



Conseil du Trésor du Canada Treasury Board of Canada
Secrétariat Secretariat

Gestion du dirigeant Chief Information
principal de l'information Officer Branch

Évaluation des capacités à offrir des services publics électroniques

Bilan du projet pilote

Projet pilote mené à Environnement Canada par KPMG et la Division du cadre amélioré de la gestion pour la GI/TI de la Direction du dirigeant principal de l'information du Secrétariat du Conseil du Trésor

Août 2000

Table des matières

- **Introduction**
 - **Contexte**
 - **Objet de l’outil d’évaluation des capacités**
 - **Principales caractéristiques de l’outil et principaux éléments examinés**
 - **Fonctionnement et genre de résultats obtenus**

- **Portée et conception du projet pilote mené à Environnement Canada**
 - **Portée et objet du projet pilote**
 - **Aperçu du processus**

- **Leçons retenues**
 - **Principales constatations**
 - **Critères de l’outil d’évaluation des capacités**
 - **Observations sur chacune des étapes du processus**
 - **Recommandations sur l’utilisation de l’outil d’évaluation**

- **Annexe A – Exemples du contenu type d’un rapport d’évaluation des capacités**
- **Annexe B – Membres du Comité de direction**



Introduction

Objet du rapport

L'un des travaux à réaliser dans le cadre de l'étude consistait à présenter un rapport sur la pertinence de l'outil d'évaluation des capacités à offrir des services publics électroniques, plus précisément, sur la possibilité d'appliquer cet outil à l'ensemble des ministères, ainsi que sur les possibilités d'amélioration de l'outil à court et à long terme.

Organisation du rapport

Voici comment est organisé le rapport :

- Renseignements généraux sur l'outil d'évaluation des capacités à offrir des services publics électroniques
- Portée et conception du projet pilote
- Observations sur la pertinence des critères de l'outil d'évaluation
- Observations sur chacune des étapes du processus d'évaluation (planification du projet, collecte des données, regroupement des résultats, validation, plan d'action)
- Recommandations portant sur l'utilisation de l'outil d'évaluation
- Possibilités d'amélioration à plus long terme

En annexe

- Exemples du contenu type d'un rapport d'évaluation des capacités à offrir des services publics électroniques (annexe A)
- Liste des membre du Comité de direction (annexe B)

Contexte

- ❑ Il est de plus en plus apparent que l'initiative du Gouvernement en direct (GED) incite les organisations à évaluer leurs capacités à offrir des services publics électroniques.
- ❑ Il a été déterminé que l'outil d'évaluation des capacités de KPMG représentait une méthode possible qui pourrait être proposée aux ministères pour les aider à évaluer leurs capacités en matière de prestation de services électroniques.
- ❑ La Division du cadre amélioré de la gestion pour la GI/TI de la DDPI a amorcé un projet pilote en collaboration avec Environnement Canada et KPMG en vue de déterminer s'il était judicieux de proposer aux ministères l'outil d'évaluation des capacités à offrir des services publics électroniques pour évaluer leurs capacités en prévision de la mise en oeuvre du Gouvernement en direct.
- ❑ Ce rapport résume les leçons tirées du projet pilote et présente des possibilités d'amélioration de l'outil d'évaluation à court et à long terme.

Objet de l'outil d'évaluation des capacités...

- ❑ **Évaluer l'état des pratiques liées à la prestation de services électroniques dans chaque ministère au moyen d'une norme commune.** Évaluer les pratiques de gestion actuelles en regard de pratiques exemplaires et de principes reconnus conformes au Cadre pour le gouvernement en direct.
- ❑ **Intégrer tous les éléments des pratiques de gestion liées à la prestation de services électroniques.** L'outil d'évaluation des capacités est conçu de manière à intégrer l'éventail de capacités nécessaires à la mise en oeuvre de la prestation de services électroniques, notamment celles qui portent sur la stratégie, l'architecture, la gestion des risques et des programmes, les capacités organisationnelles, l'intégration de la chaîne de valeurs et la gestion du rendement.
- ❑ **Comparer aux pratiques exemplaires.** L'outil d'évaluation des capacités est fondé sur des pratiques exemplaires généralement reconnues; il offre donc aux organisations qui l'utilisent la possibilité de voir où elles se situent par rapport à ces pratiques.
- ❑ **Fournir des renseignements qui aideront les gestionnaires à élaborer des plans pour améliorer leurs pratiques de gestion liées à la prestation de services électroniques.** Les ministères seront mieux en mesure d'établir leurs priorités en matière d'amélioration de leurs capacités à offrir des services publics électroniques et de formuler des plans d'action pour s'attaquer aux secteurs de grande priorité.

Principales caractéristiques de l'outil d'évaluation des capacités...

Il s'agit d'un outil de diagnostic destiné à la haute direction des ministères

- Axé sur l'avenir -- centré sur les capacités qui doivent être en place dans l'avenir pour satisfaire aux nouvelles exigences de la clientèle dans un contexte en évolution.
- Axé sur le développement et l'amélioration des capacités plutôt que sur la rationalisation.
- Admet qu'une organisation ne peut se concentrer que sur l'amélioration d'un certain nombre de secteurs à la fois et ne peut pas exceller en tout.
- Aide à cerner les compétences que doivent posséder les gestionnaires pour la prestation de services électroniques.
- Axé sur le ministère -- n'est pas conçu pour comparer les pratiques entre les secteurs ou les régions.
- Outil d'autoévaluation dirigée -- pas un examen ou une vérification. Les données sont recueillies au moyen d'entrevues, d'ateliers et d'un questionnaire sur le Web; elles sont ensuite validées collectivement par les gestionnaires.
- Tient compte des changements déjà en cours dans les processus de gestion des services électroniques.
- Les ministères peuvent mener une autoévaluation à l'aide de l'outil d'évaluation des capacités, disponible sur le site Web du SCT, ou, au besoin, retenir les services de professionnels.

Gouvernement électronique

- Stratégie
- Architecture
- Gestion des risques et des programmes
- Capacités organisationnelles
- Intégration de la chaîne des valeurs
- Gestion du rendement

1. Stratégie

■ ***Vision***

Ampleur de la collaboration des clients et des parties intéressées au développement de l'énoncé de stratégie, degré de conformité aux stratégies opérationnelles de l'organisation et aux lignes directrices du Conseil du Trésor, et succès de la communication de la vision au sein de l'organisation.

■ ***Orientation***

Efficacité du leadership et de la responsabilisation organisationnelle en ce qui concerne les initiatives de prestation de services électroniques, afin de soutenir la transformation du mode de prestation des services publics.

■ ***Stratégies, plans et politiques***

Degré de conformité des stratégies opérationnelles (GI/TI, RH, finances, actif, etc.), des politiques (p. ex., protection de renseignements personnels) et des plans existants à l'égard du programme d'établissement d'un gouvernement en direct.

