelle intégrée et cohérente sur la gestion à l'échelle sectorielle et intersectorielle, de même qu'à l'échelle de l'organisation en ce qui concerne les données sur les finances, le matériel et les RH.

Appuyer la transition vers une architecture d'information intégrée renouvelée en se fondant sur une vision intégrée de l'information sur les finances, le matériel et les RH nécessaires à la planification et à la gestion des ressources.

À l'appui des processus de bout en bout relativement aux ressources de planification et de gestion, l'OSAMP (services d'information) offrira une vision intégrée et multiforme de l'information pertinente pour les intervenants comme le montre le diagramme ci-dessous.



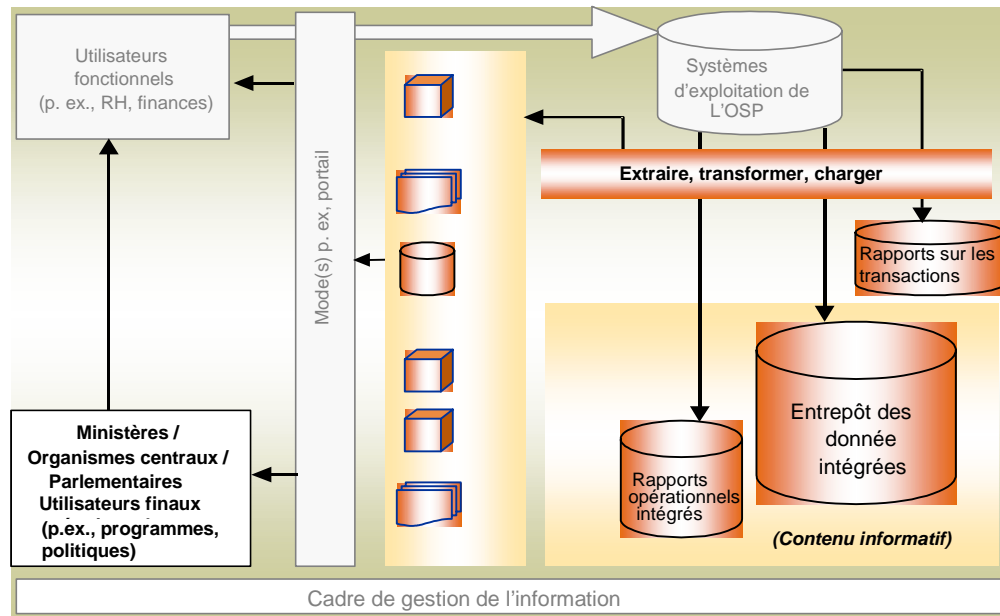
Rapport d'examen des SAM

On élaborera des forfaits de services d'information particuliers pour appuyer la grande diversité d'intervenants et d'utilisateurs de l'information d'entreprise du GC, comme le démontre le tableau ci-dessous :

<ul style="list-style-type: none"> • Parlementaires • Vérificateur général • Receveur general général 	<ul style="list-style-type: none"> • Exigences législatives en matière de rapports (p. ex. comptes publics) • Établir les priorités/contribuer à leur établissement en ce qui concerne la prestation des du GC et l'affectation de ressources visant à répondre à ces priorités. • Contrôler les produits, les résultats et l'optimisation des ressources à titre d'organisation et contribuer à leur contrôle • Viser l'intégration des activités englobant les groupes-clients dans l'ensemble des ministères.
<ul style="list-style-type: none"> • Organismes centraux • Responsables techniques • Responsables des politiques • Bureau du contrôleur 	<ul style="list-style-type: none"> • Responsable des résultats de la prestation des programmes, des produits, de la coordination des activités et de l'efficacité des opérations de prestation de services des équipes ministérielles. Planifier et recommander quelle devrait être la nature des résultats et quels devraient être les besoins en ressources pour obtenir ces résultats
<ul style="list-style-type: none"> • Ministères <ul style="list-style-type: none"> – Gestion ministérielle 	<ul style="list-style-type: none"> • Établir les priorités ministérielles et élaborer les stratégies de prestation pour les mener à bien. • Responsable des produits, des résultats et du fonctionnement efficace du ministère • Responsabilité partagée en ce qui concerne les produits, les résultats et la gestion stratégique des activités intégrées pour assurer la réalisation des priorités ministérielles. • Contribuer à l'établissement des priorités stratégiques du ministère, voir à la responsabilité des ressources et faire le suivi des progrès.
<ul style="list-style-type: none"> – Gestionnaires et employés 	<ul style="list-style-type: none"> • Responsable de l'utilisation efficace au quotidien des ressources d'un ministère (ressources humaines, immobilisations, biens immobiliers, équipement, etc.) • Responsable des échéanciers, des résultats escomptés et du déroulement efficace des projets. Les projets correspondent à des domaines de travail particuliers à chaque unité organisationnelle, équipe ou secteur d'activités.
<ul style="list-style-type: none"> • OSAMP 	<ul style="list-style-type: none"> • L'Organisation des services partagés (OSP) se charge, au moyen de la mise en place de pratiques et de systèmes communs de l'organisation et du fonctionnement de services administratifs ministériels précis (p. ex., finances, RH, matériel et services d'information) au sein d'une entité unique œuvrant à l'échelle du gouvernement.

Rapport d'examen des SAM

Pour fournir les services d'information de l'OSAMP, on envisage la création d'une architecture intégrée d'information d'entreprise au moyen d'une trousse technologique dont l'OSAMP fera l'acquisition pour ensuite la configurer et la mettre en place. Comme le montre le diagramme ci-dessous, les données sur les transactions saisies par les systèmes d'exploitation de l'OSAMP seront extraites par un entrepôt de données intégrées et remodulées en visions opérationnelles de l'information. Une fois entreposée, l'information sera mise à la disposition de divers clients et intervenants par l'entremise des portails des employés du GC et d'autres formes possibles de portails.



4.6 Rationalisation des systèmes

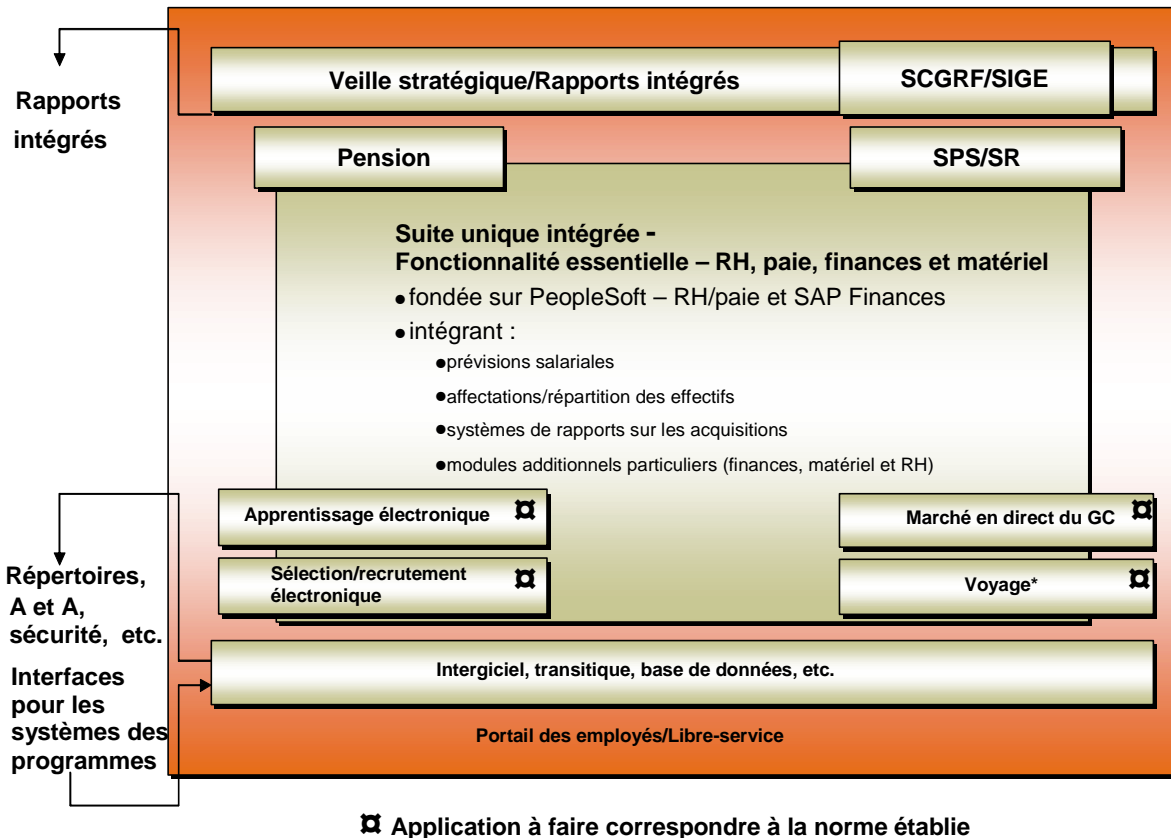
Pour appuyer et concrétiser la transformation du modèle opérationnel (rôles et responsabilités, processus opérationnels de bout en bout, modèle d'information), on installera une série intégrée d'applications qui remplacera le grand nombre de systèmes de services administratifs ministériels actuellement en place au GC.

Soutenir PeopleSoft HR et SAP Finance à titre de norme unique pour le GC et diriger la transition de tous les ministères vers cette norme d'ici 6 ans (sauf certaines exceptions indiquées ci-dessous)

La série d'applications requise pour appuyer le modèle opérationnel devra pouvoir offrir des fonctionnalités essentielles relativement aux ressources humaines, à la paie, aux finances et au matériel qui faciliteront tant les activités de l'OSAMP que les interactions (libre-service) des employés, des gestionnaires et des spécialistes ministériels avec l'OSAMP.

De plus, il faudra pouvoir disposer d'applications pangouvernementales pour soutenir le Portail des employés, par exemple en regard des technologies des portails et des systèmes de gestion de contenu. À l'appui des services d'information, d'autres applications de préparation de rapports, d'aide à la prise de décisions, d'entreposage de données et de veille stratégique feront aussi partie de la solution à l'état final.

Les applications et interactions requises au sein de l'environnement d'applications ciblé sont illustrées dans le diagramme ci-dessous.



Dans l'Examen des SAM, on trouve les recommandations spécifiques suivantes :

- il y aura une instance unique de systèmes essentiels de finances, de matériel et de gestion de RH qui utilisera PeopleSoft (RH) et SAP (finances et matériel) pour le GC et l'OSAMP;
- tous les ministères et organismes visés par les annexes I, I.1 et 2 de la *Loi sur la gestion des finances publiques* (LGFP) feront la transition vers le modèle de services partagés d'ici six ans et, au moment de la transition, commenceront à recevoir des offres de services partagés de l'OSAMP appuyées par l'instance unique de la norme PeopleSoft (RH) et SAP (finances et matériel).

Il y a deux exceptions pour lesquelles, au moment de la transition, l'OSAMP pourrait faire des offres de services partagés à des ministères et organismes qui font usage de SAP RH ou d'Oracle (finances et matériel).

- Compte tenu des solutions intégrées à fournisseur unique actuellement en place, les offres de services partagés de l'OSAMP pour l'ARC, l'ACDI et le CNRC pourraient être fondées sur SAP (RH) et SAP (finances et matériel). Toutefois, l'OSAMP, conjointement avec les ministères ou organismes visés, évaluera, au moment d'envisager un investissement important dans SAP RH, les coûts et les avantages d'offres de services partagés à ces ministères et organismes qui seraient fondées sur PeopleSoft (RH).
- Compte tenu de l'acquisition récente de PeopleSoft par Oracle et de la possibilité que certains ministères et organismes adoptent une solution intégrée à fournisseur unique suite à l'intégration des produits Oracle et PeopleSoft, les offres de services partagés de l'OSAMP pour Transports, AINC, SCC, Pêches, le BVG et Environnement pourraient être fondées sur Oracle (finances). Toutefois, l'OSAMP, conjointement avec les ministères ou organismes visés, évaluera, au moment d'envisager un investissement important dans leur système, les coûts et les avantages d'offres de services partagés à ces ministères et organismes qui seraient fondées sur SAP (finances et matériel).

La plupart, sinon la totalité, des systèmes horizontaux, des services communs et des systèmes des organismes centraux seront harmonisés avec la stratégie pangouvernementale. Exemples de systèmes :

- Paie
- Paie nette (ARC)
- Tous les systèmes de gestion des salaires
- MDGC
- ISVP
- Apprentissage électronique (Campus Direct)
- Sélection électronique / recrutement électronique
- SIGD
- SCGRF
- Systèmes de rapports sur les approvisionnements (TPSGC SA)
- SIPC

En plus des nouveaux outils pour appuyer les processus opérationnels communs, on fera des investissements précis en vue de créer une norme ainsi qu'une configuration intégrée pour PeopleSoft (RH) et SAP (finances et matériel). La configuration appuiera le modèle opérationnel souhaité pour le

GC particulièrement en ce qui touche les prévisions salariales, la répartition des coûts salariaux et la synchronisation des hiérarchies organisationnelles.

Le modèle proposé repose également sur de nouvelles configurations de systèmes ou des configurations notablement améliorées :

- Portail des employés
- Modernisation de la paie (harmonisée avec la rationalisation des systèmes RH)
- Systèmes de gestion de l'apprentissage
- Profil des employés (à l'appui du Portail des employés et rendu possible par la Voie de communication protégée)
- Outils de veille stratégique /d'aide à la prise de décisions /d'établissement de rapports
- Outils de transitique
- Outils intergiciels, capacités d'optimisation dans la Voie de communication protégée
- Contenu informatif et interactif (par exemple, trousse pour les employés et les gestionnaires et calculateur de pensions de maSourceRH.gc.ca)
- Nouveaux modules à l'intérieur des progiciels finances, matériel et RH

Le coût et l'efficacité technique des solutions d'applications des SAM dépendent de la réussite des initiatives suivantes :

- Voie de communication protégée :
 - Services d'authentification et d'autorisation à l'appui du Portail des employés et des transactions libre-service
 - Intégration des capacités de courtage de services pour gérer les interfaces entre SAP et PeopleSoft et les programmes et autres systèmes
- Solutions OSP-TI :
 - Bureau/courriel commun pour simplifier les processus et les transactions libre-service

4.7 Organisation des services administratifs ministériels partagés

Le modèle de prestation à l'état final suppose la création d'un modèle d'organisme de services partagés qui sera responsable de la prestation de services de finances, de matériel et de RH à des ministères et organismes clients. On présume que l'OSAMP sera constituée à titre de nouvelle entité légale, dirigée par un PDG et régie par un conseil de gestion nouvellement constitué au niveau de SM.

Créer une organisation de services administratifs ministériels partagés (OSAMP) qui fournira des services administratifs partagés à tous les ministères et organismes.

L'OSAMP fournira principalement des services axés sur les transactions à tous les ministères et organismes visés par les annexes I, I.1 et 2. Un noyau de services principaux sera considéré obligatoire pour tous les ministères et organismes visés auquel on ajoutera des niveaux de services supplémentaires facultatifs axés sur les besoins particuliers des organisations clientes. On conclura des accords sur les niveaux de services (ANS) avec chaque organisation cliente et ces accords serviront à contrôler le rendement de l'OSAMP en fonction des normes établies.

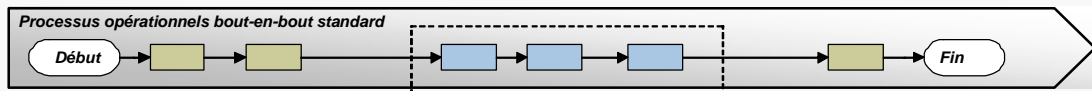
4.7.1 Gouvernance opérationnelle de l'OSAMP

Établir des liens de responsabilité partagée entre les ministères et l'OSAMP en créant un conseil de gestion au niveau des SM.

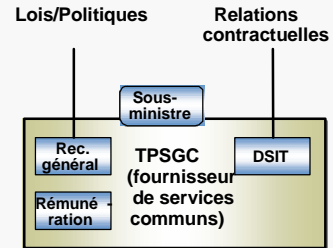
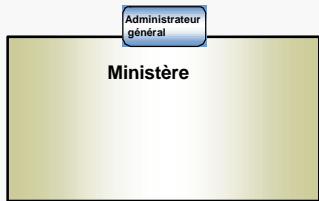
Le modèle à l'état final en regard des services partagés suppose la création d'une organisation unique de services partagés dont la direction et la responsabilisation sont assurées par un conseil de gestion responsable de la gouvernance opérationnelle. Les modalités de la gouvernance opérationnelle seront établies en fonction de la gouvernance intégrée.

Le modèle opérationnel repose sur la gouvernance intégrée

Le modèle opérationnel décrit « qui fait quoi » au niveau opérationnel.



Modèles de gouvernance opérationnelle



Le tableau suivant résume les pouvoirs décisionnels respectifs envisagés pour le conseil de gestion et le PDG de l'OSAMP.

Conseil de gestion de l'OSAMP	PDG
<p>Plan d'activités de l'OSAMP</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Approuver le plan d'activités annuel de l'OSAMP 	<p>Plan d'activités de l'OSAMP</p> <p>Préparer un plan d'activités annuel pour l'OSAMP et le présenter au conseil de gestion de l'OSAMP :</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Démontrer comment les orientations définies par la gouvernance intégrée et le conseil de gestion peuvent être concrétisées. ○ Assurer le respect du modèle opérationnel de l'organisation tout en répondant aux besoins des clients en matière de prestation de services. ○ Communiquer les problèmes aux instances supérieures lorsque les directives ne peuvent être appliquées en raison de politiques, d'un manque de ressources ou d'autres contraintes. ○ Cerner les investissements requis pour renouveler les services et la capacité de production.
	<p>Gestion opérationnelle</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Gestion des ressources de l'OSAMP en vue de donner suite aux engagements pris envers les ministères-clients dans les ANS en matière de rendement. ○ Gestion des ressources attribuées pour assurer la mise en œuvre du plan d'activités approuvé. ○ Définition des besoins liés au renouvellement et au maintien de la capacité de production de l'OSAMP en fonction des exigences du plan d'activités et des ANS. ○ Amélioration continue en trouvant et en mettant en place de nouvelles occasions de changement, d'amélioration et d'optimisation.

Conseil de gestion de l'OSAMP	PDG
<p>Règlement des différends Mettre en place des processus de règlement des différends pour les situations suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Questions bilatérales en regard du défaut de répondre aux normes des ANS. ○ Questions de rendement liées à une fonction, un service ou un mode de services donné qui touche de multiples ministères-clients. ○ Communication des problèmes au niveau de la gouvernance intégrée au besoin. 	<p>Règlement des différends Gestion des différends bilatéraux et multilatéraux :</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Gestion et suivi continus des problèmes par les chargés de comptes-clients de l'OSAMP. ○ Mise en place d'un processus bien défini de recours hiérarchique au sein de la structure de gestion de l'OSAMP. ○ Communication des problèmes au niveau de la gouvernance intégrée au besoin.
<p>Gestion du rendement</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Définir les attentes (niveaux de service, rendement financier, etc.). ○ Examiner le rendement en fonction des attentes. 	<p>Gestion du rendement</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Mettre en place un cadre de gestion du rendement. ○ Faire régulièrement rapport, à l'interne auprès des clients et du conseil de gestion, des résultats obtenus en regard des normes de rendement des ANS et du plan d'activités.
<p>Harmonisation avec les stratégies intégrées S'assurer que les activités de l'OSAMP concordent avec les stratégies intégrées en cours d'évolution :</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Communiquer les stratégies intégrées à l'OSAMP dans le cadre du plan d'activités. ○ Communiquer au niveau de la gouvernance intégrée les nouvelles occasions de changement, d'amélioration et d'optimisation qui peuvent découler de l'expérience pratique de l'OSAMP. 	<p>Harmonisation avec les stratégies intégrées</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Mettre en œuvre les stratégies intégrées au plan d'activités de l'OSAMP ○ Communiquer au niveau du conseil de gestion de l'OSAMP les nouvelles occasions de changement, d'amélioration et d'optimisation à l'échelle de l'organisation qui peuvent découler de l'expérience pratique de l'OSAMP

L'un des fondements de l'OSAMP est l'établissement d'une relation de responsabilisation avec ses clients selon les principes suivants :

- Le PDG de l'OSAMP devrait relever du conseil de gestion.
- Le conseil de gestion devrait avoir des pouvoirs comparables à ceux d'un conseil d'administration du secteur privé en ce qui touche le recrutement ou la mise à pied du PDG et l'établissement de sa rémunération variable.

- Si l'OSAMP ne répond pas aux attentes des normes de service définies dans les accords sur les niveaux de service, il faudrait prévoir une forme de recours financier. Il faudra analyser soigneusement les dispositions particulières à envisager afin d'éviter des incidences négatives sur la durabilité du modèle ou la création d'un modèle inutilement complexe et litigieux.
- Il faut assurer une visibilité et une transparence totales en regard du rendement de l'OSAMP tant au plan des finances que des niveaux de service.
- Il faudrait établir un processus de règlement des différends avec l'intention ferme de régler les différends directement par la résolution conjointe des problèmes avant de renvoyer les dossiers à un conseil de règlement des différends aux fins d'arbitrage.
- Si un dossier implique de nombreux ministères et organismes clients, le conseil de gestion peut entreprendre des démarches pour régler la question collectivement ou transmettre le dossier au niveau de la gouvernance intégrée aux fins de règlement.

4.7.2 Rôles et responsabilités de l'OSAMP au sein du nouveau modèle de prestation de services

Le diagramme ci-dessous décrit les catégories de services ainsi que les relations entre les groupes visés par l'OSAMP proposée.

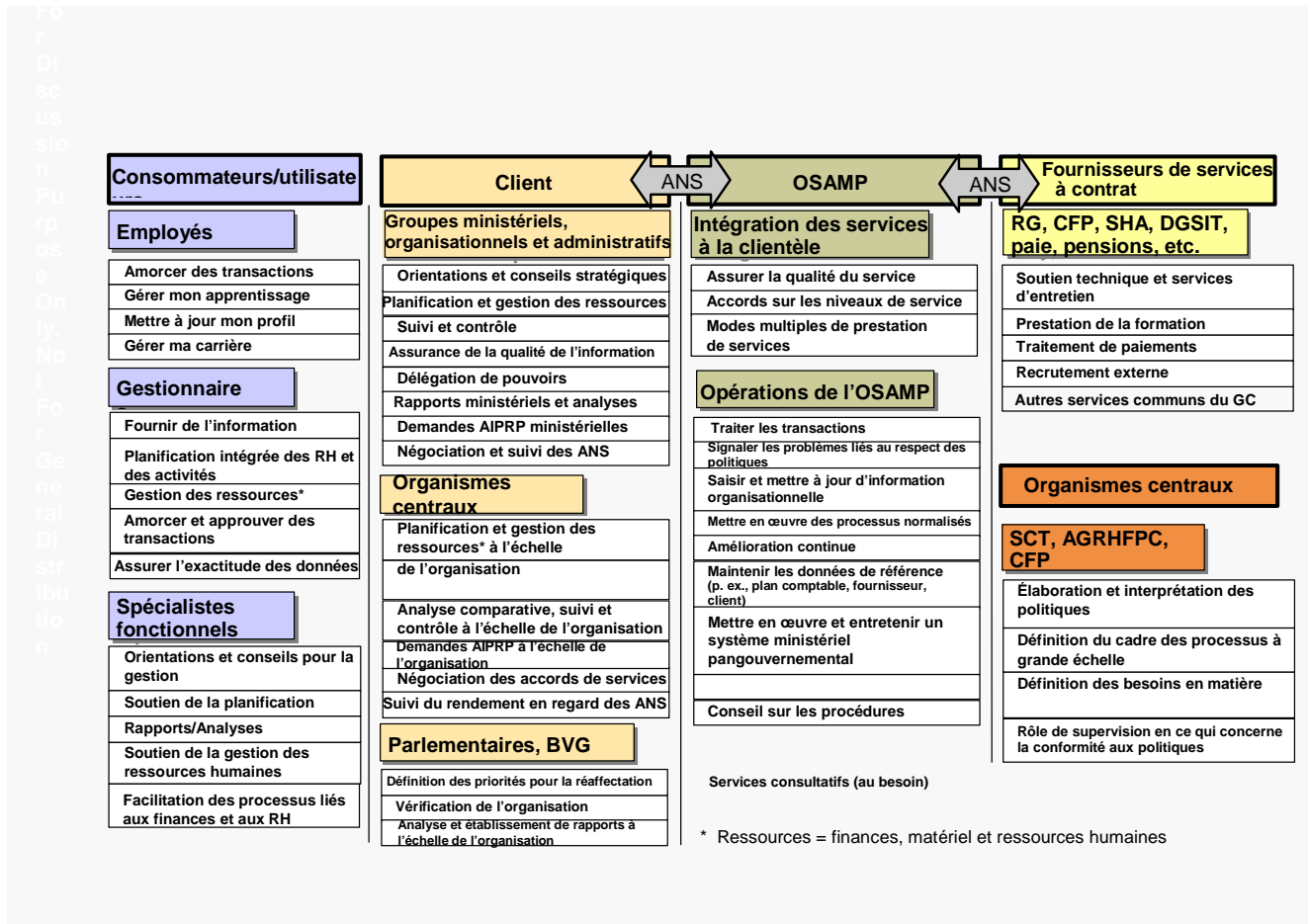
Il importe de noter que les responsabilités ministérielles demeurent inchangées. L'OSAMP fournit des services administratifs ministériels au nom des ministères et organismes. Les organismes centraux sont les « propriétaires des processus » et sont responsables de l'élaboration des politiques, de la définition du cadre global des processus et des besoins en information à l'échelle de l'organisation.

L'OSAMP n'est pas seulement un fournisseur de services, mais aussi un client des autres fournisseurs de services communs tels que l'OSP-TI, le Receveur général et le centre de rémunération.

4.7.3 Opérations de l'Organisation de services administratifs ministériels partagés

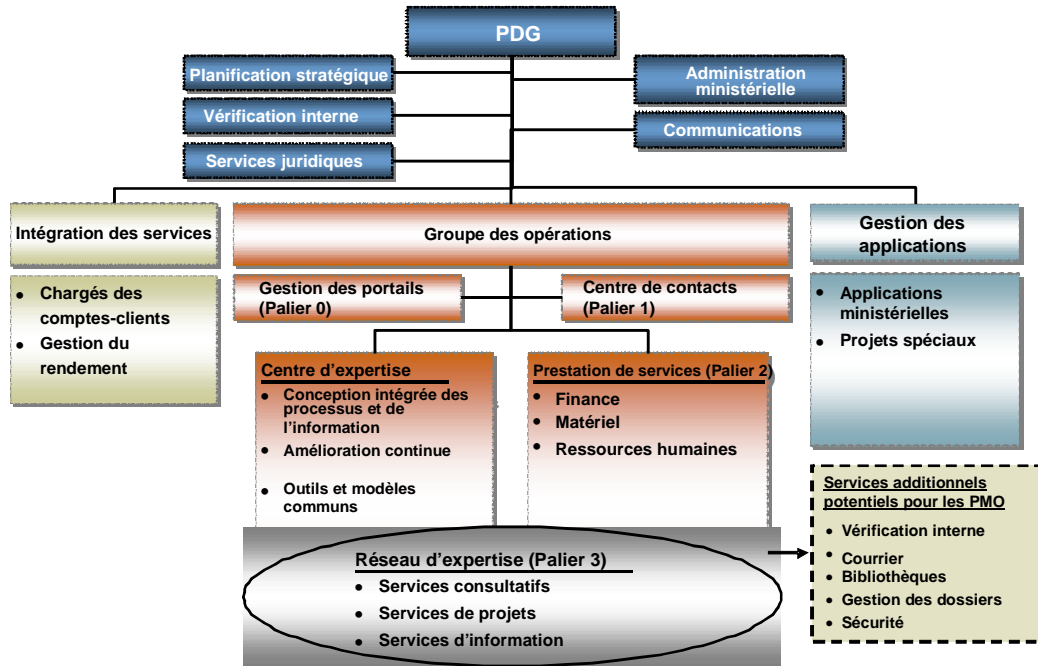
Faire en sorte que l'OSAMP soit une organisation axée sur les clients et les services, qui optimise les multiples modes de prestation des services et les outils technologiques en vue de fournir des services internes efficaces et efficients selon une formule de partage.

Rapport d'examen des SAM



Le diagramme ci-dessous donne un aperçu de la structure et du modèle de prestation de services proposés que l'OSAMP pourrait adopter. En dernier ressort, la prise de décisions quant à la structure de l'organisation et aux modèles de prestation relève du PDG de l'OSAMP, en consultation avec les clients, le conseil de gestion et la gouvernance intégrée.

Rapport d'examen des SAM



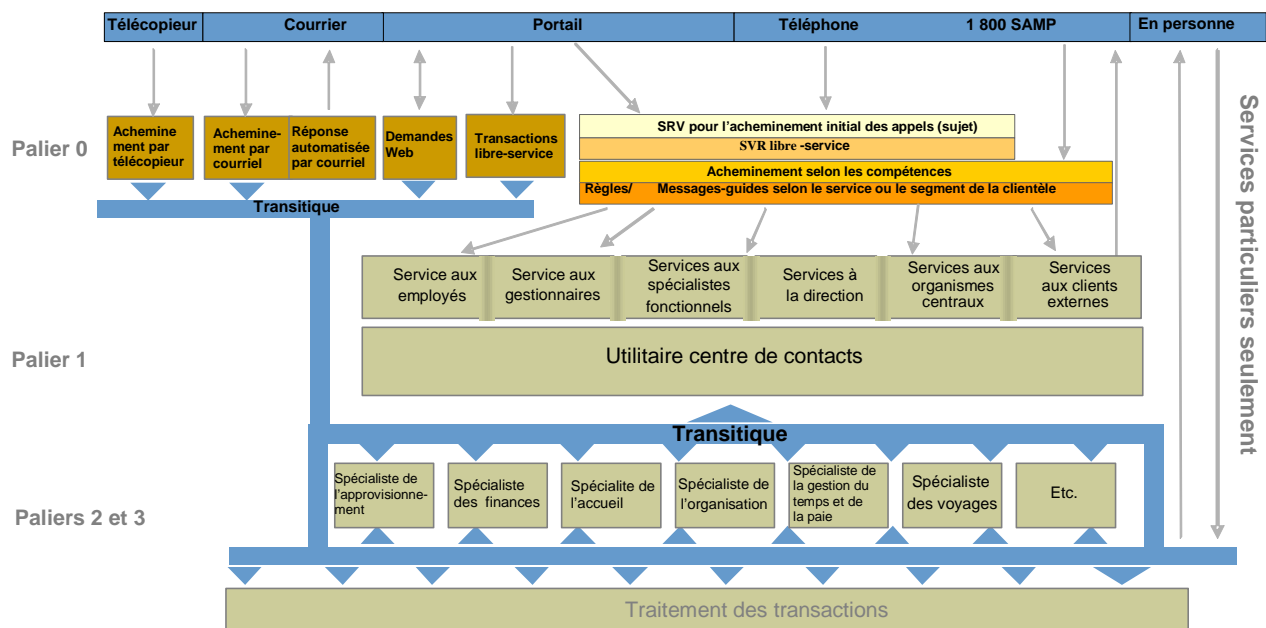
L'OSAMP aura sa propre structure de gestion en vue de fournir des orientations stratégiques et de gestion.

La **fonction d'intégration des services** a trait à la gestion des relations avec la clientèle. Par exemple, il s'agit de négocier les ANS, de suivre le rendement et de concevoir des services et des résultats escomptés. La **fonction des opérations** a trait à la prestation de services au moyen des multiples modes de prestation des services et à l'amélioration continue des processus et à la conception intégrée de l'information. Le **réseau d'expertise** fournit des services d'expert-conseil. La **fonction de gestion des applications (SGA)** a trait au soutien et à l'entretien des systèmes ministériels du point de vue fonctionnel et des applications, tandis que le SHA est fourni par l'OSP-TI.

La fonction des opérations a trait principalement à la prestation de services transactionnels selon une approche par paliers :

- **Palier 0 – Capacité de libre-service** : Les utilisateurs auront accès à une fonctionnalité de libre-service, à de l'information, du contenu et des outils interactifs.
- **Palier 1 – Centre de contacts** : Les utilisateurs qui n'ont pas accès au Web ou ont des questions qui ne peuvent être solutionnées par le portail seront en mesure d'envoyer un courriel ou de composer un numéro sans frais pour amorcer des transactions.
- **Palier 2 – Groupe prestation de services** : Une bonne part de l'expertise fonctionnelle se retrouve au sein de ce groupe, qui se chargera du traitement de grands volumes de transactions et des services plus complexes. Certains services pourraient devoir être fournis en personne et colocalisés avec les clients au besoin.
- **Palier 3 – Réseau d'expertise** : Ce groupe fournira des services d'expert-conseil. La plupart des ressources seront colocalisées avec les clients pour fournir des services en personne et certaines ressources seront regroupées en un ou plusieurs endroits pour optimiser les compétences recherchées en appui à l'OSAMP et au personnel-client.

Le diagramme ci-dessous illustre la variété des modes par lesquels les clients peuvent interagir avec l'OSAMP et montre comment cette dernière fournira ses services par la voie technologique.



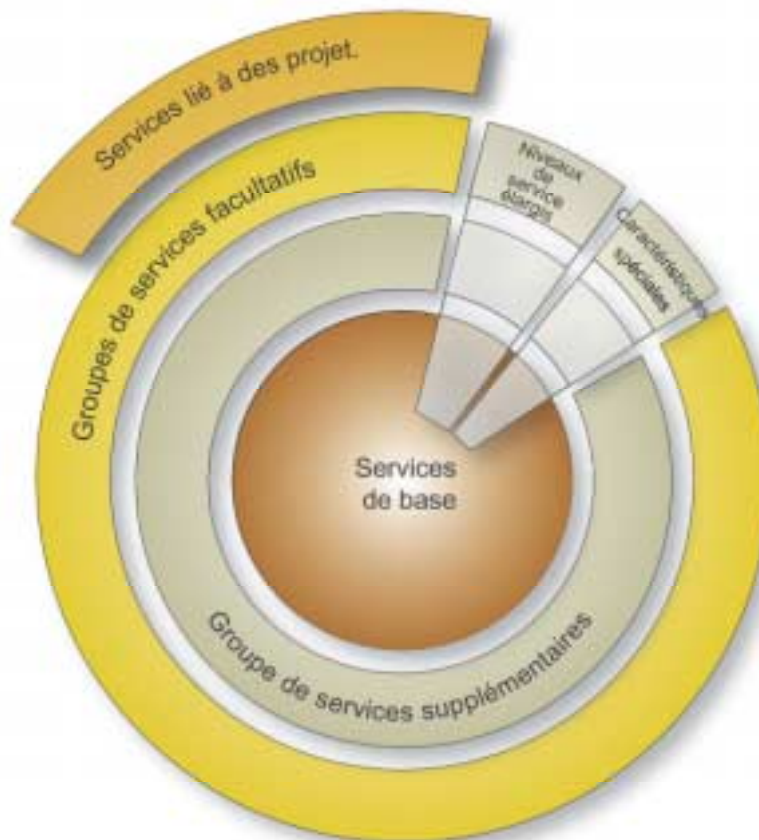
On pourra accéder à la capacité de prestation de services (paliers 0 - 3) par le biais du Web, du télécopieur, du courriel, du courrier et du téléphone. Des modes de services en personne seront disponibles dans le cas des services qui nécessitent une interaction en personne.

Pour assurer une intégration des processus et du cheminement de l'information, l'automatisation des modes de services et la transique seront les pierres angulaires de ce modèle de fonctionnement. Le client ne verra pas la façon par laquelle les transactions seront traitées en arrière-plan.

4.7.4 Services de l'OSAMP

Les forfaits de services (illustrés dans le tableau ci-dessous) qui seront fournis par l'OSAMP se présentent comme suit :

- **Forfait de services de base** : Il comprend tous les services que les ministères et organismes utilisent régulièrement. Ces services sont obligatoires et doivent être achetés régulièrement par tous les ministères et organismes. Le forfait de base comprend principalement les services transactionnels, mais peut aussi inclure certains services de consultation.



- **Groupe de services supplémentaires** : Il comprend des services qui peuvent être requis par une partie seulement des ministères et organismes, par exemple la facturation et les comptes débiteurs ou des services de gestion des stocks. Les ministères et organismes doivent, s'ils ont besoin de ces services, se les procurer auprès de l'OSAMP. Dans le cadre de chaque accord sur les niveaux de service, chaque ministère et organisme choisira les forfaits de services supplémentaires dont il a besoin.
- **Groupe de services facultatifs** : Il comprend des services liées essentiellement aux conseils, par exemple la planification des ressources humaines ou les analyses et les rapports financiers. Les ministères et organismes clients peuvent choisir d'acheter ces services de l'OSAMP pour optimiser le potentiel et la capacité des réseaux et des centres d'expertise de l'OSAMP, ou peuvent choisir de conserver ce potentiel et de fournir ces services eux-mêmes à l'interne.
- **Services liés à des projets** : Il comprend une équipe de spécialistes par projet (par exemple, des services de conception et de classification organisationnels pour une réorganisation ministérielle unique ou dans le cadre du lancement d'un nouveau programme).
- **Niveaux de service élargis**: Des normes des niveaux de service seront établies pour tous les services de l'OSAMP. Dans certains cas, les ministères et organismes peuvent choisir d'acquérir un niveau de service relevé pour certains secteurs d'activités, par exemple les heures d'ouverture (de 8 h à 17 h ou 24/7), les délais d'exécution ou les fréquences des rapports. De telles extensions seront négociées avec chaque ministère et organisme et incluses dans les ANS.
- **Caractéristiques spéciales** : Fonctionnalités additionnelles des systèmes, services spécialisés ou exigences particulières sur le plan de l'infrastructure, pour répondre à des besoins ministériels essentiels.

En plus du forfait de services de base, les ministères et organismes déterminent de quels autres services ils ont besoin pour répondre à leurs besoins particuliers.

4.8 Services de gestion d'applications

Les Services de gestion d'applications relèveront de l'OSAMP et fourniront tout le soutien fonctionnel et assureront toutes les fonctions d'entretien pour les systèmes nécessaires pour soutenir les opérations de l'OSAMP. Les besoins opérationnels seront définis par le groupe du centre d'expertise de l'OSAMP, appuyé par les responsables des politiques des organismes centraux, le groupe de la prestation des services et le Réseau d'expertise, et la mise en œuvre sera assurée par les SGA.

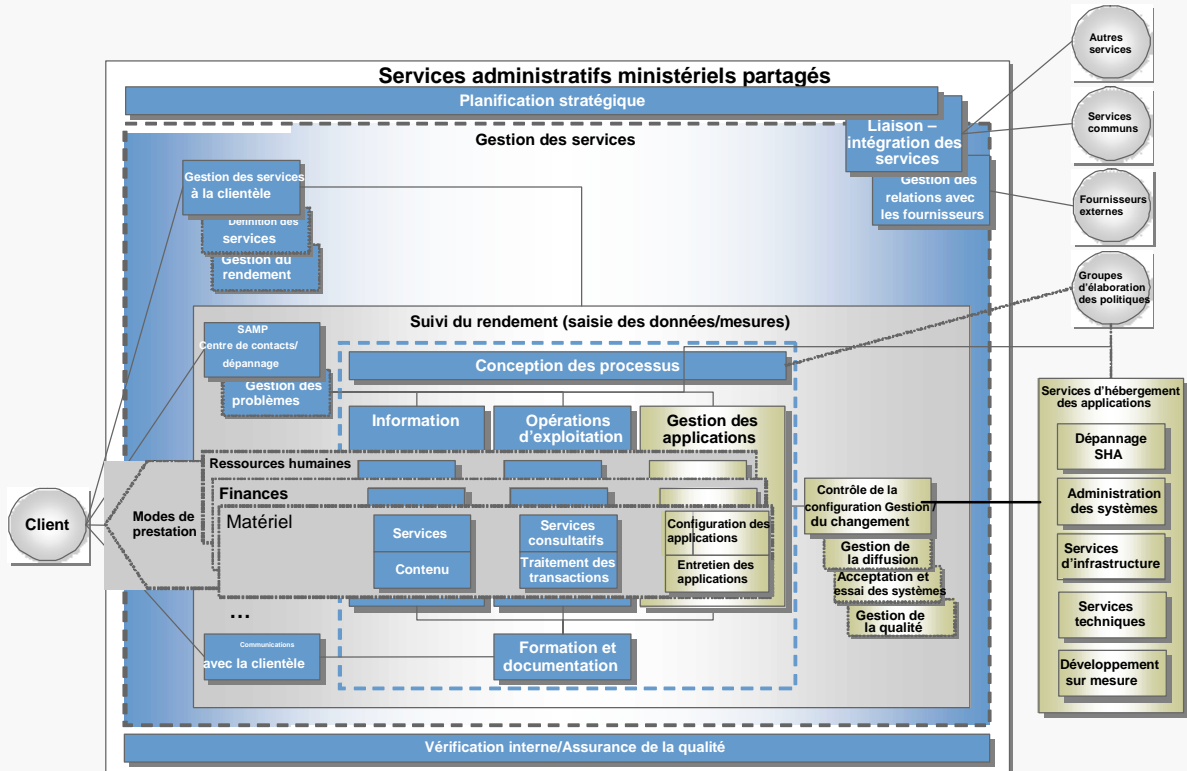
La prise de décisions stratégiques quant aux applications ministérielles de l'OSAMP, la gestion des relations avec les fournisseurs et l'intégration des applications de l'OSAMP seront assurées par les SGA. La fonction SGA aura trait à tous les aspects de l'entretien des applications, aux améliorations des systèmes, aux mises à jour et à la mise en œuvre de nouvelles fonctionnalités et à l'optimisation de la fonctionnalité des systèmes. Les SGA seront non seulement responsables des systèmes administratifs ministériels, mais aussi de tous les autres systèmes ou applications dont aura besoin l'OSAMP, par exemple le Portail des employés ou les technologies liées aux services d'information.

