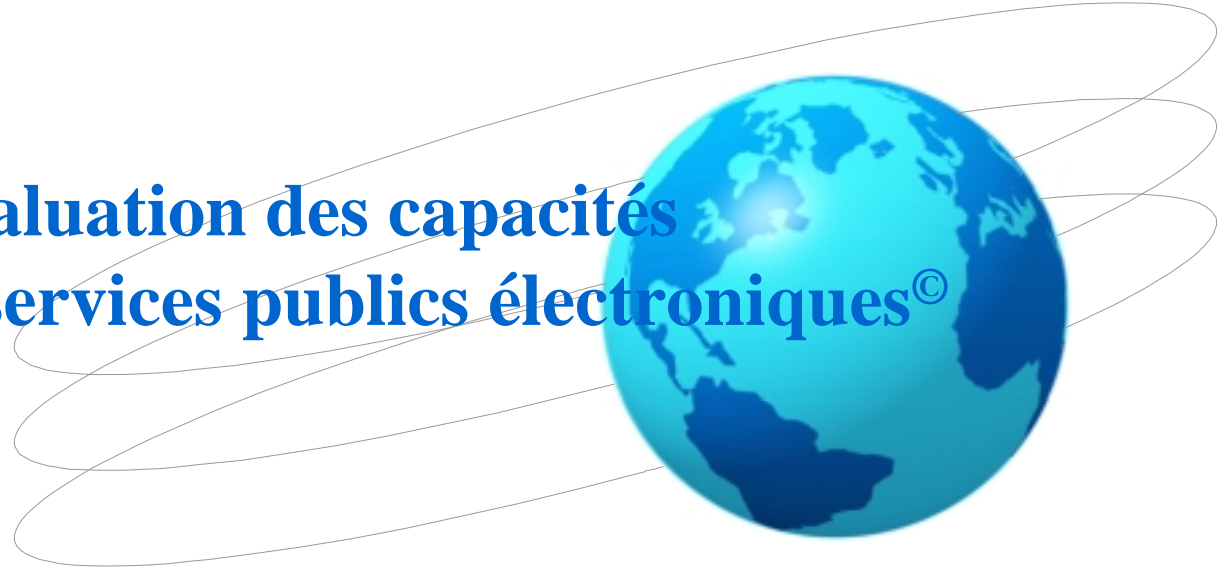


KPMG - Évaluation des capacités à offrir des services publics électroniques[©]



Nota : Veuillez consulter le document sur les leçons apprises pour obtenir des renseignements détaillés sur les rapports sommaires et sur la façon de mener à bien une évaluation de la capacité du gouvernement en direct.

A faint, wireframe-style globe of the Earth is centered in the background, showing latitude and longitude lines. The text is overlaid on this globe.

Évaluation des capacités à offrir des services publics électroniques[©]

Un outil de diagnostic pour aider les organisations gouvernementales à évaluer leurs capacités en matière de prestation de services électroniques

ÉVALUATION DES CAPACITÉS[©] à offrir des services publics électroniques

Outil d'évaluation des capacités d'une organisation à offrir des services en direct

Aujourd'hui, le défi que représente la réalisation des objectifs stratégiques à l'aide des ressources disponibles est plus grand que jamais. KPMG a donc préparé le présent outil de diagnostic afin d'aider les membres de la haute direction à évaluer les capacités de leur organisation à atteindre les objectifs fixés. Le succès de l'initiative visant à créer un gouvernement branché exige une transformation efficace et efficiente des processus opérationnels, des outils technologiques et des compétences. L'outil d'évaluation des capacités à offrir des services publics électroniques de KPMG est conçu pour aider les organisations à évaluer leurs capacités à offrir des services électroniques aux Canadiens et aux Canadiennes. Les six composantes clés qui font la qualité d'un gouvernement électronique sont les suivantes :

1. Stratégie
2. Architecture
3. Gestion des risques et des programmes
4. Capacités organisationnelles
5. Intégration de la chaîne des valeurs
6. Gestion du rendement

ÉVALUATION DES CAPACITÉS[©]