■ ***Engagement des ressources***

Importance du budget et des ressources en matière de finances et de ressources humaines, et conformité avec la stratégie de prestation de services publics par voie électronique.

4. Capacités organisationnelles

■ ***Compétences***

Mécanismes mis en œuvre pour assurer que les compétences nécessaires aux employés pour soutenir les activités de prestation de services électroniques sont définies, acquises, développées et perfectionnées, afin de garantir l'efficacité de la conception, de la prestation des services et des opérations courantes.

■ ***Outils et méthodes***

Outils et méthodes visant à soutenir l'organisation dans le cadre de la conception, de la prestation des services et des opérations courantes relatives à son rôle de gouvernement électronique.

■ ***Apprentissage organisationnel***

Capacité de tirer parti des connaissances acquises par toutes les composantes de l'organisation en favorisant l'accès aux renseignements, ainsi que le partage et la gestion de l'information.

2. Architecture

■ ***Modèle opérationnel***

Définition des processus opérationnels essentiels à la prestation de services électroniques.

■ ***Sécurité***

Définition des technologies et des normes de sécurité visant à protéger les opérations effectuées par le gouvernement électronique et à assurer que celui-ci est considéré comme un fournisseur de renseignements fiable.

■ ***Données***

Définition des objets de données soutenant l'intégration des applications nécessaires à la prestation de services électroniques.

■ ***Applications***

Définition de la conception des applications nécessaires à la prestation de services électroniques, de leur intégration aux systèmes internes et externes existants et de leur emplacement.

■ ***Technologies***

Définition des technologies et des normes des composantes technologiques qui permettront de mettre en œuvre les initiatives de prestation de services électroniques.

■ ***Réseau***

Définition de l'infrastructure de communication pour la transmission de l'information au sein du gouvernement électronique.

5. Gestion de la chaîne des valeurs

■ ***Relations avec les partenaires***

Mécanismes visant à soutenir l'établissement de partenariats avec d'autres organisations, d'autres paliers de gouvernement et des entreprises du secteur privé, afin de favoriser la transparence du gouvernement.

■ ***Intégration de la chaîne des valeurs***

Mécanismes et procédures visant à faciliter la collaboration avec les clients, les fournisseurs et les autres organisations, ainsi qu'à simplifier le processus de prestation des services.

■ ***Évaluation de la réceptivité du public***

Mécanismes visant à évaluer le degré de sensibilisation et de réceptivité du public à l'égard de l'utilisation des services électroniques offerts par le gouvernement.

3. Gestion des risques et des programmes

■ ***Gestion des risques***

Mécanismes mis en œuvre pour repérer, évaluer, atténuer et surveiller tous les risques inhérents à un gouvernement électronique, tant à l'échelle de la fonction publique et de l'organisation que des différents projets.

■ ***Gestion de portefeuille***

Mécanismes de planification, de suivi et d'évaluation du portefeuille global du gouvernement électronique.

■ ***Gestion de projets***

Mécanismes de gestion de projets dans le cadre du programme de prestation de services électroniques, visant à assurer le déploiement optimal des initiatives.

■ ***Transformation opérationnelle***

Mécanismes de transformation des processus de prestation de services de l'organisation vers un modèle opérationnel de gouvernement électronique.

6. Gestion du rendement

■ ***Satisfaction de la clientèle***

Mécanismes de mesure, d'évaluation et d'apprentissage fondés sur la rétroaction de la clientèle concernant l'efficacité des services électroniques offerts par le gouvernement.

■ ***Protection des renseignements personnels***

Mécanismes visant à assurer la confidentialité et l'anonymat des utilisateurs des services électroniques offerts par le gouvernement.

■ ***Surveillance des bénéfices***

Mécanismes visant à mesurer et à évaluer dans quelle mesure le gouvernement électronique réalise les bénéfices projetés.

■ ***Prévisibilité***

Mécanismes permettant de surveiller et de mesurer la fiabilité et la disponibilité des serveurs Web, des bases de données et des systèmes d'applications sur lesquels repose la prestation des services électroniques, ainsi que de les comparer à des normes de service prédéfinies.

■ ***Rapport sur l'évolution de la prestation des services publics par voie électronique***

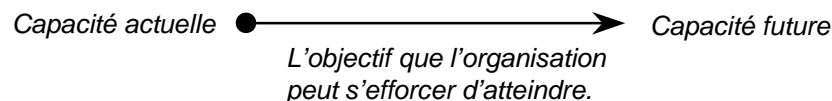
Mécanismes visant à mesurer et à rendre compte des progrès de l'organisation à l'égard des objectifs fixés en matière de prestation de services électroniques.

Comment fonctionne la liste de l'outil d'évaluation des capacités

- ❑ Les capacités actuelles sont évaluées selon les composantes clés de l'outil d'évaluation et les critères accompagnant chacune de ces composantes.
- ❑ Les capacités décrites pour chaque critère représentent différents états ou paliers que l'organisation peut s'efforcer d'atteindre. Ces descriptions sont progressives.
- ❑ Les descriptions des capacités sont fondées sur des pratiques exemplaires généralement reconnues, mais ont été adaptées en fonction du Cadre pour le gouvernement en direct.
- ❑ Une échelle de pointage de « 1 » à « 5 » est utilisée.* Un pointage élevé ne veut pas nécessairement dire « bon », mais plutôt rigueur ou affermissement de la capacité. Le classement idéal pour un secteur donné dépend des besoins et des buts de l'organisation.

	1	2	3	4	5
Engagement des ressources	La haute direction est consciente du besoin de consacrer une partie du budget au programme de création d'un gouvernement électronique; des fonds limités sont toutefois réservés pour soutenir le programme. Les besoins en matière de ressources n'ont pas été déterminés.	La haute direction a commencé à engager des fonds et des ressources; toutefois, ceux-ci sont insuffisants pour permettre la réalisation des objectifs définis dans le cadre de la vision. Les besoins en matière de ressources ont été déterminés.	La haute direction a engagé des fonds et des ressources en quantité suffisante pour lancer le programme de création d'un gouvernement électronique.	Les besoins en matière de ressources pour l'année à venir sont déterminés et comblés en fonction des occasions qu'offre le contexte électronique et des capacités organisationnelles.	Les ressources engagées dans le cadre du programme de création d'un gouvernement électronique sont rajustées de manière dynamique en fonction des bénéfices réalisés et de la satisfaction de la clientèle.

* La section ombrée représente le niveau actuel.