Le soutien technique de ces applications relèvera des SGA au sein de l'OSP-TI. Même si les SGA confieront le soutien technique et peut-être certains services de développement personnalisés à l'OSP-TI, ils auront néanmoins la responsabilité ultime de gérer le rendement global des systèmes d'applications et la mise en œuvre des modifications à apporter aux systèmes.

Établir les SGA, au sein de l'OSAMP, afin d'assurer le soutien de la série d'applications à instance unique requise pour soutenir les processus opérationnels communs à l'OSAMP et chez ses ministères-clients.

Le diagramme ci-dessous illustre les liens entre les SGA, l'OSP-TI (SHA) et les autres groupes opérationnels de l'OSAMP dans une perspective fonctionnelle.

Modèle fonctionnel des SGA - Lien avec le SHA



4.9 Service d'hébergement des applications commun

L'OSAMP engagera l'OSP-TI comme fournisseur de services d'hébergement d'applications et répercutera ces services à ses ministères et organismes clients. Le fournisseur de services d'hébergement d'applications :

- optimisera les produits disponibles sur le marché en vue de livrer une technologie efficace qui répond aux normes de l'industrie, dans le but d'offrir une plateforme d'hébergement largement accessible permettant d'appuyer l'OSAMP;
- établira des empreintes dispersées pour l'hébergement qui activeront une technologie permettant la reprise des applications et des données par d'autres centres régionaux pendant les périodes de crise ou les pannes de composants;
- réutilisera et améliorera les infrastructures réseau et informatique en réduisant les coûts, dans la mesure du possible;
- tirera parti des pratiques exemplaires de l'industrie pour ce qui est de l'hébergement des systèmes, tant dans les secteurs privés que publics.

Pour permettre le bon fonctionnement du modèle SHA de l'OSAMP, il faudrait idéalement pouvoir compter sur les outils suivants :

- Voie de communication protégée, notamment authentification/autorisation, services de signature électronique, courtier d'intégration en vue de soutenir les interfaces entre les applications des SAM et les programmes ministériels
- Services de TI (services d'hébergement)
- Bureau commun, courriel, et protocoles d'accès et de sécurité et politiques à l'appui de la transitique et des approbations
- Service Canada, peut-être pour le partage de centre d'appel/de courriel et de points de services en personne, de technologies et d'infrastructures.

Établir un SHA commun au sein de l'OSP-TI en vue d'héberger l'instance unique de la norme de l'application unique

Des accords sur les niveaux de services seront signés et ils préciseront le niveau et le type de soutien qui sera fourni à l'OSAMP par l'OSP-TI SHA. Le SHA sera chargé du soutien technique des systèmes administratifs ministériels de l'OSAMP, y compris l'administration des systèmes et les services d'infrastructure :

- Suivi des systèmes et services de console
- Optimisation du rendement
- Administration des bases de données
- Planification de la capacité
- Sauvegarde et récupération
- Reprise après sinistre
- Archivage
- Ordonnancement par lots
- Administration de serveurs
- Services de centres de données, déploiement
- Opérations de réseau, connectivité, sécurité, déploiement
- Déploiement de poste de travail

Le SHA aura son propre service de dépannage pour répondre aux questions techniques de l'OSAMP. Le SHA peut aussi offrir, à la demande des SGA, certains services essentiels de développement d'applications pour appuyer l'élaboration de rapports, le développement d'interfaces ou l'amélioration des systèmes.

5 Approche adoptée pour la mise en œuvre

5.1 Mise en œuvre d'une gouvernance intégrée

Les approches adoptées pour la mise en œuvre tiennent compte du fait qu'à certains moments cruciaux, l'organisation fournira des directives normatives, permettant au schéma directeur des systèmes d'information et à certains projets précis d'atteindre plus facilement les objectifs et les jalons nécessaires au développement et à la mise en œuvre d'un modèle de processus partagé, de modèles d'information et d'un ensemble d'applications d'instance unique et de faciliter la transition vers un modèle de services partagés.

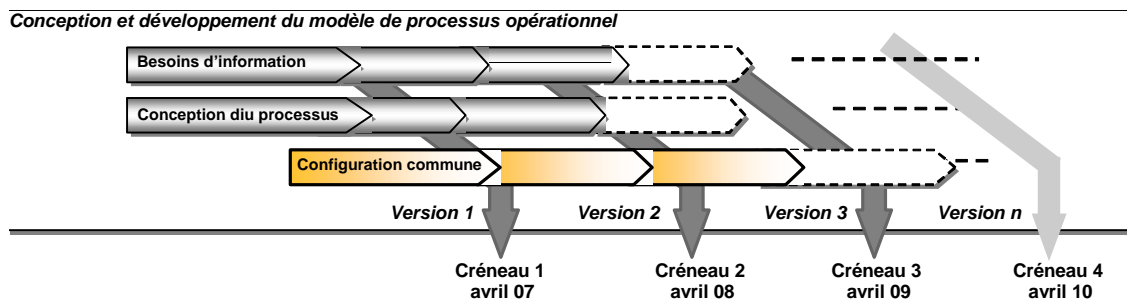
La gouvernance intégrée guidera le schéma directeur des systèmes d'information et l'évolution du modèle organisationnel.

On peut trouver à la partie 7 de plus amples renseignements sur la façon dont on prévoit que la gouvernance intégrée fonctionnera dans le cadre de la gestion du programme, de la structure et du processus.

5.2 Élaboration d'un modèle organisationnel partagé

Au cours des quatre à cinq prochaines années, des équipes de conception intégrées au sein de l'organisation élaboreront et mettront en œuvre progressivement une architecture d'information, un processus opérationnel partagé et complet et un ensemble d'applications d'instance unique. La première version permettra de faciliter l'adoption, entre janvier et avril 2007, de l'OSAMP par les ministères de la première vague.

L'architecture d'information, le processus opérationnel partagé et l'ensemble d'applications d'instance unique conçus pour l'organisation seront élaborés et mis en œuvre progressivement au cours des quatre à cinq prochaines années.



L'OSAMP, les ministères et les organismes mettront en œuvre leurs éléments complémentaires respectifs du processus opérationnel partagé, de l'architecture d'information et de l'ensemble d'applications d'instance unique. Les ministères et organismes adopteront le nouveau modèle alors qu'ils passeront vers l'OSAMP et devront planifier, préparer, migrer et adapter leurs structures organisationnelles, leurs rôles et leurs processus internes en conséquence. Des méthodes, des outils et des modèles partagés seront conçus afin d'aider ces ministères et organismes.

Avant de commencer à se préparer à l'étape de préparation de la mise en œuvre, la plupart des ministères et organismes n'auront aucun effort important à déployer ni ressources considérables à investir afin de profiter du modèle de services partagés.

5.2.1 Évolution du SIFM d'instance unique (SAP) et de PeopleSoft

La rationalisation des systèmes administratifs se déroulera tout au long de la période de transition. L'ensemble de systèmes, de fonctions, de services et de modes de prestation évoluera au fil des différentes versions et selon la rétroaction reçue des ministères et organismes ayant adopté l'OSAMP.

La première version, prévue pour avril 2007, reflétera la configuration visée des produits du gouvernement du Canada, SIFM SAP Core et PeopleSoft. Si un ministère ou organisme de la première vague se joignant au modèle de services partagés se sert de modules de l'un de ces produits qui ne font pas partie de la configuration visée, un module d'instance unique sera conçu et ajouté à la norme du GC pour la première version. La version d'avril 2007 comprendra également de nouvelles fonctions essentielles comme une première version de la fonction de gestion intégrée des salaires, un logiciel d'organigramme et une offre initiale de services d'information intégrée. Des fonctions de libre-service et de déroulement des opérations seront également offertes (selon les configurations visées) ainsi qu'une interface directe vers le système régional de rémunération.

Selon le déroulement des opérations, d'autres versions comprendront des fonctions supplémentaires qui seront offertes par l'entremise de modes de prestation plus poussés et qui mettront l'accent sur le libre-service et l'utilisation du Portail des employés. Ces fonctions progresseront grâce à l'utilisation d'un plus grand nombre des modules compris dans les produits autorisés actuellement, à la croissance du nombre de ces produits et à l'intégration d'autres logiciels.

La planification de l'intégration de la nouvelle solution de modernisation de la rémunération sera entièrement intégrée à des versions de l'ensemble d'applications d'instance unique. D'ici avril 2009, l'intégration de la nouvelle solution de rémunération aura commencé et on prévoit avoir effectué une des principales mises à niveau de PeopleSoft et de SAP. L'échéancier précis sera établi selon la mise en œuvre de la nouvelle solution de rémunération et d'autres facteurs.

5.2.2 Évolution de l'architecture d'information de l'administration fédérale (AIAF)

L'AIAF, un élément essentiel de la prestation des services d'information intégrés (SII) par l'entremise de l'OSAMP, sera créée et modifiée au fil des différentes versions. Ces versions permettront la création d'un modèle intégré qui comprendra les politiques concernant l'information de l'entreprise, une architecture d'information à l'appui, des produits préalables de base, des processus, des outils et des services afin de permettre la prestation d'information sur la gestion ministérielle et pangouvernementale.

L'architecture d'information permettra la prestation d'un ensemble d'informations partagées sur la gestion ministérielle dans le cadre des services partagés harmonisés à l'AIAF, donnant aux ministères et organismes l'accès à des processus de prise de décisions éclairées plutôt que d'avoir à déployer des efforts ponctuels redondants.

La première version de l'architecture d'information portera sur :

- la conception et la prestation des méthodes de base de gestion de l'organisme central au niveau ministériel et opérationnel et les exigences en matière de liens hiérarchiques pour le programme prescrit par la loi, y compris les rôles et les responsabilités touchant la gestion et la prestation d'information provenant de l'OSAMP;
- la définition d'expressions (par exemple, plan comptable unique, numéro unique de fournisseur, numéro unique du matériel, structures de données);

- les éléments essentiels d'information nécessaires à la première version de la norme régissant l'application à instance unique;
- les stratégies et les outils nécessaires pour appuyer la gestion et la prestation de l'information de l'OSAMP aux ministères et organismes clients, y compris les solutions et les stratégies de rapports, de téléchargement et d'archivage;
- l'élaboration des politiques et des processus de gestion de l'information de l'OSAMP selon les cadres de gestion de l'information et de l'architecture de l'information de la DDPI.

Les versions subséquentes de l'architecture d'information dépasseront les exigences de base et porteront de plus en plus sur les exigences pangouvernementales et propres au client et sur les exigences moins prévisibles et moins normalisées qui auront été ciblées dans la première version.

5.3 Approche pour la mise en œuvre des services partagés et de la rationalisation des systèmes

La stratégie de transition vers les services partagés et la rationalisation des systèmes a été élaborée afin de bien équilibrer les risques que posent cette mise en œuvre et l'atteinte rapide de résultats. La stratégie est formée de trois éléments :

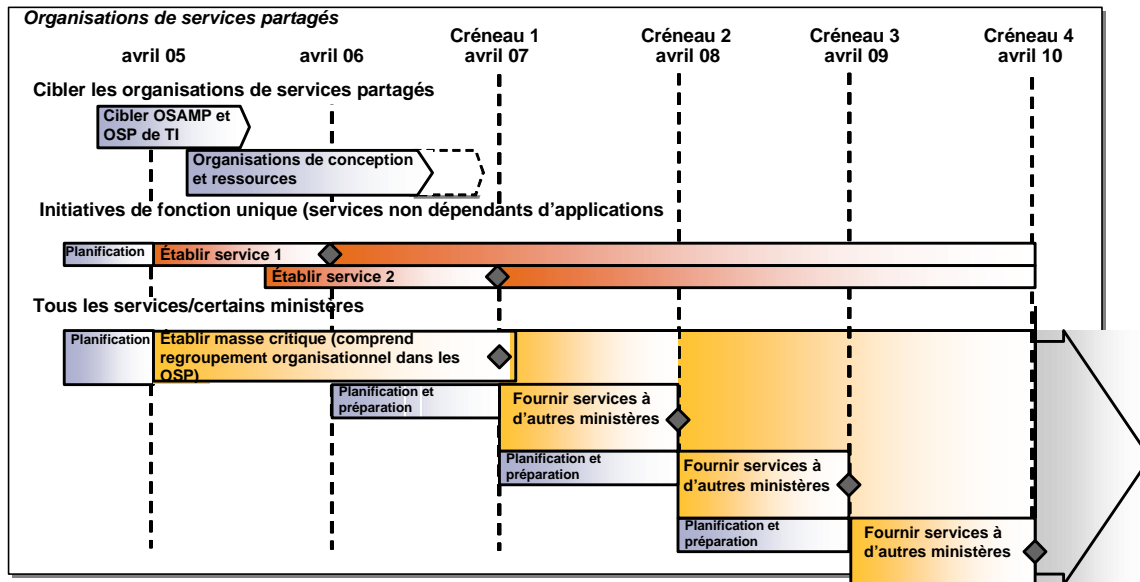
- Atteindre une première masse critique (première étape) de ressources opérationnelles – *Qualifier et transférer*
- Rationaliser les processus, les pratiques et les ressources qui y sont reliées afin de créer un environnement partagé simplifié - *Transformer*
- Migrer d'autres services vers cet environnement partagé simplifié et les assimiler grâce à un ensemble de créneaux de mise en œuvre.

La stratégie de transition vers les services partagés et la rationalisation des systèmes repose sur l'atteinte de la masse critique de la capacité de prestation des services partagés et sur la transition vers le modèle par l'entremise d'un ensemble de créneaux de mise en œuvre.

La première étape sera terminée lorsqu'un certain nombre de ministères et organismes (environ 20 % des ETP du GC) auront adopté un système financier, du matériel et des RH et, dans certains domaines précis, lorsque tous les ETP du GC auront adopté un modèle de services partagés à fonction unique.

Lorsque la capacité de prestation des services partagés sera suffisante, une architecture d'information et un ensemble d'applications d'instance unique seront établis à partir d'un processus opérationnel partagé et pourront servir d'assises à une croissance importante du nombre de ministères et organismes participants dans le cadre des créneaux subséquents de mise en œuvre.

Une fois la première étape terminée, d'autres ministères et organismes adopteront le modèle de processus opérationnel partagé, l'architecture d'information et les applications d'instance unique grâce à l'OSAMP. Les créneaux de mise en œuvre des services partagés correspondront aux différentes versions du modèle de processus opérationnel partagé.



Selon cette approche, la plupart des ministères et organismes n'auront pas à déployer d'efforts importants ou à consacrer de ressources considérables afin d'adopter le modèle partagé grâce à l'OSAMP.

Cette approche de mise en œuvre ressemble à celle adoptée avec succès par d'autres gouvernements et par de grandes sociétés.

5.4 Première vague de ministères et organismes

5.4.1 Sélection des ministères et organismes de la première vague

On évalue actuellement les options possibles pour cette première vague formée de différents grands ministères et de groupes de ministères :

- les ministères et organismes utilisant actuellement le système financier et du matériel de SAP et des RH de PeopleSoft. Par défaut, ce groupe comprendra certains organismes centraux (SCT/Finances, AGRHFPC);
- les ministères des sciences dont certains utilisent déjà les programmes SAP/PeopleSoft;
- RHDC/DSC qui ont des besoins pressants en matière de systèmes de gestion et d'ententes organisationnelles pour la prestation de services ministériels;
- TPSGC qui a des besoins pressants en matière de systèmes administratifs.

On décidera des ministères qui formeront la première vague après une évaluation de différents facteurs importants dont la complexité de la mise en œuvre, les risques posés, les objectifs à atteindre et l'état de préparation.

Les critères de sélection pour les ministères et organismes de la première vague comprendront :

- ceux possédant de l'expertise et des pratiques exemplaires dans le cadre de l'utilisation de processus et de logiciels similaires à ceux d'instance unique visés pour le système financier et du matériel de SAP et des RH de PeopleSoft, c'est-à-dire l'AAC, l'ACIA, IC, Justice, Patrimoine, Parcs, MAECI, Finances/SCT et CIC;

- ceux possédant la capacité nécessaire pour une restructuration du processus opérationnel;
- ceux qui ne présentent pas de complication technique ou de risque important (par exemple, posséder une plateforme technique unique ou des exigences uniques de services intégrés);
- ceux ayant un besoin urgent de transformation dans certains domaines de services (par exemple, RHDC et DSC pour la transformation de Service Canada et RNCan afin de réaliser des économies en matière de services internes au sein du CED);
- ceux possédant une affinité avec d'autres ministères et organismes faisant partie de la première vague (par exemple, les ministères des sciences et les organismes centraux);
- à titre d'adopteurs de la première heure, ceux possédant la capacité et la volonté nécessaires pour créer une approche commune;
- ceux ayant l'engagement des membres de la haute direction.

L'ensemble de ministères et organismes choisis doit refléter la diversité qui existe au sein du GC, comprendre certains APS et un regroupement raisonnable de ministères de transactions, de sciences/de connaissances et de ministères se trouvant dans la RCN et en région.

On demandera aux ministères et aux principaux chefs leurs préférences quant aux ministères et organismes devant faire partie de la première vague. L'engagement d'équipes de leadership provenant des ministères et organismes participants sera essentiel au succès que connaîtra ce programme.

5.4.2 Séquence de transition pour les ministères et organismes de la première vague

Les activités nécessaires à l'atteinte des objectifs du premier volet auront lieu entre le printemps 2005 et avril 2007. Au cours de cette période, de nombreux efforts importants devront être déployés :

- activités de lancement de base pour l'OSAMP et les SHA de la l'OSP-TI qui nécessiteront de 3 à 6 mois et qui comprendront la planification, la formation d'une équipe principale de leadership, l'acquisition des capacités administratives et des ressources de base afin d'appuyer les membres de l'équipe de projet;
- activités nécessaires afin de cibler, de regrouper au niveau organisationnel et d'harmoniser les ressources opérationnelles des ministères et organismes de la première vague; ces activités dureront de 9 à 12 mois;
- activités de conversion et de formation pour l'adoption d'une nouvelle configuration d'application et d'un modèle de prestation des services; ces activités dureront de 3 à 6 mois.

Pour les ministères et organismes de la première vague, on croit que la transition comprendra le regroupement des liens hiérarchiques et l'attribution des responsabilités, l'harmonisation de l'organisation et des rôles et, enfin, l'adoption d'un modèle de processus partagé, d'un modèle d'information et d'un ensemble d'applications d'instance unique.

Les premières évaluations permettent de croire que l'élaboration et l'essai de la première version du modèle de processus partagé, de l'architecture d'information et de l'ensemble d'applications d'instance unique seront terminés en janvier 2007, moment auquel les activités de formation et de conversion commenceront et se poursuivront jusqu'en avril 2007. Pour les ministères et organismes de la première vague, le regroupement organisationnel devra donc avoir lieu avant l'adoption du nouveau modèle organisationnel.

Les différents éléments de la transition de haut niveau pour les ministères et organismes de la première vague comprendront :

- **Qualification** : portera sur la planification et la préparation et comprendra une planification détaillée, l'établissement de repères, une diligence raisonnable, une évaluation de l'état de préparation, la formation d'équipes de haute direction et de projet et de l'infrastructure administrative de base, une structure de gouvernance et des mécanismes de responsabilisation;
- **Transfert** : portera sur le regroupement et le transfert des liens hiérarchiques et comprendra le transfert des ressources et des responsabilités en matière de prestation vers l'OSAMP et le regroupement et l'harmonisation organisationnels qui seront alors nécessaires;
- **Transformation** : portera sur l'adoption du nouveau modèle opérationnel et comprendra l'adoption d'un modèle de processus partagé défini par l'organisation, de l'architecture d'information et la conversion/transition vers un ensemble d'applications d'instance unique conçu pour l'organisation (rationalisation des systèmes).

Ces différents éléments devraient être terminés d'ici avril 2007 afin que la première version des services partagés soit mise sur pied et soit prête à appuyer les ministères et organismes lors du deuxième créneau de la mise en œuvre.

5.5 Éléments successifs de transition pour les ministères et organismes dans le cadre des créneaux suivants de mise en œuvre

Les ministères et organismes qui feront partie de l'OSAMP et qui, donc, utiliseront la norme pour les applications d'instance unique, seront les premiers à faire partie d'un créneau de mise en œuvre. On prévoit que les ministères et organismes pourront, jusqu'à un certain point, choisir leur créneau de mise en œuvre. La gouvernance intégrée accordera les différents créneaux qui seront confirmés dans un protocole d'entente (PE) entre le ministère ou l'organisme et l'OSAMP.

Une fois le PE conclu, les ministères et organismes recevront des documents, des processus et des ressources normalisés qui les guideront lors de la transition vers l'OSAMP. La méthode de transition sera divisée en plusieurs étapes :

- **Qualification** : portera sur l'élaboration de PE, d'ententes et de plans de transition et comprendra l'élaboration d'une référence ministérielle de base;
- **Transfert** : portera sur la mise en œuvre des plans pour le transfert des ressources et du matériel des ministères vers l'OSAMP;
- **Transformation** : portera sur l'adaptation des services et des fonctions maintenus au sein du ministère afin qu'ils soient harmonisés à ceux de l'OSAMP. Chaque ministère devra effectuer une analyse d'aptitudes/d'écarts quant au processus opérationnel, à l'architecture d'information et aux interfaces et harmoniser la conversion des modèles de données et les stratégies d'archivage afin d'être en mesure de faire face à des circonstances précises. Le

Avant d'entreprendre l'étape de préparation pour le créneau de mise en œuvre, la plupart des ministères et organismes n'auront pas à déployer d'efforts importants ou à investir de ressources considérables afin de profiter des processus ou des systèmes partagés.

Dans le cadre de leur créneau, les ministères et organismes devront planifier, préparer et effectuer la migration et s'adapter aux nouveaux processus ou systèmes. Des méthodes, des outils et des modèles communs seront élaborés afin de les aider.

ministère devra également harmoniser les services ministériels maintenus selon le modèle opérationnel partagé, y compris le processus, l'architecture d'information et les applications partagés.

La période de transition pour les moyens et les grands ministères devrait durer de 12 à 24 mois, selon la taille du ministère ou de l'organisme et selon la complexité de sa situation actuelle. On croit que le regroupement organisationnel et la modification des liens hiérarchiques au sein des ministères et organismes faisant partie de l'OSAMP commenceront au cours de l'été avant le lancement du processus et des systèmes du GC qui est prévu pour janvier et février. Par exemple, pour le deuxième créneau de mise en œuvre, le regroupement organisationnel et le transfert des employés devraient avoir lieu à l'automne 2007 afin de refléter la deuxième version du processus et des systèmes partagés du GC prévue pour avril 2008.

5.6 Création de l'OSAMP, des SHA et des SGA

5.6.1 Création de l'OSAMP

L'approche de mise en œuvre des services partagés (et des recommandations pour la rationalisation des systèmes) nécessite que les ministères et organismes de la première vague effectuent un regroupement organisationnel des liens hiérarchiques avant le lancement de la première version du modèle de processus partagé du ministère, de l'architecture d'information et de l'ensemble d'applications d'instance unique.

La mise en œuvre de cette approche nécessite que l'entité juridique de l'OSAMP soit créée dès les débuts de la période de transition afin qu'elle devienne l'organisation d'accueil administratif pour les ressources regroupées de prestation de services ainsi que le principal partenaire dans l'atteinte de nombreux objectifs et résultats des programmes.

Selon l'échéancier prévu pour le plan de mise en œuvre, le regroupement organisationnel au sein de l'OSAMP des ressources des ministères et organismes faisant partie de la première vague commencera vers le milieu de l'exercice 2005-2006 et se poursuivra pendant 12 mois ou plus. Selon cet échéancier, la capacité de transition de l'OSAMP ainsi que les éléments suivants devront être en place d'ici l'automne 2005 :

- la structure juridique la plus appropriée doit être ciblée et l'entité juridique de l'OSAMP créée;
- la capacité de supervision et de gestion de l'OSAMP doit être en place, un PDG doit être nommé, une équipe de haute direction et un conseil de gestion pour la gouvernance opérationnel de l'OSAMP doivent être formés;
- la capacité administrative et de gestion de la transition doit être en place, probablement sous forme d'une équipe de projets formée afin d'appuyer l'élaboration des fonctions juridiques, de gestion et administratives de base de l'OSAMP;
- l'équipe de transition doit terminer la conception de base de l'OSAMP et de ses fonctions afin que l'OSAMP puisse, tout au moins, gérer les ressources provenant des ministères et organismes de la première vague, même si ceux-ci peuvent, au début, utiliser les modèles de prestation de services de leurs ministères et organismes d'attache.

L'approche de mise en œuvre des services partagés et du regroupement des systèmes nécessite la création de l'OSAMP et d'un SGA au sein d'une nouvelle entité juridique et d'un SHA au sein de l'OSAMP de la TI.

5.6.2 Création de SGA

Les recommandations comprises dans la réalisation E1, les services de gestion des applications et le concept des opérations du service d'hébergement des applications prévoient que des SGA seront intégrés à l'OSAMP. L'approche de mise en œuvre des services partagés et de la rationalisation des systèmes comprendrait donc un passage des ressources des SGA des ministères et organismes de la première vague vers des SGA au sein de l'OSAMP, le tout, dans le cadre de la transition de l'ensemble du ministère vers l'OSAMP.

L'approche de mise en œuvre des services partagés et du regroupement des systèmes nécessite la création de l'OSAMP et d'un SGA au sein d'une nouvelle entité juridique et d'un SHA au sein de l'OSAMP de la TI.

On doit immédiatement réunir, au sein d'une équipe de projets, l'expertise et la capacité nécessaires en SGA afin d'appuyer la conception de la version 1 du modèle de processus partagé, du modèle d'information et de l'ensemble de logiciels d'instance unique SAP/PeopleSoft. On recommande que les personnes choisies, possédant les capacités nécessaires, s'inspirent du SIFM (SAP) et des bureaux du programme du groupe de PeopleSoft, des organismes centraux et des groupes de SGA des différents ministères et organismes. Cette équipe de projets se trouverait, au départ, au BCG et à l'AGRHFPC mais passerait aux SGA de l'OSAMP au moment opportun, d'ici janvier 2007 au plus tard.

5.6.3 Création de SHA au sein de l'OSP-TI

Les recommandations comprises dans la réalisation E1, les services de gestion des applications et le concept des opérations du service d'hébergement des applications prévoient que les SHA établiront une entente contractuelle avec l'OSP-TI pour la prestation de tels services.

Les stratégies de transition décrites plus haut tiennent compte du fait que les SHA adopteront un modèle de pratiques exemplaires tiré des activités actuelles du ministère. Pour les exigences de l'OSAMP, le plan nécessite une transition ponctuelle vers le modèle de SHA afin d'appuyer la transition des ministères et organismes de la première vague vers l'OSAMP.

5.7 Aperçu de l'échéancier

Le but du schéma directeur des systèmes d'information est d'obtenir le modèle voulu au cours d'une période de 7 ans. Dans le cadre d'un processus continu, des projets seront choisis pour le portefeuille afin d'atteindre cet objectif général et les objectifs précis plus loin :

D'ici le printemps 2005

- Mettre en œuvre une gouvernance intégrée et mettre sur pied un bureau de gestion de programmes du schéma directeur des systèmes d'information.
- Créer une équipe de projet d'OSP et cibler la structure juridique adéquate pour l'OSAMP.
- Choisir les ministères et organismes qui feront partie de la première vague et entamer l'étape de qualification de la transition, y compris une planification et une élaboration détaillées de cette transition pour chacun des ministères.

D'ici l'été 2005

D'ici avril 2010, les ministères et organismes doivent recevoir les services d'une seule OSP fonctionnant à partir d'un modèle de processus opérationnel, d'une architecture d'information et d'un ensemble de logiciels d'instance unique partagés gérés par des SGA et compris dans des SHA.

- Créer l'entité juridique pour l'organisation de services partagés, nommer un PDG et former un conseil de gestion.
- Terminer l'établissement de la portée des incidences et la planification du premier volet du processus opérationnel partagé, la conception de l'architecture d'information et la première version de la norme pour l'application d'instance unique.
- Décider de la gestion du portefeuille pour l'ensemble des projets de services internes.

D'ici le printemps et l'été 2006

- Mettre sur pied un premier appel d'offres de services pour une OSAMP reposant sur des initiatives de fonction unique qui ne dépend d'aucun système selon la capacité et les priorités.
- Entreprendre l'étape de transfert ou de regroupement organisationnel des ressources des ministères et organismes de la première vague au sein de l'OSAMP. Terminer l'étape de transition d'ici décembre 2006.

D'ici avril 2007

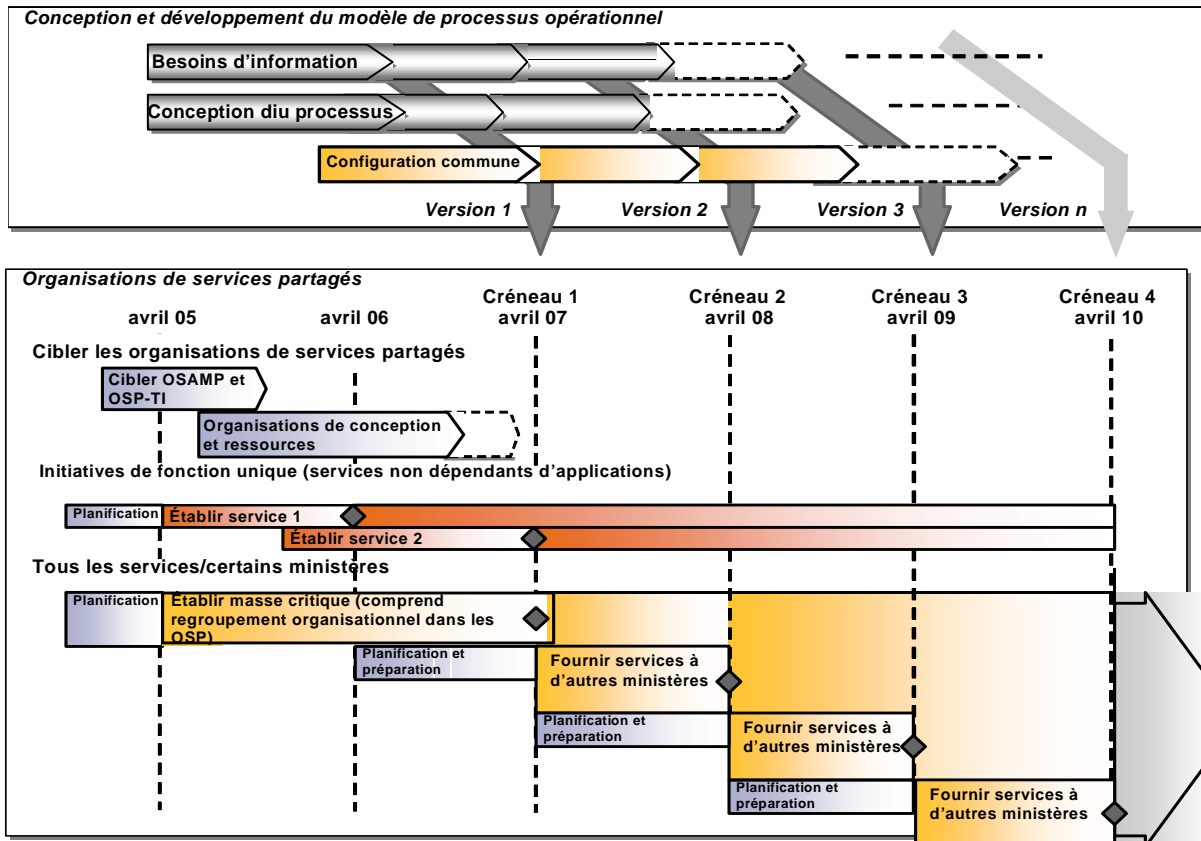
- Terminer la première version du modèle du processus opérationnel partagé, de l'architecture d'information et de l'ensemble d'applications d'instance unique.
- Obtenir une capacité de prestation de services partagés qui :
 - assure la prestation à un petit groupe de ministères et organismes, représentant 20 % du GC, de l'OSAMP, des SHA et des SGA;
 - possède la capacité et l'expertise nécessaires pour appuyer la croissance de la mise en œuvre de l'OSAMP d'ici avril 2008 et des volets suivants de mise en œuvre;
 - fournit de 2 à 3 services partagés non reliés à des applications (par exemple, la classification, la planification des RH et la résolution de conflits) à 70 % des employés du GC.
- Mettre en œuvre les éléments suivants de l'OSAMP pour les ministères et organismes de la première vague :
 - un modèle de processus organisationnel partagé et d'architecture d'information (qui sera élaboré dans le cadre d'un projet au niveau de l'organisation);
 - une norme d'application unique (intégration de SAP, de PeopleSoft et de SAP/PeopleSoft à la gestion des salaires et autres exigences essentielles d'intégration);
 - un modèle de services partagés offerts par l'OSAMP tels qu'ils sont définis dans la description des opérations de l'OSAMP;
 - des SGA tels qu'ils sont définis dans la description des opérations des SGA;
 - une relation de fournisseur de services avec l'OSAMP pour la prestation des SHA tels qu'ils sont définis dans la description des opérations des SHA.

D'ici avril 2008

- Terminer le volet 2 de migration des services partagés.
- Mettre en œuvre la version 2 du modèle de processus opérationnel partagé, de l'architecture d'information et de l'ensemble d'applications d'instance unique.

D'ici avril 2010

- Terminer la migration de tous les ministères et organismes vers l'OSAMP.
- Terminer la migration de tous les ministères et organismes vers l'instance unique de la norme d'application unique.



D'ici avril 2012

- Terminer la conception et la mise en œuvre du modèle de processus opérationnel partagé, de l'architecture d'information et leur regroupement en une norme d'application d'instance unique.
- Terminer l'optimisation des opérations de l'OSAMP et des fonctions/des processus ministériels complémentaires.
- Rafraîchir les services et la capacité productive de l'OSAMP afin de répondre aux besoins opérationnels en évolution des ministères clients et établir des normes pour le rendement des ANS.
- Le PMSI est terminé.

5.8 Pour commencer – les priorités pour le printemps 2007

Priorité : Établir la structure de gouvernance

Le premier objectif est d'établir la structure de gouvernance de l'organisation afin d'obtenir une direction claire et cohérente au sein du GC et d'assurer une coordination serrée entre le schéma directeur des systèmes d'information et les projets qui y sont rattachés.

Les premiers efforts porteront sur la mise en œuvre du modèle et du programme de gouvernance de l'organisation et du processus et des pratiques de gestion de portefeuille. Le tout se terminera par l'approbation du portefeuille de projets pour

Les premières priorités pour la mise en œuvre du programme portent sur les éléments de base nécessaires pour obtenir les premiers résultats, y compris l'établissement de la structure de gouvernance, les changements nécessaires pour obtenir un modèle commun de processus opérationnel et des activités de lancement de l'OSAMP.

l'exercice 2005-2006.

Cela comprend également l'approbation de l'OSAMP à titre de CDM et la création du bureau de gestion de programmes et du secrétariat de gouvernance de l'organisation du schéma directeur des systèmes d'information.

Priorité : Commencer à établir la portée et la planification du modèle organisationnel et de processus partagé

Il sera essentiel de définir et d'entreprendre les premières étapes de conception d'un plan de diffusion pluriannuel pour le modèle organisationnel partagé.

Des éléments précis du modèle organisationnel seront créés, y compris :

- des processus partagés du GC pour le système financier, du matériel et des RH;
- des normes et des politiques d'information du GC et la définition des besoins hiérarchiques en matière de politique qui entraîneront la version 1 de l'architecture d'information;
- des indicateurs de rendement du service interne du GC pour les ententes de niveau de services entre les ministères et organismes de la première vague et l'OSAMP;
- une norme organisationnelle pour les applications financières, du matériel et des RH.

Priorité : Commencer le modèle de prestation de services

Le but est de commencer à établir l'OSAMP et de lancer les processus de transfert et de transformation pour les ministères et organismes de la première vague.

6 Analyse de rentabilisation

6.1 Données de référence

Pour l'exercice 2004-2005,

- les coûts estimatifs totaux pour les services des finances, du matériel et des RH s'établissent à 3,2 milliards de dollars, y compris :
 - 0,2 milliard de dollars pour l'élaboration des politiques et les activités administratives des organismes centraux liées aux SAM (SCT, AGRHFPC).
 - 0,4 milliard de dollars pour le coût des services centraux ayant trait aux SAM (par exemple EFPC, CFP et Receveur général);
 - et 2,6 milliards de dollars pour les coûts des SAM dans les ministères et organismes.
- En tout, quelque 32 700 personnes travaillent aux fonctions à cet égard, soit environ 24 000 ETP et 8 700 employés professionnels.

L'État engagera quelque 37 milliards de dollars pour les services des finances, du matériel et des RH au cours des 10 prochaines années.

Si l'on conservait le modèle actuel de prestation de services, on estime de manière prudente qu'il en coûterait à l'État, au cours des 10 prochaines années, plus de 37 milliards de dollars pour fournir les services des finances, du matériel et des RH.

6.2 Montant de l'investissement

Pour atteindre l'état final souhaité selon le calendrier de mise en œuvre de sept ans, on prévoit qu'il faudra investir approximativement 1,9 milliard de dollars, ce qui correspond à environ 5 % des dépenses directes totales à engager au cours des 10 années à venir.

Ce programme de sept ans pourrait être de l'ordre de 1,9 milliard de dollars.

Le tableau ci-dessous présente un aperçu des projets classés par domaines stratégiques, c'est-à-dire le plan d'investissement pluriannuel selon les champs stratégiques.

Orientation des projets	Valeur EXT	05/06	06/07	07/08	08/09	09/10	10/11	11/12
1.0 ENTREPRISE	3 025	375	475	575	400	400	400	400
2.0 GESTION DES PROGRAMMES	36 000	4 000	5 000	7 000	7 000	6 000	4 000	3 000
3.0 VOLET HUMAIN ET CULTURE	15 720	1 900	2 770	4 400	3 800	1 800	1 050	0
4.0 SERVICES D'INFORMATION D'ENTREPRISE	98 852	2 620	8 150	25 500	23 441	19 197	14 944	5 000
5.0 MODÈLE OPÉRATIONNEL	57 500	5 750	8 050	13 000	13 475	10 625	6 600	0
6.0 RATIONALISATION DE SYSTÈMES	542 691	17 038	68 654	117 939	146 726	126 194	60 140	6 000
7.0 SERVICES PARTAGÉS	741 081	19 412	63 026	173 472	169 757	143 445	99 838	72 131
GRAND TOTAL	1 494 869 \$	51 094 \$	156 126 \$	341 886 \$	364 599 \$	307 660 \$	186 971 \$	86 531 \$
Éventualité %	1 846 912 \$	53 649 \$	171 738 \$	410 263 \$	455 749 \$	399 959 \$	243 063 \$	112 491 \$
Éventualité %		5%	10%	20%	25%	30%	30%	30%

Gouvernance intégrée

3 millions de dollars

L'orientation Gouvernance intégrée comprend deux projets. Le premier vise à mettre réellement en œuvre la Gouvernance intégrée (2,8 millions de dollars) pour diriger et assurer l'orientation générale du programme et gérer le portefeuille pluriannuel de projets. Par ailleurs, le deuxième vise à mobiliser les intervenants de niveau supérieur (0,2 million de dollars) à l'égard de la prise des décisions et des consultations.

Gestion des programmes

36 millions de dollars

Le Bureau de la gestion des programmes sera pourvu d'une seule équipe de projet intégrée comprenant des représentants de la DDPI, de TPSGC, de l'AGRHFPC et du BCG. L'équipe prévue comptera environ de 25 à 30 ressources l'année 1, augmentera pour passer de 35 à 40 ressources l'année 2, atteindra un maximum de 45 à 55 ressources les années 3 et 4 puis diminuera pour passer de 20 à 30 ressources les années 6 et 7.

Volet humain et culture

16 millions de dollars

L'orientation Volet humain et culture consiste en une gamme de sept grandes initiatives stratégiques qui concerne la gestion du changement (0,5 million), les communications (0,5 million de dollars), la formation (0,7 million de dollars), les effectifs (1 million de dollars) de même que la mise en œuvre de chaque initiative — Gestion du changement (4,5 millions de dollars), Communications (4,5 millions de dollars) et Programme de formation commun (4,1 millions de dollars) — pour favoriser la réussite de la transition de l'ensemble des effectifs et de la transformation en l'état final escompté du PMSI.

Services d'information intégrés

99 millions de dollars

Les SII consistent en une série d'initiatives intégrées qui concernent, entre autres, l'élaboration des politiques d'information intégrée et l'architecture de soutien de l'information (0,3 million de dollars), les conditions préalables essentielles (19,7 millions de dollars), les processus ayant trait aux services d'information (28,1 millions de dollars), les outils (45 millions de dollars) et les groupes de services (25,4 millions de dollars) nécessaires pour assurer la gestion ministérielle et pangouvernementale de l'information.

Modèle opérationnel

58 millions de dollars

Le modèle opérationnel désigne une gamme d'initiatives intégrées visant à transformer le modèle de fonctionnement en un modèle opérationnel normalisé comprenant un processus administratif complet et un nouveau modèle de prestation des services internes.

Un éventail de sept projets concertés seront réalisés en six ans par une seule équipe de conception intégrée qui se chargera de tout, depuis la planification et la détermination de la portée (0,5 million de dollars), la conception (23 millions de dollars), l'établissement des cadres (1,5 million de dollars), l'analyse des lois et politiques touchées (1,2 million de dollars) et la mise en œuvre de nouvelles politiques (2,3 millions de dollars) le cas échéant jusqu'à l'adaptation ministérielle (29 millions de dollars), qui permettront de mettre en œuvre les processus administratifs interfonctionnels complets requis pour gérer les services des finances, du matériel et des RH.

Rationalisation des systèmes

543 millions de dollars

L'orientation Rationalisation des systèmes comprend, entre autres, l'intégration et la mise en application d'une seule application pangouvernementale normalisée pour les services des finances, du matériel et des RH.