à offrir des services publics électroniques

Description des composantes clés

1. **Stratégie** (objectifs à atteindre). Cette composante définit les critères d'évaluation de la capacité de l'organisation à formuler une vision complète d'un gouvernement électronique.
2. **Architecture** (produit élaboré). Cette composante définit les critères d'évaluation de la capacité de l'organisation à élaborer les infrastructures nécessaires à la conception de solutions adaptées à la prestation de services électroniques.
3. **Gestion des risques et des programmes** (méthodes). Cette composante définit les critères d'évaluation de la capacité de l'organisation à gérer les initiatives relatives à la prestation de services électroniques.
4. **Capacités organisationnelles** (compétences nécessaires). Cette composante définit les critères d'évaluation de la capacité de l'organisation à acquérir les compétences et les ressources humaines et techniques nécessaires à la prestation de services électroniques.
5. **Intégration de la chaîne des valeurs** (collaboration avec les partenaires et les clients). Cette composante définit les critères d'évaluation de la capacité de l'organisation à intégrer ses partenaires et ses clients à ses solutions de services électroniques.
6. **Gestion du rendement** (performances). Cette composante définit les critères d'évaluation de la capacité de l'organisation à mesurer le succès de son rôle de gouvernement électronique.

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

■ ***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.

■ ***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.

■ ***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 bénéficiaires***

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.

Évaluation des capacités

Stratégie

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 différents secteurs d'activité ont une vision claire en harmonie avec 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.
Orientation	Aucun spécialiste ni aucun groupe n'a été officiellement désigné pour diriger le programme de prestation de services électroniques de l'organisation.	Un spécialiste principal des services électroniques a été désigné; son rôle est de diriger l'initiative de transition vers un gouvernement électronique. Il profite du soutien d'une équipe interfonctionnelle, dont les membres sont responsables des activités de gestion et des aspects technologiques.	Le spécialiste des services électroniques rencontre, de manière officielle et irrégulière, les membres de la haute direction, afin de leur faire part des progrès accomplis. Les responsabilités relatives à la mise en œuvre d'un programme de prestation de services électroniques sont bien définies et comprises.	Il existe une structure de gestion comprenant des membres de la direction et des employés. Le gouvernement électronique est mis en œuvre de façon coordonnée et intégrée à l'échelle de l'organisation.	La structure de gestion assure la supervision de la transformation de l'organisation de manière efficace et a fait la preuve de ses capacités en matière de prise de décisions, d'établissement de relations et de communication avec les parties intéressées.
Stratégies, plans et politiques	Les stratégies, les politiques (p. ex., protection des renseignements personnels et sécurité) et les plans opérationnels existants ne s'inscrivent pas dans le cadre de la création du programme de prestation de services électroniques.	Les stratégies, les politiques et les plans opérationnels de certaines unités organisationnelles sont conformes aux plans du programme de prestation de services électroniques. Les gestionnaires ont participé en partie à l'élaboration de ces plans. Peu d'efforts sont faits pour aligner et consolider ces stratégies, ces plans et ces politiques.	Les plans de création d'un programme de prestation de services électroniques sont entièrement intégrés et conformes aux stratégies, aux politiques et aux plans opérationnels. Les résultats escomptés, ainsi que les priorités et les ressources nécessaires, sont clairement définis et s'alignent sur les plans de création d'un gouvernement électronique. Les gestionnaires ont participé pleinement à l'élaboration de ces plans.	Les membres de la direction et les employés connaissent très bien les liens qui existent entre les stratégies, les politiques et les plans opérationnels, et le programme de création d'un gouvernement électronique. Les plans comportent des mécanismes permettant de mesurer l'atteinte des objectifs. Les gestionnaires sont très motivés et se jugent responsables des succès obtenus.	Les stratégies, les politiques et les plans opérationnels sont régulièrement mis à jour en fonction des résultats des évaluations du rendement et de la rétroaction fournie par les clients, les fournisseurs et les partenaires; ces mises à jour sont parfaitement synchronisées avec les activités du programme de création d'un gouvernement électronique.

Évaluation des capacités

Stratégie (suite)

CRITÈRE

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 à court terme 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. Des réaffectations de financement ont été prévues pour soutenir la transition vers le 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. Il existe des modèles permettant d'évaluer les besoins en ressources.

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.