Genre de résultats obtenus d'une évaluation des capacités

L'outil permet d'évaluer globalement les capacités actuelles du ministère en matière de prestation de services électroniques, y compris les valeurs, les processus, la technologie, les compétences et le cadre de gestion. L'annexe A comprend des exemples du contenu type d'un rapport d'évaluation des capacités à offrir des services publics électroniques. L'évaluation porte de façon générale sur les sujets suivants :

- ❑ La mise en oeuvre d'une vision, l'orientation de la transition vers un gouvernement électronique, la mesure dans laquelle la prestation de services électroniques est intégrée aux plans et aux politiques et l'élaboration d'une stratégie d'investissement pour financer les initiatives relatives à la prestation de services électroniques.
- ❑ La mesure dans laquelle les méthodes de prestation de services et les entités de données sont définies adéquatement et l'infrastructure voulue est en place dans l'ensemble du ministère, c'est-à-dire les applications, la technologie, le réseau et la sécurité, pour appuyer le rôle de gouvernement électronique.
- ❑ Les compétences actuelles en matière de gestion de risques, de projets et du changement pouvant être utilisées pour faciliter la transition à la prestation de services électroniques.
- ❑ Le niveau des compétences du personnel en matière de prestation de services électroniques, la disponibilité de méthodes et d'outils pertinents et le degré de partage des connaissances sur le gouvernement électronique.
- ❑ La mesure dans laquelle on peut tirer parti des partenariats et des modèles de prestation des services à la clientèle existants pour faciliter la transition au gouvernement électronique.
- ❑ Le cadre de gestion du rendement en place ou nécessaire pour suivre le rendement du ministère en matière de prestation de services électroniques pour ce qui est de la satisfaction de la clientèle, des avantages retirés, de la fiabilité et des capacités.

Au cours de l'étape d'évaluation, le ministère détermine le niveau des capacités pour chaque critère et relève les possibilités d'amélioration. Par la suite, il confirme les objectifs visés en matière de capacités, établit l'ordre de priorité des améliorations à apporter et élabore un plan d'action pour s'attaquer aux grandes priorités.

**Portée et conception du projet pilote
mené à Environnement Canada**



Portée et objet du projet pilote

Portée du projet :

- ❑ Une évaluation des capacités à offrir des services publics électroniques a été menée à Environnement Canada à titre de projet pilote afin de vérifier s'il était possible d'appliquer l'outil d'évaluation des capacités de KPMG à l'ensemble des ministères.
- ❑ L'évaluation des capacités d'Environnement Canada a porté sur les pratiques de gestion et les capacités liées à la prestation de services électroniques.
- ❑ Quelque 30 gestionnaires du ministère, provenant de l'administration centrale et des régions, ont contribué à l'évaluation. Les données ont été recueillies au moyen d'entrevues, d'ateliers, d'un questionnaire sur le Web et d'un examen de la documentation.

Objectifs du projet :

- ❑ Établir une méthode d'évaluation des capacités à offrir des services publics électroniques au sein du gouvernement fédéral, plus particulièrement pour l'initiative Gouvernement en direct (GED) et d'autres situations où les ministères pourraient avoir besoin d'évaluer leurs capacités de prestation de services électroniques.
- ❑ Mettre à l'essai les critères de l'outil d'évaluation des capacités et les adapter au contexte fédéral, vérifier quelle est la méthode ou la série de méthodes la plus efficace pour recueillir l'information nécessaire à l'évaluation et apporter les changements voulus à l'outil d'évaluation.
- ❑ Évaluer les pratiques de gestion et les capacités actuelles d'Environnement Canada en matière de prestation de services électroniques.