Un ensemble de projets intégrés :

- Intégration de l'application SAP-PeopleSoft (14 millions de dollars) et configuration d'une application commune (16,5 millions de dollars) ainsi que le déroulement des travaux (9 millions de dollars), une stratégie d'archivage des données (3,2 millions de dollars) et les autres modules et outils d'application requis pour augmenter l'empreinte (4 millions de dollars) visant à soutenir le modèle opérationnel.
- Composantes communes et ministérielles telles que la conception et l'élaboration d'une interface commune et d'interfaces de programmes (83,3 millions de dollars) et la conversion des données afin de faciliter les transitions connexes à la nouvelle norme commune pour les applications (65,3 millions de dollars).
- Autres initiatives telles que la mise en œuvre de la modernisation de la paie (74,4 millions de dollars) et la mise en œuvre des portails des gestionnaires et des employés (20 millions de dollars), y compris l'élaboration du contenu (20 millions de dollars). En outre, il faudra effectuer des investissements pour instaurer des solutions concernant le recrutement électronique et la gestion de l'apprentissage/le cyberapprentissage, sommes qui sont d'ailleurs incluses dans le montant estimatif des investissements.
- L'initiative de transfert aidera les ministères à effectuer la transition de leurs méthodes courantes de PRO à la nouvelle configuration normalisée des applications (229,3 millions de dollars).

Services partagés

741 millions de dollars

L'orientation Services partagés consiste en une gamme de projets intégrés qui englobe tous les aspects requis afin de développer une capacité durable de prestation de services partagés pour l'OSAMP, le SGA et les SII. Ce nouveau modèle, qui facilitera la modernisation des services internes à l'échelle du gouvernement, comprend les éléments suivants :

- Création d'un nouveau cadre juridique et administratif, transition des effectifs chargés des services visés, de la gestion de projet et de l'établissement des installations (120,9 millions de dollars) et de l'infrastructure (91,4 millions de dollars).
- Préparatifs des ministères et de l'OSAMP concernant la planification, la définition des étapes et l'élaboration des ententes, y compris les ANS. Cet aspect comprend également la conception (16 millions de dollars), la préparation (52,6 millions de dollars) et la mise en œuvre (22 millions de dollars) de l'OSAMP, y compris le guichet unique lié aux fonctions des RH (12,7 millions de dollars).
- Élaboration des organismes responsables des SHA (16,2 millions de dollars) et de la prestation de services d'information (18,9 millions de dollars).

Cette orientation comprend les évaluations des coûts pour les effectifs potentiels liés aux services partagés (concernant à la fois les ressources de l'OSAMP et des ministères). Aux fins de l'étude, les coûts ont été comptabilisés en présumant qu'il serait nécessaire d'effectuer d'importantes changements en une brève période de temps.

6.3 Avantages quantitatifs

Même si les résultats qualitatifs et quantitatifs ont été examinés dans le cadre de l'analyse des résultats, c'est avant tout sur les résultats quantitatifs que porte l'analyse de rentabilisation.

L'analyse des résultats a montré, en gros, que le GC pourra réaliser des économies directes de l'ordre de 4 milliards de dollars au cours des 10 prochaines années.

***Les avantages
escomptés devraient
s'établir à environ
4 milliards de dollars.***

Voici les grandes étapes du modèle des avantages :

- Année 3 : Début des économies à réinvestir dans le programme.
- Année 5 : Les économies annuelles prévues devraient dépasser les investissements annuels.
- Fin de l'année 7 : Recouvrement des investissements initiaux (récupération) et économies nettes estimatives récurrentes de l'ordre de 700 millions de dollars par année (environ 15-à 20 % des coûts de base annuels).

De plus, il a été établi que des économies supplémentaires indirectes ou connexes de 670 millions de dollars pourraient être effectuées durant la même période (avec des économies indirectes prévues de 121 millions de dollars par année par la suite).

L'analyse des résultats quantitatifs visait presque exclusivement à définir les économies *directes*. Ces résultats ont été estimés et devraient constituer des données sûres, mesurables et réalisables. En général, les économies directes provenaient de la mise en œuvre de l'OSAMP et des principes connexes de simplification et de normalisation des processus administratifs ainsi que de la simplification et l'intégration des systèmes. En langage clair, l'OSAMP et la transformation connexe des processus, systèmes et méthodes de prestation permettront de réaliser des économies considérables grâce à une nette réduction du nombre des activités et du volume des travaux requis, qui engendreront des économies d'échelle, la spécialisation des fonctions, une augmentation de la productivité et l'élimination des activités redondantes.

Le montant des économies directes a été défini à partir de l'analyse distincte d'environ 44 % des ETP (et de leurs activités en matière de dépenses) participant directement à la prestation et au soutien des SAM. Ces économies directes constituent de nouvelles économies non liées à d'autres initiatives (déjà en cours ou prévues sous peu, comme p. ex. l'ISVP et le MDGC). Ces économies devraient être confirmées dans le cadre d'analyse ministérielles poussées qui seront menées dans le cadre d'une stratégie de mise en œuvre.

Il est probable que l'analyse des autres 56 % des ETP liés aux SAM donnerait lieu à des économies directes et indirectes additionnelles. Cependant, en raison des contraintes de temps, des lacunes au niveau des sources de données et de la volonté de demeurer prudent dans les estimations, l'analyse distincte des autres ETP n'a pas été effectuée. Comme mentionné ci-dessus, ces cibles seraient aussi assujetties à une confirmation, ministère par ministère.

Il convient aussi de noter que le relevé des économies indirectes n'est pas exhaustif et qu'il ne devrait pas être perçu comme une liste complète des économies indirectes. L'analyse des économies indirectes était limitée. En fait, la plupart des économies indirectes répertoriées tirent leur source de l'analyse d'économies directes qui ne pouvaient être directement réalisées et qui, par conséquent, ont été classées comme indirectes. En conséquence, la valeur « réelle » des résultats indirects (avantages) serait notablement plus élevée que les 670 millions de dollars prévus.

6.4 Résumé de l'analyse de rentabilisation

L'État engagera quelque 37 milliards de dollars aux fins des services des finances, du matériel et des RH au cours des 10 prochaines années.

Grâce à la mise en œuvre des recommandations contenues dans le présent rapport, des économies de l'ordre de 4 milliards de dollars pourraient être réalisées durant la même période, avec des économies annuelles d'environ 700 millions de dollars par la suite. Ces avantages

Le PMSI devrait permettre de recouvrer complètement son coût d'ici la septième année.

peuvent être atteints grâce à un investissement estimatif de l'ordre de 1,9 milliard de dollars.

Le tableau ci-dessous montre les investissements prévus requis et les avantages quantitatifs connexes.

Résumé des investissements et avantages	Année 1 05/06	Année 2 05/07	Année 3 07/08	Année 4 08/09	Année 5 09/10	Année 6 09/10	Année 7 09/10	Année 8 09/10	Année 9 09/10	Année 10 09/10	Total
Investissement requis	-54	-172	-410	-456	-400	-243	-112	0	0	0	-1 847
Avantages estimatifs totaux	0	0	93	183	394	607	660	685	700	710	4 032
Rendement net du capital investi	-54	-172	-317	-273	-6	364	548	685	700	710	2 185
Rendement cumulatif du capital investi	-54	-226	-543	-816	-822	-458	90	775	1 475	2 185	

Le projet s'étend sur une période de sept ans. Les avantages s'accroissent au fil du temps pour s'établir à approximativement 1,94 milliard de dollars après sept ans et à 4 milliards de dollars en 10 ans. Le montant des économies annuelles à la fin de la période de mise en œuvre de sept ans sera de quelque 660 millions de dollars, et de 710 millions de dollars après 10 ans, ce qui représente environ 20 % des dépenses totales engagées la dixième année.

Voici les grandes étapes à cet égard :

- Année 3 : Début des économies et des avantages connexes.
- Année 5 : Les économies annuelles devraient correspondre à peu près aux investissements annuels.
- D'ici la fin de l'année 7 : Recouvrement complet des coûts initiaux (récupération) et économies annuelles nettes récurrentes de l'ordre de 660 millions de dollars.

6.5 Modèle de financement

Le modèle de financement a été élaboré selon des lignes directrices générales.

- La part des économies et des investissements mentionnés concerne particulièrement les services des finances, du matériel et des RH au sein de l'enveloppe des SAM.
- Les investissements requis ont été estimés en fonction d'une approche ascendante fondée sur les projets.
- Les investissements requis ont été estimés selon une méthode de coût intégral, y compris un coût pour éventualités de 25 % augmentant progressivement pour passer de 5 % lors de la

De façon générale, les investissements requis seraient financés comme suit :

- **nouveaux fonds approuvés par le Conseil du Trésor à partir de la Réserve de fonctionnement;**
- **réinvestissement d'avantages réalisés;**
- **grâce à l'orientation de dépenses prévues ou requises par les ministères et organismes centraux vers les objectifs/projets répertoriés quant à l'entreprise.**

Rapport d'examen des SAM

1^{re} année et de 1 à 30 % lors des 5^e à 7^e années.

- Pendant les phases suivantes des travaux, les estimations concernant l'analyse de rentabilisation seront liées à des projets définissables et, au sein de ces projets, à des avantages et résultats particuliers qui seront mesurés et dont il sera rendu compte en fonction des attentes.
- Les priorités des projets seraient évaluées, déterminées et approuvées dans le cadre de la Gouvernance intégrée.
- Des devis ont été établis expressément pour cette analyse de rentabilisation. Durant la mise en œuvre, chacun des projets, au fur et à mesure qu'il suivra le processus allant de la phase de l'APP à celle de l'ADP, ferait l'objet d'estimations indicatives ainsi que d'estimations fondées.
- Les investissements requis aux fins des résultats et des exigences concernant l'ensemble de l'organisation seraient financés principalement à l'échelle de cette dernière.
- Le modèle de financement vise à éviter d'avoir à imputer aux ministères et organismes certains des coûts liés aux SAM ainsi que des responsabilités additionnelles attribuables à l'exécution des fonctions administratives ayant trait aux programmes et aux régions.
- Une partie des avantages réalisés (dividendes de l'efficience) serait réinvestie dans le PMSI, alors que le reste serait réparti entre les ministères et organismes et l'administration centrale.
- Les prévisions touchant les investissements et les économies ne comprennent pas les investissements ou avantages découlant des initiatives ou des projets déjà en cours. Plus précisément, l'examen des SAM qui a permis d'établir les prévisions en matière d'investissements et d'économies ne tient pas compte des initiatives suivantes :
 - *Loi sur la modernisation de la fonction publique.*
 - Modernisation des pensions.
 - Initiative des services de voyage partagés.
 - Marché en direct du GC.
 - Apprentissage électronique/Système de gestion de l'apprentissage.
 - Sélection électronique/Recrutement électronique.
 - SIGD.

Même si ces initiatives débordent du champ d'application de l'examen des SAM aux fins du calcul des investissements et économies connexes, les recommandations issues de cet examen liées à la gouvernance intégrée permettent d'assurer la coordination des mandats et des orientations de toutes les initiatives horizontales.

6.5.1 Financement des investissements requis

Le tableau ci-dessous montre comment les investissements requis pourraient être financés.

Financement des investissements requis	Année 1 05/06	Année 2 05/07	Année 3 07/08	Année 4 08/09	Année 5 09/10	Année 6 09/10	Année 7 09/10	Année 8 09/10	Année 9 09/10	Année 10 09/10	Total
Modèle de financement											
Réorientation des dépenses	-18	-62	-140	-167	-145	-73	-26	0	0	0	-631
Avantages réinvestis	0	0	-70	-137	-175	-120	-75	0	0	0	-577
Réserve de fonctionnement	-36	-110	-200	-152	-80	-50	-11	0	0	0	-639
Investissement total requis	-54	-172	-410	-456	-400	-243	-112	0	0	0	-1 847

Réorientation des dépenses existantes/prévues/probables

Selon le modèle du statu quo, on estime qu'au cours des 10 prochaines années, les services des finances, du matériel et des RH coûteront aux ministères et organismes et organismes de services communs environ 37 milliards de dollars.

De cette somme totale, environ 2 milliards de dollars devront être engagés par les ministères et organismes aux fins suivantes :

- Mises à niveau des systèmes ministériels (400 millions de dollars).
- Nouveaux services des finances, du matériel et des RH et systèmes d'information connexes (240 millions de dollars).
- Initiatives horizontales du GC p. ex. : modernisation de la paie et des pensions, SIGD, MDGC, ISVP, LMFP, apprentissage électronique/système de gestion de l'apprentissage, recrutement électronique et Portail des employés (1 050 millions de dollars).
- Formation ministérielle et participation à d'autres initiatives communes (400 millions de dollars).

Selon le modèle du statu quo, ces investissements non concertés ne permettront pas d'en arriver à un modèle cohérent de prestation des services administratifs pour l'ensemble de l'organisation. Par conséquent, le modèle de financement suggéré est basé sur le principe de la réorientation des fonds relatifs à toute une gamme d'activités non coordonnées vers un fonds d'investissement intégré visant spécialement à favoriser le programme de transformation.

Grâce à une orientation claire de la part des mécanismes de la gouvernance intégrée, les ministères et organismes, les services communs et les organismes centraux devraient pouvoir axer une partie des dépenses susmentionnées sur la réalisation des objectifs généraux de la modernisation des SAM. Par exemple, au lieu de mettre à niveau leurs services des finances et du matériel ou leurs systèmes de RH dans une direction, les ministères et organismes adopteront la configuration et les systèmes communs lors de la transition à l'OSAMP.

En conséquence, on escompte que les ministères et organismes fourniront approximativement 631 millions de dollars (y compris une réserve pour éventualités de 25 %) de l'investissement requis pour la modernisation des SAM, tel qu'il est indiqué dans le résumé des investissements ci-dessus. Voici certains des domaines où l'on prévoit que les ministères et organismes assumeront le coût des investissements :

- Adoption de processus administratifs communs.
- Adoption de normes communes relatives aux données (par exemple, plans comptables et numéros communs de fournisseurs).
- Adaptation aux services d'information et mise en œuvre de trousseaux d'information.
- Conversion des données.
- Interfaces avec les systèmes des programmes.
- Coûts liés aux changements de systèmes.
- Programme de préparation à la transition (par exemple, établissement des données de référence et planification).
- Adaptation des structures organisationnelles, des rôles et des responsabilités des ministères.
- Formation et communications.
- Réinstallation.

Avantages réinvestis

La transition des ministères vers l'OSAMP permettra d'effectuer des gains en efficacité grâce à la réalisation d'économies d'échelle et à l'utilisation de normes, de processus et de systèmes communs en matière de données (voir section 1.2.2 - Répartition des avantages).

Les gains en efficacité devraient se refléter dans le développement d'une capacité excédentaire, surtout chez l'OSAMP, mais aussi dans les ministères et organismes. Au cours des années 3 à 7, on prévoit que cette capacité excédentaire sera orientée en grande partie vers la réalisation des tâches liées au projet (par exemple préparation à la transition de la prochaine vague de ministères et organismes, élaboration des versions 2, 3 et 4 du système commun pour le Portail des employés, et simplification des processus).

On prévoit qu'environ 577 millions de dollars des économies réalisées (capacité excédentaire générée) seront réinvestis dans le programme.

Investissements à partir de la réserve de fonctionnement

Au cours de la période de sept ans, quelque 639 millions de dollars en nouveaux fonds tirés de la réserve de fonctionnement devraient être investis dans le programme.

Tous les fonds seront sollicités en fonction de projets déterminés conformes au processus de soumission allant de l'APP à l'ADP.

Les fonds provenant de la réserve de fonctionnement seront gérés et contrôlés à l'aide des mécanismes suivants :

- La structure de la gouvernance intégrée des SAM établira, examinera de manière critique et priorisera, chaque année, un portefeuille de projets conformes aux objectifs du programme.
- Ces projets seront assez courts (18-30 mois) et indiqueront clairement les économies et les résultats escomptés et des plans déterminés seront mis en œuvre pour veiller à ce que les avantages soient réalisés.
- Le portefeuille annuel de projets sera soumis aux ministres aux fins d'approbation.
- Chacun des projets dans le portefeuille avalisé fera l'objet des processus approuvés allant de l'APP à l'ADP, si bien que les ministres du CT accorderont leur approbation selon le principe du cas par cas. Par ailleurs, les projets individuels non inclus dans le portefeuille déjà approuvé devront obtenir le feu vert de la gouvernance intégrée avant qu'il ne puisse y être donné suite.
- La structure chargée de la gouvernance intégrée des SAM préparera un rapport annuel à l'intention des ministres du CT au sujet des avantages qualitatifs et quantitatifs du programme.
- En ce qui concerne les économies quantitatives, on devra présenter aux ministres un plan annuel de réalisation des épargnes relatives aux diverses APP/ADP de projets.
- En résumé, le portefeuille de projets sera géré par la structure chargée de la gouvernance intégrée et un rapport annuel sur l'état de l'ensemble du portefeuille des SAM sera préparé à l'intention des ministres.

6.5.2 Répartition des avantages

Au fur et à mesure que les ministères effectueront la transition vers le modèle de l'OSAMP, des gains en efficacité attribuables aux facteurs ci-après seront réalisés :

- Rationalisation des systèmes des finances, du matériel et des RH grâce à l'adoption d'un seul ensemble d'applications pangouvernementales.
- Normalisation par l'établissement de processus opérationnels communs à l'échelle de l'administration fédérale.
- Mise en œuvre de transactions libre-service au moyen d'un portail commun pour les employés.

Rapport d'examen des SAM

- Élimination des tâches sans valeur ajoutée.
- Simplification grâce à un cadre raisonnable en matière de politiques et de surveillance.
- Consolidation par la réduction du nombre de points de prestation de services.
- Partage de biens, d'activités et de personnel pour réaliser des économies d'échelle et des épargnes.
- Simplification des processus d'établissement de rapports à l'échelle de l'organisation, notamment en ce qui concerne la normalisation des définitions communes pour les données (par exemple, numéro de fournisseur et de client unique).

Tel qu'il a déjà été indiqué, ces modifications devraient permettre de réaliser des avantages de l'ordre de 4 milliards de dollars en 10 ans. Le tableau ci-dessous montre comment ces avantages pourraient être répartis entre le programme, les ministères, les organismes et l'administration centrale.

Répartition des avantages	Année 1 05/06	Année 2 05/07	Année 3 07/08	Année 4 08/09	Année 5 09/10	Année 6 09/10	Année 7 09/10	Année 8 09/10	Année 9 09/10	Année 10 09/10	Total
Avantages réinvestis	0	0	70	137	175	120	75	0	0	0	577
Réserve regarnie	0	0	0	0	0	0	25	125	130	135	415
Dividende de l'efficacité des ministères	0	0	23	46	99	152	165	171	175	178	1 008
Dividende de l'efficacité de l'administration centrale	0	0	0	0	121	335	395	389	395	398	2 032
Répartition totale des avantages	0	0	93	183	394	607	660	685	700	710	4 032

Avantages réinvestis

Comme il est indiqué ci-dessus, environ 577 millions de dollars en avantages réalisés seront réinvestis dans le programme.

Réserve pour le renouvellement

Il est essentiel que les technologies et les approches de l'OSAMP et les niveaux des services qu'elle offre aux gestionnaires et aux employés soient d'une qualité et d'une envergure qui permettent d'accroître l'efficacité des programmes et d'éliminer le besoin de créer des activités administratives parallèles, financées à même les fonds de ces programmes.

Dans toutes les organisations opérationnelles, la qualité et le niveau du service ont tendance à diminuer au fil du temps à cause du roulement du personnel, de la désuétude des technologies, d'une attention moindre accordée à l'efficacité des processus et à l'ajout de nouvelles exigences aux pratiques administratives déjà en place. Lorsqu'une telle érosion se produit, il commence alors à se créer, au sein des programmes, des activités administratives parallèles financées à partir des fonds de ces programmes, ce qui est très onéreux pour l'État.

On prévoit que les coûts que l'OSAMP facturera à ses clients seront assortis d'une disposition visant à renouveler l'offre des services, à favoriser les améliorations continues, à mettre à jour les connaissances du personnel grâce à la formation et à mettre les technologies à niveau.

En règle générale, des investissements notables doivent être effectués périodiquement au fil du temps – modernisation de l'ensemble de la technologie, refonte complète des processus opérationnels et de la configuration de soutien – investissements qui ne pourront pas être faits selon une structure raisonnable de prix. (Si les clients devaient percevoir que les prix sont excessifs, ils seraient portés à chercher des solutions de rechange, entre autres à mener leurs propres activités.)

On prévoit qu'il faudra des fonds d'un montant d'environ 415 millions de dollars (ou approximativement 125 millions de dollars par année) pour ces importants investissements. La source de financement envisagée pour de tels investissements serait une affectation à partir du dividende de l'efficacité de l'administration centrale (voir section ci-dessous). La réserve de fonctionnement constitue aussi une autre source de fonds qui pourrait être examinée.

Dividende d'efficacité des ministères et organismes

Comme il a été mentionné précédemment, il est prévu que les ministères et organismes consacreront quelque 631 millions de dollars à l'atteinte des objectifs du programme grâce à la réorientation de dépenses ministérielles.

Pour tenir compte de cette contribution et motiver les ministères à l'égard de la présente initiative (facteur essentiel de réussite), les ministères et organismes sont admissibles aux avantages, selon le modèle prévu de réalisation des économies.

On s'attend à ce que les ministères conservent ou se voient attribuer 25 % des économies réalisées. Au cours de la période des 10 premières années, les ministères et organismes effectueront des économies de l'ordre de 1 milliard de dollars et d'approximativement 175 millions de dollars chaque année par la suite. En outre, si les ministères et organismes devaient réaliser des économies directes et indirectes beaucoup plus élevées que celles escomptées, ils pourraient affecter ces épargnes supplémentaires à des secteurs de programmes hautement prioritaires.

Dividende d'efficacité de l'administration centrale

Environ 75 % des économies effectuées, moins les avantages réinvestis et les réserves pour le renouvellement (ci-dessus), seront attribués à l'administration centrale aux fins de réaffectation à des programmes et à des activités hautement prioritaires. La distribution des économies, qui augmenteront au fil du temps, débutera à l'année 5.

Au cours de la période des 10 premières années, l'administration centrale réalisera des économies d'environ 2 milliards de dollars et de 400 millions de dollars chaque année par la suite.

7 Facteurs de réussite et gestion du risque

L'examen des SAM reconnaît que le passage à l'état final recommandé (section 4) dans les délais recommandés (section 5) représente une tâche ambitieuse, complexe, exigeante et difficile qui s'étendra sur plusieurs années et qui nécessitera la participation et la coordination de milliers de personnes.

Nous ne devons ni sous-estimer, ni banaliser le défi qui nous attend. Un grand nombre d'objectifs tactiques interdépendants et de conditions doivent être atteints.

Plusieurs conditions préalables doivent être établies et maintenues pour assurer la mise en œuvre du PMSI tout au long de la vie du programme.

Les recommandations ci-dessous décrivent les conditions préalables à la mise en œuvre d'un programme de l'ampleur de celui qui est proposé.

7.1 Énoncé précis de l'orientation

La première étape, qui consiste à déclarer clairement et sans ambiguïté que les services partagés sont l'approche privilégiée pour la prestation des services administratifs, est aussi la plus importante. Une telle déclaration permet d'éliminer l'hésitation, les contestations et l'inertie tout en facilitant l'orientation de toutes les décisions d'investissement à venir.

Pour obtenir un tel engagement, il est recommandé :

- de demander l'appui des SM dans le cadre de réunions individuelles et d'autres forums de SM;
- d'obtenir le soutien des instances politiques par l'entremise d'une présentation au CT, d'une présentation aux ministres et/ou du processus budgétaire.

Un énoncé précis de l'orientation et de l'intention est nécessaire afin de démontrer notre engagement, de surmonter la résistance au changement et d'établir, sans équivoque, la responsabilité de la direction dans le cadre du PMSI.

Cet énoncé de l'orientation devrait porter sur les sujets suivants :

Orientation stratégique

D'ici avril 2010, tous les ministères et organismes seront desservis par l'OSAMP. Ils utiliseront un processus opérationnel commun, une architecture d'information et une suite unique d'applications de SAP/PeopleSoft gérée par un organisme commun de SAM au sein de l'OSAMP et hébergée par une organisation unique de SAM au sein de l'OSP-TI.

Étendue des services

Le modèle opérationnel final englobera tous les services de gestion des finances, du matériel et des RH. L'étendue des services partagés ainsi que la définition des processus communs et des configurations de système seront orientées par les décisions de la gouvernance intégrée.

Inclusion obligatoire

La participation de tous les ministères et organismes figurant aux annexes 1.1.1 et 2 de la *LGFP* est essentielle pour éviter la fragmentation des services, réaliser des économies d'échelle et obtenir les avantages que procure une approche entièrement intégrée.

Programme de modernisation des services internes

Un PMSI relevant du secrétaire du Conseil du Trésor sera mis sur pied afin d'orienter la mise en œuvre de la vision finale recherchée. La responsabilité de la gestion de l'ensemble du programme sera confiée à la Direction du dirigeant principal de l'information du SCT.

7.2 Engagement de la haute direction

L'examen établit clairement qu'une transformation d'une telle envergure sera complexe, exigeante et difficile, et que les changements apportés seront considérables.

- Des changements seront apportés aux rôles et à la culture organisationnelle.
- Certains employés seront déplacés.
- Certains employés pourraient être redéployés.
- Les régions seront touchées.
- Certains fournisseurs seront touchés.
- Il faudra mettre beaucoup de temps, d'argent, de collaboration et de détermination dans cette initiative.
- Les effets négatifs de l'initiative devront être gérés.
- Étant donné que les économies ne seront réalisées qu'au cours de la troisième année, il faudra s'armer de patience.

Compte tenu des répercussions et des contestations prévisibles, la réussite du PMSI à moyen et à long termes nécessite un engagement soutenu de la part de la haute direction.

L'examen reconnaît qu'une transformation d'une telle ampleur aura des résultats dont les effets négatifs pourraient affecter un certain groupe de ministères et d'organismes. À titre d'exemple, le GC, dans son ensemble, et la plupart des ministères et organismes seront avantagés par l'adoption des services communs mais les ministères et organismes qui fonctionnent dans des secteurs particuliers pourraient être désavantagés pour un certain temps.

Les entrevues menées auprès des organisations concernées des secteurs public et privé ont indiqué qu'une transformation aussi importante ne dépend pas de l'acquisition de connaissances techniques, d'une meilleure équipe de projet, d'une conception améliorée des processus ou d'une bonne gestion de projet. Elle nécessite avant tout :

- un engagement stratégique soutenu de la part des instances politiques et des sous-ministres à faire en sorte que la transformation soit suffisamment profonde pour atteindre les objectifs fixés;
- le maintien de cet engagement tout au long de la vie du projet;
- l'engagement de ressources correspondant à l'ampleur du processus de transformation.

Dans les grandes initiatives pluriannuelles, l'une des principales causes d'échec est l'effritement graduel de l'engagement au fur et à mesure que de nouveaux intervenants et de nouvelles priorités entrent en jeu. L'appui soutenu des instances politiques et des sous-ministres est essentiel.

L'engagement doit être obtenu au début du programme et maintenu jusqu'à la fin. On ne doit pas entreprendre une transformation aussi importante sans s'assurer d'avoir un soutien constant et sans équivoque.

Une fois que l'engagement aura fait l'objet d'une décision et d'un accord, il devra être réaffirmé et communiqué clairement chaque année aux sous-ministres, puis aux cadres intermédiaires concernés (de niveau EX moins 1) par l'entremise des organisations centrales et ministérielles.

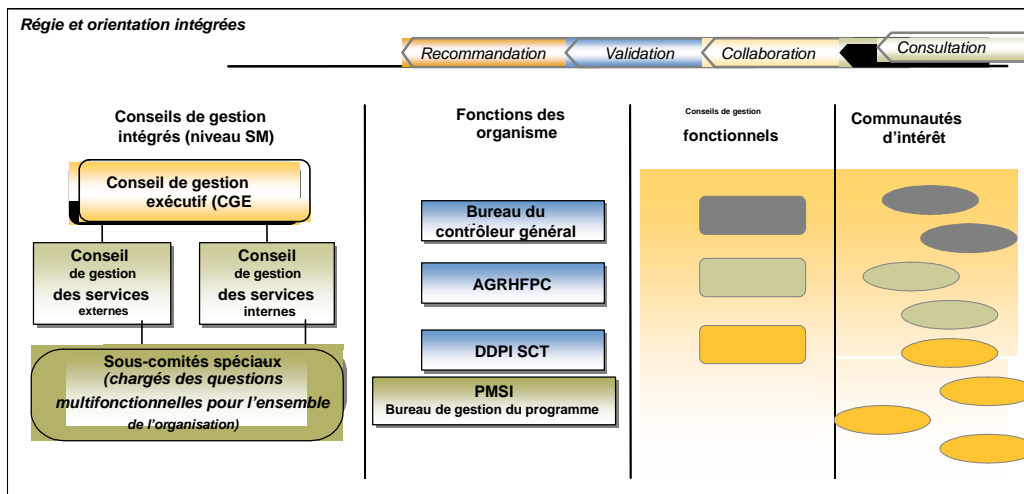
Les engagements doivent être officiellement intégrés aux objectifs de rendement des sous-ministres et des sous-ministres adjoints.

7.3 Gouvernance intégrée

Tout comme le conseil de gestion au niveau de sous-ministre proposé pour la gouvernance intégrée dirigerait et administrerait le modèle opérationnel avec le temps, il est prévu que le modèle de gouvernance intégrée donnerait une orientation stratégique au programme de transition.

Sans un modèle efficace de régie intégrée pour assurer l'orientation et prendre des décisions en temps opportun, le PMSI risque de perdre de vue ses objectifs, de fragmenter ses efforts de mise en œuvre et, en définitive, de ne pas atteindre les résultats souhaités.

Comme il prend en charge le modèle opérationnel, le conseil de gestion au niveau de l'organisation sera responsable du PMSI; de cette façon, la priorité sera accordée aux besoins de l'ensemble de l'organisation plutôt qu'aux besoins particuliers d'un ministère ou organisme.



Le mandat proposé pour la gouvernance intégrée consiste à établir la vision, l'orientation et la stratégie et à définir le modèle opérationnel pour les pratiques de gestion ministérielles.

L'application de ce mandat au processus de transition signifie que la gouvernance intégrée devra utiliser son pouvoir décisionnel pour relever les défis suivants :

- Définir la portée de l'OSAMP
- Harmoniser les initiatives horizontales
- Approuver les stratégies d'établissement des prix
- Surveiller les avantages obtenus
- Assurer l'équilibre entre le contrôle et l'efficacité
- Éliminer les cloisonnements et promouvoir une approche de bout en bout centrée sur les programmes
- Surveiller les progrès de la mise en œuvre
- Donner des directives sur les questions liées aux priorités, à l'affectation des ressources et à la capacité au fur et à mesure que la mise en œuvre du PMSI progressera

7.4 Rôles et responsabilités en matière de mise en œuvre

La portée du PMSI exigera la participation de grandes équipes de projet décentralisées. Les rôles, les pouvoirs et les responsabilités devront être clairement définis pour assurer la réussite du programme.

Pouvoirs en matière de politiques et prise en charge des processus

Les organismes centraux conservent leurs pouvoirs fonctionnels en ce qui concerne la définition des exigences en matière de politiques et de contrôle à l'échelle de l'organisation.

Ils doivent également établir et exercer leur rôle élargi en ce qui concerne la prise en charge des processus fonctionnels. Pour ce faire, ils doivent établir les normes et lignes directrices à observer au moyen de processus de bout en bout s'appliquant à tous les points de service. Ils doivent notamment assurer un équilibre raisonnable entre le contrôle (tel qu'il est énoncé dans le cadre stratégique fonctionnel) et l'efficacité des processus (telle qu'elle est énoncée dans les normes et les lignes directrices). De plus, une collaboration très étroite doit s'établir entre les responsables des processus dans les organismes centraux afin d'assurer l'adoption d'une vision axée sur les processus intégrés de bout en bout qui transcende les cloisonnements fonctionnels.

L'envergure des changements prévus au modèle opérationnel ainsi que la taille et la complexité des exigences de mise en œuvre nécessitent la participation de grandes équipes de projet décentralisées. Les rôles, les pouvoirs et les responsabilités devront être clairement définis pour assurer la réussite du programme.

Voici les autres rôles liés spécifiquement à la mise en œuvre :

- Jouer un rôle prépondérant dans les conseils de gestion de la gouvernance intégrée et de la gouvernance opérationnelle.
- Jouer un rôle de premier plan dans la gouvernance de certains projets de conception et de mise en œuvre à l'échelle de l'organisation (par exemple, concevoir et élaborer un modèle opérationnel commun et la suite unique d'applications de SAP/PeopleSoft).

- Jouer un rôle clé dans la réalisation de projets de conception et de mise en œuvre à l'échelle de l'organisation et, dans certains cas, en assumer la pleine responsabilité (par exemple, concevoir et élaborer un modèle opérationnel commun et la suite unique d'applications de SAP/PeopleSoft).
- Assumer directement la responsabilité d'appliquer les changements convenus à leurs cadres stratégiques respectifs, au besoin, afin de soutenir le nouveau modèle opérationnel.
- Assumer directement la responsabilité d'établir des lignes directrices et des normes de fonctionnement afin de définir les cibles qui orienteront la conception des processus communs.

L'engagement des collectivités fonctionnelles, tant pour intégrer l'expertise fonctionnelle et opérationnelle dans le processus décisionnel que pour soutenir les activités de gestion du changement et de communications, est un élément essentiel du rôle des organismes centraux. Ceux-ci devront :

- coordonner et présider les CGF respectifs;
- maintenir le dialogue entre les différents conseils, groupes consultatifs et forums des collectivités;
- coordonner l'ensemble de leurs contacts avec les ministères et organismes afin d'éviter les interruptions dans la mesure du possible.

Gestion du programme (voir également la section 7.5 ci-dessous)

Les fonctions liées à la gestion du programme seront exercées à partir d'un seul BGP intégré à la DDPI du SCT. Le BGP assumera notamment les responsabilités suivantes :

- leadership du programme de transformation et gérance de la vision;
- coordination, harmonisation et gestion du rendement des programmes dans un portefeuille de projets de mise en œuvre et dans des unités opérationnelles et des organisations multiples;
- services d'analyse, de gestion et de secrétariat pour la gouvernance intégrée;
- mise à jour du modèle opérationnel commun et du plan du programme;
- conception et surveillance d'un modèle financier intégré en ce qui concerne l'analyse de rentabilisation, les activités, les investissements et la réalisation des avantages.

Le BGP doit établir de solides relations de travail au jour le jour avec ses partenaires des organismes centraux, notamment avec le BCG et les autres secteurs du SCT, de l'AGRHFPC et de la CFP.

Exécution des projets

En ce qui concerne l'exécution des projets, il est important de faire la distinction entre deux rôles majeurs :

- **Orientation du projet** : Il s'agit essentiellement d'une fonction de gouvernance et de prise de décision qui devrait être exercée par le client ou par l'organisation ou les organisations qui ont besoin du résultat. Dans certains cas, l'orientation pourrait être assurée par une seule organisation (par exemple, l'OSAMP pour les projets orientés à l'interne) ou par une entité de gouvernance représentant des intérêts multiples (par exemple, un comité directeur composé de responsables des activités). Il n'est pas nécessaire que les organisations représentées dans l'orientation du projet exercent des responsabilités de gestion et d'exécution.

- **Gestion et exécution du projet** : Alors que l'orientation du projet peut, et devrait dans bien des cas, tenir compte des intérêts de plusieurs intervenants, la gestion et l'exécution du projet devraient relever d'un point de responsabilité unique. En termes plus précis, cela signifie qu'une personne pourrait être responsable de la réalisation du projet conformément aux résultats définis par les principaux clients (orientation du projet) et à la vision, aux directives et aux stratégies d'ensemble (gouvernance intégrée).

La responsabilité de la gestion et de l'exécution d'un projet sera confiée à diverses organisations, selon celles qui sont les plus qualifiées le mener à terme (par exemple, aux plans de l'expertise, de la capacité ou de l'intérêt à obtenir des résultats). La gouvernance intégrée, soutenue par le BGP, attribuera les projets aux organisations et déterminera les intérêts qui doivent être pris en compte dans l'orientation de ces projets, afin d'obtenir l'adhésion de tous les partenaires nécessaires à leur mise en œuvre.

En termes généraux :

- Les projets multifonctionnels et multiorganisationnels (par exemple, ceux qui s'étendent à plusieurs organisations de mise en œuvre) relèveront de la DDPI (par exemple, la conception et la mise en œuvre du modèle opérationnel commun et de la suite unique d'applications de PeopleSoft/SAP) seront d'abord dirigées par la DDPI et passeront ensuite sous le contrôle de l'OSAMP, une fois qu'elle sera établie).
- Les projets qui sont définis avec précision dans une fonction ou une organisation unique seront dirigés par l'organisation responsable (par exemple, ceux qui portent sur une question de politique appartenant à un domaine fonctionnel précis).

Pendant la période de transition et avant la création de l'OSAMP et de l'OSP-TI, les projets qui, autrement, relèveraient de la responsabilité de ces organisations seront gérés sous la direction du BGP, à l'exception des SHA qui seront administrés par la DGSIT.

7.5 Bureau de gestion de programme

Le PMSI est une initiative pluriannuelle complexe qui sera réalisée par de nombreux partenaires, qui nécessitera l'intervention de centaines de personnes affectées au projet, qui touchera des milliers de fonctionnaires, qui nécessitera des investissements de centaines de millions de dollars et qui visera des retombées se chiffrant dans les milliards de dollars.

La portée, l'envergure et la complexité du PMSI sont telles qu'il mérite clairement l'appellation de grand projet de l'État (GPE), conformément aux critères connexes. Il faut que le PMSI soit reconnu comme un GPE et coordonné par un BGP particulier pour être mené à bien et voir à ce que :

- les sommes qui y sont investies servent à atteindre l'état final et à obtenir les résultats escomptés;
- les activités soient bien coordonnées afin de réduire au minimum les chevauchements et les lacunes en rapport avec les travaux exécutés;
- que les éléments connexes soient cernés et gérés et que les échéances fixées soient respectées;

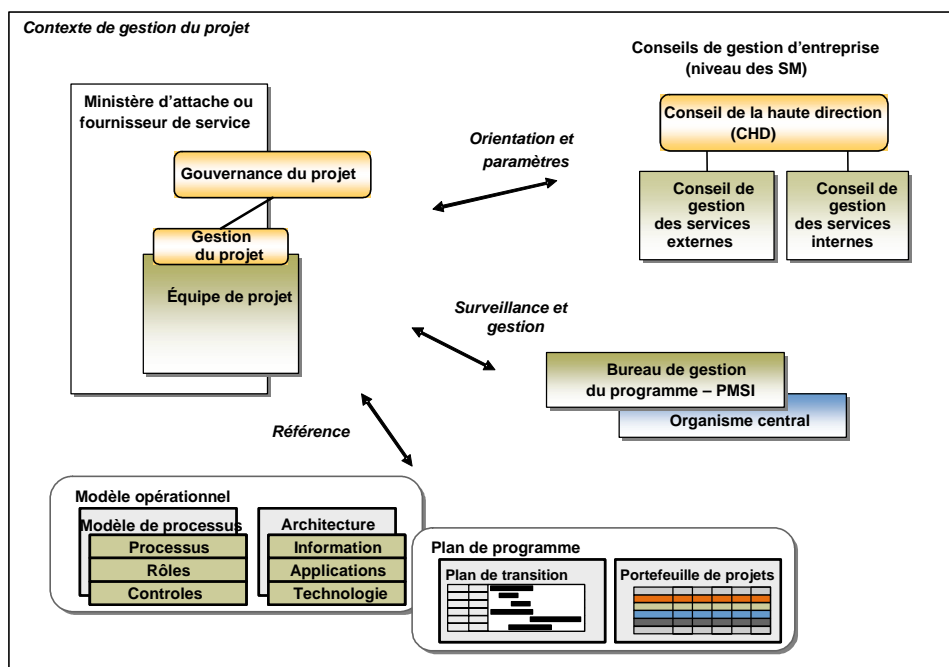
La taille du PMSI, sa complexité et les risques qu'il comporte sont assez importants pour qu'il mérite d'être géré et coordonné de manière soutenue.

Le PMSI devrait être reconnu comme un GPE, dirigé par un BGP particulier au SCT, sous la tutelle expresse d'un responsable du programme en mesure de diriger et de coordonner le portefeuille de projets.

- les risques soient gérés et atténués;
- les résultats visés soient recensés et atteints.

Il est donc recommandé qu'un secrétaire adjoint ou délégué du SCT soit désigné pour diriger le programme et qu'il soit investi de l'autorité et de l'obligation de rendre compte nécessaires pour en diriger la mise en œuvre. Il sera appuyé par un solide BGP, au sein de la DDPI, créé expressément pour mener à bien la stratégie globale du programme.

Le BGP sera le responsable de l'application de la stratégie de mise en œuvre des services partagés à l'échelle de l'administration fédérale, et contribuera au choix des investissements et à la prise des décisions connexes, fournira les services de secrétariat requis à la structure de gouvernance intégrée, exercera le suivi nécessaire, veillera au respect des attentes, et coordonnera enfin la mise en œuvre de différentes initiatives pertinentes, conformément à la stratégie de mise en œuvre.



Une fois le PMSI lancé, la Gouvernance intégrée (solidement appuyée par le BGP) autorisera les projets de mise en œuvre et définira les responsabilités et les mandats opérationnels. La Gouvernance intégrée définira et approuvera les paramètres des divers projets, y compris la définition ou l'orientation du mandat, ainsi que la forme et la composition des modèles de gouvernance applicables aux projets et aux unités opérationnelles.

Le BGP collaborera avec les structures distinctes de gouvernance de projet et les gestionnaires de projet pour voir à ce que l'orientation fixée soit bien observée et que les résultats escomptés soient atteints.

7.6 Gérer la portée des changements et la répartition des fonds du programme

La Gouvernance intégrée et le BGP géreront un portefeuille de projets de mise en œuvre, qui évoluera et sera adapté au fil des progrès du PMSI. Le BGP établira un calendrier annuel de planification des projets, que les ministres seront appelés à approuver, et il dressera un rapport annuel sur le rendement de l'ensemble du portefeuille des services internes.

On mettra sur pied un portefeuille équilibré d'initiatives comportant des projets susceptibles de donner rapidement des résultats, des investissements à long terme et plusieurs projets fondamentaux. Il faudra que des fonds soient engagés pour la réalisation de plusieurs projets de base qui feront partie de l'infrastructure préalable.