Évaluation des capacités

Architecture

CRITÈRE	1	2	3	4	5
Modèle opérationnel	Il n'existe aucune infrastructure opérationnelle globale pour soutenir le programme de création d'un gouvernement électronique au sein de l'organisation. Les processus opérationnels en vigueur ne sont pas définis de manière cohérente.	L'organisation élabore une infrastructure opérationnelle globale pour soutenir la création d'un gouvernement électronique; celle-ci n'est toutefois pas terminée ni à jour. Les méthodes de description des processus varient d'une unité organisationnelle à l'autre.	Des modèles opérationnels ont été établis à l'échelle de l'organisation en vue de soutenir la création d'un gouvernement électronique; toutes les nouvelles capacités sont élaborées à partir de ces méthodes.	Des méthodes cohérentes pour la création des descriptions des processus opérationnels sont en place à l'échelle de l'organisation. Des outils informatiques facilitant la mise en application de ces méthodes sont accessibles à grande échelle. La plupart des employés savent comment se servir de ces outils.	Des méthodes de définition des processus opérationnels sont en place afin de faciliter la transformation de ceux-ci. Ces méthodes peuvent être adaptées rapidement et permettent d'intégrer les processus au-delà des frontières organisationnelles.
Sécurité	L'organisation ne dispose pas de l'infrastructure de sécurité nécessaire au soutien des initiatives de création d'un gouvernement électronique.	Une infrastructure de sécurité adaptée à la prestation de services électroniques est en cours d'élaboration, afin d'offrir une orientation en matière de nouvelles technologies, de normes et de politiques. Les fonctions de sécurité ne sont pas mises en œuvre uniformément dans toutes les composantes de l'organisation.	Une infrastructure de sécurité adaptée à la prestation de services électroniques est en place et est mise en œuvre uniformément à l'échelle de l'organisation dans le cadre des nouvelles initiatives.	Les tendances technologiques font l'objet d'un suivi, afin de déterminer les améliorations possibles à l'infrastructure de sécurité. Un processus est en place pour déceler et corriger les défaillances de l'infrastructure de sécurité.	Les défaillances de l'infrastructure de sécurité sont décelées et corrigées à l'aide d'outils automatisés, par exemple des réseaux dotés de fonctions d'autodépannage.
Données	L'organisation ne dispose d'aucune architecture de données globale pour soutenir les activités d'un gouvernement électronique. Les définitions des objets de données utilisés ne sont pas cohérentes.	Une architecture de données globale adaptée aux activités d'un gouvernement électronique est en cours d'élaboration, mais n'est pas terminée ou à jour. Les normes de gestion des données, par exemple la définition des objets de données, varient d'une unité organisationnelle à l'autre, et le transfert de données à l'extérieur de l'organisation demeure coûteux et difficile.	Des normes de gestion de données ont été définies à l'échelle de l'organisation, et les nouvelles applications sont conformes à ces normes. Les anciennes applications doivent être converties de manière à respecter les normes établies.	Des normes cohérentes concernant les formats et le transfert des données, ainsi que des définitions des objets de données, ont été établies à l'échelle de l'organisation. Il existe des outils pour faciliter l'accès aux objets de données par l'entremise de différentes plate-formes. La plupart des employés savent comment se servir de ces outils.	Des normes de gestion de données harmonisées, compatibles avec celles employées à l'externe, ont été mises en œuvre à l'échelle de l'organisation pour faciliter la communication avec les clients, les fournisseurs et les partenaires. Ces normes peuvent être rapidement adaptées et sont mises en œuvre à l'interne et à l'externe. Elles constituent une base solide pour la gestion des connaissances et le partage de l'information.

Évaluation des capacités

Architecture (suite)

CRITÈRE	1	2	3	4	5
Applications	L'organisation ne dispose d'aucune architecture d'applications pour soutenir les activités d'un gouvernement électronique. Les fonctions opérationnelles sont exécutées par l'entremise de diverses applications non uniformisées.	Une architecture d'applications est en cours d'élaboration pour tenir compte des besoins d'un gouvernement électronique, mais n'est pas encore terminée. Des normes minimales ont été établies pour certaines fonctions.	Des normes d'applications ont été établies à l'échelle de l'organisation, et les nouvelles applications sont conformes à ces normes. Toutefois, les anciennes applications ne sont pas encore conformes à l'architecture d'applications.	Une architecture d'applications a été établie pour soutenir la prestation de services électroniques, et toutes les applications existantes sont conformes aux normes. La plupart des employés connaissent les fonctionnalités des applications.	Des normes d'architecture d'applications sont en place pour faciliter l'interopérabilité avec les systèmes des clients, des fournisseurs et des partenaires.
Technologies	L'organisation ne dispose d'aucune architecture technologique pour définir les composantes techniques sur lesquelles reposent la prestation de services électroniques.	La définition d'une architecture technologique visant à soutenir la prestation de services électroniques a été amorcée. Les responsables des unités organisationnelles ont pris certaines décisions à cet égard, indépendamment les uns des autres.	L'organisation dispose d'une architecture technologique décrivant les normes des composantes techniques sur lesquelles repose la prestation de services électroniques. Certaines technologies plus anciennes sont encore utilisées.	L'infrastructure de l'organisation a été mise à niveau pour être conforme à l'architecture technologique établie et pour répondre à la demande accrue de services publics par voie électronique.	L'architecture technologique peut être adaptée rapidement et est régulièrement revue et modifiée en fonction des nouvelles possibilités.
Réseau	Il n'existe aucune architecture de réseau pour assurer la communication entre les systèmes organisationnels, les clients et les partenaires.	L'élaboration d'une architecture de réseau globale visant à soutenir la prestation de services électroniques a été amorcée. Les unités organisationnelles ont encore recours à certains modes de communication non normalisés.	L'organisation dispose d'une architecture de réseau définissant l'infrastructure de communication qui sera utilisée pour la transmission des données, de la voix et d'images vidéo; toutefois, ces fonctionnalités ne sont pas encore toutes mises en œuvre.	L'architecture du réseau peut s'adapter rapidement aux nouveaux besoins. Elle est régulièrement évaluée et mise à niveau pour tirer parti des nouvelles occasions et ressources disponibles.	Le réseau de l'organisation a été mis à niveau afin de se conformer à l'architecture de réseau et de pouvoir répondre à la demande accrue de services gouvernementaux offerts par voie électronique.