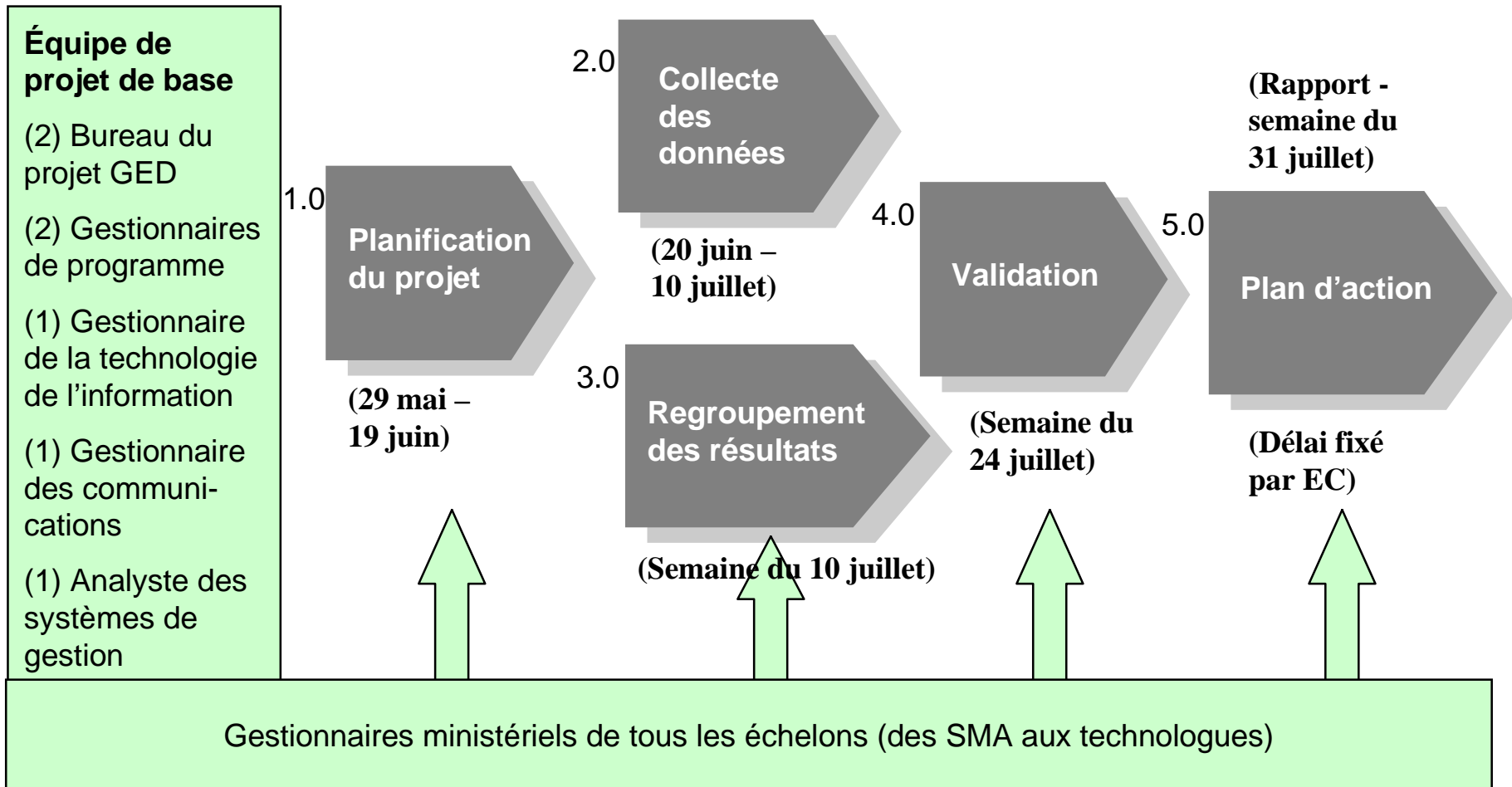
Aperçu du processus

Principales étapes et échelonnement du projet

- ❑ Formation d'une équipe composée de représentants du ministère et d'experts-conseils sur l'utilisation de l'outil d'évaluation.
- ❑ Collecte de l'information nécessaire à l'évaluation au moyen de diverses méthodes, dont des ateliers, des entrevues, un sondage sur le Web à l'aide de l'outil d'évaluation et un examen de la documentation.
- ❑ Regroupement des résultats et évaluation du niveau des capacités actuelles pour chaque critère par une équipe composée de représentants du ministère et d'experts-conseils. Définition des possibilités d'amélioration par l'équipe du projet.
- ❑ Tenue d'une séance de groupe afin de valider les résultats, les pointages accordés aux capacités actuelles et les possibilités d'amélioration.
- ❑ Participation de différents gestionnaires à chacune des étapes du processus.
- ❑ Prochaine étape : la haute direction doit déterminer ses objectifs en matière de capacités, établir l'ordre de priorité des améliorations à apporter et élaborer un plan d'action.

Aperçu du processus

Conception d'ensemble



Aperçu du processus

Méthodes de collecte des données

- ❑ **Ateliers** avec un groupe représentatif de gestionnaires provenant de divers secteurs de l'organisation (principalement de l'administration centrale). Au cours de deux ateliers d'une demi-journée, nous avons examiné le contexte ministériel et recueilli des renseignements sur les capacités de l'organisation par rapport aux critères de l'outil d'évaluation.

- ❑ **Entrevues** avec huit gestionnaires de l'administration centrale et des régions, sur le modèle des entrevues des évaluations des capacités sur la fonction de contrôleur et les ressources humaines. Il s'agissait d'entrevues d'environ une heure et demie effectuées suivant un guide.

- ❑ **Sondage auprès de cinq gestionnaires (principalement dans les régions) effectué sur le Web à l'aide de l'outil d'évaluation des capacités à offrir des services publics électroniques.** Chacun des gestionnaires a donné ses commentaires sur chaque critère de l'outil d'évaluation, de même qu'un pointage « actuel » et « à viser » pour chacun.

- ❑ **Examen de la documentation**, contribuant à l'évaluation des capacités actuelles et futures dont le ministère aura besoin pour offrir des services publics électroniques.

Leçons retenues



Principales constatations

- ❑ Le niveau des capacités du ministère correspond bien à ce que l'on s'attendait de retrouver dans une organisation sur le point d'amorcer la transition au gouvernement électronique. Dans l'ensemble, les résultats de l'évaluation se sont révélés utiles pour confirmer, d'une manière systématique, les principales lacunes de l'organisation sur le plan des capacités nécessaires à la mise en oeuvre de la prestation de services électroniques. Le processus a en outre permis de sensibiliser davantage les gestionnaires à la question et de les amener à y réfléchir.
- ❑ Les critères utilisés permettent bien de décrire les principales capacités nécessaires. Seules quelques légères modifications y ont été apportées.
- ❑ L'évaluation des capacités à offrir des services publics électroniques serait un exercice utile pour les autres ministères et organismes qui se préparent à assurer la prestation de services électroniques.
- ❑ Malgré le fait qu'il s'agissait d'un projet pilote et les contraintes de temps, le processus s'est déroulé sans problème.
- ❑ On peut recueillir les données et regrouper les résultats des entrevues et des ateliers en une seule fois plutôt que de diviser le processus en deux parties comme on le faisait habituellement pour les autres évaluations des capacités.
- ❑ Pour ce qui est de la collecte des données, les ateliers se sont avérés la méthode la plus efficace et le sondage sur le Web, la méthode la moins efficace (principalement en raison du préavis trop court, du nombre limité de participants et du peu d'information fourni sur le contexte de l'étude).
- ❑ L'évaluation visant l'ensemble du ministère, il est possible que les pointages attribués aux diverses capacités soient inférieurs aux niveaux des capacités que l'on trouverait au sein des différents secteurs. Les capacités à développer en matière de prestation de services électroniques peuvent varier entre les secteurs selon la nature de leurs activités.
- ❑ L'évaluation permet d'établir le niveau actuel des capacités. L'outil d'évaluation peut également être utilisé pour fixer l'objectif à atteindre pour chaque critère, ce qui peut aider le ministère à définir ses priorités globales futures en matière d'amélioration de ses capacités de prestation de services électroniques. Cela s'applique tout particulièrement à l'évaluation des capacités à offrir des services publics électroniques puisqu'il s'agit d'une initiative relativement nouvelle et que les ministères commencent tout juste à établir leurs pratiques de gestion dans ce domaine. L'établissement d'objectifs pourrait être amorcé à l'étape de la validation.

Critères de l'outil d'évaluation des capacités

- ❑ **Un certain nombre de changements ont été apportés aux critères dès le début du projet** d'après la rétroaction fournie par le Comité de direction. On s'attendait à ce que ces critères restent tels quels pour les prochaines évaluations pendant une certaine période (p. ex., six mois ou un an).
- ❑ D'après les discussions menées pendant les entrevues et les ateliers, **les critères reflètent adéquatement la portée de la prestation de services électroniques.** On n'a pas relevé de lacunes importantes. Tous les critères ont été jugés pertinents. Les critères ont été envisagés dans une optique à long terme (plutôt que par rapport à l'initiative du Gouvernement en direct seulement).
- ❑ **Quelques légères modifications ont dû être apportées aux descriptions des niveaux des capacités de certains critères,** par exemple pour les critères « Orientation », « Engagement des ressources », « Gestion de projets », « Transformation opérationnelle » et « Satisfaction de la clientèle ». La version mise à jour de l'outil d'évaluation contient ces changements.
- ❑ **Les participants au projet étaient généralement d'accord sur l'interprétation des descriptions des niveaux des capacités des critères pour déterminer le pointage.** La question des pointages n'a pas vraiment soulevé de controverse.