Pour gérer les enjeux en matière de complexité, de risque et de capacité, le PMSI sera réalisé au moyen d'un portefeuille de projets de conception et mise en œuvre, autorisés par la Gouvernance intégrée

Les projets individuels seront de courte durée (de 18 à 30 mois) et viseront des objectifs opérationnels clairs. La taille d'un projet (chiffrée en dollars) devrait également être limitée étant donné les risques et les défis importants que doivent relever tant le secteur privé que le secteur public quand la valeur d'un projet particulier dépasse environ 50 millions de dollars. Les projets seront approuvés individuellement, conformément aux critères des APP/ADP, afin de contrôler la portée et l'attribution des fonds.

Par l'intermédiaire de la Gouvernance intégrée, les ministres :

- approuveront un portefeuille annuel de projets;
- accorderont les APP et les ADP rattachées aux projets figurant sur la liste approuvée. Les projets particuliers ne faisant pas déjà partie du portefeuille approuvé devront être approuvés par la Gouvernance intégrée, avant qu'on passe aux étapes de l'APP et de l'ADP.

7.7 Gestion des résultats, des avantages et du rendement du programme

La vision de l'état final et, partant, la justification du PMSI, sont fondées sur des estimations pluriannuelles des investissements, des retombées quantitatives ainsi que des attentes qualitatives et quantitatives en ce qui a trait à l'amélioration des niveaux de service et de la communication de l'information.

Pour que la haute direction maintienne son engagement, ce qui est essentiel pour mener à bien le PMSI, il faut, en permanence, qu'on puisse constater des progrès par rapport aux objectifs fixés, qu'on puisse constater les retombées du programme et qu'on puisse faire des estimations pragmatiques des investissements à venir et des répercussions qu'on attend de ceux-ci.

Si l'on n'insiste pas comme il se doit sur la gestion des résultats, il se peut que le PMSI perde de vue son point de mire, que la haute direction ne s'y intéresse plus et qu'on soit incapable d'en justifier les coûts de mise en œuvre par rapport aux retombées et au

Si l'on ne prête pas attention, comme il se doit, à la gestion des résultats et aux mesures du rendement, il se peut que le projet ne perde pas de vue son point de mire durant sa mise en œuvre, que la haute direction ne s'y intéresse plus et qu'on ne soit plus capable d'en justifier les coûts de mise en œuvre en termes d'amélioration des niveaux de service ou d'économies.

Idéalement, on établira un programme formel de gestion des résultats et de mesure du rendement, à la fois pour suivre le respect des jalons et la réalisation des progrès durant la mise en œuvre, et pour vérifier les niveaux de service fournis aux clients, une fois l'OSAMP opérationnelle.

Les stratégies proposées pour équilibrer les investissements, réaliser les économies envisagées et obtenir d'autres avantages opérationnels comprennent les suivantes :

- faire gérer le portefeuille de projets par la Gouvernance intégrée et le BGP et, en particulier, assurer le suivi des résultats visés;
- envoyer aux ministres un rapport annuel faisant état des retombées obtenues (qualitatives et quantitatives), y compris le suivi des retombées envisagées dans les présentations portant sur les projets particuliers par rapport aux résultats effectivement obtenus;
- envoyer aux ministres un plan annuel des économies envisagées, conformément aux diverses APP et ADP. Il se peut que certaines mesures en vue de réaliser des économies fassent l'objet d'une présentation soumise à l'approbation des ministres;
- envoyer aux ministres un rapport annuel sur le rendement de l'ensemble du portefeuille des services internes, y compris à la fois des opérations en cours et des projets de mise en œuvre.

7.8 Communication et gestion du changement

Le partage des services aura des répercussions importantes sur les employés qui fournissent actuellement les services administratifs. Dans la plupart des cas, les économies résultant du partage des services proviendront en partie de la réaffectation des employés qui assurent actuellement les SAM ou du fait qu'on n'aura pas à embaucher de nouveaux employés. En outre, les emplois particuliers changeront, les structures organisationnelles et les rapports hiérarchiques seront différents, et les employés seront tenus d'utiliser de nouveaux systèmes et d'appliquer de nouvelles procédures.

Si les défis touchant les ressources humaines ne sont pas relevés de manière adéquate, ou s'ils sont carrément ignorés, la transition au nouveau modèle sera compromise et les avantages visés ne seront pas obtenus, en dépit des investissements et des efforts importants qui y seront consacrés.

En dernier ressort, la réussite du PMSI dépendra de l'acceptation et de l'adoption des changements par les employés. Si on les traite correctement et avec respect, le PMSI pourra avoir un impact positif sur les effectifs et la culture du GC.

Idéalement, les intervenants, et en particulier les employés et les syndicats, doivent être impliqués assez tôt dans le processus de mise en œuvre. Il s'agit notamment :

- de recenser dès le début les intervenants visés;
- de recenser les employés que la transition à l'OSAMP visera;
- d'établir des modes et des produits de communication sur mesure;
- de dresser un plan de mise en œuvre clair, précisant les responsabilités et les comptes à rendre;
- de communiquer régulièrement avec tous les intervenants.

Si les projets de changement sont préparés correctement et tiennent dûment compte des besoins des employés, ceux-ci pourront en retirer une satisfaction accrue, les emplois pourront être repensés en fonction d'une analyse de la valeur ajoutée, les structures organisationnelles intégrées offriront de nouvelles possibilités d'avancement professionnel et les employés pourront acquérir de nouvelles connaissances et compétences grâce à un réseau élargi de relations avec leurs pairs.

Les répercussions particulières des changements seront analysées durant la prochaine phase des travaux, en fonction d'une analyse détaillée des données de base, ministère par ministère. Les

répercussions seront analysées, région par région et fonction par fonction, et les activités pertinentes seront menées en fonction des stratégies de communication et de gestion du changement.

L'engagement des collectivités sera un aspect important des communications et de la gestion du changement. Le PMSI touchera de nombreuses collectivités, de plusieurs manières et pour plusieurs fins.

7.9 Gestion du risque et des enjeux

Le BGP va gérer l'ensemble des risques liés au programme, il va mettre en place des plans d'action pour atténuer ces risques et il va suivre les progrès réalisés et les résultats obtenus par rapport à ces plans.

Un programme de l'envergure et de la complexité du PMSI comporte par définition des risques, touchant notamment :

- la capacité globale et l'expertise requise pour le mener à bien
- l'étendue et la portée des travaux
- perturbations possibles des programmes
- les paramètres dépendant d'initiatives connexes (p. ex. la Voie de communication protégée et les outils informatiques communs)
- les difficultés éventuelles en matière d'approvisionnement
- les risques touchant le calendrier de travail et les principales interdépendances connexes
- les défis techniques et d'intégration
- la gestion d'un nombre important d'organisations participantes

Un programme de cette envergure et de cette complexité est risqué par définition. Le BGP va cerner et gérer activement les risques.

Dans un programme de cette envergure et de cette complexité, bien qu'il soit important de consulter les parties visées et d'obtenir leur concours, il est crucial de prendre les décisions et de donner les directives qui s'imposent, le cas échéant. Sinon on ne pourrait pas s'entendre sur les éléments communs, procéder à l'uniformisation requise et respecter le calendrier établi. Règle générale, la réussite dépendra de la capacité des responsables du programme d'agir et de prendre les décisions qui s'imposent plutôt que d'analyser et de consulter à outrance.

Appendice A: Liste principale des réalisations escomptées

Outre le présent rapport, l'examen des SAM englobe un certain nombre d'importantes réalisations escomptées. Voici une liste principale de ces réalisations escomptées.

A: Gouvernance et responsabilisation

- A1 Réforme de la gouvernance des services internes
- A2 Rapport sur les autres administrations

B: Modèle définitif de service

- B1 Modèle du processus financier
- B2 Modèle de processus relatif aux ressources humaines
- B3 Processus intégrés

C: Concept d'opération des SAMP

- C1 Analyse d'harmonisation – Initiatives horizontales / Organismes de prestation de services
- C2 Concept d'opération des SAMP

D: Rationalisation des systèmes

- D1 Étude d'harmonisation de la paie
- D2 Analyse de l'investissement dans le système de paie – SAP
- D3 Analyse de l'investissement dans le système de paie – PeopleSoft
- D4 Stratégie relative à un fournisseur unique par rapport à une solution à fournisseurs multiples
- D5 Analyse de l'intégration de PeopleSoft comparativement à SAP
- D6 Analyse de l'instance unique par opposition aux instances multiples
- D7 Analyse de la viabilité des fournisseurs
- D8 Répertoire des systèmes, interfaces et opérations du ministère
- D9 Rapport du Groupe de travail sur la rationalisation des systèmes
- D10 Recommandations pour la rationalisation des systèmes

E: SHGA

- E1 Concept des opérations du SHGA

F: Services d'information

- F1 Systèmes d'information organisationnels

G: Mise en œuvre et transition

- G1 Document de conception portant sur les ministères à vocation scientifique
- G2 Petits ministères et organismes – Analyse typologique
- G3 Étude du CRH sur les services de rémunération partagés
- G4 Étude sur les services partagés de rémunération de la Direction de la comptabilité, de la gestion bancaire et de la rémunération de TPSGC

- G5 Passeport de l'employé
- G6 Enjeux et stratégies liés aux gens et à la culture
- G7 Analyse des répercussions sur l'effectif de l'Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada (AGRHFPC)
- G8 Plan de mise en œuvre

H: Analyse de rentabilisation

- H1 Analyse de la base de référence pour 2004-2005 – Scénario de maintien du statu quo pendant 10 ans
- H2 Analyse des résultats / Calculs relatifs aux avantages
- H3 Estimations des coûts de mise en œuvre
- H4 Analyse de rentabilisation

I: Rapport d'examen des SAM

- I1 Rapport d'examen des SAM

Sont présentés ci-après des aperçus de toutes les importantes réalisations escomptées à l'exception du présent rapport, intitulé Rapport d'examen des services administratifs ministériels (SAM). Chacun des aperçus précise :

- le nom de la réalisation escomptée;
- l'organisation responsable de son élaboration;
- un bref résumé de la portée de l'analyse;
- un aperçu des principales constatations et(ou) recommandations issues de l'examen.

Pour obtenir plus de précisions sur la portée visée, les constatations et les recommandations relatives à chaque réalisation escomptée, on se reportera au document pertinent dans les répertoires des projets.

Outre les réalisations escomptées indiquées ci-dessus et décrites plus loin, il existe un large éventail de matériel de présentation qui a été élaboré dans le but de :

- faciliter les discussions au sein de groupes de travail autour de questions particulières;
- présenter les constatations, les hypothèses de travail et les recommandations proposées, pour validation et approbation;
- communiquer les résultats de l'examen des SAM à un large éventail de publics intéressés (on trouvera à l'annexe B une liste des groupes ayant participé à l'examen des SAM).

Appendice B: Aperçus des réalisations escomptées

A1 : Réforme de la gouvernance des services internes

Réalisation escomptée A1 : Réforme de la gouvernance des services internes	
Organisation responsable : Direction du dirigeant principal de l'information (DDPI)	
<p>Portée des travaux :</p> <p>La Réforme de la gouvernance des services internes porte sur les points suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> • La gouvernance intégrée relative aux services et fonctions internes : un rôle crucial pour fournir une orientation et un modèle de gestion global pour tous les services administratifs et les technologies de l'information. • La gouvernance opérationnelle relative à l'organisation des Services administratifs ministériels partagés – la gouvernance opérationnelle assure l'orientation et la surveillance des services partagés dans le cadre des grandes orientations déterminées par la gouvernance intégrée, y compris le cadre de responsabilisation et les relations par le biais desquelles une organisation de services partagés (OSP) fournit des services correspondant aux résultats escomptés. • La gouvernance provisoire et la gouvernance de projet, destinées à faire progresser la transformation vers la vision à l'état final des services administratifs ministériels. La gouvernance intégrée et la gouvernance opérationnelle définissent les états définitifs pour l'avenir. La gouvernance provisoire fournit le moyen de parvenir à ces états. 	
<p>Principales constatations / Recommandations :</p> <p>Gouvernance intégrée</p> <p>La gouvernance intégrée a pour objectif d'établir la stratégie pour les services et fonctions internes dans l'ensemble du gouvernement du Canada et de définir le modèle de fonctionnement pour les pratiques de gestion ministérielles, y compris la portée et les attentes pour les organisations de prestation de services partagés et communs.</p> <p>1. Attribuer la principale responsabilité de la direction de la gouvernance intégrée à un nouveau conseil de l'organisation au niveau du sous-ministre doté de pouvoirs élargis de décision ou de recommandation au Conseil du Trésor en ce qui concerne :</p> <ul style="list-style-type: none"> • l'élaboration de la vision, de l'orientation, de la stratégie, des cadres des politiques et des cadres généraux pour les services internes; • la définition du « modèle de gestion » pour les pratiques ministérielles de gestion afin d'assurer leur harmonisation avec les stratégies pour l'ensemble du gouvernement du Canada, de mieux définir la participation des organismes centraux au modèle et de déterminer le modèle financier (ressources, coûts, investissements, réalisation des avantages qui en découlent, etc.); • l'orientation générale et l'harmonisation des principales initiatives en cours qui correspondent à la portée visée (p. ex., Marché du GC) et de nouveaux projets de transformation de la prestation de services vers le modèle définitif; • la définition de la portée des mécanismes de prestation partagés et communs en favorisant la réussite de chacun d'entre eux; • la définition du cadre général et des exigences prévues pour les opérations de services partagés (normes de rendement, cadre de contrôle et de gestion du risque); • la surveillance et la conformité en ce qui concerne la réussite et la viabilité de la stratégie et du modèle de gestion; • l'exercice d'une surveillance des mesures qui visent à réaliser des gains d'efficacité dans les services internes et qui sont prises dans le cadre du processus du Comité d'examen des dépenses. 	

2. La portée fonctionnelle du conseil de l'organisation au niveau du SM engloberait :
 - les finances et la fonction de contrôleur;
 - la gestion des acquisitions et du matériel;
 - la gestion des salaires et des avantages sociaux;
 - les ressources humaines;
 - la gestion de l'information et l'informatique;
 - les biens immobiliers;
 - la sécurité des installations et du personnel.
3. Parmi les membres du conseil de l'organisation figureraient les sous-ministres des ministères et organismes centraux, qui se partageraient la responsabilité et les obligations redditionnelles quant aux décisions et recommandations du conseil.
4. Le conseil de l'organisation au niveau du SM bénéficierait de l'appui d'un conseil consultatif au niveau du sous-ministre adjoint (SMA), ainsi que de sous-comités établis à des fins précises par le Conseil consultatif au niveau du SMA afin de régler certaines questions en particulier, et d'un secrétariat (BGP).

Gouvernance opérationnelle

La gouvernance opérationnelle a pour objectif de fournir une orientation et une surveillance continue à l'égard des organisations de services partagés (OSP) et de leurs relations avec les clients, dans le cadre établi par la gouvernance intégrée.

1. Mettre sur pied un Conseil de gestion d'OSP au sein duquel les clients sont largement représentés, afin de fournir une orientation et une surveillance opérationnelle pour la prestation des services partagés par l'OSP dans le cadre établi par la gouvernance intégrée, doté de responsabilités précises, dont les suivantes :
 - Approbation et surveillance de la mise en œuvre du plan d'activités de l'OSP;
 - Promotion de la réussite de l'OSP et de ses relations de partenariat avec les clients;
 - Surveillance de l'efficacité des relations bilatérales de prestation de services, y compris la surveillance du processus de résolution de conflits entre l'OSP et les ministères et organismes clients, et la gestion d'enjeux et de conflits multilatéraux ayant trait à la prestation de services;
 - Surveillance de la gestion du rendement (normes, attentes, niveaux de service) en ce qui concerne les services correspondant à la portée visée;
 - Embauche et évaluation du rendement du directeur général (DG) de l'OSP;
 - Identification et recommandation à la gouvernance intégrée de débouchés et de modifications et améliorations au modèle de gestion.
2. Dans la relation bilatérale entre l'OSP et des ministères ou organismes particuliers, confirmer les rôles et responsabilités suivants :
 - Les ministères assurent la gestion des ressources en vue d'obtenir les résultats escomptés du programme et conservent la responsabilité et les obligations redditionnelles pour la gestion (verticales), et doivent s'assurer que leurs cadres de conformité et de contrôle ministériels sont adéquats.
 - L'OSP fournit des services administratifs ministériels désignés qui répondent aux besoins du Ministère, et a la responsabilité de répondre aux attentes définies dans les accords sur les niveaux de service et du caractère adéquat des cadres de conformité et de contrôle définis dans le modèle.
 - Les budgets pour l'acquisition de services demeurent du ressort des ministères/organismes clients.
 - Les mécanismes efficaces de responsabilisation horizontale que doit utiliser l'OSP pour la prestation de services, y compris les accords sur les niveaux de service, la mesure du rendement et la présentation de l'information sur le rendement, l'examen des conséquences financières et la participation à l'évaluation du rendement du DG et de la direction de l'OSP.
3. Le Conseil de gestion de l'OSP établit et surveille un processus de résolution de conflits qui prévoit, le cas échéant, la présentation à un Conseil de règlement des différends doté d'un pouvoir d'arbitrage des différends qui surgissent dans les relations entre les ministères et l'OSP.
4. Pour que la responsabilisation horizontale soit efficace, le respect ou le non-respect des engagements de l'OSP envers ses clients doit se traduire par des conséquences tangibles. Au sein du gouvernement du

Canada, les moyens d'y parvenir sont plus limités que dans le cas d'un fournisseur externe. Le Sous-comité a identifié les principaux mécanismes suivants :

- Le DG de l'organisation de services partagés relève du Conseil de gestion, lequel jouirait des mêmes pouvoirs qu'un conseil d'administration en ce qui concerne l'embauche ou le congédiement du DG et la détermination de sa rémunération variable.
- Les dispositions financières prévues en cas de non-respect par l'OSP des attentes définies explicitement dans les Accords sur les niveaux de service. Il faut sopeser soigneusement les dispositions précises afin d'éviter tout effet négatif sur la viabilité du modèle ou l'instauration d'un modèle trop compliqué ou litigieux. [traduction] « *Retenir des fonds pénalise l'organisation, et l'organisation, c'est nous! Prenez garde que tout le monde ne sorte perdant de ce petit jeu* ».
- La visibilité et la transparence dans la présentation de rapports sur les résultats et le rendement financier.
- Un processus de résolution des conflits visant clairement à résoudre les différends directement, par la recherche de solutions communes, avant de soumettre la question à un Conseil de règlement des différends pour arbitrage.
- Si un problème touche de nombreux ministères clients, le Conseil de gestion peut prendre l'initiative de résoudre le problème collectivement, ou de remonter la filière hiérarchique et de soumettre la question au Conseil de gestion de la gouvernance intégrée.

Gouvernance provisoire et de projet

La gouvernance provisoire a pour objectif de mener la transformation vers la mise en œuvre intégrale de la vision à l'état final de la gouvernance intégrée et de la gouvernance opérationnelle. Il s'agit d'un microcosme reflétant ces deux aspects, destiné à servir de guide pour l'action et la prise de décisions pendant la période de transition.

La gouvernance de projet est axée sur l'obtention des résultats et l'atteinte des objectifs des projets de transformation, tels que définis par la gouvernance intégrée, et de gérer les changements importants au modèle de gestion avant d'en transférer la responsabilité à la gouvernance opérationnelle.

Avant la mise en œuvre intégrale de la vision à l'état final de la gouvernance intégrée et de la gouvernance opérationnelle, c'est la gouvernance provisoire et de projet qui mène et gère la transformation vers la mise en œuvre de la vision à l'état final approuvée et vers la mise en œuvre intégrale de la gouvernance intégrée et de la gouvernance opérationnelle.

A2 : Rapport sur les autres administrations

Réalisation escomptée A2 : Rapport sur les autres administrations

Organisation responsable : DDPI

Portée des travaux :

Le rapport sur les autres administrations résume les modèles et les leçons apprises dans les administrations provinciales canadiennes qui ont mis en œuvre les services partagés, soit l'Alberta, la Colombie-Britannique et l'Ontario, et qui ont ainsi servi de guide auquel on peut avoir recours pour l'élaboration de modèles au sein du gouvernement du Canada.

Parmi les sources ayant servi à la préparation du Rapport sur les autres administrations, citons les présentations, le matériel et les entrevues réalisés en 2004, ainsi que des rapports rédigés en 2003 par TPSGC et la DDPI pour le rapport de la DSIM de l'automne 2003.

Principales constatations :

1. Leçons apprises au sujet de la gouvernance

La gouvernance en général

- La réussite de la gouvernance revêt la plus haute importance. Il faut consacrer suffisamment de temps à l'étape de la planification afin de définir les besoins en matière de gouvernance et ce qui concorde avec votre champ de compétence.
- N'hésitez pas à apporter des modifications à certains aspects de la gouvernance plus tard si quelque chose ne fonctionne pas. Après cinq ans, trois ans et un an respectivement, les organisations de services partagés de l'Ontario, de l'Alberta et de la Colombie-Britannique ont choisi de repenser la gouvernance.
- Déterminez qui est « le véritable client » – les services ministériels, les gestionnaires de programme, les administrateurs généraux, etc. – de sorte que les structures de gouvernance fassent appel aux bonnes personnes de la manière appropriée.
- Assurez-vous que les « propriétaires fonctionnels » des activités des OSP participent activement et jouent dès le départ un rôle de premier plan dans le modèle de gouvernance.
- Des compromis s'imposent de manière constante entre les décisions obtenues par consensus et les décisions prises en temps utile – nécessité d'atteindre l'équilibre propre à chaque organisation. « La gestion par consensus ne saurait remplacer le leadership. »

La gouvernance provisoire

- Bien faire la distinction entre la gouvernance de projet ou la gouvernance provisoire – à laquelle on a recours lorsqu'une orientation significative est nécessaire à brève échéance – et la gouvernance continue, qui privilégie l'orientation stratégique.
- Un leadership et un appui soutenu aux échelons supérieurs constituent la principale condition préalable d'une transition réussie vers les services partagés. Cet élément doit être en place avant même que soit envisagé l'établissement d'une organisation de services partagés.

La gouvernance continue ou à l'état pleinement évolué

- Établir des approches distinctes pour la gouvernance stratégique (ou « intégrée ») et la gouvernance « opérationnelle ».
- Plusieurs composants clés sont nécessaires à une gouvernance intégrée efficace :
 - Une vision claire et intégrée
 - Un leadership bien défini et responsable
 - Un forum de prise de décisions habilité à trancher des questions clés
 - La communication des décisions aux intervenants concernés
 - Un processus de résolution de conflits – avec une possibilité de résolution de différends (exceptionnellement)

- Des mesures du rendement et la présentation d'une information fiable et transparente sur le rendement.
- La gouvernance intégrée devrait être intégrée à l'ensemble des services internes, et non seulement aux secteurs fonctionnels.
- La gouvernance opérationnelle devrait être un partenariat visant à favoriser le succès du modèle des services partagés.
 - Il faut rechercher un équilibre entre le bien du Ministère et les désirs du client.
 - Regrouper à la fois des représentants de haut niveau du client (SM/SMA) et des hauts responsables de l'OSP.
 - Il faut mettre l'accent sur la direction et les grandes priorités stratégiques à fournir à l'OSP, sans s'immiscer dans l'administration quotidienne de la prestation de services.

Structure / statut juridique de l'organisation de services partagés

- Le statut de l'OSP (en tant que section d'un ministère, entité distincte au sein d'un ministère, organisme de service spécial, organisme d'État, société d'État) aura un effet significatif sur la souplesse de sa gestion, sur la possibilité de l'administrer comme une entreprise et sa capacité d'accéder au besoin à des capitaux de placement.
- En général, l'OSP est le plus efficace en tant qu'organisme autonome et consolidé – ciblé, concurrentiel, leste et spécialisé dans la prestation de services internes.

2. Leçons apprises sur la main-d'œuvre et la culture

Dotation en personnel de l'OSP

- Réunissez un noyau formé de la crème du personnel et donnez-lui libre cours pour bâtir l'organisation.
- Transférez des ensembles de compétences pour aujourd'hui et pour demain — les seules compétences transactionnelles ne suffiront pas; il faut aussi des compétences analytiques, en gestion de projet, en administration des affaires et en restructuration; le meilleur de la gestion.
- Il est impératif d'établir une ligne de référence exacte et réaliste pour les fonctions qui seront transférées au nouvel OSP :
 - Les ministères ont tendance à sous-estimer le nombre de personnes actuellement nécessaires à la prestation d'un service. Il en résulte un coût net plus élevé pour le gouvernement, parce que l'OSP n'embauche pas suffisamment de personnel et doit en embaucher davantage, tandis que les ministères conservent plus de personnel que les fonctions l'exigent.
 - Transférer à l'organisation des gestionnaires aussi bien que des employés. Les ministères ont tendance à se départir de leurs employés et à garder leurs gestionnaires, ce qui oblige les OSP à embaucher davantage de gestionnaires et fait augmenter le coût net de la prestation des services.

Transition de l'effectif

- Élaborez, pour la transition de l'effectif, une stratégie qui soit enracinée dans les conventions collectives en vigueur, pour ensuite la faire connaître de façon à susciter un sentiment d'équité au sujet du processus décisionnel. De plus, établissez une approche de travail avec les syndicats et leurs agents négociateurs. Gardez les lignes de communication ouvertes et tenez-les au courant régulièrement des faits nouveaux.
- La communication doit être fréquente et continue pour que le personnel et les clients soient au courant de la situation de manière continue. La stratégie de communication au sein de l'organisation joue un rôle critique. Si vous n'y accordez pas l'attention voulue dans les six premiers mois, vous allez échouer. Il importe de créer de nouvelles voies de communications internes.
- Les messages clés aux membres du personnel transférés à l'OSP doivent être les suivants : « Vous êtes ici pour y rester » et « Votre priorité n'est plus votre ministère, mais bien la réussite des services partagés ».

Changement de culture

- Le changement de culture nécessaire exige beaucoup de temps, surtout dans le secteur public, et il est nécessaire à la fois pour les fournisseurs de services et pour les clients.

- Le développement d'un souci de la clientèle dans la prestation de services internes représente un changement de culture important. Les fournisseurs de services doivent apprendre à passer de la perspective de « contrôleur » à une approche axée sur le client.
- Les clients doivent apprendre à penser en clients et adopter de nouveaux modes d'accès aux services et de gestion de ces derniers.
- Le passage d'un SMA ou d'un directeur des finances des services ministériels qui « contrôle » tous les éléments de la mise en œuvre (systèmes, personnel, processus) à un nouvel environnement où le contrôle est partagé et plus distant constitue un changement significatif.
- La gestion du changement doit intervenir tôt dans le processus et persister au cours du transfert et par la suite.
- Il importe de cultiver les partenariats avec les clients par le biais d'ententes négociées touchant la prestation de services et de sondages sur la satisfaction des clients. Montrez aux clients qu'ils font des économies et bénéficient d'un service valable de la part de l'OSP.

3. Leçons apprises en ce qui concerne des modèles de gestion plus efficaces des services des finances, du matériel et des ressources humaines

- Modèle traditionnel de services partagés – axés sur le processus, exploitables sur la Planification des ressources d'organisation (PRO) et sur le Web :
 - Services transactionnels utilisés en commun par tous les ministères;
 - Uniformisation des processus restructurés;
 - La PRO constitue une base de données pour la prise de décisions bien informées;
 - Services à valeur ajoutée construits à partir de ce fondement.
- Trois caractéristiques clés des OSP, sans lesquelles ni l'efficacité ni l'efficience ne sauraient être réalisées :
 - Consolidation géographique;
 - Systèmes informatiques à l'échelle du gouvernement;
 - Uniformisation des processus restructurés.

4. Leçons apprises sur la présentation et l'architecture de l'information gouvernementale opérationnalisée

- La décision de mettre en œuvre les services partagés est une décision de nature opérationnelle qui ne dépend pas des TI.
- Une plateforme commune et des systèmes intégrés en matière de TI sont des outils indispensables qui permettent à l'OSP de réaliser des économies, d'ajouter de la valeur et de réaliser des gains d'efficience. La consolidation de l'infrastructure informatique entraîne des économies et fournit l'accès à une information de gestion de meilleure qualité et plus névralgique.
- Les solutions informatiques constituent aussi des outils clés pour la restructuration et la transformation des processus fonctionnels qui, à leur tour, entraînent d'importantes économies et des gains d'efficience au chapitre de la prestation de services.
- Adopter une stratégie de portail intégré dès le départ apportera beaucoup plus rapidement des avantages.
- Il faut établir un lien étroit entre l'OSP et l'organisation des services informatiques. Les secteurs des TI doivent comprendre les opérations et la vision de l'OSP pour la prestation des services dans l'avenir.

5. Leçons apprises sur les services partagés (OSAMP et SHGA)

- Il est absolument essentiel d'établir une ligne de référence afin de déterminer le coût de la prestation des services et de pouvoir démontrer que des économies sont réalisées, et les niveaux de service améliorés, grâce aux services partagés.
- Il faut adopter une stratégie concertée afin de dégager les avantages et de les attribuer adéquatement (afin de promouvoir les comportements souhaitables et de générer plus d'avantages).
- Une fois l'organisation en place, la gestion proactive des relations avec la clientèle doit devenir un automatisme à tous les paliers de l'organisation, surtout à celui de la direction.

- Élaborer des Accords initiaux sur les niveaux de service qui peuvent avoir trait aux mêmes services, mais sont dotés d'une option explicite qui permet d'ajuster la structure et le contenu des Accords sur les niveaux de service en fonction de la restructuration et de la consolidation géographique des processus fonctionnels.
- Il est impératif de faire preuve de clarté dans la responsabilité de la conformité. Le ministère conserve la responsabilité des transactions qu'il déclenche – l'OSP exerce un rôle de conseiller et non d'agent de police. L'OSP doit également porter à l'attention de la haute direction du ministère toute transaction douteuse. Mise en œuvre correctement, la PRO prendra en charge les rôles liés au contrôle et au signalement de sorte que l'OSP n'aie pas à intervenir directement dans la plupart des cas.
- Les services partagés sont reliés à d'autres initiatives horizontales à l'échelle du gouvernement qui visent à aider la fonction publique à devenir plus efficace, plus efficiente et davantage axée sur la clientèle.
- Voir les « groupes d'événements » (*event bundles*) comme un moyen utile de structurer les services à valeur ajoutée.

6. Leçons apprises sur la rationalisation des systèmes

- Tous les composants informatiques doivent être envisagés simultanément. En leur absence, il faut bien souvent consentir davantage de temps et d'efforts pour atteindre un niveau cible d'efficacité opérationnelle et d'économies.
- Toutefois, l'existence de systèmes intégrés n'est pas un préalable obligatoire à la mise en œuvre d'un modèle de prestation de services partagés ou à la création d'une OSP.
- Tous ne s'entendent pas pour dire s'il aurait été préférable à long terme de passer directement à une PRO pangouvernementale, sans passer par l'étape intermédiaire de groupes pluricellulaires.

B1 : Modèle du processus financier

Réalisation escomptée : Services administratifs ministériels partagés – Conception de la gestion financière et matérielle

Organisation responsable : Bureau du contrôleur général (BCG)

Portée des travaux :

Le BCG a travaillé avec les milieux de la gestion financière et matérielle afin de définir les portées recommandées de l'organisation de services partagés (OSP), à son état final, et du Système administratif commun. Parmi les efforts déployés au chapitre des OSAMP, on retiendra la modélisation des architectures des processus fonctionnels auxiliaires, l'effet sur l'information relative aux transactions, la planification de projets/les exigences relatives aux investissements, l'estimation des résultats de l'OSAMP et l'évaluation de la faisabilité des OSP et des modèles de systèmes partagés.

Parmi les aspects étudiés, on retiendra les suivants :

Propriété des processus – Veiller à ce que la structure de gouvernance de l'OSP reflète une approche axée sur la clientèle dans la prestation des services et la conception des processus administratifs. Une priorité a consisté à s'assurer que les services partagés et les processus généraux dans le domaine des finances appuient la prestation des programmes du ministère.

Propriété des données – Veiller à la mise en place d'un cadre de contrôle adéquat qui permette aux agents financiers supérieurs (AFS) et aux agents financiers supérieurs à temps plein (AFSTP) de s'acquitter de leurs responsabilités de chefs des services financiers du ministère selon le modèle des services partagés.

Encombrement de la PRO (Portée des processus fonctionnels exploitables par la PRO partagée) – Veiller à ce que la portée des processus appuyés par le Système administratif commun ne se limite pas à soutenir la portée des transactions supportées par l'OSP. La portée des processus devrait, au minimum, inclure la portée actuelle de l'encombrement de la PRO ministérielle de même que la modification des principaux processus nécessaires pour utiliser la transitive, l'autorisation / authentification électronique et les portails libre-service (pour les employés et les gestionnaires). (Nota : certains de ces derniers éléments seront fonction d'une architecture de TI/GI solide variant peu d'un ministère à l'autre.)

Portée des services partagés – Définition des limites des services devant être fournis par le personnel de l'OSP, par opposition au personnel du ministère. Entre autres, cette définition revêt de l'importance à la fois pour le traitement des transactions et le maintien de centres d'expertise sur les politiques et pratiques administratives.

La conception et le contrôle des processus fonctionnels – Les intervenants ont consacré de grands efforts à la confirmation des processus fonctionnels courants qui leur sont communs et à définir comment ces derniers pourraient être révisés de façon à refléter le changement consistant à faire réaliser certaines étapes par une organisation de services partagés (OSP) au nom du ministère. On a étudié les effets sur les contrôles et mécanismes nécessaires pour assurer la responsabilisation.

Principales constatations / Réactions du milieu :

Ayant collaboré à la conception des OSAMP avec les milieux de la gestion financière et matérielle, le BCG a identifié quelques secteurs clés préoccupants pour les intervenants.

- Contrôles financiers – Étant donné le changement nécessaire pour répondre à la participation de l'OSP dans le traitement des transactions du ministère, et le passage recommandé aux processus fonctionnels communs, il faudrait apporter une attention particulière à la mise en place de contrôles adéquats des processus selon le système partagé initial, et cela de manière continue.
- Plan comptable – Étant donné la diversité des rapports que nécessitent les divers plans comptables au sein des ministères, il est recommandé de procéder à l'élaboration d'un plan comptable commun qui inclurait l'identification d'autres bases en ce qui a trait aux possibilités de codage des transactions et d'établissement

de rapports.

- **Politique** – La reconnaissance du fait qu'une transition vers des politiques communes pour le traitement des transactions et les niveaux d'autorité nécessitera un changement significatif par rapport aux pratiques actuelles. La planification de politiques, de communications et d'activités de formation cohérentes sera une tâche d'envergure.
- **Diversité des ministères** – La conception et la mise en œuvre d'un OSP et d'un système de PRO partagé devraient prendre en compte et refléter la diversité des programmes et environnements fonctionnels des ministères.
- **Données** – Préoccupations centrées sur la propriété des données, les services d'information et les autorisations d'accès à l'information.

Modèle de prestation de services

La conception recommandée pour les OSAMP met l'accent sur le regroupement des services axé sur la clientèle visée par la prestation des services ainsi que l'élaboration et la gestion continue de la conception des processus fonctionnels. Le modèle de services recommandé inclut les éléments suivants :

- Le traitement des transactions par le personnel de l'OSP, qui peut permettre de réaliser des économies et assurer un traitement précis et rapide basé sur l'information saisie dans la PRO partagée.
- La portée d'un système partagé de PRO ne doit pas se limiter à la portée des services de l'OSP. Le système partagé de PRO portera essentiellement sur les mêmes processus qui sont actuellement appuyés par les systèmes de gestion financière et matérielle du ministère qu'il remplace.
- L'intégration des applications utilisées dans la gestion financière et matérielle, les ressources humaines et le service de la paie.
- L'adoption de processus fonctionnels communs par les ministères à mesure qu'ils passent à l'environnement OSAMP.
- La modification de politiques et de pratiques fonctionnelles afin de mieux tirer parti des avantages des systèmes de PRO et de refléter d'autres modifications aux outils et aux pratiques de l'industrie.
- Le passage à des définitions de données communes pour la saisie au cours du traitement des transactions.
- Le recours à des entrepôts de données communes pour les fichiers principaux, y compris les données relatives au plan comptable, aux fournisseurs et aux clients, et les registres du matériel.

Avantages

Les principaux avantages seraient constatés dans les domaines suivants :

Économies

(1) Le fait de confier le traitement des transactions à l'organisation de services partagés (OSP) réduira les coûts suivants :

Traitement des comptes fournisseurs, une fois créé le fichier comptes fournisseurs (78 millions de dollars par année)

Traitement des comptes clients, une fois créé le fichier comptes clients (38 millions de dollars par année)

Traitement des règlements interministériels (10 millions de dollars par année)

(2) Le recours aux entrepôts communs de données permettra de réaliser des économies grâce à la diminution des frais de maintenance et de mise à jour ainsi qu'à une plus grande convivialité, et contribuera à la collecte de données cohérentes pour les rubriques suivantes :

Plan comptable commun et recours à des définitions de données communes (3 millions de dollars par année)

Fichiers fournisseurs / fichiers clients (4 millions de dollars par année)

Registres du matériel – Le recours à un seul entrepôt de données relatives au matériel permettra d'obtenir davantage de détails sur le codage informatisé des transactions lors de la sélection d'articles de matériel. La capacité de produire des rapports à partir de ces codes permettra une identification commune des résultats escomptés et des services, tout en simplifiant le plan comptable.

Amélioration des services

(3) Adoption de politiques et de processus administratifs cohérents dans l'ensemble des ministères (29 millions

de dollars par année).

(4) Tirer parti des capacités de la PRO dans le domaine de l'autorisation / authentification électroniques, de la transitive et des portails libre-service (pour les employés et les gestionnaires).

(5) Renouvellement des politiques – Examen des politiques financières actuelles afin d'assurer que les politiques appuieront l'automatisation ou pourront être adaptées dans le cas où une automatisation plus répandue correspondrait aux niveaux de contrôles appropriés.

Amélioration de l'information horizontale

(6) L'adoption de normes communes en matière de données et de processus entraînera une amélioration substantielle de la valeur de l'information et de la présentation horizontale de l'information. Ceci provient en grande partie du recours à des entrepôts communs de données (voir le point 2 ci-dessus) ainsi qu'à des définitions de données cohérentes à l'échelle du gouvernement pour la saisie de l'information relative aux transactions.

(7) Meilleure information sur les habitudes d'acquisition du gouvernement afin de bénéficier de meilleurs prix et de livraisons plus rapides de la part des fournisseurs.

(8) Amélioration de la qualité de la présentation horizontale de rapports à tous les intervenants gouvernementaux, et en particulier au public canadien.

B2 : Modèle de processus relatif aux ressources humaines

Réalisation escomptée B2 : Modèle définitif de service : ressources humaines

Organisation responsable : AGRHFPC

Portée des travaux :

Le modèle définitif de services en ressources humaines est conçu pour :

- définir la portée des services de RH à partager;
- concevoir un nouveau modèle de prestation de services en ressources humaines qui transforme et modernise la fonction liée aux ressources humaines;
- dresser la liste des possibilités d'amélioration et des avantages qui découlent du nouveau modèle de prestation de services.

Principales constatations / Recommandations :

Portée des services de ressources humaines

Les services dispensés par l'ensemble des fonctions liées aux ressources humaines se prêtent à une mise en commun, dans une certaine mesure. La portée optimale du partage diffère quelque peu selon les fonctions liées aux ressources humaines. En général, les services relatifs aux transactions et à l'information se prêtent plus facilement à une telle mise en commun. Les services stratégiques, quant à eux, se prêtent davantage à une division entre ministères et organismes. Il est préférable de conserver la plupart des services conseils relatifs aux ressources humaines dans les limites des allocations de services recommandées par les ministères, comme devant être fournis soit par les ministères, soit par les OSAMP. Il est recommandé que les OSAMP fournissent :

- Des services intégrés d'information en RH qui favorisent une meilleure planification et présentation de rapports relatifs aux RH. Les ministères et organismes conservent leurs responsabilités en ce qui concerne la planification des RH, ce qui est un élément clé de la modernisation des RH.
- La conception du travail et les services liés aux transactions en matière de classification, de concert avec un réseau d'expertise en organisation et en classification. Les ministères et les organismes conservent la responsabilité des décisions relatives à la classification.
- Les services de transaction et d'information relatifs à la dotation interne et au recrutement externe pour un processus rationalisé tirant parti de la flexibilité de la *Loi sur la modernisation de la fonction publique* (LMFP). Les ministères et les organismes conservent la responsabilité des décisions relatives à la dotation en personnel.
- L'ensemble des services de transactions et d'information relatifs à la rémunération. Le SCT conserve son rôle dans la conception de la politique et du programme de rémunération, et les ministères conservent la responsabilité des décisions relatives à la gestion de la main-d'œuvre qui touchent l'ensemble de la rémunération (comme la gestion des congés).
- Les services de transactions et d'information relatifs à la formation et au perfectionnement, y compris la gestion commune de la formation. Une meilleure gestion, plus horizontale, de la formation permettra en outre à l'École de la fonction publique du Canada (EFPC) de dispenser des activités de perfectionnement et de formation communes et un contenu pertinents. Les ministères conservent la responsabilité des décisions concernant la formation et le perfectionnement du personnel.
- Les services d'expertise et d'information en appui aux exigences de la gestion informelle de conflits prévues par la LMFP. Les ministères conservent la responsabilité de la gestion des milieux de travail, y compris des relations de travail. Le SCT conserve son rôle dans la négociation des conventions collectives.
- Un système commun de RH – un exemple de Système de gestion des ressources humaines (SGRH) pour tous les ministères – constitue un outil indispensable.