Évaluation des capacités

Gestion des risques et des programmes

CRITÈRE	1	2	3	4	5
Gestion des risques	Aucune mesure de gestion des risques n'a été mise en œuvre. La notion de gestion des risques n'est pas bien comprise dans le contexte de la prestation de services publics par voie électronique.	Des politiques et des lignes directrices sur la gestion des risques ont été mises en œuvre dans le cadre de la plupart des projets importants de prestation de services électroniques. Aucune politique ou ligne directrice n'a toutefois été établie à l'échelle de l'organisation en ce qui a trait aux services en direct. Les questions qui touchent toutes les composantes de l'organisation sont traitées « à la pièce », au moment où elles se présentent.	Un cadre de gestion des risques et une politique connexe ont été établis à l'échelle de l'organisation pour soutenir la prestation de services électroniques. Les risques principaux ont été déterminés et des plans ont été élaborés pour atténuer ces risques. Les gestionnaires sont familiarisés avec les principes et les méthodes de gestion des risques dans le contexte de la prestation de services électroniques. L'évaluation complète des risques est effectuée à l'échelle de chaque projet.	Les risques principaux sont signalés dans les plans stratégiques et opérationnels, ainsi que dans les plans de projet. Des systèmes et des processus de surveillance des risques et de définition des niveaux de risque acceptables ont été mis en place. La gestion des risques propres à la prestation de services électroniques est entièrement intégrée au programme de gestion des risques à l'échelle de l'organisation. Les gestionnaires ont reçu une formation sur les méthodes et les outils d'évaluation des risques.	Les risques à l'échelle de l'organisation sont surveillés de manière continue, et des plans d'action sont établis pour éliminer ou atténuer les risques. La gestion des risques est hautement intégrée aux processus de gestion des programmes et des projets. Les risques importants et leurs répercussions éventuelles sont régulièrement communiqués aux clients et aux parties intéressées. L'efficacité des méthodes de contrôle fait l'objet d'une évaluation continue.

Évaluation des capacités

Gestion des risques et des programmes (suite)