Processus de planification du projet

- ❑ **Tenue d'une séance d'orientation d'une demi-journée à l'intention des membres de l'équipe du projet.** Elle s'est bien déroulée. Les membres de l'équipe auraient toutefois aimé avoir un préavis plus long que ce que ne le permettait le calendrier du projet. L'étude de cas doit en outre être étendue et améliorée en fonction des résultats réels du projet pilote.
- ❑ **Rédaction d'un guide d'entrevue.** Bien qu'aucun problème particulier n'ait été relevé à cet égard, les questions devront être remaniées en fonction des résultats du projet pilote.
- ❑ **Adaptation de l'outil d'évaluation au Web.** Afin de rendre l'outil plus convivial, nous avons, par exemple, amélioré les instructions données au début du questionnaire, simplifié la navigation entre les questions et sur le site Web et apporté quelques changements aux questions et aux échelles de pointage.
- ❑ **Tenue de séances d'information à l'intention de la haute direction au début du projet pilote.** Ces séances étaient de nature plutôt informelle. Cette méthode a bien fonctionné parce que l'évaluation constituait un projet pilote et faisait partie d'un certain nombre d'initiatives de prestation de services électroniques étroitement liées. Il pourrait être souhaitable à l'avenir, selon les circonstances et la culture organisationnelle du ministère en question, d'établir un processus de communication plus officiel au début du projet.

Processus de collecte des données

- ❑ **Ateliers.** Deux ateliers d'une demi-journée ont été tenus. Tous les participants prévus y étaient, soit environ six à huit gestionnaires pour chacun des ateliers. Il s'agit de la méthode qui a produit en général les résultats les mieux équilibrés. Elle s'est en outre avérée utile en ce qui a trait au regroupement des résultats et à la préparation du rapport. La rétroaction au sujet des ateliers a été très positive. Les participants n'ont pas tous contribué de façon égale. Dans certains cas, la participation a été déléguée à un subalterne qui ne possédait pas la même connaissance du ministère.
- ❑ **Entrevues.** Huit des dix entrevues prévues ont été menées. Les résultats des entrevues ont été utiles, mais avaient tendance à porter sur le secteur particulier du gestionnaire. Les réponses données par les participants étaient très cohérentes. Les entrevues ont duré en moyenne entre une heure et une heure et demie. La participation aux entrevues a été un peu moins grande que prévu au départ, ce qui s'explique peut-être par le délai relativement court, les vacances ou le simple fait que la prestation de services électroniques est une nouveauté pour la plupart des gestionnaires.
- ❑ **Outil adapté au Web.** Cinq des dix participants prévus ont répondu au questionnaire sur le Web -- nous avons escompté un taux de réponse plus élevé. Cela s'explique peut-être par le délai serré de l'exécution du projet et le peu de préavis donné aux participants, la taille limitée de l'échantillon, l'insuffisance de renseignements sur le contexte de l'étude et le fait que, en raison des modifications qui lui ont été apportées, le questionnaire adapté au Web a été diffusé vers la fin du processus de collecte des données. De toute façon, il faudra, à l'avenir, communiquer avec un nombre de gestionnaires suffisant pour tenir compte de la possibilité d'un taux de non-réponse considérable. Les réponses au questionnaire ont permis de confirmer les résultats regroupés. Les pointages à eux seuls n'auraient pas été aussi utiles sans les commentaires des répondants. Les réponses étaient plus utiles individuellement, c'est-à-dire les réponses données pour chaque critère par chaque répondant, que regroupées pour l'ensemble du ministère.
- ❑ **Examen de la documentation.** On a préparé un résumé des constatations relevées à l'examen de documents clés, qui a été ajouté aux renseignements mis à la disposition de l'équipe chargée de regrouper les résultats. L'information recueillie confirmait en général ce qui avait été dit pendant l'atelier de regroupement des résultats.

Processus de regroupement des résultats

- ❑ **L'atelier de regroupement des résultats a duré environ une journée et demie, soit moins longtemps que prévu.** On a remis à l'équipe du projet, sur une base confidentielle, des reliures contenant les notes provenant des entrevues, des ateliers, de l'examen de la documentation et des réponses au questionnaire sur le Web.
- ❑ **L'obtention d'un consensus sur les résultats, les questions à examiner et possibilités d'amélioration ainsi que les niveaux des capacités n'a soulevé aucun problème important.** Les résultats ont été regroupés critère par critère. Le processus s'est déroulé sans heurt. On a relevé des différences entre les secteurs; elles ont été soulignées dans les résultats. Étant donné que la prestation de services électroniques en est à ses premiers stades, les discussions ont porté dans une grande part sur les possibilités d'amélioration et les mesures qui devaient être prises.
- ❑ **Certains des membres de l'équipe du projet avaient d'autres engagements et n'ont pu participer qu'à une partie de l'atelier.** Le nombre de participants était toutefois suffisamment élevé pour permettre une bonne discussion sur chacun des critères.
- ❑ **D'après les résultats du projet pilote, la collecte des données et le regroupement des résultats des entrevues et des ateliers peuvent être faits en une seule fois plutôt que de diviser le processus en deux parties, comme c'était l'habitude pour les évaluations des capacités.** Dans le cas des autres évaluations, la collecte des données et le regroupement des résultats étaient divisés en deux parties afin de donner la possibilité de relever les lacunes importantes dans l'information recueillie ou les questions à examiner. Malgré le peu de temps consacré à la collecte des données, on a jugé que l'information était en général suffisante pour parvenir à une conclusion au sujet de chacun des critères après une seule série d'entrevues et d'ateliers.

Processus de validation

- ❑ **La validation a été effectuée dans le cadre d'un atelier d'une demi-journée auquel ont participé environ huit gestionnaires supérieurs** qui n'avaient pris part à aucune autre étape du processus. Cette séance avait pour objet d'examiner les principaux résultats, les niveaux actuels des diverses capacités et la justification du pointage attribué à chacun des critères. Le groupe a en fait passé autant de temps, peut-être même plus, à discuter de possibilités futures.
- ❑ **Le groupe chargé de la validation comptait des représentants de l'administration centrale et des régions.**
- ❑ **Dans l'ensemble, les participants étaient dans une large mesure d'accord** avec les résultats et les pointages attribués aux capacités actuelles.
- ❑ **Les descriptions des critères ont été précisées**, surtout celles de plus haut niveau.
- ❑ **Tel que mentionné ci-dessus, les participants ont discuté à fond des possibilités d'amélioration des capacités du ministère en matière de prestation de services électroniques**, plus précisément, de l'objectif que devrait viser le ministère sur l'échelle de 1 à 5, de ce qui devait être fait pour atteindre un niveau plus élevé et de l'ordre de priorité relatif des divers critères.
- ❑ **Le temps alloué (trois heures et demie) à la validation était adéquat, mais une période un peu plus longue (quatre heures et demie) permettrait une discussion plus approfondie.** Il aurait été bon de prévoir plus de temps pour discuter des possibilités d'amélioration.