Modèle de prestation de services en ressources humaines

Le modèle de prestation de services en RH intègre les possibilités d'amélioration des services par le recours aux services partagés et recommande les mécanismes de prestation de services les plus appropriés. La conception des OSAMP recommandée privilégie des services axés sur la clientèle, à plusieurs niveaux et dispensés par divers mécanismes :

- Recours fréquent au libre-service pour les employés et les gestionnaires par l'entremise d'un portail intégré accessible aux membres du personnel – à long terme, il est prévu qu'une très forte proportion des transactions se fera en mode libre-service.
- Recours à la collaboration en ligne et à la distribution d'information par courrier électronique afin de favoriser l'échange d'expertise.
- Les services assistés par téléphone, par courrier électronique, par télécopieur ou par la poste, avec le volume le plus élevé de services assistés anticipés sous forme d'appels téléphoniques et de services électroniques assistés.
- Les services en personne, lorsque cela correspond à la nature du service (p. ex., gestion informelle de conflits).
- Réseaux d'expertise plus officiels, qui permettent d'étendre le champ d'action des experts dans un domaine donné de façon à rehausser la qualité d'ensemble de la gestion des RH et le transfert de connaissances au sein de la fonction publique.

Les OSAMP dans le domaine des ressources humaines pourront appuyer et compléter la prestation efficace et efficiente de services en RH dans les ministères. Les processus de RH seront rationalisés, simplifiés et intégrés. Les services de RH ministériels deviendront davantage des services stratégiques et consultatifs, harmonisés avec les opérations du ministère et permettant une appréciation plus en profondeur des enjeux relatifs aux activités du ministère qui sous-tendent son approche de la prestation de services en RH.

Avantages

Les avantages de la transformation des RH par le biais des services et systèmes partagés se subdivisent en cinq thèmes principaux :

- **Des économies sur les coûts de base** découlant de la rationalisation et de l'automatisation des processus de RH à haut volume et de la diminution des reprises dues à la congestion en amont des processus et aux erreurs de saisie des données.
- **L'évitement de coûts** au moyen des services et de systèmes de RH partagés ciblés sur les domaines dans lesquels les ministères et organismes se préparaient à investir dans le développement ou l'expansion des capacités.
- **La productivité fonctionnelle** augmentera grâce à la réduction des reprises, l'élimination d'étapes inutiles dans la classification, le ressourcement et la rémunération entraînant des durées de cycles réduites dans tous les processus. Dans l'ensemble, les gestionnaires et employés bénéficieront de services plus rapides.
- **L'élan de modernisation des RH** s'intensifiera grâce à des services d'information et de transactions de meilleure qualité et plus fiables de sorte que les gestionnaires et les généralistes en RH concentrent leurs efforts en matière de planification sur les véritables enjeux fonctionnels ou relatifs aux RH plutôt que sur la compilation de données.
- **La satisfaction de la clientèle (employés et gestionnaires)** à l'égard des services et la confiance dans l'intégrité des processus de RH comme la classification et le ressourcement. Ces derniers auront un meilleur accès à des possibilités de formation et de perfectionnement professionnel. Les OSAMP amélioreront la satisfaction des gestionnaires à l'égard de l'information et des services de RH, au chapitre de la rapidité, de la fiabilité, de la pertinence et des résultats.

En résumé, la création des OSAMP s'inscrit dans la série d'améliorations prévues pour les services internes. Les ministères et organismes doivent passer par l'étape de la mise en commun des capacités et la réalisation d'économies d'échelle s'ils veulent être en mesure de répondre aux exigences actuelles et obtenir de meilleurs résultats au nom des Canadiens. Les solutions, à l'échelle pangouvernementale, permettront de miser sur l'investissement dans la capacité en matière de RH et d'accélérer la modernisation des RH et la réalisation des avantages qui en découlent.

B3 : Processus intégrés

Réalisation escomptée B3 : Processus intégrés	
Organisation responsable : DDPI	
<p>Portée des travaux :</p> <p>Le rapport sur l'intégration des processus et des services a été élaboré à partir d'une série d'ateliers, de consultations et d'analyses. On y aborde certains des enjeux et débouchés relatifs aux exigences d'intégration mis en lumière par les équipes de conception du modèle définitif de services. Le rapport couvre les points suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Identification de la portée des points d'intégration, des débouchés et des enjeux entre les ressources humaines, les finances et le matériel. • Discussions sur des débouchés/enjeux relatifs à l'intégration qui sont pertinents pour l'analyse de rentabilisation et qui influencent : <ul style="list-style-type: none"> – le rapport coûts-avantages du modèle de prestation de services; – la stratégie de rationalisation des systèmes; – les risques et défis potentiels du concept de prestation. • Identification de la manière dont l'intégration pourrait contribuer à l'atteinte des trois objectifs de l'Examen des SAM. <p>Il importe de noter que le rapport ne prétend pas constituer une étude exhaustive des exigences d'intégration. Les résultats de l'examen des SAM en sont à l'étape conceptuelle et stratégique de la conception du futur modèle de gestion. Le projet n'en est pas encore à l'étape de la conception détaillée des exigences particulières des systèmes et par conséquent, le rapport porte sur l'intégration conceptuelle uniquement.</p>	
<p>Principales constatations / Recommandations :</p> <p>Exigences liées à l'intégration conceptuelle</p> <p>Le rapport regroupe les exigences d'intégration en deux grandes catégories :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Perspective des services et des processus intégrés – met l'accent sur les exigences visant à fournir une prestation de services intégrés et des processus de bout en bout, pertinents pour l'utilisateur final, y compris : <ul style="list-style-type: none"> – fournir un « guichet unique » où s'adresser pour obtenir un résultat souhaité par l'utilisateur final; – regroupement de services autour d'événements pertinents pour l'utilisateur final, au lieu de cloisonnements fonctionnels regroupés par ministère; et – assurer que les actions des gestionnaires et des employés déclenchent tout processus connexe et entraînent la mise à jour des données et dossiers pertinents. • Perspective des données et des systèmes intégrés – met l'accent sur l'intégration visant à réaliser la prestation de services intégrés de manière efficace et efficiente, à mettre en œuvre efficacement des cadres de contrôle et de gestion et à fournir en temps utile une information et des rapports pertinents. <p>Points d'intégration pertinents pour l'analyse de rentabilisation des SAM</p> <p>Après l'étude des exigences potentielles associées aux perspectives décrites ci-dessus, le rapport aborde quatre points ou domaines d'intégration jugés les plus importants pour l'examen des SAM :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gestion hiérarchique – nécessite un coffre d'outils intégrés qui aide les gestionnaires à comprendre leur organisation « réelle » et à effectuer la planification de scénarios organisationnels (qui influence les prévisions budgétaires). Les données résultantes devraient être rendues disponibles en vue d'un 	

regroupement avec d'autres données financières (budget, engagements, résultats réels).

- **Événements relatifs à l'organisation ou aux employés et déclenchant des conséquences salariales** – Nécessite la saisie unique de données sur les événements qui auront ultérieurement un effet sur la rémunération, et l'assurance que les processus et l'information nécessaires pour mettre en œuvre et appuyer le cadre de contrôle approprié sont appliqués à l'événement et aux processus qu'il déclenche.
- **Distribution des salaires (aux Finances – grand livre)** – Nécessite de pouvoir relier les dépenses relatives aux salaires et à la rémunération dans les comptes financiers du ministère visé. Exige qu'une information suffisante (de la Rémunération et des RH aux Finances) soit conservée afin de permettre à tout le moins aux Finances de déterminer les codes comptables appropriés et les codes pour la comptabilité de gestion/de prix de revient, afin de permettre la préparation de rapports financiers et administratifs par la suite.
- **Gestion intégrée des ressources et des salaires** – Si les trois points d'intégration identifiés ci-dessus sont fonctionnels, une approche intégrée de la gestion des ressources et des salaires devrait être possible. Avec la disponibilité de données sur les résultats réels (par ex., paiements anticipés et résultats liés à la rémunération) et les engagements, combinée aux plans pour l'avenir (y compris l'organisation réelle et prévue) – l'arrimage entre les ressources humaines et le travail), il serait possible de peindre un tableau d'ensemble des ressources.

Répercussions sur le modèle de services partagés

Après l'étude des exigences et points d'intégration décrits ci-dessus, le rapport énumère diverses considérations importantes pour la série de recommandations de nature plus générale portant sur le modèle de services partagés :

- **Délimitation claire des responsabilités des supérieurs hiérarchiques en ce qui concerne la gestion des ressources** – les exigences d'intégration identifiées dans le document reposent sur l'hypothèse que les supérieurs hiérarchiques assument largement la responsabilité de la gestion des ressources au sein de leur unité organisationnelle et qu'ils recevront les outils et l'information nécessaires pour s'acquitter de cette responsabilité.
- **Mise en œuvre d'outils de gestion des ressources en ligne pour les gestionnaires** – afin d'appuyer les supérieurs hiérarchiques, le rapport repose sur l'hypothèse que les services et processus liés à la gestion des salaires, au maintien des hiérarchies organisationnelles (fonctionnelles/réelles, et prévues), et le déclenchement d'événements par l'organisation ou le personnel seront accessibles au moyen d'outils en ligne, comme des logiciels de gestion des salaires, le libre-service pour les gestionnaires et le Portail des employés.
- **Une intégration plus étroite des applications utilisées par les services des RH, de la paie et de la gestion financière et matérielle** – pour satisfaire les exigences d'intégration en mettant l'accent sur des gains d'efficacité, en éliminant les doublons dans la saisie de données et les rapprochements inutiles, et en réduisant les difficultés liées à la présentation de rapports, il faut une intégration plus étroite des systèmes utilisés par les services de gestion financière et matérielle, des RH et de la paie, probablement par l'adoption d'une philosophie de la PRO qui sera concrétisée soit par la mise en œuvre d'une PRO à fournisseur unique, soit par l'élaboration d'interfaces communes pour les systèmes des finances et du matériel et les systèmes des RH et de la paie.

C1 : Analyse d'harmonisation – Initiatives horizontales / Organismes de prestation de services

Réalisation escomptée C1 : Analyse d'harmonisation - Initiatives horizontales et organismes de prestation de services

Organisation responsable : DDPI

Portée des travaux :

Ce rapport est confidentiel pour les relations de travail.

- Un des principes clés de l'Examen des SAM est l'intégration uniforme des processus et systèmes conçus pour soutenir des processus administratifs de bout en bout efficaces et axés sur les besoins du client (employés, gestionnaires et professionnels fonctionnels des ministères).
- Les processus de bout en bout et l'intégration de l'information dans toutes les fonctions qui s'ensuit ne seront pas possibles à moins que l'OSAMP, ses normes technologiques, le modèle de prestation de services et les processus administratifs communs soient parfaitement harmonisés aux processus et technologies des autres initiatives horizontales, services communs et organismes de prestation de services des organismes centraux.
- Le but de cette réalisation escomptée était donc :
 - de détecter les répercussions potentielles des recommandations concernant les SAM sur l'éventail des relations actuelles du ministère avec d'autres initiatives horizontales, organismes centraux et services communs;
 - de cerner les exigences d'harmonisation qui devront être réglées entre l'OSAMP et les autres initiatives horizontales, organismes centraux et services communs;
 - de déterminer la priorité qui devrait être attribuée à chaque exigence d'harmonisation au cours de la mise en œuvre;
 - d'ébaucher une méthode qui permettra d'atteindre l'harmonisation requise.
- En raison de la complexité du processus d'harmonisation et des répercussions sur les organismes, les systèmes, les rôles et les responsabilités ainsi que sur le personnel, il faudra procéder à une analyse prudente et minutieuse de l'harmonisation et nous mobiliser pour sa mise en œuvre. Ce rapport ne fixe pas des stratégies d'harmonisation déterminées, pas plus qu'il ne propose de plan de mise en œuvre précis. Cela demanderait une analyse détaillée d'un niveau impossible à atteindre compte tenu de la portée de l'examen des SAM. Les stratégies d'harmonisation et leur mise en œuvre seront élaborées pendant la mise en œuvre des recommandations découlant de l'Examen des SAM.

Principales constatations / Recommandations :

- Les initiatives horizontales, services communs et organismes de prestation de services des organismes centraux, et leurs systèmes connexes, devront être harmonisés avec le modèle de services partagés de l'OSAMP :
 - Initiatives horizontales
 - Marché en direct du gouvernement du Canada (Systèmes de données sur les acquisitions)
 - Initiative des services de voyage partagés (ISVP)
 - Voie de communication protégée
 - Examen des services de TI – Initiatives liées aux ordinateurs de bureau et aux centres de données
 - Services communs
 - DGFCGBR, fonctions du receveur général

- DGFCGBR, rémunération (y compris la modernisation de la paie et des pensions et la rémunération nette - ARC)
- DGFCGBR, direction de la comptabilité (y compris le SCGRF et les rapports sur les comptes publics)
- Secteur des opérations d'approvisionnement
- Opérations de prestation de services des organismes centraux
 - Opérations de recrutement de la Commission de la fonction publique (y compris la présélection et le recrutement en ligne)
 - Opérations de formation de l'École de la fonction publique du Canada (y compris *Campusdirect*)
 - Exigences redditionnelles des organismes centraux (y compris SISE et SIPC)
- Autres
 - Contenu informationnel et interactif
 - Systèmes de veille économique et d'aide à la prise de décisions
- On pourra observer ce qui suit lors de l'élaboration de stratégies d'harmonisation organisationnelle :
 - alors que des services communs fournissaient auparavant des services directement aux ministères, ils pourraient maintenant fournir ces services à l'OSAMP;
 - les fonctions actuellement remplies par un service commun ou un groupe opérationnel d'un organisme central pourraient être remplies avec plus d'efficacité par l'OSAMP;
 - alors qu'un organisme central recevait auparavant des données ou de l'information directement des ministères, cette information sera peut être fournie par l'OSAMP au nom des ministères (les ministères gardent la responsabilité de l'exactitude de l'information).
- On pourra observer ce qui suit lors de l'élaboration de systèmes et de stratégies d'harmonisation des applications :
 - les initiatives horizontales, les services centraux et les opérations de prestation de services des organismes centraux pourraient devoir avoir recours à SAP/PeopleSoft, lorsque la fonctionnalité équivalente existe, en utilisant le processus d'intégration inhérent à ces logiciels pour arriver à l'harmonisation requise;
 - dans les domaines de fonctionnalité qui existent en dehors du champ de SAP/PeopleSoft ou dans les cas où l'équivalent de SAP/PeopleSoft n'a pas une fonctionnalité suffisamment riche :
 - lorsqu'il existe un système, conserver le système existant et établir une interface avec l'instance SAP/PeopleSoft de l'OSAMP;
 - Lorsqu'il y a plusieurs systèmes, rationaliser les systèmes existants ou les initiatives en matière de systèmes (p. ex. annulation, remplacement, abandon, ou recadrage) en fonction d'une norme choisie de l'OSAMP. Par exemple :
 - rationaliser les solutions de gestion des salaires en fonction d'une seule norme de l'OSAMP;
 - rationaliser les sites Web et leur contenu sur le Portail des employés de l'OSAMP.
- Les secteurs pour lesquels des stratégies d'harmonisation doivent être élaborées très rapidement comprennent :
 - Marché en direct du gouvernement du Canada
 - Initiative de services de voyage partagés (STSI)
 - Recrutement et présélection en ligne de la Commission de la fonction publique
 - Secteur des opérations d'approvisionnement
 - Exigences redditionnelles des organismes centraux

C2 : Concept d'opération des OSAMP

Réalisation escomptée C2 : Concept d'opération des OSAMP	
Organisation responsable : DDPI	
<p>Portée des travaux :</p> <p>La portée de cette réalisation escomptée avait trait à l'élaboration d'un concept d'opération de haut niveau à l'état final pour la nouvelle Organisation de services administratifs ministériels partagés (OSAMP). Cette réalisation escomptée avait pour but de décrire le modèle opérationnel de l'OSAMP avec suffisamment de détails pour qu'il soit possible de déterminer si une mise en œuvre à l'échelle du gouvernement du Canada serait possible : portée de l'OSAMP; rôles et responsabilités; modèle de prestation de services; modèle fonctionnel; modèle régional; résultats et services escomptés l'OSAMP; modèle de financement et de l'établissement des prix; cadre de rendement.</p>	
<p>Principales constatations / Recommandations :</p> <p>Plusieurs recommandations ont été élaborées dans chacun des principaux domaines décrits ci-dessus :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Portée de l'OSAMP – la portée de l'OSAMP comprend toutes les activités transactionnelles liées aux finances, au matériel et aux RH. Certains services ne correspondent actuellement pas à la portée mais devraient être intégrés à la définition actuelle de l'OSAMP. Il y a une possibilité non négligeable d'inclure ces services dans les fonctions de l'OSAMP afin d'optimiser l'intégration des services et de l'information (p. ex. sécurité, rémunération, paie et avantages sociaux à TPSGC; achats et contrats de TPSGC; recrutement à la CFP, ISVP et MDGC). • Rôles et responsabilités – certains des grands principes directeurs de l'OSAMP reposent sur l'hypothèse que les responsabilités des ministères et organismes gouvernementaux resteront les mêmes. L'OSAMP fournit les services « au nom » de ces organismes et elle est responsable de la qualité, de l'efficacité et de la rentabilisation. Les organismes centraux ont la responsabilité des politiques et des processus. Ils doivent établir des cadres communs pour les processus et l'information, et l'OSAMP opérationnalise le tout. • Modèle de prestation de services – L'OSAMP utilisera une approche par niveaux pour la prestation des services : <ul style="list-style-type: none"> – <i>Niveau 0 – Capacité de libre-service</i> – Les utilisateurs auront accès à la fonctionnalité libre-service, à l'information, au contenu et aux outils interactifs. – <i>Niveau 1 – Centre de contact</i> – Les utilisateurs qui n'ont pas accès à Internet ou qui ont des questions auxquelles le portail ne répond pas pourront appeler un numéro 1 800 (ou envoyer un courriel) pour effectuer des transactions. – <i>Niveau 2 – Groupe de prestation de services</i> – Ce groupe détient une grande partie de l'expertise fonctionnelle. Il traitera les transactions à fort volume, ainsi que les services plus complexes. Certains des services fournis par ce groupe devront parfois être fournis en personne, au besoin là où se trouveront les clients. – <i>Niveau 3 – Réseau d'expertise</i> – Ce groupe offrira des services consultatifs d'experts. La plupart de ces ressources seront situées au même endroit que les clients afin de fournir des services en personne, et certaines ressources seront regroupées dans un lieu ou dans un petit nombre de lieux afin d'optimiser l'utilisation des compétences demandées. • La capacité de prestation de services (Niveau 0 – 3) sera accessible par diverses voies de communication : Internet, télécopieur, courriel et téléphone. Pour les services qui exigent une interaction en face à face ou sur place, la prestation des services se fera également « en personne ». • Modèle fonctionnel – L'OSAMP sera exploitée comme une entité distincte relevant d'un ministre. Elle sera dirigée par un directeur général sur qui reposera l'ensemble des responsabilités quant à la prestation de services de qualité et l'obtention du rendement ciblé par un conseil d'administration. Les principales fonctions de l'OSAMP comprendront les suivantes : <ul style="list-style-type: none"> – <i>Groupe de gestion de l'OSAMP</i> – services intégrés, juridiques, de communications, d'administration, de vérification interne. 	

- *Groupe d'intégration des services* – représentants des comptes clients, gestion du rendement.
- *Groupe des opérations* – gestion du portail, centre de contact, centre d'expertise (processus intégré, conception de l'information et des outils), prestation de services en matière de finances, de matériel et de RH, réseau d'expertise (services consultatifs).
- *Gestion d'applications (Systèmes administratifs d'entreprise et autres systèmes liés à l'OSAMP)* – Élaboration de systèmes, entretien et soutien fonctionnel, trousse technologique des services d'information, mise en œuvre de systèmes.
- *Services aux petits ministères et organismes (PMO)* – d'autres fonctions des SAM seront ajoutées pour soutenir les petits ministères et organismes, au besoin (p. ex. : courrier, gestion des registres, sécurité, gestion des biens).
- **Modèle régional** – décrit un modèle opératoire en étoile. Plusieurs groupes centraux de traitement pour les transactions qui n'exigent qu'une interaction minime par téléphone ou en personne; de trois à cinq pivots régionaux dans le pays pour les services qui exigent une importante interaction par téléphone et des centres satellites (réseau d'expertise) dans la plupart des villes, pour les services exigeant une interaction en personne.
 - **Résultats et services escomptés de l'OSAMP** – Les grappes de services qui seront offerts par l'OSAMP sont classées ainsi :
 - *Ensemble de services de base* – ces services sont obligatoires et doivent être achetés régulièrement par tous les ministères. L'ensemble de base se compose principalement de services transactionnels, mais il peut comprendre certains services consultatifs (p. ex. la classification).
 - *Ensemble de services supplémentaires* – cette grappe comprend tous les services qui sont obligatoires, mais qui peuvent être demandés ou non par les ministères et organismes.
 - *Ensemble de services optionnels* – cette grappe de services comprend les services qui sont principalement consultatifs mais il peut comprendre des services transactionnels.
 - *Services de projet* – services de consultation fournissant une équipe d'experts pour chaque projet (p. ex. réorganisation, nouveau programme, etc.)
 - *Élargissement des niveaux de service* – des niveaux de service seront également négociés avec chaque ministère et organisme. Ces caractéristiques englobent des éléments clés comme les heures de fonctionnement (5x8 ou 24x7), les délais d'exécution, la fréquence de la reddition de comptes, etc.
 - *Caractéristiques spéciales* – les caractéristiques spéciales comprendront des fonctionnalités de systèmes supplémentaires, des services spécialisés et des exigences d'infrastructure supplémentaires en vue de satisfaire les besoins opérationnels uniques et cruciaux des ministères.
- **Financement et établissement des prix** – Les fonds pour les fonctions auxiliaires de l'OSAMP (Groupe ministériel) ou les coûts indirects pourraient être financés par affectation de fonds ou imputés aux prix négociés pour chaque client si on choisit la méthode de recouvrement des coûts. Tous les coûts associés aux demandes des clients doivent être imputés aux prix payés par les clients. L'OSAMP devra adopter un certain niveau de comptabilité par activité afin d'établir des coûts adéquats pour ses services. On ne peut arriver à établir des coûts et des prix équitables pour les services qu'en établissant des données de base et des coûts de revient et en adoptant une approche de gestion des coûts. Des incitations par les prix (p. ex. rabais) seront offertes aux clients qui utilisent les services de l'OSAMP de la façon la plus efficace.
- **Cadre de rendement** – L'OSAMP a la responsabilité de préparer des rapports sur le rendement destinés à la fois à la gouvernance intégrée ou à la gouvernance opérationnelle et à ses clients (organismes centraux, ministères, organismes). Des accords sur le rendement seront signés par le dirigeant principal de l'OSAMP et l'organisme de gouvernance. Ils préciseront les mesures et cibles de rendement particulières que l'OSAMP doit atteindre chaque année. Des accords sur les niveaux de service seront signés par les organismes clients et l'OSAMP. Ces accords préciseront les services à fournir, les niveaux de service, les prix et autres éléments clés qui décrivent les processus continus de gestion des relations avec l'OSAMP.

D1 : Étude d'harmonisation de la paie

Réalisation escomptée D1 : Étude d'harmonisation de la paie (nom à TPSGC : Étude sur les fonctions de paie dans un LDSM)

Organisation responsable : TPSGC, Secteur de la rémunération

Portée des travaux :

- TPSGC a retenu les services de la société Gartner pour mener une étude des systèmes de rémunération partagés afin d'analyser l'intégration des fonctions d'administration de la paie de TPSGC aux LDSM et de déterminer si les fonctions de paie conviennent mieux à une intégration dans un LDSM des RH ou dans un LDSM financier, ou si elles doivent être développées de façon autonome. Le contexte de l'analyse concerne les LDSM génériques de RH, de paie et de finances ainsi que les pratiques exemplaires de l'industrie.
- On s'est intéressé plus précisément :
 - à la question de savoir s'il était vraiment nécessaire que les fonctions de paie soient intégrées dans un LDSM de RH ou de paie, ou si les interfaces de systèmes financiers et de RH décentralisés seraient adéquates; la problématique et les répercussions de l'interfaçage devraient être documentés;
 - à l'application des fonctions de paie à un LDSM de RH, de paie et de finances typique;
 - aux avantages, aux difficultés et répercussions, aux avantages et inconvénients de chaque scénario : a) de fonctions de paie/RH intégrées dans un LDSM; et b) de fonctions de paie/finances intégrées dans un LDSM;
 - à la question de savoir si les répercussions sur la gestion des règles et des configurations administratives et des configurations de système et configurations techniques devaient également être prises en compte;
 - aux facteurs de réussite cruciaux, sur les plans technique et administratif, qui sont nécessaires pour chaque scénario : a) de fonctions de paie/RH intégrées dans un LDSM; et b) de fonctions de paie/finances intégrées dans un LDSM.

Principales constatations :

- Les fonctions de paie de TPSGC correspondent beaucoup plus à la fonctionnalité des LDSM de RH qu'à la fonctionnalité des LDSM financiers
- Il y a 19 fonctions principales de paie de « haut niveau ». Elles comprennent 147 tâches centrales liées à la paie qui correspondent aux exigences de TPSGC.
- Les fonctions d'administration de la paie de TPSGC qui correspondent à la fonctionnalité/l'intégration des mêmes LDSM de RH sont conformes aux meilleures pratiques de l'industrie.
 - 81 des 147 (55 %) tâches de la fonction de paie sont mieux harmonisées avec la fonctionnalité/l'intégration des LDSM de RH.
 - 20 des 147 (14 %) tâches de la fonction de paie sont mieux harmonisées soit avec les LDSM des RH, soit avec ceux pour les finances.
 - Dans l'ensemble, en combinant ces deux catégories, 101 tâches de la fonction de paie de TPSGC sur 147 (69 %) correspondent à la fonctionnalité/l'intégration du même LDSM de RH.
 - 6 des 147 (4 %) tâches de la fonction de paie sont mieux harmonisées avec la fonctionnalité/l'intégration du même LDSM pour les finances. L'interface entre un LDSM de paie et un système pour les finances pour accomplir ces fonctions est typique d'une mise en œuvre d'un LDSM de paie, avec un faible « degré de difficulté » dans la mise en œuvre étant donné la normalisation de ces types de politiques, validation, conciliation, et pratiques et procédures de remises.
 - 40 des 147 (27 %) tâches de la fonction de paie pour la fonction de gestion de l'interface

devront être adaptées. Une telle adaptation devrait être effectuée selon les règles, les politiques et la législation administratives régissant ces interfaces et échanges dans les LDSM de RH, les systèmes financiers (par exemple, le système normalisé des paiements (SNP), le grand livre général (GLG) et les partenaires et parties externes (Agence du revenu du Canada (ARC), gouvernements provinciaux, sociétés d'assurance, etc.). Quelle que soit la solution choisie, une adaptation sera nécessaire.

- Conformément aux résultats de l'étude en ce qui concerne la mise en correspondance des fonctions, le « portrait » des offres actuelles des fournisseurs de LDSM de RH est *centré sur l'intégration du personnel, des feuilles de paie et des avantages*, les logiciels étant assortis de capacités de soutien à la planification, à l'acquisition, à la gestion et à l'optimisation des effectifs. Ces fonctions sont assorties d'outils Web de libre-service, d'analyse et d'établissement de rapports.
- D'un autre côté, le « portrait » des offres actuelles des fournisseurs de LDSM financiers est *centré sur l'intégration du grand livre général, des sommes à payer et à recevoir et des immobilisations; les feuilles de paie constituant la principale source de données transactionnelles*; avec les capacités de planification, de consolidation et d'analyse. Ces fonctions sont étayées de portails Internet et d'outils d'établissement de rapports.
- Le libre-service en RH est une façon de tirer profit des investissements de base dans les ressources humaines et la rémunération et d'externaliser les coûts de l'organisme de RH en déplaçant les tâches administratives vers la source (employés et gestionnaires) de ces tâches de RH. Dans presque tous les cas, ces entreprises ont misé sur un système de gestion principal des RH (SGRH) pour le personnel, les feuilles de paie et les avantages sociaux pour pouvoir fournir à l'entreprise des applications libre-service visant à habilitier les employés et les gestionnaires.
- Selon les priorités d'un organisme en matière de RH, l'analyse de la main-d'œuvre et la gestion des coûts salariaux sont fournies au moyen de LDSM de RH. La gestion des coûts de main-d'œuvre et des coûts connexes est habituellement liée aux modules des feuilles de paie pour offrir des fonctions d'établissement de rapports sur les congés et les emplois à temps plein, à l'appui de l'établissement des horaires de travail, de la saisie des données sur le temps, de l'évaluation du temps, de la gestion des congés, des rapports sur les coûts de la main-d'œuvre, et l'intégration à d'autres modules de RH ou systèmes administratifs (Finances, par exemple).
- Des solutions de registre des présences et de comptabilisation du temps, liées aux feuilles de paie, soutiennent les processus d'analyse de bout en bout de la gestion de la main-d'œuvre et des salaires, de l'établissement des horaires de travail et du versement de la paie aux employés. Lorsque ces solutions sont utilisées, des données prévisionnelles des RH sur les présences et la comptabilisation du temps sont transmises aux Finances pour la planification des coûts salariaux et la budgétisation. Une transmission inverse, du grand livre des Finances vers la gestion de présences et du temps, est souvent nécessaire pour la planification et l'échelonnement des coûts salariaux réels.
- Le profil des consultations auprès de l'échantillon de six organisations indique que, en ce qui a trait à la mise en correspondance des exigences fonctionnelles pour les feuilles de paie avec les fonctions de RH, les LDSM de RH-Paie sont mieux harmonisés avec les fonctions de RH qu'avec les fonctions financières. Les organisations consultées ont pu atteindre un niveau convenable d'harmonisation et d'intégration des tâches d'administration des feuilles de paie et des applications de RH en utilisant un LDSM de RH-Paie ou une solution unique pour la planification de ressources d'organisation (PRO).

D2 : Analyse de l'investissement dans le service de paie – SAP

Document D2 : Analyse de l'investissement dans le service de paie – SAP

(nom à TPSGC : Étude portant sur l'investissement du gouvernement du Canada dans les systèmes de ressources humaines et de paie (SAP))

Organisation responsable : Secteur de la rémunération de TPSGC

Étendue du travail :

- TPSGC a retenu les services d'IT/Net pour faire une étude portant sur l'investissement du gouvernement du Canada dans les systèmes de ressources humaines et de paie afin de mesurer les impacts sur le Projet de modernisation des services et des systèmes de paie à TPSGC en ce qui a trait à l'effet de levier des investissements actuels du GC dans les éléments du logiciel SAP reliés aux RH et/ou aux systèmes de paie.
- Le but premier de cette étude était d'analyser les coûts, les avantages et les risques et de donner une opinion sur l'utilité de l'effet de levier des investissements actuels du GC dans les éléments de SAP reliés aux RH et/ou aux systèmes de paie.
- Les problèmes liés aux contraintes techniques et opérationnelles lors de l'interfaçage d'une solution de paie et de RH basée sur SAP avec des systèmes ministériels de RH présentaient un intérêt particulier.
- Notes :
 - Aucune recommandation n'était visée, il s'agissait tout simplement d'une analyse.
 - Pour cette analyse, la supposition suivante a été faite : la paie devait être intégrée aux LDSM de RH.
 - L'objectif de cette étude n'est pas de promouvoir le logiciel SAP et l'étude n'était pas non plus une tentative d'évaluer si les fonctions SAP comblent bien les exigences de TPSGC en termes de paie.
 - Les options et les questions visant l'approvisionnement n'ont pas été traitées.

Résumé des conclusions :

- La vision adoptée pour cette étude dépend d'un système de RH (qui comprend le service de paie) basé sur un LDSM unique, moderne et qui réponde à toutes les exigences en RH-Paie du gouvernement du Canada. Les ministères pourront utiliser les fonctions de RH-Paie appropriées soit directement par l'entremise d'un navigateur donnant accès au SAP, soit à l'aide de modules de libre-service créés pour les gestionnaires et les employés.
- La phase de transition comprendra trois ensembles d'activités distincts mais qui dépendent les uns des autres :
 - l'installation et la mise en œuvre de SAP comme un système de paie utilisant les fonctions de paie routinières de RH nécessaires pour le service de paie,
 - la définition et la mise sur pied de modules de base libre-service pour la paie s'adressant tant aux gestionnaires qu'aux employés, et
 - la création d'une plateforme d'intégration – certains ministères utilisent leurs systèmes de RH actuels pour enregistrer les transactions de paie - ce qui permettra de réduire le dédoublement d'entrées et d'améliorer la qualité de l'information reliée aux RH dans son ensemble.
- Les coûts ainsi que l'approche d'ensemble étudiés reflètent l'effet de levier des investissements clés dans les technologies de RH et de la paie basées sur SAP :
 - Licences. Selon l'information fournie par SAP, le gouvernement du Canada possède d'importantes licences SAP pour les RH et le service de paie. Parmi les 300 000 licences nécessaires aux RH et au libre-service pour une solution d'ensemble, 140 000 licences de RH actuelles (47%) et 72 000 licences de libre-service actuelles (24 %) répondent aux exigences de cette étude.

- Interprétations codées pour la paie faisant partie des solutions de paie pour le personnel de l'ARC et de l'ASFC et ce, pour toutes les conventions collectives du GC. Ceci inclut les règles quant aux heures de travail (*time rules*) et les schémas de paie (*pay schemas*) pour les ententes syndicales au sein du GC.
- Codes d'entrée de temps complets et une configuration pour les conventions collectives du GC.
- Configuration des processus opérationnels pour les fonctions liées aux ressources humaines et à la paie au sein du GC par la mise en œuvre de SAP pour les RH et le service de la paie à l'ARC.
- Mise en application d'un cadre de gouvernance au sujet de la gestion du SAP pour les RH et le service de la paie au sein du GC.
- Connaissances limitées et configurations sur mesure de SAP pour les RH au sein du Gouvernement du Canada, dont l'ARC, l'ACDI et la RCN.
- L'analyse des coûts réalisée dans le cadre de l'étude sur l'investissement du GC dans les systèmes de ressources humaines et de paie (SAP) indique (en supposant que le Rapport d'évaluation des CSA fasse des recommandations sur les résultats escomptés en se basant sur ce que les investissements que le GC a faits dans les RH et les systèmes de paie (SAP, par exemple)) que le coût de mise en œuvre de la phase de transition se situe autour de 36 900 000 \$, ce qui couvre principalement le système de paie, et on estime que les frais d'intégration complète de la solution de ressources humaines s'élèveraient à 32 900 000 \$ supplémentaires, ce qui porterait le total des coûts à 69 900 000 \$. **Nota** : Ce montant n'inclut pas les coûts d'approvisionnement, ni ceux relatifs aux transitions qui doivent avoir lieu dans les ministères (restructuration des processus opérationnels/changements au niveau de la gestion; conversion de données).
- Dans l'ensemble, selon l'étude, l'approche est pratique, elle est réalisable et réduira les coûts du Projet de modernisation des services et des systèmes de paie. La phase finale atteint les objectifs de modernisation des services et des systèmes de paie par l'utilisation d'un LDSM dont on a la preuve qu'il fonctionne bien au sein du GC. La phase de transition donne un coup de pouce pour la réalisation de la phase finale tout en concentrant l'énergie et les compétences sur le besoin le plus important – la modernisation du système de paie. La phase de transition est une mesure temporaire.
- Les plus grands secteurs de risque sont les suivants :
 - la mise sur pied d'une gestion efficace des systèmes pour la plateforme d'intégration, ce qui comprend la création de consensus opérationnels et de solutions techniques pour l'intégration d'une solution de paie transitoire dans les systèmes actuels de RH dans les ministères;
 - une faisabilité, une acceptation générale de la vision et un engagement envers cette dernière de la part de tous les ministères utilisant un seul système de RH;
 - la disponibilité au sein des ministères de ressources adéquates ayant de l'expérience générale en tant que fournisseurs de services d'applications en RH-Paie et de l'expérience spécialisée dans le domaine des LDSM pour se charger du projet et le gérer;
 - la possibilité d'un manque d'uniformité au niveau du libre-service pour les gestionnaires pendant la phase transitoire;
 - la prise en charge d'un processus d'approvisionnement pour une solution de LDSM.

D3 : Analyse de l'investissement dans le système de paie – PeopleSoft

Réalisation escomptée D3 : Analyse de l'investissement dans les systèmes de paie – PeopleSoft

(Nom à TPSGC : Analyse de l'investissement du gouvernement du Canada dans les systèmes de RH/paie)

Organisation responsable : TPSGC Secteur de la rémunération

Portée du travail :

- TPSGC a retenu les services d'IT/Net afin de procéder à une étude sur les investissements du GC dans les système de RH/rémunération afin d'en évaluer les impacts sur le Projet de modernisation de la paie de TPSGC sous l'aspect de l'effet de levier des investissements dans PeopleSoft en ce qui a trait aux systèmes de RH et/ou de paie.
- L'étude consistait essentiellement en une analyse des coûts, avantages et risques et visait à fournir une opinion sur le caractère pratique des investissements déjà faits par le GC dans PeopleSoft en ce qui a trait aux systèmes de RH et/ou de paie.
- L'étude portait une attention particulière aux contraintes techniques et opérationnelles associées à l'interfaçage d'une solution de RH/paie fondée sur PeopleSoft avec les systèmes de RH du ministère.
- Notes :
 - Aucune recommandation n'était sollicitée; il s'agissait seulement d'une analyse.
 - On supposait que les fonctions de paie devraient être intégrées à des résultats escomptés de RH fondés sur des logiciels disponibles sur le marché (LDSM).
 - Cette étude ne fait pas la promotion du produit PeopleSoft et ne visait pas à déterminer si, fonctionnellement, le système PeopleSoft comblait bien les exigences de TPSGC en ce qui concerne la paie.
 - Les options et les questions visant l'approvisionnement n'ont pas été traitées.

Principales constatations :

- L'état final général visé dans le contexte de cette étude dépend d'un système de RH-Paie unique et moderne basé sur un LDSM (qui comprend le service de paie), qui puisse combler tous les besoins GC en matière de RH-Paie. Les utilisateurs dans les ministères auraient ainsi accès aux fonctionnalités de RH et de paie appropriées, soit par accès direct à PeopleSoft par fureteur, soit par le biais de modules « libre-service » conçus pour les gestionnaires et les employés.
- L'étape de transition comprendra trois ensembles d'activités distincts et mais interdépendants :
 - L'installation et la mise en œuvre de PeopleSoft en tant que système de paie utilisant les fonctions relativement courantes de RH nécessaires à l'exécution de cette fonction
 - Définition et élaboration de modules « libre-service » de base pour la paie pour les employés et les gestionnaires
 - Création d'une plateforme d'intégration (moyen pour certains ministères d'utiliser leurs systèmes de RH existants pour enregistrer les opérations de paie), ce qui réduirait les doubles entrées et améliorerait la qualité d'ensemble des informations touchant les RH.
- L'approche générale de cette étude et celle concernant les coûts reflètent l'effet de levier de trois investissements clés dans la technologie PeopleSoft :
 - Les licences. Le GC détient suffisamment de licences pour les modules de RH et de paie de PeopleSoft pour la mise en application de « l'état final » tel que décrit dans cette étude. Dans l'établissement des coûts aux fins cette étude, on en tenu compte de ces investissements et présumé qu'aucune procédure DP ne sera nécessaire (p. ex., les coûts d'approvisionnement ne

sont pas comptés).

- Connaissance approfondie et configurations personnalisées de PeopleSoft RH au Gouvernement du Canada. La CCN a mis en application le module de paie de PeopleSoft. Les leçons qu'on peut en tirer ainsi que certaines configurations de base du système de rémunération peuvent être mises à profit.
- La conception et l'approche choisies pour le développement de l'interface de paie de PeopleSoft avec le Système régional de paie.
- L'analyse des coûts contenue dans l'Analyse de l'investissement du gouvernement du Canada dans les systèmes de RH/paie de PeopleSoft indique (étant entendu que l'Examen des SAM débouchera sur des recommandations concernant les résultats escomptés qui tiendront compte de ce que le GC possède déjà en matière de systèmes de RH et de paie (PeopleSoft)), que le coût de réalisation de l'étape de transition est évalué à 39,9 millions de dollars, affectés essentiellement au système de paie, et que le coût estimé de l'intégration complète de la solution RH se chiffrerait à 28,1 millions de dollars supplémentaires, ce qui porterait le coût total à 68 millions de dollars.
NOTA : ceci n'inclut ni les coûts connexes d'approvisionnement, ni les coûts entraînés par la transition dans les ministères (restructuration des activités / gestion du changement, conversion des données).
- Dans l'ensemble, l'étude conclut que l'approche est sensée, que le projet est faisable et qu'il réduira les coûts de l'initiative de modernisation. L'état final concorde avec les objectifs visés par la Modernisation de la paie faisant appel à un LDSM ayant fait ses preuves au GC. L'étape de transition procure un élan pour la réalisation de l'état final, tout en concentrant les énergies et les compétences vers l'atteinte du but ultime : la modernisation du système de paie. Il est entendu que l'étape de transition est une étape temporaire.
- Les plus importantes zones à risque :
 - L'unicité de l'étape de transition,
 - la disponibilité au sein des ministères de ressources adéquates ayant de l'expérience générale en tant que fournisseurs de services d'applications en RH et de l'expérience spécialisée dans le domaine des LDSM pour se charger du projet et le gérer.
 - la possibilité d'un manque d'uniformité au niveau du libre-service pour les gestionnaires pendant la phase transitoire.

D4 : Stratégie relative à un fournisseur unique par rapport à une solution à fournisseurs multiples

Réalisation escomptée D4 : Stratégie relative à un fournisseur unique par rapport à une solution à fournisseurs multiples

Organisation responsable : DDPI, Gartner

Portée des travaux :

L'objectif visé était de tenir des consultations auprès d'organisations des secteurs public et privé qui ont mis en œuvre une ou plusieurs applications de PRO, ainsi que d'examiner les pratiques exemplaires et les résultats d'autres études et recherches afin de répondre aux questions suivantes :

- Y a-t-il un avantage ou un inconvénient important (du point de vue fonctionnel ou des coûts) à passer de la mise en œuvre de systèmes administratifs fournis par plusieurs fournisseurs à une solution de PRO offerte par un fournisseur unique? Si oui, quels sont ces avantages et/ou inconvénients? Décrivez-les en termes qualitatifs et quantitatifs.
- Quelles organisations ont effectué cette transition avec succès? Quelles leçons importantes en ont-elles tiré et quels ont été leurs facteurs cruciaux de succès?
- Quelles organisations ont échoué dans leur tentative de transition et quelles leçons importantes ont-elles retenues?
- Quels sont les coûts généralement associés au passage d'une application de PRO fournie par plusieurs fournisseurs à une solution ne comportant qu'un seul fournisseur?