CRITÈRE	1	2	3	4	5
Gestion de portefeuille	L'organisation n'a établi aucun processus de gestion de portefeuille pour planifier, contrôler, surveiller et évaluer l'évolution des investissements relatifs à la prestation de services électroniques.	Les activités de gestion de portefeuille sont fragmentées au sein de l'organisation. Seuls quelques outils et méthodes sont offerts pour soutenir la planification, le suivi et la supervision du portefeuille.	Les investissements nécessaires à la prestation de services électroniques sont bien gérés à l'échelle de l'organisation, grâce à un processus normalisé de gestion de portefeuille. Des outils et des méthodes uniformisés sont offerts pour soutenir les activités de planification, de suivi et de supervision.	Les résultats provisoires sont surveillés et servent à la prise de décision quant à l'annulation, à la modification, à la poursuite ou à l'accélération des projets. Des évaluations post-mise en œuvre sont effectuées pour chaque projet, et les apprentissages sont pris en compte aux étapes subséquentes de planification, de suivi et de supervision.	Les paramètres d'évaluation du rendement réel par rapport au rendement projeté sont rigoureusement colligés, examinés et communiqués aux parties concernées. L'ensemble des projets du portefeuille des investissements consacrés aux initiatives de prestation de services électroniques évolue avec la vision des services électroniques; il s'agit de la meilleure combinaison possible pour réaliser la mission et les objectifs stratégiques de l'organisation.
Gestion de projets	L'organisation ne dispose que de peu ou pas de processus, de normes et d'outils en matière de gestion de projets. La capacité de diriger ou de gérer des initiatives de prestation de services électroniques à l'interne est minime.	L'organisation dispose de processus, de normes et d'outils pour la gestion de projets, mais ceux-ci ne sont pas utilisés de manière uniforme. La déficience de la gestion de la portée, des coûts, de l'échéancier, de la qualité et des problèmes nuit au rendement des projets.	Il existe des processus, des normes et des outils de gestion de projets à l'échelle de l'organisation dans le cadre de la prestation de services électroniques. Le rendement de la plupart des projets, dont le contrôle est assuré par un bureau de gestion de projets, est satisfaisant.	Le rendement des équipes chargées des projets de prestation de services électroniques est très élevé; l'organisation atteint un équilibre optimal en ce qui concerne les coûts, les échéances et la qualité. Les attentes des parties concernées sont bien gérées.	Les projets de prestation de services électroniques atteignent l'équilibre en ce qui concerne les questions techniques, opérationnelles et sociales. Le niveau de stress au sein des équipes de projet est faible, et le roulement de personnel est peu élevé. Les membres de l'équipe communiquent ouvertement et se font mutuellement confiance. L'organisation satisfait ou dépasse les attentes des parties concernées.
Transformation opérationnelle	L'organisation consacre peu ou pas d'attention aux changements culturels et opérationnels nécessaires pour assurer le succès du contexte de prestation de services électroniques proposé.	La direction est consciente des services qu'il est possible d'offrir. L'organisation a mis en place un processus de gestion du changement. Les principales répercussions en matière de gestion du changement ont été déterminées dans le contexte des services gouvernementaux électroniques.	Des équipes ont été formées pour amorcer la restructuration des processus. Des modèles sociaux et techniques ont été élaborés pour les principaux programmes de services, et les analyses de rentabilisation et les plans de transition initiaux ont été approuvés. Des agents du changement ont été désignés; ceux-ci se sont engagés à promouvoir la transformation de la culture de l'organisation.	Des plans détaillés de conception et de mise en œuvre des services prioritaires ont été approuvés et des projets pilotes ont été lancés. Les analyses de rentabilisation détaillées ont été mises à jour et les ressources nécessaires ont été affectées à la mise en œuvre de la prestation en direct des services clés.	L'organisation est prête à assurer le soutien et le maintien des opérations dans un environnement où les services sont offerts à la fois par l'entremise des canaux traditionnels et par voie électronique. Des méthodes d'amélioration continue des nouveaux services en direct ont été établies.