Processus d'élaboration d'un plan d'action

- ❑ **Une présentation détaillée des résultats de l'étude a été donnée au sous-ministre adjoint, Services ministériels, et un rapport/présentation sommaire sera fourni au Comité de la haute direction.** Les résultats seront en outre publiés sur le site Web interne du ministère.
- ❑ **L'évaluation des capacités a fait ressortir la nécessité d'assurer des liens solides entre les diverses initiatives en cours dans le ministère pour appuyer le gouvernement électronique.** La haute direction attend les résultats de plusieurs autres études.
- ❑ **Il revient maintenant au ministère de mener l'évaluation à bien.** La haute direction doit déterminer le niveau de capacité visé pour chacun des critères de l'évaluation. Cela aidera le ministère à établir l'ordre de priorité des améliorations à apporter et à intégrer ces dernières dans sa stratégie pour la prestation de services électroniques et son plan de mise en oeuvre.

Recommandations relatives à l'utilisation de l'outil d'évaluation des capacités

- ❑ **Prévoir suffisamment de temps pour la planification du projet et la collecte des données.** Cela pour obtenir l'adhésion des gestionnaires supérieurs, mieux renseigner l'ensemble du ministère sur l'étude, mettre sur pied l'équipe du projet, donner un préavis suffisant pour la tenue des ateliers et des entrevues et la participation au questionnaire sur le Web. Le projet pilote a été mené dans un délai très court (trois semaines pour la planification, trois semaines pour la collecte des données). Bien que le projet soit une réussite, les résultats auraient été meilleurs si le nombre de participants avait été plus élevé. Un délai d'exécution plus long et des communications plus officielles au sujet de l'étude pourraient inciter davantage les gestionnaires à participer aux entrevues, aux ateliers ou au sondage sur le Web. Il faudrait prévoir au moins six semaines pour la planification du projet dans le cas d'une organisation de la taille d'Environnement Canada (environ 5 000 employés).
- ❑ **Axer les outils de collecte de données sur des groupes de gestionnaires précis.** Étant donné que le gouvernement électronique est une initiative relativement nouvelle, il serait peut-être plus judicieux de solliciter une vaste participation de gestionnaires intermédiaires aux ateliers et de réserver les entrevues aux gestionnaires supérieurs. Il importe de veiller à cibler des groupes de gestionnaires de même type pour les ateliers, de manière à ce qu'il soit possible d'aborder des questions communes et à éviter les situations où les participants n'ont pas le même point de vue (p. ex., stratégique par opposition à technique).
- ❑ **Veiller à ce que les gestionnaires soient conscients de la durée de l'entrevue.** La durée de l'entrevue doit être bien annoncée et tous les participants doivent être mis au courant du fait qu'il devront y consacrer au moins une heure et demie. Certaines entrevues ont dû être écourtées en raison d'un autre engagement, ce qui peut avoir diminué leur efficacité.
- ❑ **Il pourrait être possible à l'avenir de résumer les résultats à l'avance, préalablement à l'atelier où ils seront regroupés, afin d'accélérer le processus.** Le défi consisterait alors à éviter de poser un jugement à l'avance sur les résultats avant que tous les membres de l'équipe aient pu donner leur avis.
- ❑ **Prendre les mesures nécessaires pour accroître le taux de réponse au questionnaire sur le Web.** Voici des exemples de mesures possibles : des contacts plus nombreux avec les répondants avant leur participation, la mise sur pied d'un service d'assistance, la distribution du questionnaire à un plus grand nombre de gestionnaires afin de tenir compte des cas de non-réponse éventuels, un suivi accru auprès des répondants, l'amélioration de la convivialité de l'outil et un préavis plus long.
- ❑ **Prendre le temps, dès le départ, d'adapter le guide de l'entrevue et de l'atelier à la situation du ministère.** Le guide ne nécessite que de très légères modifications à ce stade-ci. Bien que l'essentiel du guide resterait le même, le ministère devrait avoir la latitude voulue pour l'adapter selon la terminologie utilisée au sein de l'organisation et y inclure des questions propres à sa situation. Idéalement, le ministère devrait pouvoir également adapter le questionnaire administré sur le Web; nous recommandons toutefois d'améliorer ce dernier à la suite d'une ou deux autres évaluations avant de donner cette possibilité à l'ensemble des ministères. Cela n'empêcherait pas un ministère d'apporter des changements au questionnaire dans le cadre de l'amélioration du site Web.

**Annexe A – Exemples du contenu
type d'un rapport d'évaluation des
capacités à offrir des services
publics électroniques**



Contenu d'un rapport d'évaluation des capacités

Les pages qui suivent contiennent des exemples (fondés sur des données fictives) du contenu type d'un rapport d'évaluation des capacités à offrir des services publics électroniques.

- ❑ Le **graphique du résumé des pointages** résume les niveaux actuels des capacités par critère sous forme d'un graphique.
- ❑ Le **résumé des possibilités d'amélioration** présente (sans ordre de priorité) une liste des possibilités que pourrait envisager la direction dans le cadre de l'élaboration de sa stratégie et de son plan de mise en oeuvre pour améliorer ses capacités de prestation de services électroniques.
- ❑ Le diagramme **d'échelonnement des améliorations** présente, pour donner une idée générale, un ordre éventuel des améliorations à court, à moyen et à long terme
- ❑ La situation actuelle et les possibilités d'amélioration générales pour chacune des six composantes (regroupant 25 critères) sont résumées dans un **sommaire**. Nous en avons inclus un exemple.
- ❑ On présente ensuite les **résultats de l'évaluation** pour chacun des 25 critères, mettant en relief les renseignements clés, les questions à examiner et les possibilités d'amélioration, le pointage attribué et la justification de ce pointage. Nous avons inclus un exemple pour un critère.

Exemple de graphique de résumé des pointages (tiré du sommaire)

		Non-existant / non développé 1	Premiers stades 2	Bonne pratique de gestion 3	Pratique avancée 4	Pratique exemplaire de l'industrie 5
1. Stratégie	Vision		■			
	Orientation	■				
	Stratégies, plans et politiques	■				
	Engagement des ressources		■			
2. Architecture	Modèle opérationnel	■				
	Sécurité	■				
	Données	■				
	Applications		■			
	Technologies			■		
	Réseau				■	
3. Gestion des risques et des programmes	Gestion des risques		■			
	Gestion de portefeuille	■				
	Gestion de projets			■		
	Transformation opérationnelle	■				
4. Capacités organisationnelles	Compétences	■				
	Outils et méthodes		■			
	Apprentissage organisationnel		■			
5. Gestion de la chaîne des valeurs	Relations avec les partenaires			■		
	Intégration de la chaîne des valeurs		■			
	Évaluation de la réceptivité du public		■			
6. Gestion du rendement	Satisfaction de la clientèle		■			
	Protection des renseignements personnels	■				
	Surveillance des bénéficiaires	■				
	Prévisibilité		■			
	Rapport sur l'évolution de la prestation des services publics par voie électronique	■				

Exemple de résumé des possibilités d'amélioration (*tiré du sommaire*)

Compte tenu des niveaux de capacités visés, les possibilités d'amélioration suivantes seraient présentées à la haute direction pour qu'elle puisse en déterminer l'ordre de priorité et en tenir compte dans l'élaboration de son plan d'action.