Principales constatations :

- À moins qu'il n'existe une analyse de rentabilisation claire étayant l'approche du fournisseur unique, il vaut mieux favoriser une stratégie de « raisonnement pragmatique » afin de réduire la prolifération d'applications sans imposer une norme générale inappropriée.
- Avantages de la mise en œuvre d'une structure à fournisseur unique :
 - un coût total de possession (CTP) plus faible;
 - la réalisation accrue des résultats stratégiques du GC au chapitre de la prestation de services administratifs;
 - une architecture d'intégration simplifiée, y compris des structures de données standardisées et un entrepôt de données unique;
 - une facilité de gestion et de négociation avec le fournisseur;
 - une responsabilité claire du point de vue des processus opérationnels et des données;
 - la stabilité de l'aspect et de la convivialité (interface-utilisateur) de l'application.
- Inconvénients de la mise en œuvre d'une structure à fournisseur unique :
 - modifications de l'architecture et de l'infrastructure : les mises à niveau entraînent inévitablement un changement dans l'architecture;
 - renonciation à la suprématie fonctionnelle résultant en une personnalisation;
 - Capacité et volonté du fournisseur choisi d'adapter l'application aux besoins du GC – ressources (temps et argent);
 - refonte du processus, changement culturel et frais connexes;
 - message de marketing attrayant du fournisseur, c'est-à-dire augmenter la capacité de leur application dans l'espoir de fournir toutes les fonctionnalités nécessaires;
 - coûts associés à la migration et à la perturbation des opérations;
 - coûts associés à la formation de personnel déjà qualifié.
- Leçons apprises et facteurs cruciaux de succès :
 - des processus communs et des structures de codage;
 - une communication immédiate et constante;
 - une équipe de gestion de projet solide et un budget approprié;
 - gestion serrée de la portée du projet;
 - participation de tous les intervenants dès le début du projet et sollicitation de leur participation continue à toutes les étapes du projet;
 - recrutement, formation et maintien d'un personnel hautement qualifié.

- Les coûts sont généralement associés aux éléments suivants :
 - mise en œuvre;
 - logiciel;
 - matériel;
 - soutien de l'infrastructure;
 - soutien suivant la mise en œuvre.

D5 : Analyse de l'intégration de PeopleSoft comparativement à SAP

Réalisation escomptée D5 : Analyse de l'intégration de PeopleSoft comparativement à SAP

Organisation responsable : DDPI, Gartner

Portée des travaux :

Le but visé par la démarche proposée était de tenir des consultations auprès d'organisations des secteurs public et privé qui ont mis en œuvre une ou plusieurs applications de PRO, ainsi que d'examiner les pratiques exemplaires et les résultats d'autres études et recherches afin de répondre aux questions suivantes :

1. Quelles sont les différentes approches possibles pour intégrer les systèmes des RH et de la paie de PeopleSoft aux systèmes des finances et du matériel de SAP?
2. Existe-t-il des entraves à l'intégration des systèmes des RH et de la paie de PeopleSoft et du système des finances de SAP?
3. L'intégration présente-t-elle des défis techniques que la DDPI du SCT devrait connaître?
4. Quels seraient les coûts approximatifs liés à l'élaboration d'interfaces représentatives?
5. Quelles seraient les répercussions du choix d'une telle stratégie sur le CTP (comparativement à la stratégie de PRO favorisant un fournisseur unique)?

Principales constatations :

1. On peut adopter diverses approches en ce qui a trait à l'intégration de PeopleSoft et de SAP :
 - Point-à-point : intégration directe des systèmes des RH et de la paie de PeopleSoft au système des finances de SAP,
 - Courtier en intégration – service offrant la transformation et le routage fondé sur le contenu en utilisant :
 - le système des RH de SAP comme pont entre le système des RH et de la paie de PeopleSoft et le système des finances de SAP,
 - des *suites d'intégration spécialiste* (logiciel médiateur d'intégration),
 - des *bus de services d'entreprise (ESB)* (infrastructure qui exploite les services Web et qui assure de façon intelligente une communication directe et des liens assistés entre les composantes à configuration dispersée et non dispersée),
 - des *serveurs d'application et des suites de plateformes d'application*,
 - une *application de série*;
2. Bien que Gartner ne voit aucune entrave, le GC doit mesurer, gérer et contrôler de façon continue les risques, les coûts et la valeur associés à un ou plusieurs environnements de PRO;
3. Il n'existe aucun obstacle technique à créer les interfaces, toutefois :
 - Les interfaces en temps réel peuvent se révéler très complexes et coûteuses,
 - Un des systèmes devra être désigné comme système « maître », et l'autre comme système « asservi »;
4. Il y a une grande variabilité dans la conception et la mise en œuvre des interfaces. Les coûts seront grandement influencés par le degré de raffinement de l'interface (interface de lot par opposition à une interface en temps réel ou transactionnelle). Le GC devra effectuer des analyses plus détaillées pour déterminer l'approche qu'il favorisera;
5. La refonte des interfaces et les essais qui seront effectués quand l'un ou l'autre des systèmes de base aura été mis à niveau seront les principales répercussions sur le CTP.

D6 : Analyse de l'instance unique par opposition aux instances multiples

Document D6 : Étude de l'instance unique par opposition aux instances multiples

Organisation responsable : DDPI / Gartner

Étendue du travail :

L'objectif est de répondre aux questions suivantes :

1. Quels sont les avantages et les inconvénients d'utiliser une configuration multi-entreprises à instance unique d'applications de gestion intégrées (PRO) (mettant l'accent sur les modules RH, finances et gestion du matériel de PeopleSoft, SAP et Oracle)?
2. Quelles sont les organisations qui ont fait une configuration multi-entreprises à instance unique fructueuse, quelles leçons clés ont-elles apprises et quels ont été les facteurs cruciaux de succès?
3. Quelles sont les organisations qui ont fait une configuration multi-entreprises à instance unique n'ayant pas porté fruit et quelles leçons clés ont-elles apprises?
4. Quels sont les coûts typiques associés au passage d'une configuration à instance multiple à une configuration multi-entreprises à instance unique?

Conclusions clés :

- Même si l'instance unique est le but ultime, de nombreuses organisations optent pour deux ou trois instances physiques qui remplacent, à l'aide de la reproduction des données requises et de mécanismes d'intégration, une instance unique logique.
- **Les avantages d'une configuration de PRO multi-entreprises à instance unique comprennent :**
 - un coût total de la propriété (CTP) moindre : soutien technique, entretien et mises à niveau
 - des visions compatibles des données sur les activités grâce à une structuration normalisée de données
 - des objectifs stratégiques clés d'habilitation du GC pour les services administratifs
- **Les inconvénients d'une configuration de PRO multi-entreprises à instance unique comprennent :**
 - la gouvernance, la gérance et l'évaluation nécessaires à la normalisation d'une instance unique;
 - un effort considérable dans la conception et l'utilisation des processus opérationnels communs;
 - la gestion des données principales et l'harmonisation des processus;
 - le maintien du rendement, de la disponibilité, de l'extensibilité et de la continuité;
 - la gestion des mises à niveau et des programmes de correction;
 - les coûts de migration et les interruptions des activités;
 - la rapidité de déploiement;
 - le besoin d'une infrastructure rentable, fiable et adaptée;
 - le point unique de panne;
 - les problèmes organisationnels : les « territoires », les politiques internes, « mon carré de sable par opposition au tien » et les relations entre les organisations et les niveaux de compétences.
- **Les leçons apprises et facteurs cruciaux de succès comprennent :**
 - des processus opérationnels communs, des données et des structures de codage communes et une organisation centrale de soutien;
 - l'exploitation d'applications, de technologies, de processus et de données normalisées, combinée à l'utilisation d'une instance individuelle pour le soutien de chaque activité distincte;
 - le fait de mettre l'accent sur les normes et la reproduction de données afin que les instances physiques individuelles agissent comme une instance unique logique;
 - la création d'un réseau de propriétaires de processus opérationnels permettant d'obtenir de l'information pour l'élaboration de méthodes de travail normalisées et d'ensembles de solutions;
 - une coordination des processus de financement avec les services partagés.

D7 : Analyse de la viabilité des fournisseurs

Réalisation escomptée D7 : Viabilité des fournisseurs

Organisation responsable : DDPI / Gartner

Portée des travaux :

L'effort proposé a pour objectif de consulter des organisations des secteurs public et privé et de passer en revue les constatations issues d'autres études ou de recherches afin de trouver réponse aux questions suivantes :

- Existe-t-il des enjeux ou des inquiétudes concernant la viabilité à long terme des gammes de résultats escomptés de planification des ressources organisationnelles (PRO) pour la gestion des RH, des finances, des salaires, des pensions et(ou) du matériel de SAP, de PeopleSoft ou d'Oracle?
- Existe-t-il des enjeux ou des inquiétudes concernant la viabilité financière à long terme de SAP, de PeopleSoft ou d'Oracle?
- Des décisions concernant la stratégie, les brevets ou la conception ont-elles été prises concernant les gammes de produits de PRO SAP, PeopleSoft ou Oracle qui pourraient imposer aux clients des contraintes, des limites ou des orientations (affectant la technologie ou les processus)?
- Des décisions concernant la stratégie, les brevets ou la conception ont-elles été prises concernant les gammes de produits de PRO SAP, PeopleSoft ou Oracle qui pourraient donner à leurs clients un avantage significatif sur le plan technologique ou des processus?

Principales constatations :

	PeopleSoft	Oracle	SAP
Viabilité de l'organisation			
Stratégie	Prometteur	Positif	Positif
Finances	Positif	Prometteur	Positif
Marketing	Prometteur	Positif	Mise en garde
Organisation	Prometteur	Prometteur	Positif
Produit / Services / Technologies			
Produit / Services	Positif	Prometteur	Positif
Technologies / Méthodologies	Prometteur	Positif	Positif
Prix	Prometteur	Mise en garde	Mise en garde
Service à la clientèle / Soutien technique			
Ventes / Distribution	Prometteur	Prometteur	Prometteur
Support / Gestion des comptes	Prometteur	Prometteur	Mise en garde
Appréciation globale	Prometteur	Positif	Positif

Mention « Mise en garde »

SAP : Marketing – Le marketing de SAP est fondé sur le retour sur l'investissement et l'intégration d'une solution complexe.

Oracle : Prix – Oracle a recours à des techniques de vente trop entreprenantes.

SAP : Prix – Malgré sa souplesse, la stratégie d'octroi de licences de SAP prête souvent à confusion.

SAP : Soutien – complexité de SAP — doublée d'une gamme de produits plus complexe encore.

Très positif : fournisseur fiable de produits, services ou solutions stratégiques : par exemple, la solution de RH de PeopleSoft offre le plus de latitude et de profondeur.

Positif : démontre des forces dans des domaines précis mais est surtout opportuniste.

Prometteur : démontre du potentiel dans des domaines précis; toutefois, l'initiative ou le fournisseur n'est pas pleinement évolué.

Mise en garde : est confronté à des difficultés dans un ou plusieurs domaines; p. ex., le service à la clientèle de SAP, en raison de la complexité du produit.

Très négatif : difficulté à régler les problèmes dans de multiples domaines.

D8 : Répertoire des systèmes, interfaces et opérations du ministère

Réalisation escomptée D8 : Répertoire des systèmes, interfaces et opérations des ministères	
Organisation responsable : DDPI	
Portée des travaux : L'objectif est de créer un répertoire de base des systèmes, interfaces et environnements opérationnels qu'utilisent les ministères à l'appui des fonctions administratives.	
Principales constatations : <ul style="list-style-type: none">• L'information fournie est très peu cohérente et incomplète et doit être validée.• 563 interfaces identifiées;• 44 systèmes administratifs distincts identifiés;• 7 produits financiers distincts (20 versions différentes de produits);<ul style="list-style-type: none">– 10 produits distincts pour les RH (15 versions différentes de produits).	

D9 : Rapport du Groupe de travail sur la rationalisation des systèmes

Réalisation escomptée D9 : Groupe de travail sur la rationalisation des systèmes	
Organisation responsable : BCG/AGRHFPC	
<p>Portée des travaux :</p> <p>Le présent document a pour objectif d'identifier les recommandations du Groupe de travail sur la rationalisation des systèmes (Volet D). Le présent document décrit les recommandations du Groupe de travail, puis identifie les recommandations ou les approches précises qui en découlent.</p>	
<p>Principales constatations :</p> <p>Analyse des coûts en suspens :</p> <p><i>Vision échelonnée sur 10 ans :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Le gouvernement du Canada devra mettre en place une PRO totalement intégrée, appuyée par un fournisseur unique, fournissant un soutien à des fonctions incluant la gestion des RH, de la paie, des salaires, des finances, du matériel et autres. <p><i>Stratégie quinquennale :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Passage d'une situation de : <ul style="list-style-type: none"> – PeopleSoft pour les RH; – SAP pour la gestion des finances et du matériel à un système commun d'hébergement et de gestion d'applications, de préférence dans le cadre de services partagés. • Avoir élaboré et mis en œuvre des interfaces entre les produits utilisés par les services de RH, de la paie et de la gestion des finances et du matériel afin de permettre un traitement de bout en bout. • Avoir intégré les opérations des initiatives horizontales (déplacements, marché, sourcing électronique, apprentissage en ligne, etc.) dans le modèle de services partagés. • Avoir permis que certaines mises en œuvre de PRO d'autres fournisseurs restent en place : <ul style="list-style-type: none"> – RH de SAP (ARC, ASFC, CNRC, ACDI) – Finances d'Oracle (Transports, SCC, MPO, AINC, Environnement, CCN, Vérificateur général, ALFC, Téléfilm, ONF, NavCanada, CRDI, RQPIC¹). <p>Ces mises en œuvre ne sauraient augmenter le nombre d'utilisateurs au sein des ministères ou organismes et ne seraient autorisées à étendre la fonctionnalité au-delà des licences actuelles que s'il est démontré que l'expansion (i) est conforme à l'orientation générale des services partagés et (ii) apporte un rendement positif sur l'investissement avant la fin de la période quinquennale de transition vers les services partagés.</p>	

¹ Certaines de ces organisations peuvent être hors de la portée de l'examen des SAM, telle que définie en fonction des annexes 1, 1.1 et 2 de la LGFP.

D10 : Recommandations pour la rationalisation des systèmes

Réalisation escomptée D10 : Recommandations pour la rationalisation des systèmes

Organisation responsable : DDPI

Portée des travaux :

Le modèle définitif des services avait pour objectif de répondre à l'une des cinq questions clés posées par les ministres : « proposer des stratégies de mise en œuvre pour arriver à une approche plus uniforme de prestation des services au sein des ministères et des organismes. »

Un certain nombre de systèmes, versions et configurations différents offrent des bonnes possibilités d'uniformisation et donc de réduction des coûts d'exploitation et d'investissement. Les futurs systèmes de gestion des finances, du matériel et des RH doivent soutenir le modèle commun de gestion des processus envisagé et le modèle de mise en œuvre de l'OSAMP. La fonctionnalité de la solution retenue doit appuyer des processus fonctionnels intégrés de bout en bout, et en particulier la transition vers un mécanisme qui mise sur le libre-service, la transitique et les autorisations électroniques.

Dans ce contexte, le volet de travail de la rationalisation des systèmes a mis l'accent sur l'identification d'une plateforme d'applications sur laquelle on pourrait bâtir une norme à instance unique pangouvernementale s'appliquant aux systèmes de gestion des finances, du matériel et des RH.

Cette réalisation escomptée avait pour objectif de résumer l'analyse entreprise dans ce domaine et de présenter des recommandations finales. Cette réalisation escomptée a pris la forme d'une présentation étayée d'une analyse de cas, présentée le 21 décembre 2004 au CDSA, et définissant l'orientation des systèmes partagés à l'appui des services partagés.

Principales constatations :

- Contraintes :
 - L'attribution d'un contrat exclusif à un produit de PRO à fournisseur unique ne pourrait franchir l'étape inévitable de l'examen du TCEE.
 - L'acquisition d'une PRO à fournisseur unique pour la fonctionnalité de la gestion des RH, des finances et du matériel exigera cinq ans.
- Transition vers une solution de systèmes intégrés basée sur PeopleSoft pour la gestion des RH et sur SAP pour celle des finances et du matériel. Laisser en place les mises en œuvre de PRO à fournisseur unique dont la valeur est établie.
 - Cinq ans pour atteindre l'état pleinement évolué.
 - Quatre fenêtres de mise en œuvre (avril 2007, 2008, 2009 et 2010)
 - Seuls SAP/RH et Oracle/gestion financière et matérielle poursuivent leurs investissements dans les systèmes actuels, là où l'analyse de cas le justifie.
- Coûts anticipés : 614 millions de dollars (coûts sur 10 ans pour les systèmes seulement)
- Avantages anticipés : 1 856 millions de dollars (coûts-avantages sur 10 ans pour les systèmes seulement)
- Avantages nets : 1 242 millions de dollars (économies nettes pour un ordre de grandeur de 10 ans)
- Facteurs critiques de succès
 - Gestion intégrée visible et soutenue
 - Engagement envers un modèle fonctionnel d'entreprise pour le gouvernement du Canada
 - Plus le délai est court, plus le leadership s'avère nécessaire
 - Création hâtive du Système d'hébergement et de gestion des applications (SHGA) par la fusion rapide des bureaux des programmes du Regroupement des services (SIFM, GC-SGRH, Freebalance, etc.) en une seule entité juridique
 - Accès aux ressources
 - Financement adéquat
 - Accès à un personnel et à des conseillers possédant les qualifications appropriées
 - Intégration réussie des produits PeopleSoft et SAP

- Risques
 - Retard dans la mise en œuvre de la gouvernance intégrée
 - Modification dans les priorités du gouvernement
 - Participation et adhésion réticentes du milieu

E1 : Concept d'opération du SHGA

Réalisation escomptée E1 : Concept d'opération du Système d'hébergement et de gestion des applications

Organisation responsable : DDPI / TPSGC

Portée des travaux :

Le concept des opérations du SHGA a été conçu pour décrire le mode de prestation des services destinés à :

- Fournir des services d'hébergement et de gestion des applications aux Services administratifs ministériels partagés du GC.
- Fournir des services partagés d'infrastructure sous-jacents à partir desquels il sera possible de fournir des Services administratifs ministériels partagés (OSAMP) de haute qualité, aisément disponibles et économiques.
- Concevoir un environnement d'hébergement réparti sur le territoire géographique afin de répondre aux besoins des ministères-clients (clients ultimes) partout au pays et à l'étranger.
- Offrir des systèmes et infrastructures de base évolutifs, fiables et à tolérance de pannes afin de permettre au GC d'atteindre ses objectifs pour les SAM tels qu'énoncés dans les recommandations du CED.

Le concept des opérations décrit :

- les fonctions du SHGA à fournir;
- la relation entre le SHGA et l'organisation des services partagés;
- l'architecture du SHGA.

Principales constatations / Recommandations :

Fonctions du SHGA

Le SHGA fournit deux services distincts mais indissociables : l'hébergement des applications et la gestion des applications.

Services d'hébergement des applications

- **Service de dépannage**
 - Service de dépannage du SHA (2^e appel – recours à la hiérarchie)
- **Administration du système**
 - Contrôle des systèmes et services de pupitre de commande
 - Optimisation du rendement
 - Administration de bases de données
 - Planification des capacités
 - Sauvegarde et reprise
 - Reprise des activités après un sinistre
 - Archivage
 - Ordonnancement du traitement en lots
 - Administration du serveur
- *** Services d'infrastructure**
 - Services de traitement des données, déploiement
 - Opérations réseau, connectivité, sécurité, déploiement
 - Déploiement des ordinateurs de bureau

Services à la clientèle

- Gestion de services
- Surveillance du rendement et production de rapports sur l'ANS (accord sur les niveaux de service)
- Gestion EDI (outils)

Services techniques (conception d'applications)

- Élaboration de composants
- Interfaces externes / API
- Intégration des applications d'entreprise
- Projets importants

* Transfert des services associés aux principaux secteurs d'activités de la DGSIT (ordinateurs de milieu de gamme, hébergement Web, attribution de pouvoirs en matière d'informatique (*Distributing Computing*))

Service de gestion des applications

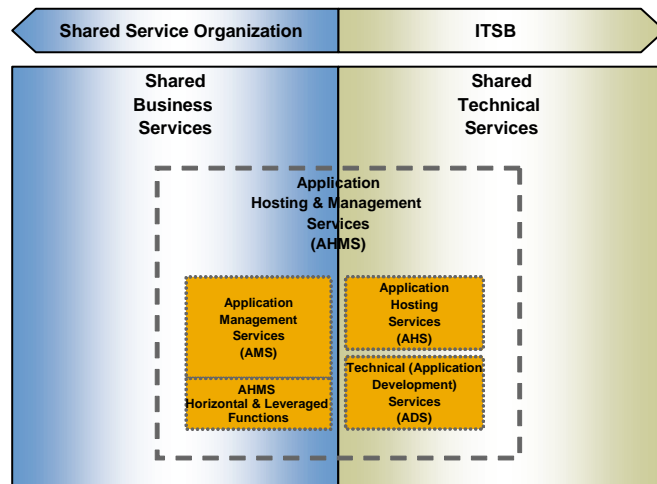
- **Maintenance des applications**
 - Maintenance (Entretien correctif et rustines)
 - Améliorations (maintenance adaptative et tenue à jour)
 - Mises à niveau
 - Production de rapports (Élaboration)
- **Fonctions horizontales**
 - Gestion du changement
 - Gestion des versions
 - Gestion de la configuration
 - Essai d'acceptation et d'intégration
 - Homologation
- **Configuration d'application**
 - Configuration des données de base et des applications
 - Sécurité, configuration des profils
 - Projets importants
- *** Fonctions stratégiques**
 - Liaison pour l'intégration des services
 - Gestion des relations avec les fournisseurs
 - Vérification de l'unité fonctionnelle interne / Assurance qualité
 - Formation et documentation
 - Communications avec la clientèle
 - Gestion des services à la clientèle

* Fonctions utilisées par les services du SHGA mais incluses dans le concept d'opération de l'OSAMP

La relation entre le SHGA et l'organisation de services partagés

Deux organisations fourniront les services d'hébergement et de gestion d'applications. L'organisation des services ministériels partagés fournira des services de gestion d'applications, y compris la configuration des logiciels de PRO, et les fonctions à effet de levier (*leveraged functions*) (p. ex., l'interface avec les ministères clients et les fournisseurs).

Les services d'hébergement d'applications seront fournis dans le cadre de l'organisation de services de TI partagés afin d'être fournis par la DGSIT, à TPSGC. Cette organisation fournirait également des services techniques d'élaboration d'applications pour les fonctions et services non liés à la PRO (p. ex., interfaces et programmes de conversion des données).



Principes d'architecture

L'architecture hautement évoluée des services SHGA repose sur cinq principes clés :

- Miser sur des produits disponibles commercialement pour livrer des moyens technologiques économiques et reflétant les normes industrielles afin d'offrir une plateforme d'hébergement à grande disponibilité à l'appui de l'OSAMP.
- Établir des hébergements répartis sur le territoire en faisant appel à des moyens technologiques qui permettent l'exploitation d'applications et la reprise de données dans d'autres centres régionaux en période de crise ou de défaillance de composants.
- Réutiliser et améliorer l'infrastructure de réseaux et d'ordinateurs existante en réduisant les coûts dans la mesure du possible. (p. ex., Voie de communication protégée).

Rapport d'examen des SAM

- Miser sur les pratiques exemplaires de l'industrie pour la livraison des systèmes de PRO dans les secteurs public et privé.
- Établir un rôle régional dans la prestation des services du SHGA au GC.

F1 : Systèmes d'information organisationnels

Réalisation escomptée F1 : Systèmes d'information organisationnels

Organisation responsable : DDPI

Portée des travaux :

Les systèmes d'information organisationnels misent sur l'utilisation des données de l'OSAMP par l'OSAMP et sur une architecture d'information intégrée conçue de façon à offrir « de la flexibilité au sein de la structure » tout en fournissant une information pertinente et de haute qualité, dans le format voulu et aux destinataires visés en appui à la prise de décisions éclairées. Les services d'information organisationnels forment une série de services d'information intégrés pour l'OSAMP comprenant :

- l'élaboration du cadre d'architecture de l'organisation;
- les conditions préalables de base nécessaires à l'OSAMP pour appuyer la vision des services d'information organisationnels;
- les processus, outils, services et la capacité organisationnelle nécessaires pour permettre la prestation, le soutien et l'évolution de l'information administrative ministérielle et pangouvernementale (ressources humaines, finances et matériel) gérées par l'OSAMP.

Principales constatations / Recommandations : Services d'information organisationnels

Les Services d'information organisationnels ont pour objectif de :

- Lancer l'élaboration des politiques d'information organisationnels et de l'architecture d'information à l'appui des SAM.
- Livrer un ensemble cohérent d'information administrative ministérielle pour l'OSAMP harmonisée avec l'architecture d'information organisationnels qui facilite la prise de décisions éclairées plutôt que les efforts répétitifs de ministères et organismes individuels dans le cadre d'initiatives d'entreprise comme l'analyse comparative et le sourcing stratégique.
- Fournir les moyens technologiques et les services nécessaires afin de répondre aux demandes sectorielles et intersectorielles et de fournir une information administrative ministérielle intégrée et cohérente à l'échelle pangouvernementale.
- Permettre l'échange d'information entre les ministères par le biais de l'élaboration, du déploiement et de la gestion des groupes de services d'information de l'OSAMP.
- Opérationnaliser et appuyer les moyens technologiques d'entreprise de façon à accroître la réutilisation, l'expertise, les compétences et les capacités.

Plus précisément :

1. Démarrer le cadre d'EE des SAM.

Le cadre d'EE des SAM sera élaboré comme un volet d'activité parallèle. Le cadre d'EE des SAM représente l'élaboration de perspectives d'entreprises, d'information, de solution et de TI de l'OSAMP à l'échelle de l'ensemble du gouvernement, sous forme de politiques d'architecture obligatoire qui déterminent des normes et principes directeurs (comme XBRL et XML). Ceci comprend des politiques et normes d'architecture pangouvernementales concernant les données, les fonctions, les applications, les techniques, etc. – dans l'ensemble des fonctions et des secteurs. L'EE des SAM intègre et fournit les politiques et normes d'architecture obligatoire à ce niveau élevé.

2. Élaborer et mettre en œuvre les conditions préalables de base de l'OSAMP.

Les conditions préalables s'inscrivent dans le cadre d'architecture obligatoire d'EE. Les priorités opérationnelles, les urgences et les échéanciers déterminent les conditions préalables de base de l'OSAMP qui pourront être réalisées avant le délai prévu dans le cadre d'EE des SAM – il y a donc coopération et coordination sans lien direct de dépendance.

- Créer une instance de gestion de l'information administrative ministérielle au sein du GC – un « tsar » de

l'information.

- Concevoir des exigences minimales en matière de présentation de rapports sur les politiques administratives ministérielles harmonisées avec le cadre de responsabilisation administratif, y compris les rôles et responsabilités liés à la gestion et à la transmission d'information précise sur l'OSAMP (p. ex., les « propriétaires »).
 - Des stratégies destinées à appuyer la gestion et la transmission de l'information de l'OSAMP (comme la production de rapports et l'archivage).
 - L'architecture d'information de l'OSAMP, comme les processus fonctionnels d'organisation, les définitions et les termes (p. ex., un seul plan comptable, un seul numéro de fournisseur, un seul numéro d'article) et les structures de données.
 - Le cadre stratégique pour la gestion de l'information relative à l'OSAMP (tel qu'énoncé dans le cadre de GIG du SCT/DDPI).
3. Acquérir, configurer et mettre en œuvre un coffre à outils technologiques afin de permettre aux services d'information organisationnels de l'OSAMP de satisfaire les exigences et les engagements en matière d'information.
 4. Élaborer des groupes de services d'information organisationnels qui fournissent une information intégrée relative à l'OSAMP et ciblée de façon à répondre aux besoins des groupes d'intervenants.
 5. Dans le cadre de l'organisation de services partagés (OSP), opérationnaliser et appuyer l'évolution des groupes de services d'information relative à l'OSAMP en œuvrant dans le sens de la transformation et l'uniformisation des modèles de gestion et des processus fonctionnels pour les services internes.
 - Définir les exigences cruciales en matière d'information pour les groupes de clients.
 - Créer une structure de prestation de services (dans le contexte de l'OSP) et établir les composants de l'organisation de prestation de services d'information.
 - Élaborer des ententes sur les niveaux de service reflétant les exigences et préoccupations des ministères en vue d'établir des protocoles d'accès.

G1 : Document de conception portant sur les ministères à vocation scientifique

Réalisation escomptée G1 : Document de conception portant sur les ministères à vocation scientifique

Organisation responsable : AAC

Portée des travaux :

Le présent rapport donne un aperçu d'une proposition de concept « d'utilisateur précoce » visant un certain nombre de ministères qui présentent des similitudes au regard de la taille, de la portée, des programmes et des besoins administratifs ministériels. Ce document a pour objectif de présenter un aperçu d'un regroupement proposé pour la mise en œuvre du concept « d'utilisateur précoce » (désigné sous le nom de OSAMP-OP), en appui à un processus d'approbation de la préparation d'une planification plus détaillée de la mise en œuvre. Le rapport précise les points suivants :

- la portée de l'initiative proposée et les avantages d'adopter cette approche;
- un modèle fonctionnel proposé;
- un plan de transition de haut niveau.

Ce document a été préparé en consultation avec un certain nombre de ministères et d'organismes à vocation scientifique, ainsi que des représentants d'organismes centraux et de secteurs fonctionnels. Parmi les organismes participants, on trouve Agriculture et Agroalimentaire Canada (AAC), l'Agence canadienne d'inspection des aliments (ACIA), Ressources naturelles Canada (RNC), Parcs Canada, Pêches et Océans, Environnement Canada et Santé Canada.

Principales constatations / Recommandations :

Objectifs du regroupement proposé pour la mise en œuvre

L'initiative de « l'utilisateur précoce » proposée aurait les objectifs suivants :

- Opérationnaliser et tester des composants précis du modèle de l'OSAMP par la mise en œuvre de services partagés choisis.
- Élaborer une voie à faible risque et praticable pour les futurs services partagés à l'échelle du gouvernement du Canada.
- Susciter un élan et créer la méthodologie et la capacité nécessaire pour les autres participants engagés dans la transition vers l'environnement de services partagés.
- Élaborer les leçons apprises sur le partage de services entre les ministères et les organismes.
- Fournir des données pour l'avancement de l'analyse de cas globale.
- Identifier et mettre en œuvre des améliorations fonctionnelles au cours de son mandat de trois ans et établir des cibles pour réaliser ces avantages, y compris les avantages précoces pour les ministères participants.

Sommaire du modèle proposé

Le regroupement proposé pour la mise en œuvre des OSAMP-OP pourrait :

- disposer de sa propre structure de gouvernance avec la participation active des ministères concernés et la représentation des organismes centraux (SCT, TPSGC, AGRHFPC);
- fournir des services liés aux transactions dans le domaine des finances, des ressources humaines et du matériel sur une base partagée;
- fournir des services à un regroupement de ministères à vocation scientifique qui ont en commun des exigences fonctionnelles similaires - Agriculture et Agroalimentaire Canada, l'Agence canadienne d'inspection des aliments, Ressources naturelles Canada, Parcs Canada, Pêches et Océans, Environnement et (peut-être) Santé Canada;

- adopter une approche clairement définie pour la priorisation et la sélection des services candidats à la prestation;
- fonctionner pendant une période maximale de trois ans, avec l'émergence pendant cette période de services supplémentaires pour la phase de lancement et les avantages associés;
- inclure les « réussites précoces » dans les plans pour les services commençant à l'automne 2005 et les résultats tangibles dans les six premiers mois de fonctionnement;
- faire la transition de l'encombrement existant AAC/ACIA (SAP, PeopleSoft, SGS, outils de veille économique (*BI tools*) vers les OSAMP-OP et bâtir sur cet encombrement pour soutenir les services partagés;
- fournir ou repérer des fournisseurs pour fournir l'infrastructure IT requise pour soutenir les services administratifs fournis par l'OSAMP-OP;
- s'aligner sur la cible pangouvernementale pour le modèle de services des OSAMP.

Calendrier initial

Le calendrier initial pour le projet pilote prévoit un lancement le 1^{er} avril 2005, les objectifs suivants devant être atteints avant cette date :

- engagement de la part des ministères participants;
- approbation par les sous-ministres, le Conseil du Trésor et les autres intervenants;
- identification des exigences de financement de démarrage et obtention de fonds pour la période de transition;
- élaboration et approbation du modèle fonctionnel de financement par les ministères participants;
- Parachèvement, approbation et lancement de la structure de gouvernance, y compris les paliers de la direction et de l'exécution;
- définition, séquençage, documentation du cadre de service, et adoption par tous les participants;
- élaboration et signature d'ententes de prestation de services à la clientèle entre la nouvelle entité et les ministères participants;
- estimation des frais de prestation de services pour les initiatives précisées de transformation sur trois ans;
- définition, élaboration et mise en œuvre de l'organisation, y compris toute activité de recrutement, de mutation ou de détachement;
- définition et identification des exigences en matière d'installations physiques, et acquisitions nécessaires;
- définition des exigences en matière d'infrastructure, et acquisitions et installations nécessaires;
- élaboration et acceptation par tous les participants du plan opérationnel, y compris les projets à réaliser au cours du mandat de trois ans.

G2 : Petits ministères et organismes – Analyse typologique

Réalisation escomptée : Petits ministères et organismes	
Organisation responsable : Direction générale de l'intégration des services, Travaux publics et Services gouvernementaux Canada	
<p>Portée des travaux :</p> <p>Cette réalisation escomptée a pour but de comprendre l'environnement opérationnel des services administratifs ministériels actuels des Petits ministères et organismes (PMO) et de déterminer la manière dont la conception proposée pour les services administratifs ministériels partagés (SAMP) pourrait s'appliquer aux PMO. Parmi les principales activités, on retiendra les suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> • recherche, documentation et communication des perspectives particulières aux PMO; • collecte des pratiques exemplaires et leçons apprises en matière de services partagés; • identification de projets phares et de réussites ponctuelles dans le milieu des PMO qui seraient susceptibles d'accélérer l'initiative élargie des OSAMP; • documentation des constatations, observations et considérations à intégrer à l'examen des SAM de la DDPI. <p>L'étude était de nature qualitative et reposait sur les connaissances du Groupe de travail du RAPO et d'entrevues choisies pour représenter la réponse initiale des PMO.</p>	
Résumé des constatations / Recommandations :	
<p><u>Principales constatations</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Certains PMO se heurtent actuellement à des défis de taille dans la prestation d'un éventail complet de services administratifs ministériels (SAM). Pour cette raison, notamment, le maintien du statu quo en matière des services administratifs ministériels n'est pas une option envisageable pour de nombreux PMO. • Les PMO croient dans les services partagés et veulent aller au-delà de la portée actuelle des SAM et l'étendre au partage d'autres services ministériels. Ceci pourrait impliquer la cohabitation d'organismes et le partage de services comme les TI, l'acheminement du courrier, la réception et la bibliothèque. • La transition des PMO vers un environnement de SAM partagés n'entraînera pas nécessairement d'économies financières, bien que le partage pourrait permettre d'éviter certains coûts, remédier à des lacunes au niveau de la capacité et de la durabilité de la prestation de services et rehausser le niveau de la responsabilisation de la direction et de la présentation de rapports de gestion. • Les PMO possèdent des caractéristiques qui leur sont particulières et qui doivent être prises en compte dans le cadre de la transition vers un environnement de SAM partagés. En outre, il faut porter une attention à l'abordabilité et au niveau des services partagés. Étant donné la taille des organisations et les ressources disponibles limitées, la non-prestation des services SAM a une incidence considérable sur la prestation des programmes. • Les PMO sont préoccupés par l'incidence de la transition des systèmes de soutien des SAM, mais sont disposés à adopter de nouveaux systèmes à la condition que ce changement n'ait lieu qu'une fois. <p><u>Recommandations</u></p> <p>Les PMO ont identifié deux options ou approches possibles pour la transition vers le concept de la prestation de services par une organisation de services partagés (OSP).</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Convertir de 10 à 12 PMO, soit une masse critique d'environ 3 000 ETP, en « utilisateurs précoces » d'une organisation de services partagés avec d'autres ministères, petits et grands, ou d'autres regroupements définis de ministères (services et systèmes hébergés). Ajouter d'autres PMO, dans des périodes propices, au bout d'un certain temps. 2. Convertir de 10 à 12 PMO, soit une masse critique d'environ 3 000 ETP, en « utilisateurs précoces » d'une organisation de services partagés desservant exclusivement des PMO, et ajouter d'autres PMO, dans des périodes propices, au bout d'un certain temps (ils pourraient éventuellement faire la transition dans l'organisation pangouvernementale de services partagés proposée, les utilisateurs tardifs passant directement à l'OSP). 	

Si l'option 1 est disponible dans un laps de temps raisonnable, les PMO feraient la transition en tant qu'utilisateurs précoces, autrement, la préférence ira à l'Option 2. Il faudrait commencer immédiatement à mettre en place le partage de fonctions qui ne sont pas liées à un système, comme les modes substitutifs de résolution des conflits et la classification. Une unité fonctionnelle conçue expressément pour desservir les PMO devrait être formée au sein de l'OSP. Il est essentiel de procéder à un examen de base des budgets des SAM des PMO afin d'assurer que les services fournis par une OSP sont à la portée de toutes les organisations.

Les PMO devraient être représentés à tous les paliers de la gouvernance des SAM.

G3 : Étude du CRH sur les services de rémunération partagés

Réalisation escomptée G3 : Étude du CRH sur les services de rémunération partagés

Organisation responsable : Conseil des ressources humaines

Portée des travaux :

Le Conseil des ressources humaines (CRH) a mené au printemps 2004 une étude recommandant des projets pilotes concernant les services de rémunération partagés fondés sur les succès des modèles de prestation de services à plusieurs niveaux et accompagnés du soutien technologique nécessaire. Par la suite, le CRH et l'OSAMP-RH ont collaboré afin de dresser un plan de mise en œuvre de haut niveau et une étude des coûts.

Sommaire des constatations / Recommandations :

On a établi la nécessité de ce projet de services de rémunération partagés, mais il faudrait le définir de manière plus détaillée et en établir les coûts.

Il est recommandé de procéder à un test de fonctionnement afin de mettre à l'épreuve le concept des services partagés au sein de divers ministères, dans une ou plusieurs régions, par le biais d'un modèle de prestation de services à plusieurs niveaux.

- Les ministères participants doivent utiliser la même version de PeopleSoft et prévoir la mise en œuvre de Pay Interface. La mise à l'essai du concept doit porter sur quelque 5 000 comptes pour qu'il soit possible :
 - d'entreprendre l'harmonisation pangouvernemental des technologies et des processus relatifs aux services de rémunération;
 - de fournir une information de meilleure qualité en utilisant un système commun en raison de la synchronisation des données et de la saisie des données une seule fois;
 - d'améliorer la prestation des services internes résultant de :
 - processus fonctionnels normalisés et restructurés;
 - l'harmonisation avec les exigences et extraits de la modernisation des services de la paie; et
 - l'amélioration des capacités grâce à la mobilisation de ressources expertes et au développement de cheminements de carrière.
 - de réduire les coûts de fonctionnement grâce à des gains d'efficience réalisés par la consolidation et les économies d'échelle.

Occasions et risques

- Nous avons actuellement l'occasion de collaborer et de consolider les efforts des ministères de façon à améliorer les services de rémunération. Plusieurs ministères utilisant la version 8 PeopleSoft prévoient, indépendamment les uns des autres, mettre en œuvre Pay Interface pour leur fonction rémunération. Cette mise en œuvre nécessite d'importantes activités de gestion du changement pour les gens et pour les processus. Des activités de mise en œuvres indépendantes et non intégrées risquent d'éloigner encore davantage les ministères les uns des autres dans la prestation de services de rémunération au moyen de solutions technologiques individuelles.
- Des données d'analyse comparative sont disponibles par l'entremise d'un soutien continu des services de rémunération partagés par TPSGC dans la région du Québec à certains ministères qui utilisent divers systèmes de RH.
- La fonction rémunération doit avoir un propriétaire clairement défini à l'échelle de l'organisation pour que le service puisse passer à l'étape suivante.

G4 : Étude sur les services partagés de rémunération de la Direction de la comptabilité, de la gestion bancaire et de la rémunération de TPSGC

Réalisation escomptée G4 : Étude sur les services partagés de rémunération de la Direction de la comptabilité, de la gestion bancaire et de la rémunération de TPSGC

(désignation TPSGC : Étude sur les services de paie partagés)

Organisation responsable : Secteur de la rémunération de TPSGC

Portée des travaux :

- TPSGC a retenu les services de TI/Net pour mener une étude sur les services de rémunération partagés afin d'analyser la faisabilité de mettre en œuvre des services de paie partagés dans le contexte du modèle actuel de gestion de la Modernisation de la paie.
- Les principaux objectifs de l'étude étaient de :
 - Passer en revue et valider le modèle de gestion de la Modernisation de la paie et le modèle de gestion des services de paie partagés et les données supplémentaires.
 - Réaliser une analyse des coûts, avantages et risques et formuler une opinion en ce qui concerne la faisabilité de mettre en œuvre des services de paie partagés étant donné le regroupement des conseillers ministériels en rémunération qui, aux fins de cette étude, sont présumés appartenir à TPSGC.
- On a accordé une attention particulière aux points suivants :
 - Avantages/résultats prévus.
 - Économies prévues ou coûts évités, le cas échéant.
 - Changements/incidences sur la prestation et la disponibilité des services pour l'administration de la paie de TPSGC et les processus fonctionnels de l'administration des RH du ministère.
 - Les facteurs critiques de succès, à la fois techniques et fonctionnels, nécessaires au regroupement des conseillers ministériels en rémunération à TPSGC.
 - La prise en compte de l'incidence (coûts et avantages) du libre-service pour les gestionnaires et pour les employés en ce qui concerne la charge de travail du conseiller en rémunération.
- Afin que se concrétisent les résultats de cette étude, un ensemble défini de conditions devraient se matérialiser, notamment :
 - Les conseillers en matière de rémunération travaillent dans un environnement de services partagés au sein d'une seule organisation qui, aux fins de la présente étude, est présumée être TPSGC.
 - La mise en œuvre d'un niveau précis de libre-service, qui pourrait être atteignable ou pas.
 - Un système de paie modernisé qui a été pleinement mis en œuvre et déployé (dans un délai de cinq à sept ans).
 - L'établissement et la faisabilité de la participation de TPSGC dans le cadre de l'initiative des SAM.

Sommaire des constatations / Recommandations :

Constatations

- Facteurs cruciaux de succès pour les services partagés de paie
 - Une bonne part de la faisabilité et du succès du projet de Modernisation de la paie et de l'option des services de paie partagés repose sur l'existence d'applications libre-service pour les gestionnaires et les employés, exhaustives et bien définies, avant qu'il soit possible de réaliser quelque économie que ce soit.
 - En outre, la nouvelle organisation ne sera pas en mesure d'atteindre les objectifs en matière de services et de réaliser l'économies anticipées sans la mise en œuvre de la Modernisation de la paie et du soutien technologique nécessaire, comme une application libre-service pour les gestionnaires et les employés et une application complète de gestion de cas assortie d'une capacité de gestion informatisée des documents et des dossiers. Le soutien technologique

envisagé dans cette étude prévoit que les conseillers aient accès au dossier de RH de l'employé même si ce dossier est conservé dans un système propre à un ministère donné. La disponibilité des systèmes ministériels aura donc une incidence potentiellement négative sur la disponibilité du service, mais ceci pourrait être compensé par la disponibilité des dossiers électroniques pour les conseillers.

- Avantages et risques
 - L'analyse des avantages démontre que l'option des services de paie partagés entraînera dans l'ensemble plus d'avantages implicites pour le gouvernement fédéral. Les avantages implicites ont trait au degré d'harmonisation de la solution sur les objectifs fonctionnels stratégiques, dont les améliorations dans la qualité technique, la flexibilité, la rapidité, le service axé sur la clientèle, les interfaces transparentes avec les RH, les mises à jour en temps réel, l'intensification de l'automatisation et les améliorations dans l'efficacité des fonctions.
 - Parce que l'option des services de paie partagés implique des changements organisationnels, la logistique, la gouvernance, l'infrastructure technique et l'architecture de sécurité ainsi que les solutions de soutien à la gestion des cas, elle présente un niveau de risque plus élevé que la mise en œuvre de la modernisation des systèmes de paie.
- Économies
 - Comme le signalait le Groupe Gartner en 2002, les organisations de services partagés fournissent des services communs, répétitifs et axés sur les transactions au gouvernement dans son ensemble, intégrant centralisation et consolidation. Par conséquent, l'avantage financier ultime sera constitué d'économies d'échelle, d'une réduction des coûts de prestation, de la normalisation et de l'efficacité des processus.
 - Les économies sont basées sur une réduction des ETP estimée en tout à 500 (80 %), selon la réalisation des critères sur lesquels la présente étude est fondée, et par suite de la mise en œuvre des applications libre-service. À cela vient s'ajouter une réduction de 125 ETP (20 %) découlant d'économies d'échelle à l'égard des services partagés et de l'effectif prévu de la nouvelle organisation. Ceci entraînera une réduction totale estimée à environ 625 ETP. Les économies salariales associées (y compris les avantages sociaux) sont estimées à environ 40 millions de dollars par année, une fois la mise en œuvre entièrement achevée.
 - Les coûts précisés dans cette étude démontrent que le coût estimé de la mise en œuvre et de la transition de l'organisation et du soutien technologique s'élèvera à un peu plus de 14 millions de dollars sur quatre ans.
 - Sur l'investissement estimé à 14 millions de dollars, plus de huit millions seront nécessaires pour les applications de gestion des cas/gestion des personnes-ressources (*contact resource management*) et de gestion des documents.
- Soutien technologique
 - Le libre-service des gestionnaires et des employés jouera un rôle crucial dans la réduction de la charge de travail des conseillers en rémunération. Une solution libre-service efficace permettra aux employés et aux gestionnaires d'effectuer eux-mêmes des tâches qui auraient nécessité des jours sous l'ancienne structure. Grâce au libre-service, les conseillers en rémunération se trouveront dans un rôle de consultation, comparativement à un rôle de traitement de transactions.
 - Nous reconnaissons toutefois que l'environnement des services de rémunération partagés et le système central de rémunération associés à la Modernisation de la paie pourraient ne pas permettre de réaliser le genre d'économies typiquement observées dans les organisations du secteur privé.
 - Le libre-service au sein des services des ressources humaines et de la rémunération du gouvernement fédéral se heurtera à un défi bien particulier en raison de la complexité d'un environnement à interfaces multiples entre les diverses applications de RH ministérielles et le système central de rémunération; il importera donc de bien identifier les exigences, les systèmes de dossiers libre-service et les solutions et contraintes techniques possibles dès le départ afin de gérer correctement les attentes de la haute direction et les coûts potentiels du projet.
 - Suivant la vision de la Modernisation de la paie, les ministères pourront conserver leurs propres systèmes de RH. Ceci semble aller à l'encontre de la concrétisation de la vision d'un environnement libre-service unifié. Les ministères qui utilisent leur propre système auront probablement besoin également de leur propre environnement libre-service.

- Si TPSGC veut concrétiser la vision intégrale d'un libre-service pour les gestionnaires à l'échelle du gouvernement du Canada, un système de RH/paie commun pour tous les ministères est nécessaire.

Recommandations

- L'étude sur les services de paie partagés a conclu que l'approche d'ensemble des services de paie partagés par la consolidation des conseillers en rémunération en une seule organisation sous l'égide de TPSGC n'est faisable qu'une fois la Modernisation de la paie et le soutien technologique en place (p. ex., le libre-service, la gestion de cas et la gestion électronique des documents, etc.). Toutefois, le soutien technologique n'est pas le seul facteur de succès. Parmi les autres facteurs, on retiendra les suivants :
 - La coordination des processus fonctionnels intégraux de bout en bout entre les groupes des services de paie et de RH.
 - Une surveillance active et efficace du rendement et de la qualité des centres de service.
 - Une gestion exhaustive et de qualité de la formation et de la transition vers l'organisation de services de paie partagés, ainsi qu'une formation et un transfert de connaissances adéquats vers les organisations de RH ministérielles.
 - Des rôles et responsabilités clairement répartis entre l'organisation centrale des services de paie partagés et les diverses sections de RH au sein des ministères.
 - Des ententes sur les niveaux de service préétablies et continues, une communication efficace avec tous les intervenants de façon à assurer des niveaux de service acceptables et réalisables et la capacité de la direction du centre de service de fournir le type de services nécessaires.L'étude sur les services de paie partagés recommande que TPSGC ne procède pas à la mise en œuvre des services partagés sans disposer d'un nouveau système de paie (dans un délai de cinq à sept ans), et d'avoir procédé à une restructuration des activités.

G5 : Passeport de l'employé

Réalisation escomptée G5 : Passeport de l'employé	
Organisation responsable : DSI de l'AGRHFPC	
<p>Portée des travaux : Cette réalisation escomptée a été conçue pour :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Évaluer la faisabilité de l'utilisation de la Voie de communication protégée pour procéder à la mise en œuvre d'un mécanisme de passeport de l'employé, qui fournirait une capacité générique de transférer les dossiers des ressources humaines des employés en vrac et individuellement entre différents systèmes de RH des ministères. • Établir un dossier initial et normalisé de l'employé qui servira de base à la mise en œuvre de l'initiative du passeport de l'employé. 	
<p>Sommaire des constatations / Recommandations :</p> <p>Constatations</p> <p>La Voie de communication protégée fournit effectivement une fonctionnalité de base nécessaire au transfert sécuritaire des dossiers des employés entre tous les ministères et les divers systèmes de RH qu'ils utilisent. De plus, cette même initiative peut servir à effectuer la conversion de données en un système de RH commun qui pourra être utilisé par tous les ministères. La Voie de communication protégée n'intègre pas encore toutes les capacités nécessaires à la mise en œuvre du passeport de l'employé; toutefois, la mise en œuvre des fonctions manquantes est prévue pour 2005.</p> <p>La norme relative aux dossiers, nécessaire au processus de conversion des données, pourrait ne pas être la même que la norme nécessaire aux transferts quotidiens d'employés entre les ministères, tout dépendant de la nécessité de convertir les données historiques.</p> <p>Le coût estimé du développement et de la mise en œuvre du passeport de l'employé s'élève à 7,4 millions de dollars. On estime que les frais d'exploitation continue et d'entretien jusqu'à ce que tous les ministères utilisent un seul système commun seront de l'ordre de 10 000 \$ à 20 000 \$ par année, tout dépendant du coût, encore inconnu, de l'utilisation de la Voie de communication protégée à cette fin (s'il y a lieu).</p> <p>Recommandations</p> <p>PeopleSoft ayant été désigné comme application de RH commune à utiliser par les SAM, il y aurait lieu de définir une version des dossiers normalisée plus évoluée qui permettrait une conversion des données optimale lors de la transition des versions existantes de PeopleSoft au sein des ministères vers le nouveau système commun.</p> <p>Il faudrait mener à bien les activités d'élaboration et de mise en œuvre du passeport de l'employé en 2005-2006 afin de pouvoir procéder aux conversions initiales au système de RH commun au début de l'année 2007.</p>	

G6 : Enjeux et stratégies liés aux gens et à la culture

Réalisation escomptée G6 : Enjeux et stratégies liés aux gens et à la culture

Organisation responsable : BGC, DSII, TPSGC

Portée des travaux :

Le présent rapport traite des exigences en matière de changement de culture au sein des groupes qui sont essentielles pour le programme des services partagés et les trois examens opérationnels dirigés par la Direction du dirigeant principal de l'information (DDPI) (examens des Services administratifs ministériels, des technologies de l'information et de la prestation des services externes).

Le rapport examine les questions pertinentes, résumé la stratégie proposée et ses incidences, y compris les conséquences pour l'organisation, les risques et les conséquences financières, et il décrit les objectifs futurs d'un plan d'action relatif au processus de changement visant les gens et la culture qui cible les groupes formés par les organisations de services administratifs ministériels partagés (OSAMP).

Ce rapport est confidentiel pour les relations de travail.

Principales constatations/ Recommandations :

Exigences concernant la culture et l'effectif

Les changements proposés dans le cadre des examens opérationnels sont vastes et profonds. Ils touchent tous les aspects des opérations en matière de services, allant des mandats aux responsabilités en passant par les obligations redditionnelles et le rendement, qui influencent la façon dont les personnes travaillent et la façon dont elles interagissent avec les clients, et qui donnent lieu à des défis très importants d'adaptation pour le personnel et l'organisation. Les exigences découlant de ce changement comprennent notamment :

- Le changement visant à gérer le gouvernement du Canada (GC) comme une entreprise ne sera pas réussi à moins de régler de façon durable, définitive et complète les questions relatives aux gens et à la culture.
- Le fait de ne pas agir de façon décisive en ce qui concerne le changement de culture ou de ne pas obtenir l'appui des personnes et des organisations visées menacera tout le plan de changement des services.
- Il est nécessaire de tenir compte des personnes et du changement de culture pour réaliser, accroître, intégrer et préserver les avantages des investissements dans les technologies.
- Un changement durable dépend fondamentalement du leadership exercé à partir du sommet et au sein de l'organisation, c-à-d. leadership partagé dans tous les échelons des OSAMP et parmi les clients des programmes.
- Pour stimuler la productivité de l'organisation et la contribution des employés des OSAMP à la valeur pour le public, les investissements dans le développement des compétences et des capacités doivent s'accompagner de la promotion d'une mentalité et d'une culture préconisant le rendement et la reddition de comptes.

Pratiques exemplaires

Pour mettre en contexte les stratégies et méthodes de mise en œuvre proposées, on a entrepris un examen des pratiques de gestion du changement utilisées dans d'autres pays. D'autres pays de l'OCDE engagés dans des processus similaires de « transformation » de la fonction publique ont jumelé le processus de transformation à des exercices volontaires de « changement de culture ».

La recherche sur les pratiques exemplaires des autres pays de l'OCDE et d'autres gouvernements fait ressortir les principales pratiques communes aux pays qui entreprennent des initiatives semblables de changement lié aux gens et à la culture dans l'ensemble de l'organisation. Celles-ci comprennent ce qui suit :

- Investir pour économiser : on ne peut pas effectuer des changements durables sans des investissements importants (selon la règle empirique actuellement utilisée, 30 % du coût d'une initiative majeure de transformation devrait être consacré au changement concernant les gens et la culture).
- Les investissements stratégiques ciblent les aspects qui sont susceptibles d'entraîner les plus grands

risques et d'influencer le plus le succès stratégique.

- Des processus dirigés et coordonnés par les mêmes personnes (à partir à la fois du sommet et des autres échelons) axés sur le changement de culture chez les gens et dans l'organisation, avec le soutien manifeste des plus hauts échelons politiques et bureaucratiques.

Les pratiques exemplaires ont consisté à élaborer une approche stratégique, cohérente et coordonnée à l'échelle du gouvernement pour assurer une orientation et des économies d'échelle. L'approche généralement utilisée s'articule autour de deux grands thèmes :

- Créer une unité centrale qui permet ce qui suit :
 - Cibler et gérer les investissements stratégiques à l'échelle du gouvernement dans le changement au niveau des gens et de la culture; exercer une surveillance, faire des évaluations et rendre des comptes pour fournir une assurance, soutenir l'établissement des priorités dans le domaine des investissements et permettre une prise de décision efficace;
 - Faire du réseautage et tirer des leçons pour ce qui est des services à l'échelle intergouvernementale pour faire fond sur les relations avec les ministères, le centre et les partenaires de la prestation des services des secteurs public et privé;
 - Assurer un soutien pour aider les ministères en leur fournissant la bonne expertise lorsqu'ils doivent apporter des améliorations à l'organisation et renforcer les capacités;
 - Gérer un fonds d'investissement exploratoire pour encourager et intégrer des bonnes pratiques et des solutions communes qui peuvent être utilisées dans toute l'organisation.
- La responsabilité en matière de conception et de mise en œuvre incombe aux ministères et communautés, ce qui amène les groupes concernés à offrir une perspective gouvernementale globale et à mettre à profit l'intérêt personnel pour le développement des compétences et le partage des connaissances.

Stratégie proposée

Le rapport propose une stratégie axée sur trois domaines :

- Action à l'échelle du GC pour la coordination et les investissements au niveau de l'organisation :
 - Priorité à la culture d'une « entreprise unique ».
 - La responsabilité incombe au titulaire du plan de changement à l'échelle de l'organisation.
 - Promotion des valeurs, objectifs et mesures du nouveau Cadre de responsabilisation de gestion.
 - Optimisation de la coordination et des investissements au niveau de l'organisation, comprend la responsabilité en matière de gestion des fonds de l'organisation pour le renforcement des capacités (investissements stratégiques); coordination des projets financés conjointement par les ministères, ainsi que mesure, suivi et compte rendu des progrès.
- Action collective pour des solutions communes (au niveau des groupes) qui complètent les approches centrales et locales (ministérielles) :
 - Promotion du leadership partagé au niveau des groupes.
 - Action positive et utile pour les responsables des processus de chaque groupe.
 - Promotion de l'utilisation d'outils, méthodes et normes communs à l'échelle de la communauté.
- Action locale (ministérielle) relativement à la reddition de comptes à l'égard d'investissements précis dans le renforcement des capacités :
 - Respect des obligations redditionnelles ministérielles.
 - Promotion de la reddition de comptes et du leadership partagés pour ce qui est des changements dans les ministères et les organismes.
 - Établissement de cibles concernant de nouvelles compétences, capacités et approches dans les ministères et organismes pour réaliser, accroître et protéger les investissements dans la transformation, les méthodes opérationnelles et les technologies.

Principaux facteurs de succès

Le présent rapport définit plusieurs facteurs et éléments critiques pour la réussite de la transformation de

l'ensemble des changements apportés à la prestation des services :

- Leadership des cadres : une « coalition dirigeante » permanente de cadres supérieurs disposés à prendre des décisions pour assurer l'évolution du processus et surmonter les obstacles est importante.
- Rôle central des responsables et coordonnateurs du processus : des responsables et coordonnateurs du processus engagés et actifs assurent une unité de base clé pour un changement de culture durable.
- Action à l'échelle du gouvernement soutenue par des « piliers » dans les groupes et les ministères pour coordonner et harmoniser les initiatives ministérielles de renforcement des capacités des ressources humaines (RH).

G7 : Analyse des répercussions sur l'effectif de l'Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada (AGRHFPC)

Réalisation escomptée G7 : Analyse des répercussions sur l'effectif

Organisation responsable : Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada (AGRHFPC)

Portée des travaux :

L'analyse des répercussions sur l'effectif a porté sur ce qui suit :

- Segmentation de l'effectif de la fonction publique pour définir des groupes centraux et étendus de l'effectif des Services administratifs ministériels (SAM).
- Analyse démographique des groupes professionnels pertinents, couvrant des facteurs tels que la permanence de l'effectif, l'emplacement, l'âge et la durée des fonctions.
- Examen des tendances en matière de mobilité de la main-d'œuvre en vue d'estimer la souplesse disponible pour gérer la transition des effectifs.
- Identification des répercussions probables sur l'effectif découlant du concept des opérations.
- Formulation d'une stratégie pour la gestion des répercussions sur l'effectif.

Principales constatations/ Recommandations :

L'effectif des SAM, composé de cinq grands groupes professionnels : FI, PG, PE, AS et CR, compte au total quelque 19 000 employés dans le noyau de la fonction publique et près de 26 000 employés dans l'ensemble du gouvernement. La portée de la transition des effectifs des OSAMP est importante. Des changements à la conception des tâches et au lieu de travail dictent les répercussions sur l'effectif. Les services et systèmes partagés représentent une initiative de changement majeur, et on recommande de les considérer ainsi.

La géographie est un facteur clé dans les répercussions sur l'effectif dans le cadre de l'examen des SAM, étant donné que le directeur de l'exploitation de l'OSAMP envisage le regroupement selon un modèle de gestion en étoile. Environ 55 % de l'effectif des SAM se trouve dans la région de la capitale nationale (RCN), avec quelques variations par groupe et niveau. L'effectif dans les régions est concentré dans des grandes zones métropolitaines, mais 35 % à 50 % de l'effectif régional se trouve à l'extérieur de ces zones métropolitaines. On a examiné quatre scénarios géographiques. Les répercussions sur l'effectif – le déplacement des emplois – sont plus importantes à mesure que le nombre d'étoile diminue. Du point de vue de la transition des effectifs, une conception avec un plus grand nombre d'étoiles est recommandée.

La souplesse de la transition des effectifs augmente avec le modèle sous-jacent de mobilité de la main-d'œuvre. Plus de 95 % de l'effectif des SAM occupe un emploi pour une durée indéterminée.

L'analyse de tous les groupes professionnels indique une grande mobilité sous-jacente. En analysant les tendances récentes en matière de demandes d'admissibilité à la retraite et dans l'hypothèse d'une stabilité générale dans la fonction publique, les retraites au sein de l'effectif global des SAM varient entre 1,5 % et 2,5 % par année, augmentant quelque peu à mesure qu'on approche de la période de transition. Les tendances en matière de retraite varient considérablement en fonction des professions – incluant des distinctions entre des segments en particulier. Au-delà des retraites, les roulements de personnel parmi les segments de l'effectif qui nous intéressent sont un peu plus élevés que ceux de l'ensemble de l'effectif de la fonction publique. Dans l'hypothèse d'une stabilité relative de l'effectif de la fonction publique dans son ensemble, on peut prévoir un roulement de personnel de l'ordre de 5 % chaque année, augmentant vers la fin de la période. Une meilleure utilisation temporaire du terme embauche dans certains secteurs assurerait une plus grande souplesse. Compte tenu de la politique du gouvernement concernant le terme embauche, il est important que la décision stratégique en vue d'accroître l'utilisation du terme embauche comme moyen d'assurer la souplesse soit prise de façon

réfléchi et que le terme soit défini et géré en conséquence.

Tous les segments de l'effectif des SAM comptent des proportions assez importantes de personnel ayant de nombreuses années de service – 44 à 60 % des employés comptent plus de 15 ans de service. Ce facteur tend à faire augmenter le coût du réaménagement des effectifs et il justifie une approche cohérente et dirigée en matière de transition.

Mises à part les réductions, la mise en œuvre de services et systèmes partagés aura un effet sur une très grande proportion des effectifs actuels. Les emplois changeront, tout comme les liens hiérarchiques et les aptitudes exigées. Même quand les employés ne quittent pas leur organisation, il est très improbable que leurs fonctions ne soient pas modifiées. Par conséquent, l'acquisition de connaissances sera une caractéristique essentielle de la transition des effectifs. L'analyse des coûts suppose que 80 à 90 % des effectifs pertinents recevront une formation pour faciliter l'accomplissement de nouvelles fonctions. Retenir les candidats talentueux nécessaires pour l'avenir est un objectif important, et la prestation de séances de formation envoie un message clair, à savoir que la transition vise à bâtir l'avenir.

Les initiatives ministérielles et communautaires qui appuient la transition des effectifs doivent être uniformes au sein du gouvernement. Une orientation et des actions incohérentes entre les dirigeants, régions et ministères avec le foisonnement d' « initiatives en matière de changement » qui ne sont pas coordonnées pourraient entraîner un décalage de la direction avec l'objectif global de l'OSAMP, encourageant la résistance et l'augmentation des coûts. Le leadership des organismes centraux et des cadres est essentiel. On recommande d'entreprendre des activités de gestion de la transition rapidement et de communiquer clairement la vision. On recommande également que les ministères, conseils régionaux et collectivités fonctionnelles participent activement à l'élaboration des activités de transition, sous l'égide de l'AGRHFPC. L'évaluation et la surveillance, avec des changements d'orientation, jumelée à une planification continue, rigoureuse et intégrée des RH est également recommandée.

La stratégie de transition des effectifs a été conçue en prévision de la modernisation des RH. Les analystes de l'AGRHFPC et l'équipe chargée de la transition des effectifs OSAMP- Sous-comité sur l'examen des dépenses ont bon espoir que le fait de respecter l'esprit de la modernisation des RH nous permettra d'éviter de nombreux problèmes d'ajustement découlant des politiques sur les RH des années 1990. Quoi qu'il en soit, la mise en œuvre de services partagés soulève un éventail de questions administratives dans le domaine de la transition des effectifs. L'AGRHFPC a mis sur pied une équipe pour se pencher sur la transition des effectifs, et ces questions seront examinées de façon plus approfondie à l'étape suivante.

Avertissements

Une limite de l'analyse est que les données concernent les composantes de la fonction publique pour lesquelles le CT est l'employeur. Une analyse de suivi est prévue pour la fonction publique élargie. L'analyse des compétences et exigences linguistiques reste à faire. Les premiers indicateurs révèlent que les compétences linguistiques varient énormément d'une région à l'autre. Cela influence à la fois les modèles de prestation de services et la transition des effectifs.

G8 : Plan de mise en œuvre

Réalisation escomptée G8 : Plan de mise en œuvre	
Organisation responsable : Direction du dirigeant principal de l'information (DDPI)	
<p>Portée des travaux :</p> <p>Le Plan de mise en œuvre vise à présenter les stratégies de transition nécessaires pour obtenir le modèle de gestion définitif désiré identifié par l'Examen des SAM.</p> <p>On a formulé de nombreuses recommandations et propositions de modifications concernant le modèle opérationnel des services administratifs ministériels; elles sont décrites dans d'autres réalisations escomptées. Le Plan de mise en œuvre ne vise pas à présenter des plans d'application détaillés pour chaque recommandation définie dans ces réalisations escomptées ou pour chaque élément précis de la conception définitive; il traite plutôt de la logique et des critères à utiliser pour des stratégies de mise en œuvre de haut niveau et la mise en séquence des événements, et il traite de l'établissement de grands objectifs à atteindre au cours des prochaines années.</p> <p>On devrait lire le Plan de mise en œuvre de concert avec la réalisation escomptée H3 (Estimations des coûts de mise en œuvre). Celle-ci inclut des détails sur les projets et les coûts associés proposés pour le Programme de modernisation des services internes.</p>	
<p>Principales constatations/ Recommandations :</p> <p>Programme de modernisation des services internes</p> <p>L'Examen des SAM a permis de conclure qu'un Programme intégré de modernisation des services internes, qui transforme fondamentalement la prestation des services internes, a beaucoup plus de chance de procurer les avantages potentiels définis dans le modèle des résultats et de les conserver. L'objectif général du Programme est que d'ici avril 2010, tous les ministères et organismes soient desservis par une seule organisation de services partagés (OSP), exploitant un modèle commun de processus opérationnel, un modèle d'information et une configuration commune gérée et hébergée par un seul service d'hébergement et de gestion d'applications.</p> <p>Sept orientations stratégiques</p> <p>La transformation du modèle de services internes exige une approche en matière de gestion de programme comptant une série de projets de mise en œuvre pluriannuels. Le programme de transformation compte sept orientations stratégiques :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gouvernance et gestion de portefeuille ministériel – Accent sur l'établissement de capacités pour régir et gérer le Programme de modernisation des services internes proposé. • Gens et culture – Développer les capacités et la culture nécessaires pour assurer la prestation efficace des services internes modernisés. • Information et architecture ministérielles – Élaborer le modèle d'information, les préalables fondamentaux, les modèles, outils et services pour permettre la diffusion d'information de gestion ministérielle et organisationnelle à l'échelle du gouvernement. • Pratiques ministérielles communes – Créer des pratiques ministérielles modernisées, normalisées et définitives ainsi que des rôles pour les services internes. • Rationalisation des systèmes – Mettre en œuvre des systèmes et outils d'application communs et intégrés pour soutenir les services internes modernisés. • Organisations de services partagés (OSP) – Mettre en œuvre des services partagés pour faciliter la modernisation des services internes du gouvernement du Canada (GC). 	

Approche en matière de gestion de programme

L'approche en matière de gestion et d'exécution du Programme est articulée autour des processus de prise de décision au niveau de l'organisation, depuis la participation et la consultation de la collectivité jusqu'à la validation des recommandations, en passant par la prise de décisions et l'application de celles-ci. L'orientation et la gouvernance du Programme et des projets seront assurées par plusieurs groupes :

- La gouvernance intégrée dirige le plan du Programme pluriannuel ou en est la « propriétaire » et elle fournit un cadre et un mandat pour les groupes de projet et de gouvernance opérationnelle.
- La gouvernance de projet fournit l'orientation à une équipe de projet, dans le cadre du mandat fourni par la gouvernance intégrée.
- La gouvernance intégrée sera soutenue par un Bureau de gestion du programme (BGP) fiable qui assure la gestion et l'outil d'analyse du Programme, et qui agit comme responsable de la vision.
- La gouvernance intégrée et le BGP géreront un portefeuille des projets de mise en œuvre. Le portefeuille évoluera et s'adaptera pendant la durée de vie du Programme.

Stratégie de transition

Au niveau sommaire, le plan de transition comprend les principaux éléments suivants :

- Une équipe de conception intégrée au niveau de l'organisation élaborera un modèle commun de processus opérationnels définitif, un modèle d'information et une configuration commune dans une série d'étapes ou de versions pour les trois ou quatre prochaines années. La première version du modèle de processus commun défini de l'organisation, du modèle d'information et de la configuration commune de la norme unique d'application sera disponible pour soutenir l'entrée en service entre janvier et avril 2007.
- Parallèlement à l'élaboration du modèle commun de processus opérationnels, du modèle d'information et de la configuration commune, une masse critique en matière de capacité de prestation de services partagés sera créée. La masse critique est atteinte lorsqu'on a établi une capacité suffisante en matière de prestation de services partagés, exploitant des processus communs et une configuration commune, et que celle-ci peut se prêter à une expansion dynamique vers d'autres ministères lors de mises en œuvre subséquentes.
- Une fois la masse critique atteinte, d'autres ministères passeront à un modèle commun de processus opérationnels, à un modèle d'information et à une configuration commune en adoptant le modèle de services partagés. Les périodes propices à la mise en œuvre des services partagés seront harmonisées avec les versions du modèle opérationnel commun.
- La plupart des ministères, qui ne font pas partie du groupe fondateur de masse critique, ne déploieront pas d'efforts exceptionnels et n'investiront pas de ressources importantes pour passer à un modèle commun avant d'entrer dans la phase préparatoire de leur période respective de mise en œuvre. Dans leur phase préparatoire et leur période propice à la mise en œuvre, les ministères devront faire une planification, se préparer, faire la transition et s'adapter. Des méthodologies, outils et gabarits communs seront préparés pour aider les ministères.

H1 : Analyse de la base de référence pour 2004-2005 – Scénario de maintien du statu quo pendant 10 ans

Réalisation escomptée H1 : Analyse de la base de référence pour 2004-2005 – Scénario de maintien du statu quo pendant 10 ans

Organisation responsable : Direction du dirigeant principal de l'information (DDPI)

Portée des travaux :

Cette réalisation escomptée vise à évaluer le coût actuel de la prestation des services des finances, du matériel et des ressources humaines (RH) à l'échelle du gouvernement et à estimer le coût de leur prestation au cours des 10 prochaines années, dans l'hypothèse d'un maintien du statut quo. La base de référence utilisée dans ce rapport se fonde sur les données réelles de 48 ministères, qui représentent 94 % de la population totale du gouvernement. Au printemps 2004, on a demandé à des ministères et organismes de remplir un sondage qui détaillait les coûts, les équivalents temps plein et les données sur les charges de travail de chaque fonction administrative de leur organisation. L'information fournie s'appuyait sur les données de 2003-2004.

La plupart des ministères ont eu de la difficulté à recueillir l'information de base, et il y a eu quelques incohérences dans la façon de recueillir ou de produire les données. Cela étant dit, les données de base recueillies pour l'année 2003-2004 sont beaucoup plus fiables que celles recueillies il y a trois ans dans le cadre de l'analyse de rentabilisation de l'initiative des services partagés. Il est improbable que le coût réel de la prestation des services des finances, du matériel et des RH soit inférieur à celui rapporté par les ministères et organismes dans le cadre du sondage du Sous-comité sur l'examen des dépenses. C'est la raison pour laquelle on estime que les coûts de base estimés sont prudents.

Les coûts de l'organisme central liés à l'élaboration de politiques ou à la prestation de programmes à l'appui des SAM ont également été inclus dans la base de référence. De plus, les coûts des fournisseurs de services courants (comme TPSGC, la CFP et l'EFPC) qui offrent actuellement certains de ces services ont été inclus dans la base de référence.

Résumé des constatations / Recommandations :

Coûts de base directs totaux

Le coût de base total estimé pour 2004-2005 est de 3,2 milliards de dollars par année, ce qui représente 7 % du budget total de fonctionnement du gouvernement du Canada (GC), lequel s'élève à environ 45 milliards de dollars. Les 3,2 milliards de dollars incluent 2 millions de dollars pour l'élaboration des politiques de l'organisme central et les opérations liées aux SAM (SCT, AGRHFPC); 4 millions de dollars pour le coût des services centraux liés aux SAM (EFPC, CFP, TPSGC, receveur général, acquisitions, rémunération, retraite) et 2,6 milliards de dollars pour les coûts liés aux SAM dans les ministères et organismes. De ce 2,6 milliards de dollars, environ 1,3 milliard de dollars est affecté aux services des finances et du matériel. 1,1 milliard de dollars est affecté aux RH et 2 millions de dollars sont consacrés au soutien du système administratif ministériel.

Coûts de base indirects totaux

Même si on avait demandé aux ministères d'inclure le personnel du programme chargé d'assurer des services financiers, de matériel et de RH dans les coûts totaux des SAM, la plupart n'ont pas pu le faire. Les estimations du pourcentage du personnel des services fonctionnels relevant des programmes ont été effectuées en se fondant sur quelques sondages menés récemment au niveau ministériel. En fonction de cette analyse, les autres coûts « indirects » totaux liés au personnel des services fonctionnels des programmes s'élèvent à 1,2 milliard de dollars par année. Les coûts liés au temps que consacrent les employés et les gestionnaires à des tâches administratives sont évalués approximativement à 2,3 milliards de dollars par année. Cette estimation s'appuie sur l'hypothèse selon laquelle les employés passent, en moyenne, 10 % de leur temps à s'acquitter de tâches administratives et les gestionnaires, 20 % de leur temps.

Projection sur 10 ans

Les coûts projetés ont été calculés en appliquant un facteur d'indexation « prudent » de 2 % à la base de référence, pour tenir compte, au minimum, des augmentations de salaire. D'autres coûts prévus au cours des 10 prochaines années ont aussi été inclus, notamment les coûts de mise à jour du système organisationnel. On prévoit que le coût total estimé de la mise à jour du système organisationnel actuel s'élèvera à environ 425 millions de dollars au cours des 10 prochaines années (selon un calendrier de mises à jour aux trois ans, en moyenne).

Mise en œuvre de nouveaux systèmes – on prévoit que certains ministères qui doivent remplacer de toute urgence leurs systèmes ministériels actuels (comme TPSGC, DRHC, RNCan et d'autres) les remplaceront au cours des cinq prochaines années. Le coût total de ces nouvelles mises en œuvre de systèmes est évalué au bas mot à 240 millions de dollars.

Initiatives horizontales – les initiatives horizontales incluses dans la projection sur 10 ans comprennent ce qui suit : projets du Bureau du contrôleur général (BCG), *Loi sur la modernisation de la fonction publique*, passeport des employés, Portail des employés, Marché en direct du gouvernement du Canada, Initiative des services de voyage partagés, recrutement en ligne, apprentissage en ligne ainsi que modernisation des systèmes de paie et de pension. On estime que ces initiatives s'élèveront à 1 milliard de dollar sur 10 ans. Certains avantages connexes de ces initiatives ont également été inclus dans les résultats prévus.

Par conséquent, les dépenses totales prévues au cours des 10 prochaines années sont estimées à 36 milliards de dollars en coûts directs des SAM et à 75 milliards de dollars si on inclut les coûts indirects.

Conclusions

L'analyse de référence a fait ressortir plusieurs domaines où des améliorations importantes pourraient être apportées :

- Beaucoup de services se chevauchent. Le coût de ces services pourrait être réduit de façon considérable en regroupant les ressources à l'échelle du gouvernement. Par exemple, le coût du maintien et du soutien des volets séparés des systèmes organisationnels dans divers ministères;
- Les petits ministères et organismes consacrent plus d'argent par employé aux services administratifs ministériels que les grands ministères. Les grands ministères peuvent bénéficier d'économies d'échelle grâce au regroupement des capacités de soutien fonctionnel à l'échelle du ministère.
- Les 11 grands ministères qui constituent environ 10 % du nombre total de ministères, représentent près de 80 % des coûts totaux ministériels des SAM. À lui seul, le ministère de la Défense est responsable de 50 % des dépenses financières et de matériel et de 35 % des dépenses en RH.
- Des dépenses de 1 milliard de dollars sont prévues pour des initiatives horizontales liées aux SAM. Beaucoup de ces initiatives, dans le cadre desquelles des solutions sont élaborées, pourraient ne pas être conformes à l'orientation générale du gouvernement du Canada en matière de SAM.
- On prévoit dépenser plus de 3,1 milliards de dollars au cours des 10 prochaines années pour soutenir, moderniser et mettre en œuvre des solutions en matière de systèmes administratifs ministériels dans l'ensemble du gouvernement du Canada. On pourrait réduire cette dépense de façon importante en mettant en œuvre un système organisationnel commun intégré à l'échelle du gouvernement.
- On estime que l'État dépensera au bas mot plus de 36 milliards de dollars pour la prestation de SAM au cours des 10 prochaines années. Cet argent pourrait-il être dépensé de façon plus efficace et efficiente pour offrir une solution commune à l'échelle du gouvernement? Plus précisément, le gouvernement compte dépenser plus de 1 milliard de dollars pour des initiatives horizontales liées aux SAM; plus de 400 millions de dollars pour des mises à jour des systèmes organisationnels; plus de 240 millions de dollars pour des mises en œuvre de nouveaux systèmes organisationnels, et il prévoit faire diverses dépenses liées aux SAM. Ces dépenses devraient être gérées de façon plus coordonnée à l'échelle des organisations.

H2 : Analyse des résultats / Calculs relatifs aux avantages

Réalisation escomptée H2 : Résumé de l'analyse des résultats (comprend le modèle d'analyse des résultats)

Organisation responsable : Direction du dirigeant principal de l'information (DDPI)

Portée des travaux :

L'analyse des résultats vise à :

- résumer les résultats de la mise en œuvre des recommandations liées aux Service administratifs ministériels (SAM) découlant de l'examen de la prestation des services internes;
- donner un ordre de grandeur approximatif en dollars et en équivalents temps plein, et à indiquer le moment où ces résultats seront obtenus au cours d'une période de 10 ans.

Le mandat de l'Examen des SAM a défini la portée de l'analyse et la solution de conception pour produire des résultats précis. Ces résultats sont axés sur la réalisation d'économies opérationnelles au moyen d'une approche normalisée commune en matière de prestation de services. Par conséquent, les recommandations formulées dans le cadre de l'Examen des SAM sont conformes au mandat original en démontrant des résultats opérationnels **quantitatifs** (c-à-d. des économies). De plus, compte tenu de l'échéancier de l'examen, l'analyse des résultats portait sur des domaines qui produisent des résultats facilement identifiables et exploitables sans chevaucher les avantages attribuables à d'autres initiatives en « cours » (comme le Marché en direct du gouvernement du Canada et l'Initiative des services de voyage partagés).

Deux catégories de résultats quantitatifs sont présentées dans l'analyse des résultats :

- **Résultats directs (ou résultats réels)**
Ces résultats sont tangibles et ils peuvent être mesurés et exploités (réalisés) par l'organisation. Ils exigent habituellement d'apporter des changements définis aux exigences liées aux ressources humaines et/ou aux dépenses de base;
- **Résultats indirects (ou résultats difficilement chiffrables)**
Ces résultats, bien que définissables, sont plus difficiles à réaliser et, habituellement, ils ont une incidence indirecte sur les dépenses de base. Par exemple, ces résultats difficilement chiffrables comprennent souvent des éléments d'évitement des coûts ou la réorientation/réduction de l'effort de l'employé (temps).

En plus de viser une « meilleure utilisation des ressources », l'examen visait aussi à améliorer le processus décisionnel de l'organisation et la prestation des services internes. Par conséquent, ces résultats **qualitatifs** occupent également une place importante dans l'analyse des résultats, car les solutions en matière de conception et les autres recommandations découlant de l'examen visent à atteindre ces résultats.

L'analyse des résultats n'a pas évalué les résultats qui seraient produits dans les domaines de la prestation des programmes ni ceux non couverts par l'enveloppe des dépenses affectées aux SAM définie dans l'analyse des coûts de base des SAM. Toutefois, on prévoit tirer des avantages dans ces domaines (p. ex. réduction des ressources requises dans les secteurs de la prestation de programmes pour soutenir les activités des SAM).

En résumé, la portée de l'analyse des résultats était axée sur les trois principaux résultats qu'on devait atteindre (améliorer le processus de décision de l'organisation, améliorer la prestation des services internes et faire une meilleure utilisation des ressources) et sur la détermination de leur valeur, nature et incidence. Ce rapport est confidentiel pour les relations de travail.

Résumé des constatations / Recommandations :

L'analyse des résultats démontre de façon concrète que, du point de vue quantitatif et qualitatif (aspects soulignés ici et expliqués dans le Rapport d'examen des SAM), le gouvernement peut réaliser des économies importantes en adoptant une approche intégrée en matière de services administratifs ministériels et en

transformant leur prestation.

Tout au long de l'exécution du Programme proposé de modernisation des services internes, le gouvernement du Canada réalisera des économies directes de plus de 1,9 milliard de dollars pendant les sept ans de mise en œuvre du Programme ainsi que des économies de 0,7 milliard de dollars chaque année par la suite. Pendant la même période, des économies indirectes de plus de 0,7 milliard de dollars seront réalisées, avec des économies de 0,1 milliard de dollars chaque année par la suite.

Si on fait des estimations sur 10 ans, le gouvernement du Canada réalisera des économies directes de plus de 4 milliards de dollars et des économies indirectes de plus de 1 milliard de dollars.

H3 : Estimations des coûts de mise en œuvre

Réalisation escomptée H3 : Estimation des coûts de mise en œuvre

Organisation responsable : Direction du dirigeant principal de l'information (DDPI)

Portée des travaux :

Les estimations des coûts de mise en œuvre visent deux buts :

- Présenter une liste complète d'initiatives de projets assortie d'estimations en matière d'investissements élevés (conformes au plan de mise en œuvre proposé) pour assurer la réussite de la prestation de l'ensemble du Programme de modernisation des services internes sur une période de sept ans;
- Veiller à ce que des estimations des investissements de haut niveau puissent étayer et valider adéquatement l'analyse de la rentabilisation financière des SAM, y compris le calcul des avantages et la période de récupération.

Les estimations des coûts de mise en œuvre des projets contenues dans ce document doivent faire l'objet d'une pré-approbation préliminaire de projet (APP) et leur marge d'erreur est de plus ou moins 30 %. On prévoit que les APP seront préparées dans la prochaine phase, ce qui permettra d'établir des estimations plus précises.

Ce document tente de répondre aux questions suivantes :

- **Quelles** sont les initiatives de projets et sont-elles indiquées pour assurer la prestation complète du Programme?
- **Quels** investissements sont requis, à **quel moment**, au cours des sept années du Programme?
- **Qui est responsable d'assurer la réussite** de quels projets?
- **Qui est responsable de gérer efficacement les budgets des projets?**
- **Comment finance-t-on les projets?**
- **Qui finance** quels projets?
- **Comment** les « profits » sont-ils réinvestis dans le Programme?