Adopter et communiquer une vision

Élaborer une stratégie et un plan de communication afin d'assurer l'adoption d'une vision commune du gouvernement électronique.

Définir la structure de l'autorité quant à l'orientation

Déterminer les rôles, les fonctions et les responsabilités de chacun des membres pour assurer une gestion efficace de l'initiative de prestation de services électroniques.

Élaborer un plan et une stratégie de mise en oeuvre

Élaborer une stratégie d'investissement. Intégrer la prestation de services électroniques aux plans des secteurs d'activités pour assurer la conformité.

Élaborer un cadre de gestion de portefeuille

Définir un cadre pour l'établissement des priorités des services aux fins de la prestation en direct. Un tel cadre aidera à optimiser la réaffectation des ressources et les investissements dans le gouvernement électronique.

Adapter les méthodes de gestion de projets

Examiner les méthodes de gestion de projets actuelles du ministère. Élaborer une méthode uniforme pour la gestion des projets de prestation de services électroniques, dont un cadre de gestion des risques. Offrir une formation aux gestionnaires de projet.

Élaborer une stratégie de gestion du changement

Élaborer une stratégie de transformation pour faciliter le changement de culture organisationnelle et atténuer la résistance.

Établir des modèles opérationnels

Formuler des modèles opérationnels de haut niveau pour faciliter l'établissement des priorités et la transformation des services.

Appliquer des normes en matière d'architecture pour le gouvernement électronique

Revoir les modèles de données de haut niveau/commons en vue d'améliorer le partage des données et des connaissances. Fonder la normalisation à l'échelle nationale sur les réussites locales.

Établir les besoins en matière de réseau

Évaluer la capacité de réseau supplémentaire nécessaire selon divers scénarios; cela permettra d'éviter que le réseau ne soit surchargé.

Effectuer des évaluations des compétences

Cerner les lacunes et élaborer des stratégies ou plans de recrutement et d'apprentissage. Élaborer ou acquérir des programmes de formation généraux. Intégrer l'information et les pratiques exemplaires liées au gouvernement électronique aux programmes de formation et d'apprentissage.

Créer une boîte à outils pour le gouvernement électronique

Étendre l'accès aux outils et méthodes. Établir des mécanismes pour appuyer l'apprentissage, la collaboration et la prestation de services électroniques.

Miser sur les partenariats existants

Tirer parti des partenariats et des liens actuels et formuler de nouvelles stratégies de partenariat en tenant compte de la prestation des services électroniques.

Dresser la liste des services pouvant être transformés et en établir l'ordre de priorité

Passer en revue les services et modes de prestation actuels. Mener des évaluations structurées de la réceptivité du public. Fixer les priorités en matière de services en direct.

Établir des niveaux de service et un système de contrôle

Fixer des niveaux de service pour les services offerts en direct. Établir des processus de contrôle uniformes pour mesurer ces niveaux ainsi que la satisfaction de la clientèle à l'égard de la prestation des services en direct.

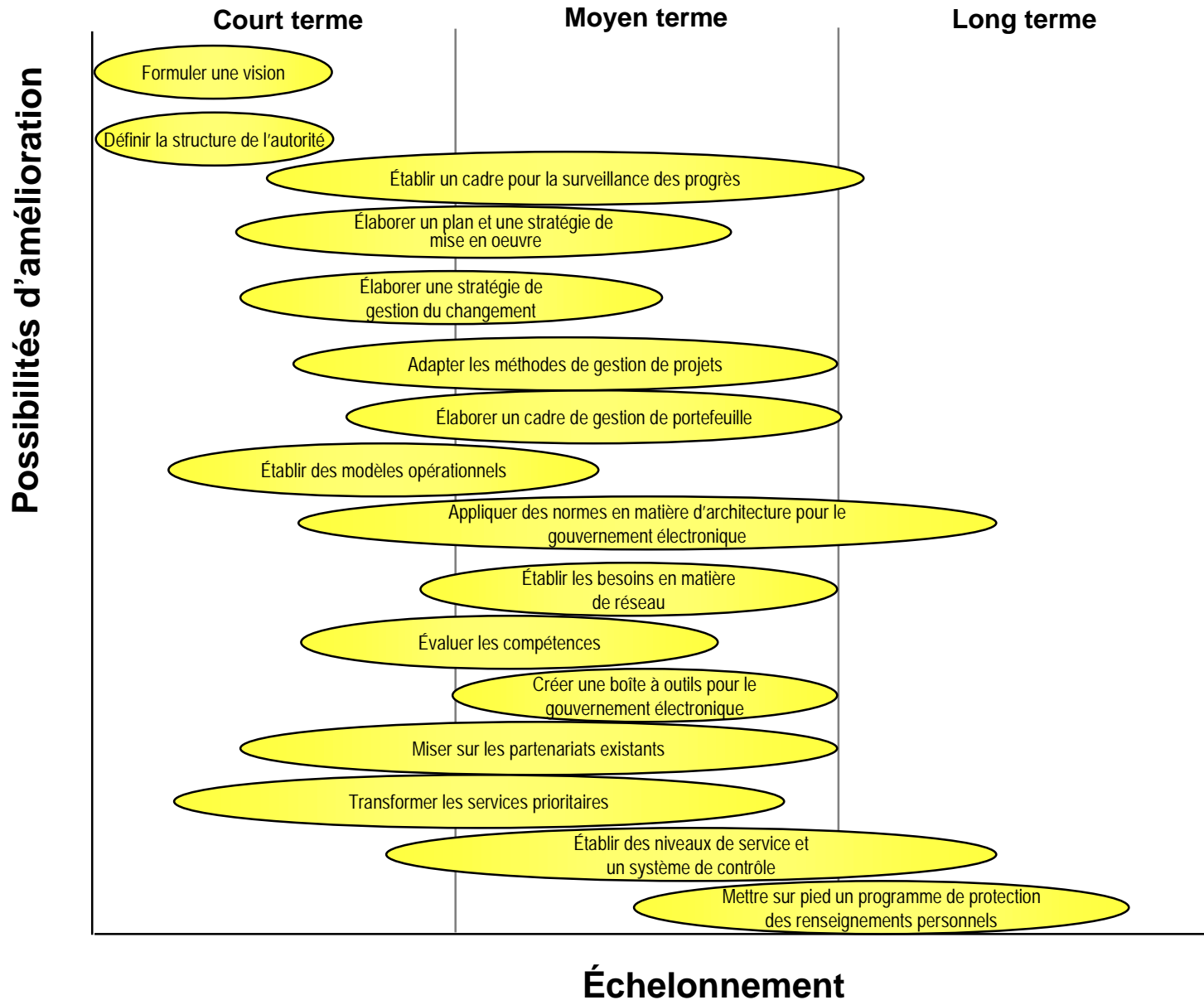
Mettre sur pied un programme de protection des renseignements personnels

Élaborer une stratégie de conformité aux normes de protection des renseignements personnels pour la prestation de services électroniques, communiquer cette stratégie et ses répercussions au personnel et mettre en oeuvre des mécanismes pour mesurer la conformité.