Principales constatations / Recommandations :

Cette réalisation escomptée vise à assurer que :

- les initiatives de projets proposées sont complètes et bien conçues pour assurer la prestation réussie du Programme de modernisation des services internes;
- les estimations proposées des coûts de mise en œuvre des projets de haut niveau sont réalistes et réalisables;
- les estimations des coûts de mise en œuvre totaux sont présentées sous la forme d'un seul plan d'investissement sur sept exercices;
- l'investissement total requis sur plusieurs exercices correspond aux fonds totaux disponibles.

L'objectif global est d'effectuer des estimations uniques pour le Programme afin d'assurer la réussite de la transition et de transformer le Programme de modernisation des services internes au cours des sept prochaines années. De plus, il est important de faire concorder l'investissement requis pour le Programme avec la source de fonds disponibles.

Quarante-neuf initiatives de projets ont été définies pour assurer la réussite de la transition et exécuter le Programme de modernisation des services internes au cours des sept prochaines années. L'investissement total requis pour réaliser ces 49 projets sur une période de sept ans est d'environ 1,5 milliard de dollars. En y ajoutant les réserves pour éventualités diverses, il s'élève à 1,85 milliard de dollars.

Rapport d'examen des SAM

Dans le cadre de la présente réalisation escomptée, on présente les initiatives de projets et leurs coûts de mise en œuvre associés selon quatre perspectives :

Investissement selon l'orientation stratégique – donne un aperçu des investissements pluriannuels requis selon l'orientation.

- *Quelles sont les initiatives de projet, et sont-elles celles qui conviennent pour assurer la mise en œuvre complète du Programme?*
- *Quels investissements sont requis, à quel moment, au cours des sept années du Programme?*

Orientation du projet	Valeur estimée
1.0 Gouvernance intégrée	3 025 \$
2.0 GESTION DU PROGRAMME	36 000 \$
3.0 GENS ET CULTURE	15 720 \$
4.0 INFORMATION SUR L'ORGANISATION / SERVICES D'INFORMATION	98 852 \$
5.0 MODÈLE DE GESTION	57 500 \$
6.0 RATIONALISATION DES SYSTÈMES	542 691 \$
7.0 SERVICES PARTAGÉS	741 081 \$
TOTAL	1 494 869 \$
Dépenses imprévues en %	1 846 912 \$

Le tableau qui indique les organismes d'exécution ainsi que les responsables des projets et du budget donne un aperçu des huit principaux organismes d'exécution (qui collaborent avec des partenaires) qui sont chargés principalement de l'achèvement réussi d'un nombre sélectionné de projets tout en gérant efficacement les budgets des projets associés échelonnés sur une période de sept ans.

- *Qui est responsable d'assurer la réussite de quels projets?*
- *Qui est responsable de gérer efficacement les budgets des projets associés?*

Organisme d'exécution	Valeur totale estimée du projet
Services de gestion des applications	142 868 \$
OSAMP	586 153 \$
DDPI	68 492 \$
Ministères	483 697 \$
BCG	4 400 \$
Responsables des politiques / Fournisseur de contenu autorisé	20 000 \$
AGRHFPC	7 320 \$
TPSGC	181 939 \$
TOTAL	1 494 869 \$
TOTAL AVEC LES DÉPENSES IMPRÉVUES	1 846 912 \$

Sources de financement selon l'exercice – résume les exigences relatives aux investissements, les sources de financement proposées et la répartition des profits

- *Comment les projets sont-ils financés?*

Rapport d'examen des SAM

Financement des investissements	Total
Investissement requis	1 846 912 \$
Modèle de financement	
Réorientation des dépenses actuelles	631 022 \$
Réinvestissement des profits	577 000 \$
Réserve de fonctionnement (fonds pour les nouveaux projets)	638 891 \$
Fonds totaux	1 846 913 \$

- *Comment les « profits » sont-ils réinvestis dans le Programme?*

Répartition des profits	Total
Profits totaux estimés	1 937 000 \$
Réinvestissement des profits	577 000 \$
Réserve pour les nouvelles installations	25 000 \$
Dividende versé aux ministères au titre de l'efficacité	485 000 \$
Dividende versé au Centre au titre de l'efficacité	851 000 \$

Investissement selon les sources de financement – résume le plan d'investissement pluriannuel et la répartition des fonds proposée entre six sources différentes.

- *Qui finance quoi?*

Orientation du projet	Valeur estimée	Fonds du ministère (réorientation des fonds)	Fonds pour des nouveaux projets/Réinvestissement des profits	TPSGC Budget actuel	DDPI Budget actuel	AGRHFPC Budget actuel	BCG Budget actuel
TOTAL	1 494 870 \$	342 008 \$	983 300 \$	105 389 \$	11 905 \$	30 468 \$	21 800 \$
Dépenses imprévues	1 846 733 \$	425 284 \$	1 215 713 \$	129 186 \$	14 233 \$	35 912 \$	26 407 \$

H4 : Analyse de rentabilisation

Réalisation escomptée H4 : Analyse de rentabilisation financière	
Organisation responsable : Direction du dirigeant principal de l'information (DDPI)	
<p>Portée des travaux :</p> <p>L'analyse de rentabilisation financière vise à appuyer les recommandations relativement aux Services administratifs ministériels (SAM) faites à l'issue de l'Examen de la prestation des services internes, en présentant une analyse financière des coûts/avantages de l'approche proposée en matière de mise en œuvre (l'investissement), ainsi que les avantages qui peuvent être obtenus (les résultats) si les recommandations et l'approche de mise en œuvre sont appliquées.</p> <p>L'analyse financière porte sur quatre domaines :</p> <p>Statu quo (base de référence) Déterminer les coûts prévus de la prestation des Services administratifs ministériels (base de référence), si le gouvernement maintient le statu quo.</p> <p>Résultats / Avantages Estimer les résultats financiers et l'obtention des résultats, si le plan recommandé de transformation de la prestation des services internes est adopté.</p> <p>Mise en œuvre Estimer les coûts liés à l'exécution du plan recommandé de transformation de la prestation des services internes.</p> <p>Financement Proposer une méthode de financement qui examine les sources de financement (au moyen de la réorientation des dépenses et de l'argent frais requis) pour les coûts de mise en œuvre et la création de fonds durables pour les opérations continues; proposer une façon de rendre les résultats visibles pour l'entreprise et encourager le soutien du nouveau modèle de prestation par les intervenants.</p>	
Résumé des constatations / Recommandations :	
<p>Constatation</p> <p>Au cours des 10 prochaines années, le gouvernement du Canada consacrera plus de 75 milliards de dollars pour la prestation de services administratifs ministériels (internes) et les technologies de gestion de l'information connexe.</p> <p>L'Examen de la prestation des services internes pour les SAM a permis de conclure qu'un Programme de modernisation des services internes complet et intégré transformerait en profondeur la prestation des services internes et aurait plus de chances de procurer des avantages au gouvernement du Canada.</p> <p>Du point de vue financier, l'investissement de 1,8 milliard de dollars sur sept ans pour mettre en œuvre le Programme de modernisation des services internes permettra, selon des estimations prudentes, de réaliser des économies directes de plus de 1,9 milliard de dollars et, par la suite, des économies de plus de 0,7 milliard de dollars par année. Ces chiffres sont prudents et incontestables.</p> <p>Combiné aux avantages stratégiques, qualitatifs et opérationnels que les ministères, les organismes et l'ensemble du gouvernement retireront, l'argument visant à appuyer et à appliquer les recommandations faites à l'issue de l'Examen de la prestation des services internes pour les SAM (c-à-d. adhérer au <i>Programme de modernisation des services internes</i>) est convaincant.</p>	

Appendice C: Groupes et personnes visées/consultées

De nombreux comités et groupes et de nombreuses personnes ont participé, à différentes étapes, à l'examen des SAM. Ainsi, grâce à la participation des collectivités des finances, du matériel et des ressources humaines, on a pu :

- faire connaître la portée, les plans, les conclusions et les recommandations de l'examen;
- consulter les intéressés et obtenir leur avis sur des sujets particuliers et les réalisations escomptées;
- valider les conclusions et les recommandations.

Voici, ci-après, la liste des principaux comités, et de leurs membres, qui ont participé à l'examen des SAM. En outre, un certain nombre de groupes de travail ont été formés pour traiter d'activités ou de tâches particulières, notamment :

- Groupe de travail sur la rationalisation des systèmes
- Groupe de travail sur les petits ministères et organismes
- Groupes de travail sur les ressources humaines
- Groupes de travail sur les finances et le matériel

Comité directeur des services administratifs (CDSA)	
Membres	Ministère
Glen Bailey	Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada
Patrick Borbey	Bureau du Conseil privé
Richard Burton	Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada
Ken Cochrane	Travaux publics et Services gouvernementaux Canada
George Da Pont	Pêches et Océans Canada
Caroline Davis	Affaires indiennes et du Nord Canada
Bruce Deacon	Agriculture et agroalimentaire Canada
Peter Estey	Agence de promotion économique du Canada atlantique
Glynnis French	Environnement Canada
Simon Gauthier	Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada
Paul Gauvin	Gendarmerie royale du Canada
Lysanne Gauvin	Travaux publics et Services gouvernementaux Canada
Linda Gobeil	Développement social Canada
Keith Hillier	Anciens Combattants Canada
Jean Laporte	Bureau de la sécurité des transports du Canada
Jim Libbey	Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada
Kathryn McCallion	Bureau de la sécurité des transports du Canada
Rod Monette	Défense nationale
André Morency	Transports Canada
Elisabeth Nadeau	Travaux publics et Services gouvernementaux Canada
Michael Nelson	Industrie Canada
James Ralston	Agence du revenu du Canada

Rapport d'examen des SAM

Anne-Marie Robinson	Commission de la fonction publique du Canada
Louise Saint-Laurent	Service correctionnel Canada
John Shearer	Travaux publics et Services gouvernementaux Canada
Charles-Antoine St-Jean	Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada
Richard Tobin	Ressources naturelles du Canada

Groupe de travail - CDSA	
Membres	Ministère
Jim Alexander	Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada
Yvette Aloisi	Travaux publics et Services gouvernementaux Canada
Patrick Beynon	Agence du revenu du Canada
Gale Blank	Travaux publics et Services gouvernementaux Canada
Ronald Boyd	Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada
Richard Burton	Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada
Daniel Caron	Bibliothèque et Archives Canada
Sharon Chamberlain	Défense nationale
André Cliche	Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada
Ken Cochrane	Travaux publics et Services gouvernementaux Canada
George Da Pont	Pêches et Océans Canada
Caroline Davis	Affaires indiennes et du Nord Canada
Bill Doering	École de la fonction publique du Canada
Gary Doucet	Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada
Walter Draper	Affaires indiennes et du Nord Canada
Lysanne Gauvin	Travaux publics et Services gouvernementaux Canada
Renée Jolicoeur	Travaux publics et Services gouvernementaux Canada
Jean Laporte	Bureau de la sécurité des transports du Canada
Joe Larocque	Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada
Bruce Manion	Patrimoine canadien
Kathryn McCallion	Bureau de la sécurité des transports du Canada
Janet Milne	Développement social Canada
Chris Molinski	Transports Canada
Rod Monette	Défense nationale
André Morency	Transports Canada
Kevin Page	Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada
Jacques Pelletier	Commission de la fonction publique
Claire Pereira	Travaux publics et Services gouvernementaux Canada
Gord Peters	Agence du revenu du Canada
Serge Rainville	Développement social Canada
Bob Russell	Agence des services frontaliers du Canada
John Shearer	Travaux publics et Services gouvernementaux Canada
Shirley Siegel	Défense nationale
Stephen Silcox	Finance Canada
Susan Siu	Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada
Richard Tobin	Ressources naturelles du Canada

Rapport d'examen des SAM

Marc Trepanier	Travaux publics et Services gouvernementaux Canada
Dan Tucker	Agence du revenu du Canada
Christine Walker	Bureau du surintendant des institutions financières Canada
Ernie Wallace	Agriculture et agroalimentaire Canada

CDSA – Sous-comité sur la gouvernance intégrée	
Membres	Ministère
Jim Alexander	Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada
Ronald Boyd	Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada
Richard Burton	Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada
Gilles Carpentier	Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada
André Cliche	Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada
George Da Pont	Pêches et Océans Canada
Caroline Davis	Affaires indiennes et du Nord Canada
Bruce Deacon	Agriculture et agroalimentaire Canada
Gary Doucet	Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada
Jean-Guy Fleury	Commission de l'immigration et du statut de réfugié
Simon Gauthier	Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada
Lysanne Gauvin	Travaux publics et Services gouvernementaux Canada
Janet Milne	Développement social Canada
Ian Glen	Commission nationale des libérations conditionnelles
Wayne Job	Conseil du Trésor du Canada
Renée Jolicoeur	Travaux publics et Services gouvernementaux Canada
Jill LaRose	Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada
Jim Libbey	Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada
Bruce Manion	Patrimoine canadien
André Morency	Transports Canada
John Shearer	Travaux publics et Services gouvernementaux Canada
Peter Strum	Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada

Comité des DG	
Membres	Ministère
Jim Alexander	Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada
Gale Blank	Travaux publics et Services gouvernementaux Canada
Ronald Boyd	Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada
Albert Caro	Travaux publics et Services gouvernementaux Canada
Gilles Carpentier	Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada

Rapport d'examen des SAM

André Cliche	Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada
Kim Croucher	Travaux publics et Services gouvernementaux Canada
Wayne Job	Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada
Renée Jolicoeur	Travaux publics et Services gouvernementaux Canada
Jim Libbey	Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada
Jim Lloyd	Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada
Bob Wilkinson	Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada

Équipe de gestion intégrée (EGI)

Membres	Ministère
Albert Caro	Travaux publics et Services gouvernementaux Canada
Ronald Boyd	Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada
Charlene Caines-Luffman	Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada
Gilles Carpentier	Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada
André Cliche	Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada
Kim Croucher	Travaux publics et Services gouvernementaux Canada
Marie Horricks	Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada
Wayne Job	Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada
Valerie Kowalchuk	Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada
Jim Lloyd	Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada
Marc Fournier	Travaux publics et Services gouvernementaux Canada
Vic McOrmond	Travaux publics et Services gouvernementaux Canada
Stéphane Poulin	Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada
Renée Jolicoeur	Travaux publics et Services gouvernementaux Canada
Peter Strum	Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada
Bob Wilkinson	Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada

Conseil des RH

Membres	Ministère
George Da Pont	Pêches et Océans Canada
Gisèle Samson-Verreault	Affaires étrangères Canada
Shirley Siegel	Défense nationale
Richard Burton	Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada
Greg Gauld	Commission de la fonction publique

Rapport d'examen des SAM

Mary Laidlaw	Bureau du Conseil privé
Hélène Larendeau	Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada
Jill LaRose	Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada
Jacques Pelletier	Commission de la fonction publique
Gilles Plante	École de la fonction publique du Canada
Yvette Aloisi	Travaux publics et Services gouvernementaux Canada
Paul Burkholder	Agence des services frontaliers du Canada
Simon Coakeley	Service correctionnel Canada
Linda Gobeil	Développement social Canada
Scott Streiner	Pêches et Océans Canada
Christine Coffey	Statistique Canada
Marcel Cormier	Anciens Combattants Canada
Lyne Côté	Justice Canada
Lynette Cox	Environnement Canada
Cathy Downes	Industrie Canada
Janis Gardiner	Sécurité publique et protection civile Canada
Barbara George	Gendarmerie royale du Canada

Conseil des ressources humaines (CRH)	
Membres	Ministère
Jody Gomber	Transports Canada
Louise Gravel	Citoyenneté et Immigration Canada
Paulette Panzeri	Affaires indiennes et du Nord Canada
Sylvia Pollock	Santé Canada
Pierre Richer de La Flèche	Ressources naturelles du Canada
Denis Thompson	Patrimoine canadien
Steve Tierney	Agriculture et agroalimentaire Canada
Patrick Borbey	Bureau du Conseil privé
Daniel J. Caron	Bibliothèque et Archives Canada
Marilyn Dingwall	Finances, Conseil du Trésor du Canada
Alison Jamieson	Agence canadienne de développement international
Chantal J. Morin	Santé Canada
Élise Morin	Passeport Office
Michel Papineau	Commission de la fonction publique
Danica Shimbashi	Commission de l'immigration et du statut de réfugié
Louise Henry	Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada
Paul Joudrey	Agence de promotion économique du Canada atlantique
Fiona Spencer	Agence canadienne d'inspection des aliments
Dan Tucker	Agence du revenu du Canada
Melvorn Skinner	Société canadienne d'hypothèques et de logement
Marcia Clement	Association professionnelle des cadres supérieurs de la fonction publique du Canada
Marc Grenier	Commission de la fonction publique
Michelle Mageau	Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada

Rapport d'examen des SAM

Marie Horricks	Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada
Susan Sams	Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada
Isabelle Coderre	Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada

Groupe de travail sur les services partagés du Conseil des RH (GTSPCRH)

Membres	Ministère
Shirley Siegel	Défense nationale
Gina Rallis	Développement social Canada
Scott Streiner	Pêches et Océans Canada
Sylvia Pollock	Santé Canada
Cheryl Read	Défense nationale
Joanne Baptiste	Affaires étrangères Canada
Kin Choi	Développement social Canada
Richard Julien	Ressources naturelles du Canada
Paulette Panzeri	Affaires indiennes et du Nord Canada
Lynn Potter	Cour suprême du Canada
Sylvie Joseph	Pêches et Océans Canada
Gary Curran	Travaux publics et Services gouvernementaux Canada
Christine Coffey	Statistique Canada

Marcel Cormier	Anciens Combattants Canada
Marie-Josée Boucher	Justice Canada
Sheryl McKendry	Agriculture et agroalimentaire Canada
Marilyn MacPherson	Finances, Conseil du Trésor du Canada
Katherine Moynihan	Service correctionnel Canada
Lise Bériault	Environnement Canada
Charlene Sullivan	Agence de promotion économique du Canada atlantique
Caroline Kern	Sécurité publique et protection civile Canada
Alice Laporte-Groulx	Patrimoine canadien
Mary Laidlaw	Bureau du Conseil privé
France Genest	Citoyenneté et Immigration Canada
Diane Bertrand	Industrie Canada
André Cliche	Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada
Jill LaRose	Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada
Jim Lloyd	Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada
Gilles Carpentier	Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada
Albert Caro	Travaux publics et Services gouvernementaux Canada
Renée Jolicoeur	Travaux publics et Services gouvernementaux Canada
Marie Horricks	Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada

Conseil des AFSTP	
Membres	Ministère
Bryn Weadon	Défense nationale
Maj. RW Goodyear	Défense nationale
Claude Charon	Gendarmerie royale du Canada
Ginette Phillips	Gendarmerie royale du Canada
Terry Hearn	Ressources humaines et Développement des compétences
Sharon Nugent	Ressources humaines et Développement des compétences
Mike Hawkes	Travaux publics et Services gouvernementaux Canada
Lorraine Landriault	Travaux publics et Services gouvernementaux Canada
Cal Hegge	Pêches et Océans Canada
Kevin Lindsey	Industrie Canada
Anne Nino	Industrie Canada
Bill Carrothers	Transports Canada
Cathy Muto	Transports Canada
Bruce Hirst	Ressources naturelles du Canada
Mata Bah	Ressources naturelles du Canada
Kelly Gillis	Commission canadienne de sûreté nucléaire
Line Gerts	Commission canadienne de sûreté nucléaire
Anne Gagné	Commission nationale des libérations conditionnelles
Darlene Kenny	Bureau du Secrétaire du Gouverneur général
John Morgan	Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada
Giuseppina Floccari	Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada

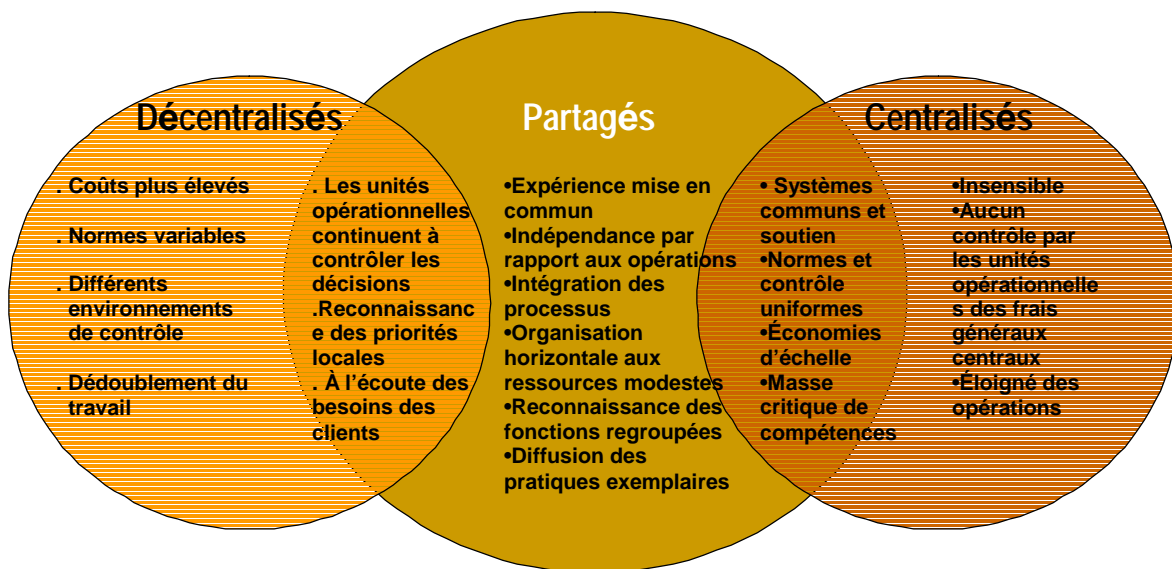
Appendice D: Glossaire des termes et sigles

Voici un résumé des principaux sigles, termes et concepts. On peut obtenir du Bureau du projet le glossaire intégral des termes et sigles

Définition – Services partagés et services communs

Les services partagés regroupent les fonctions administratives auparavant dédoublées au sein d'une entreprise. Les organisations de services partagés (OSP) servent simultanément de multiples partenaires internes, à moindre coût et en assurant un niveau de service plus élevé, avec pour objectif premier et expresse d'accroître la satisfaction de la clientèle et d'augmenter la valeur qu'en retire l'entreprise. Les organisations de services partagés sont des partenaires d'affaires qui travaillent à partir d'accords négociés sur les niveaux de service dans lesquels sont énumérés les services auxquels le client a droit et ce, à quel prix, y compris les pénalités prévues en cas de non-respect des accords.

Les services partagés mettent à profit à la fois les avantages des modèles décentralisés et centralisés, tout en minimisant les lacunes de ces modèles. Le concept des services partagés incorpore également bon nombre des éléments des rapports entre les clients et les fournisseurs des services dans le but d'améliorer la qualité du service, l'efficacité et l'efficacé. Dans l'objectif en matière de gouvernance et de responsabilisation, dont fait état le champ A, on décrit plus en détail la différence entre les services communs et les services partagés.



Termes / Concepts

Définition des termes/concepts

Analyse de rentabilisation – Proposition d'investissement détaillée. Elle contient l'analyse des coûts, des avantages et des risques associés à l'investissement proposé, ainsi que des solutions de rechange raisonnables. Elle fournit l'information nécessaire pour décider si un projet devrait aller de l'avant. (*Business Case*) (TBS – CAG)

Architecture intégrée – Activités opérationnelles et stratégiques qui permettent le développement parallèle et cohérent des quatre classes principales d'architecture (opérations, information, solution (application) et technologie). Menées dans un contexte adéquat de gouvernance et d'organisation participative, ces activités débouchent sur une vision de l'avenir de l'organisation, de ses plans et de ses projets à réaliser en priorité pour assurer son évolution. (SCT DDPI – Division de l'architecture intégrée et des normes)

Architecture intégrée (GC) – Établie par la DDPI au SCT, l'architecture intégrée à l'échelle du gouvernement du Canada a pour objectif stratégique de permettre la gestion efficace, la transformation et les investissements touchant la prestation des services, les processus opérationnels, la gestion de l'information, les applications et la technologie connexe. L'architecture intégrée du GC fait état des stratégies gouvernementales en matière d'activités, d'information, d'applications et de technologies sous forme de stratégies, de politiques, de principes, de modèles de référence, de classes d'architecture, de pratiques exemplaires et de normes (METAGroup, DDPI du SCT – Division de l'architecture intégrée et des normes)

Architecture des activités de programme - Reflète la structure d'une organisation (du GC) et la façon de gérer la responsabilisation; se compose : de résultats stratégiques, de programmes liés aux résultats stratégiques, de l'information sur les ressources réelles et prévues pour chaque élément, de mesures et de résultats du rendement pour chaque élément, et de la structure de gouvernance. (Direction de la fonction de contrôleur du SCT – Renforcer la gestion dans le secteur public).

Cadre de gestion et de responsabilisation axé sur les résultats (CGRR) - Document qui sert de plan directeur aux gestionnaires, pour mesurer les résultats et en faire rapport tout au long du cycle de vie d'une politique, d'un programme ou d'une initiative. (**Results-based Management and Accountability Framework - RMAF**) (SCT – Guide d'élaboration des cadres de gestion et de responsabilisation axés sur les résultats – Lexique)

Cadre de responsabilisation de gestion – Le Cadre de responsabilisation de gestion du gouvernement du Canada vise à transposer la vision d'une gestion moderne de la fonction publique, énoncée dans le document Des résultats pour les Canadiens et les Canadiennes, dans une série d'attentes en matière de gestion. Le Cadre est axé sur les résultats de gestion plutôt que sur les capacités requises; il constitue le fondement d'un engagement avec les ministères et leur suggère des façons de progresser et de mesurer leurs progrès. Grâce à l'utilisation d'indices clairs, le Cadre servira de modèle exhaustif et intégré aux gestionnaires de la fonction publique pour évaluer les progrès et mesurer les résultats dans les ministères et organismes en plus de renforcer la responsabilisation à tous les niveaux de gouvernement. (Cadre de responsabilisation de gestion du SCT - 2003)

Comité d'examen des dépenses - Le mandat du Comité d'examen des dépenses est de s'assurer que les dépenses du gouvernement sont contrôlées, qu'elles sont effectuées de façon responsable, qu'elles correspondent aux priorités des contribuables et que l'argent de ces derniers est investi judicieusement afin d'obtenir des résultats. (SCT, Le Comité d'examen des dépenses : le catalyseur de la modernisation des pratiques de gestion, Fiche d'information, 24 mars 2004)

Destinataire du service – Une partie intéressée par la production et la livraison d'un extrait du service et liée à la raison d'être du fournisseur du service par une politique. (SCT – Glossaire du PFTO)

Enchaînement de résultats (synonymes : modèle logique axé sur les résultats, séquence de résultats) - La relation déterminante ou logique entre les activités, les extraits et les résultats d'une politique, d'un programme, ou d'une initiative que ceux-ci sont censés produire. Habituellement présenté sous forme d'organigramme. (**Results Chain**) (SCT – Guide d'élaboration des cadres de gestion et de responsabilisation axés sur les résultats – Lexique)

Définition des termes/concepts

Engagement en matière de service - En règle générale, les engagements ou normes en matière de service établissent les objectifs de rendement à l'égard de la prestation des services ou de la remise des produits gouvernementaux au public. Ces engagements précisent la qualité ou le niveau de service que s'engage à fournir un ministère ou un organisme ou qu'on est en droit d'attendre de ce ministère ou de cet organisme.

(Service Commitment) (SCT – *Guide d'élaboration des cadres de gestion et de responsabilisation axés sur les résultats* – Lexique)

Énoncé de valeur / Proposition - Fait montre de la compréhension des besoins et du point de vue du client et peut se traduire en un résultat direct du service; lien entre un résultat direct et le besoin qu'il comble. (SCT – *Glossaire du PFTO*)

Entente sur le niveau de service – Objectifs de rendement convenus par écrit entre l'utilisateur/le client et le fournisseur de service, précisant les services qui seront fournis et le niveau de rendement prévu. L'entente comprend également un moyen de mesurer le rendement et d'en faire part. (Metagroup)

Entreprise – Niveau de l'organisation auquel ses intervenants (dans le cas des gouvernements, les citoyens) confèrent le pouvoir d'agir (SCT – *Glossaire du PFTO*)

Examen de l'utilisation de la technologie de l'information et de sa gestion – Cet examen (voir *Comité d'examen des dépenses*) porte sur les méthodes optimales de gouvernance et de gestion des dépenses à appliquer à la gestion pangouvernementale des services, des systèmes et des applications TI, y compris la prestation de services communs, afin de réduire les coûts et d'améliorer la fonctionnalité. Moins de 10 % des systèmes, des services et des applications de technologie de l'information au gouvernement sont gérées globalement, ce qui accroît les possibilités de personnalisation, d'inefficacité et de dédoublement.

Examen des services administratifs ministériels – Cet examen (voir *Comité d'examen des dépenses*) porte sur la faisabilité, les possibilités et les méthodes pratiques de regrouper et d'intégrer les divers systèmes et services gouvernementaux touchant les ressources humaines, les finances et autres volets administratifs et ministériels, afin d'améliorer la qualité et la fiabilité de l'information sur laquelle on se fonde pour prendre des décisions, d'améliorer les services offerts aux gestionnaires et aux employés et de réduire l'inefficacité, le dédoublement et les coûts.

Extrant - Produit ou service direct provenant des activités d'une politique, d'un programme ou d'une initiative, et livré à un groupe ou à une population cible. **(Output)** (SCT – *Guide d'élaboration des cadres de gestion et de responsabilisation axés sur les résultats* – Lexique)

Extrant de service - Un extrant présentant des caractéristiques qui le distinguent des extrants d'un processus de service dans le même contexte. Ces caractéristiques sont les suivantes :

- objectif atteint, produit terminé ou tâche menée à bonne fin du point de vue du fournisseur du service;
- but atteint ou valeur intégrale obtenue du point de vue du destinataire du service; et
- répétition du point de vue du concepteur du travail en ce sens que les processus relatifs au service sont conçus de façon à ce que le même extrant du service puisse être reproduit.

(SCT – *Glossaire du PFTO*)

Fournisseur de service - Il s'agit du rôle, poste ou bureau dans l'organisation tenu d'exécuter les processus du service à la suite d'une demande admissible de livraison d'un extrant et d'assurer la capacité du service de continuer à produire et à livrer ses extrants. (SCT – *Glossaire du PFTO*)

Gestion de l'information – Discipline ayant pour objet d'orienter et d'appuyer une gestion efficace et efficiente de l'information au sein d'une organisation, de l'étape de la planification et de l'élaboration des systèmes à celle de l'élimination ou de la conservation à long terme de l'information. (SCT, *Politique sur la gestion de l'information gouvernementale*, mai 2003)

Définition des termes/concepts

Gestion du portefeuille – Les projets gérés dans un portefeuille font l'objet d'une surveillance continue et des décisions sont prises, à des jalons clés, pour vérifier que les projets continuent d'avoir les répercussions escomptées, en rapport avec les opérations ou les programmes, tout en minimisant les risques et en maximisant le rendement. Une fois terminés, les projets sont évalués pour comparer le rendement réel aux prévisions et de tenir compte, dans la planification, des leçons tirées. (SCT - CAG)

Gouvernance – La gouvernance est l'exercice du pouvoir de fournir des directives et d'entreprendre, de coordonner et de réglementer des activités à l'appui de ces directives et des résultats escomptés. (SCT – *Glossaire du Cadre de gestion de l'information au gouvernement du Canada*)

Gouvernance intégrée – Série de responsabilités assumées et de pratiques adoptées par un conseil et/ou la direction dans le but de donner une orientation stratégique, de garantir que les objectifs sont atteints, de s'assurer que les risques sont gérés adéquatement et de vérifier que les ressources de l'organisme sont utilisées de manière responsable. (*Information Systems Audit and Control Foundation*)

Intervenant - Particuliers, groupes ou organisations qui ont un intérêt ou une participation dans une entreprise ou une relation et les résultats de celle-ci. Ils peuvent être touchés par celle-ci, exercer un impact ou une influence sur elle et, d'une manière ou d'une autre, doivent rendre des comptes à son égard. (SCT – *Glossaire du Cadre de gestion de l'information au sein du gouvernement du Canada*)

Norme - Une norme définit des mesures et pratiques prescriptives et obligatoires auxquelles les institutions fédérales doivent se conformer. (SCT – *Glossaire du Cadre de gestion de l'information au sein du gouvernement du Canada*)

Organisation de services communs (OSC) – Ministère ou organisme, y compris un organisme de service spécial (OSS), désigné comme fournisseur central de services particuliers afin de combler les besoins des ministères. En principe, les services obligatoires fournis par les OSC sont principalement financés au moyen de crédits tandis que les services facultatifs sont financés en vertu du régime de récupération intégrale des coûts, par l'entremise d'un fonds renouvelable ou d'une autorisation de crédit net. (**Common Service Organization**) (SCT – *Politique sur les services communs*)

Portefeuille de projets – Représente la combinaison de projets et d'investissements connexes qui correspondent le mieux aux besoins de la mission de l'organisation. (SCT - CAG)

PRO – Intégration des systèmes d'information d'une entreprise en vue de rapprocher plus étroitement différentes fonctions de l'entreprise, y compris la gestion des ressources humaines, le contrôle des stocks et les services financiers, tout en reliant l'entreprise à sa clientèle et à ses fournisseurs. La fonctionnalité du système de PRO, après avoir d'abord été axé sur la satisfaction des besoins administratifs traditionnels, s'intéresse maintenant à une gamme de fonctions et de liens entre l'entreprise, ses fournisseurs et ses clients. Cette définition fait aussi ressortir le fait que de nombreux produits de PRO portent désormais sur des fonctions qui pourraient être incluses dans les services qu'on n'a pas encore envisagé de partager (p. ex. approvisionnement, gestion du parc automobile, subventions et contributions). (SAMP – Groupe de travail sur la rationalisation des systèmes)

PRO – La planification des ressources d'organisation est un système de gestion opérationnelle qui intègre toutes les facettes des opérations, y compris les finances, le matériel, les ressources humaines, la planification, la fabrication, les ventes et le marketing. La méthode de PRO ayant gagné en popularité, de nouveaux logiciels sont apparus sur le marché pour aider les gestionnaires à appliquer la PRO dans leurs activités, comme le contrôle des stocks, le suivi des commandes, le service à la clientèle, les finances et les ressources humaines.

Processus - Voir « processus de service » (SCT – *Glossaire du PFTO*)

Processus de service - Il s'agit du travail requis pour transformer les intrants en un extrant. Lorsque des intrants sont fournis et qu'un processus de service est exécuté, un extrant est produit et livré. De nombreux processus de service produisent des extrants intermédiaires (p. ex., un formulaire de demande ou une inspection) avant d'arriver à l'extrant du service. (SCT – *Glossaire du PFTO*)

Définition des termes/concepts

Programme - Mandat à l'égard duquel des comptes doivent être rendus, qui vise à combler des besoins reconnus de groupes cibles et à atteindre des résultats précis en produisant des extraits au moyen de ressources. (SCT – *Glossaire du PFTO*)

Projet – Un ensemble d'activités requises pour produire des extraits définis, ou pour accomplir des buts ou des objectifs particuliers, dans un délai prescrit et dans les limites des ressources budgétaires allouées. Le projet n'existe que pour le temps requis pour l'atteinte des objectifs. (**Project**) (SCT – *Plan d'investissement - lexique*)

Protocole d'entente (PE) – Document renfermant une description générale des responsabilités que doivent assumer deux parties ou plus en vue d'atteindre les objectifs qu'elles visent. Des renseignements plus précis en matière de rendement peuvent être fournis dans un accord sur le niveau de service rattaché à l'énoncé de travail.

Responsabilisation – Obligation de démontrer et d'assumer ses responsabilités en matière de rendement en fonction d'attentes convenues. Ce concept diffère de la responsabilité, qui est l'obligation d'agir, alors que la responsabilisation est l'obligation de répondre d'une action. (**Accountability**). (SCT – *Guide d'élaboration des cadres de gestion et de responsabilisation axés sur les résultats - Lexique*)

Responsabilisation – Obligation de rendre compte des mesures prises et(ou) de les expliquer (p. ex., mettre en œuvre un service, justifier les décisions prises et mettre au point un produit ou parvenir à un résultat convenu) (SCT – *Glossaire du PFTO*)

Responsabilité – Il y a une différence entre responsabilité et responsabilisation. La responsabilité est l'obligation d'agir, alors que la responsabilisation est l'obligation de répondre d'une action (**Responsibility**) (SCT – *Guide d'élaboration des cadres de gestion et de responsabilisation axés sur les résultats – Lexique*)

Résultat – Conséquence externe attribuable à une organisation, une politique, un programme ou une initiative et qui est considérée importante par rapport aux engagements pris. Les résultats peuvent alors être décrits comme immédiats, intermédiaires ou finaux, directs ou indirects, voulus ou fortuits. (**Result or Outcome**) (SCT – *Guide d'élaboration des cadres de gestion et de responsabilisation axés sur les résultats – Lexique*)

Résultat stratégique - Un avantage durable à long terme pour les Canadiens et les Canadiennes, lequel découle du mandat, de la vision et des efforts d'un ministère. Ce résultat représente ce que veut accomplir un ministère ou un organisme pour les Canadiens et les Canadiennes, et doit être un résultat clair et mesurable qui relève directement de la sphère d'influence du ministère ou de l'organisme. (**Strategic Outcome**) (SCT – *Guide d'élaboration des cadres de gestion et de responsabilisation axés sur les résultats – Lexique*)

Service - Moyen, administré par un programme, de produire un résultat final valorisé (c.-à-d., extrait de service) servant à répondre à un ou plusieurs besoins du groupe cible; une série de processus de service qui produisent et fournissent un extrait de service. (SCT – *Glossaire du PFTO*)

Services d'information (SAMP) – En tant que SAMP, fournissent de l'information intégrée par domaine (p. ex. RH, finances, gestion du matériel), des services et des outils technologiques en fonction des besoins ministériels et pangouvernementaux en matière d'analyse et de rapports de gestion.

Services partagés – Ils sont avantageux parce qu'un seul et même groupe peut fournir le même service à différents organismes ou unités, au lieu d'exiger de chaque organisme qu'il le fournisse lui-même. Les avantages découlent des économies d'échelle, de la capacité de négocier en fonction d'une plus grande base et de l'adoption de processus opérationnels communs et rationalisés – surtout lorsqu'on applique des méthodes importantes de simplification et de normalisation. (Gartner)

Services partagés – Le modèle de base des services partagés vise à regrouper les services internes afin de contrôler les coûts et d'uniformiser les processus. Les services partagés (contrairement aux services communs financés au moyen de crédits) sont financés par recouvrement des coûts et sont axés sur le service à la clientèle et une orientation commerciale. Les principes fondamentaux du modèle de base sont les économies d'échelle et la quantité. Les activités routinières, axées sur les opérations, sont regroupées au même endroit, sous un même toit, et les unités opérationnelles se font facturer des frais en proportion de l'utilisation des services. (Société des comptables en management du Canada (SCMC))

Définition des termes/concepts

Système d'information sur la gestion des dépenses (SIGD) - Cadre de méthodes opérationnelles et de normes d'information pangouvernementales communes qui produiront de l'information financière et non financière intégrée à partir de sources diverses. Le système d'information sur la gestion des dépenses (SIGD) est le principal système utilisé au gouvernement à des fins d'analyse et de prise de décisions éclairées sur la gestion des dépenses. (SCT – SIGD)

Transformation – Mise en œuvre d'un changement pour lequel la motivation est explicitement liée à une amélioration importante des résultats du programme (p. ex., groupe cible et besoins). (SCT – *Glossaire du PFTO*)

Principaux sigles

Sigle	Terme au long
AAE	Autorisation et authentification électroniques
AAP	Architecture d'activités de programme
AAP/CED	Architecture d'activités de programme /Comité d'examen des dépenses
ADP	Approbation effective du projet
AFSTP	Agent financier supérieur à temps plein
AGRHFPC	Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada
AIAF	Architecture de l'information de l'administration fédérale
APP	Approbation préliminaire de projet
BCG	Bureau du contrôleur général
BGC	Bureau de la gestion du changement
BGP	Bureau de gestion de projet
CAG	Cadre amélioré de gestion – pour la gestion de l'information et la technologie de l'information (GI/TI)
CDO	Concept des opérations
CDSA	Comité directeur des services administratifs
CGF	Conseil de gestion fonctionnelle
CIS	Conseil d'intégration des services
CRG	Cadre de responsabilisation de gestion
CRH	Conseil des ressources humaines
CT	Conseil du Trésor
DDPI	Direction du dirigeant principal de l'information
DGFCGBR	Direction générale des finances, de la comptabilité, de la gestion bancaire et de la rémunération
DGSIT	Direction générale des services d'infotechnologie
EFPC	École de la fonction publique du Canada
EGD	Examen de la gestion des dépenses
ETP	Équivalent temps plein
GI	Gestion de l'information
GPÉ	Grand projet de l'État
GTRS	Groupe de travail sur la rationalisation des systèmes
ICPS	Infrastructure commune et prestation des services

Rapport d'examen des SAM

ISVP	Initiative des services de voyage partagés
LGFP	Loi sur la gestion des finances publiques
LMFP	Loi sur la modernisation de la fonction publique
MDGC	Marché en direct du gouvernement du Canada
OSP-TI	Organisation régissant les services partagés de technologies de l'information
OSAMP	Organisation de services administratifs ministériels partagés
OSC	Organisation de services communs
OSP	Organisation de services partagés
PE	Protocole d'entente
PMO	Petits ministères et organismes
PMSI	Programme de modernisation des services internes
SAM	Services administratifs ministériels
SCEDCT	Sous-comité sur l'examen des dépenses au Conseil du Trésor
SCGRF	Système central de gestion et de rapports financiers
SCT	Secrétariat du Conseil du Trésor
SGA	Service de gestion d'applications
SHA	Service d'hébergement d'applications
SII	Services d'information intégrés
SIF	Stratégie d'information financière
SIFM	Système intégré des finances et du matériel
SIGD	Système d'information sur la gestion d'entreprise
SIPC	Système d'information sur les postes et la classification
SOA	Secteur des opérations d'approvisionnement
TI	Technologie de l'information
TPSGC	Travaux publics et Services gouvernementaux Canada