Établir un cadre pour la surveillance des progrès

Élaborer un cadre de surveillance des bénéfices des programmes de prestation de services électroniques et un cadre de production de rapports sur l'évolution de ces programmes. Ces cadres favoriseront un avancement rapide et rentable du gouvernement électronique.

Exemple de diagramme d'échelonnement des améliorations (*tiré du sommaire*)



Exemple de résumé des résultats pour la composante « Stratégie » (tiré du Sommaire—une page pour chacune des six composantes)

Situation actuelle

- ❑ Bien que le ministère n'ait pas de vision officielle pour le gouvernement électronique, la direction sait que la prestation des services par voie électronique est une nouvelle priorité et commence à en cerner les répercussions.
- ❑ Un spécialiste des services électroniques a été désigné, une structure de l'autorité générale a été établie pour cette initiative et plusieurs comités sont sur pied à l'échelle nationale et sectorielle pour examiner les questions liées à la prestation de services électroniques.
- ❑ Les stratégies, principales politiques et plans opérationnels existants sont peu conformes aux plans du programme de prestation de services électroniques et aucune ressource supplémentaire (autre le BGP du GED) n'a été engagée pour l'initiative.

Possibilités

- ❑ Une vision englobant les secteurs d'activités doit être élaborée, puis communiquée et adoptée au niveau opérationnel.
- ❑ La structure de l'autorité, y compris la définition des rôles, fonctions et responsabilités, doit être précisée et diffusée.
- ❑ Les plans des secteurs d'activités doivent être mis à jour en fonction de la vision du gouvernement électronique et en vue d'établir l'ordre de priorité des services du deuxième volet.
- ❑ L'affectation des ressources doit être revue de manière à appuyer la vision. Une stratégie d'investissement doit être élaborée pour le financement des projets de prestation de services électroniques à venir.
- ❑ Il faut élaborer une stratégie et un plan de mise en oeuvre de la prestation des services par voie électronique et, plus particulièrement, du GED.

Exemple de présentation des résultats pour le critère « Vision » (préparé les 25 critères)

Principaux renseignements

- IL EXISTE UNE VISION DE HAUT NIVEAU, MAIS ELLE N'EST PAS ENCORE OFFICIELLE.
- JUSQU'ICI LA VISION PROVENAIT DES ORGANISMES CENTRAUX.
- TOUJOURS AU STADE DE LA SENSIBILISATION.
- ON NE SAISIT PAS CLAIREMENT LES RÉPERCUSSIONS DU GOUVERNEMENT ÉLECTRONIQUE.
- LES ACTIVITÉS SONT EN COURS AU NIVEAU SECTORIEL.
- IL EXISTE UNE VISION DU RÔLE DE GOUVERNEMENT ÉLECTRONIQUE POUR CERTAINES INITIATIVES (P. EX., PRÉSENCE SUR INTERNET)

Questions/Possibilités d'amélioration

- LA VISION DOIT ÊTRE COMMUNIQUÉE ET ADOPTÉE AU NIVEAU OPÉRATIONNEL.
- UN PLAN DE COMMUNICATION DOIT ÊTRE ÉLABORÉ.
- LE VOCABULAIRE DOIT ÊTRE UNIFORMISÉ, LA TERMINOLOGIE DOIT ÊTRE CLAIRE.
- LA VISION DU RÔLE DE GOUVERNEMENT ÉLECTRONIQUE DOIT ÊTRE APPLIQUÉE AUX SECTEURS D'ACTIVITÉS.
- SENSIBILISER LE MINISTÈRE AU FAIT QUE LA PRESTATION DE SERVICES ÉLECTRONIQUES CONSTITUE UNE GRANDE PRIORITÉ.
- VEILLER À CE QUE LA VISION SOIT CONFORME AUX ORIENTATIONS STRATÉGIQUES DES ORGANISMES CENTRAUX.

CRITÈRE

1

2

3

4

5

Vision

L'organisation n'a défini aucune vision claire quant à l'adoption d'un rôle de gouvernement électronique.

La haute direction est consciente de la nécessité pour l'organisation d'effectuer la transition vers la prestation de services électroniques. Des démarches ont été entreprises pour élaborer et communiquer la vision.

La vision du rôle de gouvernement électronique est clairement formulée, bien comprise par les employés et intégrée à la vision et à la structure de l'organisation. Bien que la définition de la vision ait été prise en charge principalement par la haute direction, celle-ci s'est efforcée d'obtenir l'assentiment des employés.

La rétroaction des employés est considérée comme étant essentielle au processus de mise au point de la vision du rôle de gouvernement électronique de l'organisation. Cette vision est conforme aux lignes directrices émises par le Conseil du Trésor, et les clients, les fournisseurs et les partenaires ont été consultés. **Les secteurs d'activités ont une vision claire conforme à celle du ministère.**

Les employés, les clients, les fournisseurs et les partenaires participent tous activement à la définition de la vision du rôle de gouvernement électronique de l'organisation. Cette vision est continuellement perfectionnée afin de répondre aux besoins des clients et au contexte technologique en constante évolution.

- Il existe une vision de haut niveau et la direction est consciente de la nécessité d'aborder la transition.*

Justification

- Le personnel ne saisit pas encore pleinement les répercussions de la vision du rôle de gouvernement électronique.*
- La communication s'impose à l'échelle du ministère et non pas seulement dans le cas d'initiatives particulières.*
- La vision doit être adoptée au niveau des secteurs d'activités de l'organisation.*

Annexe B – Comité de direction



Comité de direction

- John Collins – Secrétariat du Conseil du Trésor
- Heather Crepeault – Environnement Canada
- Brenda Daugherty - Secrétariat du Conseil du Trésor
- Julia Ginley - Secrétariat du Conseil du Trésor
- Dave Goods – Environnement Canada
- John Klimczak - Secrétariat du Conseil du Trésor
- Valerie Kowalchuk - Secrétariat du Conseil du Trésor
- Dorothy Maxim - Secrétariat du Conseil du Trésor
- Eric Miller - Secrétariat du Conseil du Trésor
- Ranjan Nag - Secrétariat du Conseil du Trésor
- Jim Ouellette - Secrétariat du Conseil du Trésor
- Diane Roddick - Secrétariat du Conseil du Trésor
- Betty Lynn Stoops - Secrétariat du Conseil du Trésor