Évaluation des capacités

Capacités organisationnelles

CRITÈRE	1	2	3	4	5
Compétences en matière de prestation de services publics par voie électronique	Les compétences de l'organisation en matière de prestation de services électroniques (connaissances, habiletés, aptitudes et comportements) ne sont pas clairement définies ou bien comprises. L'organisation ne dispose d'aucun programme d'acquisition de compétences en matière de prestation de services électroniques.	Les compétences nécessaires à la prestation de services électroniques ont été déterminées; toutefois, les compétences organisationnelles actuelles n'ont pas été évaluées. La mise en œuvre de quelques programmes d'acquisition de compétences en matière de prestation de services électroniques est en cours (formation, auto-apprentissage, dotation, sélection de fournisseurs, etc.).	Les compétences organisationnelles de chacun des postes ont été évaluées et les lacunes relatives à la prestation de services électroniques ont été déterminées. Des programmes d'acquisition de compétences sont en place en vue de combler ces lacunes. Il existe des ressources suffisantes possédant les compétences requises pour soutenir la prestation des principaux services électroniques.	La plupart des lacunes en matière de compétences ont été comblées. L'effectif possède les connaissances, les habiletés, les aptitudes et les comportements nécessaires pour assurer le succès de la migration des programmes et des services clés vers la prestation par voie électronique. La dotation et la formation visant l'acquisition de compétences en matière de prestation de services électroniques constituent une priorité, et font partie intégrante des programmes de formation continue et de conservation de l'effectif.	Les compétences nécessaires à la prestation de services électroniques font partie intégrante du processus de définition des objectifs de l'organisation. Il n'existe aucune lacune importante à l'égard des compétences, et les déficiences éventuelles sont comblées de manière proactive.
Outils et méthodes de prestation de services publics par voie électronique	Peu d'outils et de méthodes sont offerts aux employés pour les aider dans la planification, la prestation et l'évaluation des programmes de services publics par voie électronique. Peu d'employés sont au courant de la disponibilité de ces outils.	Des outils de base sont offerts pour soutenir les programmes de prestation de services publics par voie électronique. Toutefois, les employés n'ont pas les compétences ou les connaissances nécessaires pour les utiliser efficacement. Les nouveaux outils nécessaires sont en voie de développement ou d'acquisition.	Les employés ont accès à divers modèles analytiques, outils et méthodes visant à soutenir les activités de traitement et de mappage des données, de création de pages Web, de mise à l'essai, de surveillance du réseau, d'évaluation de l'utilisation des services, de création multimédia, etc. Les employés ont reçu une formation sur l'utilisation de ces outils et s'en servent régulièrement.	La plupart des employés connaissent bien les méthodes et les outils principaux pour la prestation de services électroniques. L'accès à ces outils et aux connaissances connexes a été centralisé dans un référentiel à l'échelle de l'organisation (p. ex., site intranet).	Les nouveaux outils et les nouvelles méthodes, ainsi que les mises à jour des méthodes et des outils existants, sont régulièrement évalués et, le cas échéant, acquis en fonction des besoins en constante évolution des programmes de prestation de services électroniques. L'organisation a établi des mécanismes d'intégration des meilleures pratiques internationales aux outils et aux méthodes de prestation des services électroniques.

Évaluation des capacités

Capacités organisationnelles (suite)

CRITÈRE	1	2	3	4	5
Apprentissage organisationnel	<p>La culture organisationnelle ne favorise pas le partage des connaissances et les processus de gestion de l'information sont limités. Il existe peu ou pas de mécanismes ou de structures pour faciliter l'apprentissage organisationnel ni l'acquisition ou la diffusion des connaissances relatives à la prestation de services publics par voie électronique.</p>	<p>La promotion du concept d'apprentissage organisationnel a commencé, et des processus ont été mis en œuvre pour soutenir les activités d'acquisition et de conservation de l'information. L'accès au capital intellectuel et le partage des connaissances à l'extérieur de l'organisation sont toutefois limités.</p>	<p>Les initiatives d'apprentissage organisationnel sont courantes à l'échelle des unités de l'organisation. La haute direction reconnaît l'importance du partage de l'information entre les différentes composantes du programme de prestation de services électroniques et soutient la mise en œuvre de mécanismes et de structures de collaboration pour favoriser le transfert des connaissances et des apprentissages.</p>	<p>Des technologies de partage des connaissances (p. ex., logiciels de groupe) ont été mises en œuvre à l'échelle de l'organisation pour saisir, créer et diffuser l'information et les meilleures pratiques. Le partage des connaissances et des meilleures pratiques relatives à la prestation de services électroniques est favorisé et récompensé.</p>	<p>Le concept d'apprentissage organisationnel fait partie intégrante des valeurs de l'organisation et est continuellement appliqué afin d'améliorer tous les processus de prestation de services électroniques. Les processus d'apprentissage organisationnel sont évalués régulièrement et, le cas échéant, révisés en fonction des pratiques internationales.</p>

Évaluation des capacités

Intégration de la chaîne des valeurs

CRITÈRE	1	2	3	4	5
Intégration de la chaîne des valeurs	L'intégration auprès des clients, des fournisseurs, des autres organisations du secteur public et des partenaires est limitée ou absente.	L'organisation collabore avec ses clients, ses fournisseurs et ses partenaires. L'intégration auprès des partenaires se limite au transfert de données en masse par l'entremise d'une ligne spécialisée (p. ex., EDI, TEF, etc.). L'utilisation d'Internet aux fins de publications de données statiques à l'intention des clients est limitée.	La plupart des fonctions opérationnelles clés sont intégrées en direct avec celles des clients, des fournisseurs et des partenaires. Cette intégration a été étendue aux systèmes plus anciens de l'organisation.	Tous les processus opérationnels et les systèmes clés de l'organisation ont fait l'objet d'une intégration en direct complète avec ceux des entités externes concernées. Les clients jugent que leurs attentes sont satisfaites en matière d'intégration des services électroniques. L'information circule continuellement dans la chaîne logistique. Les partenaires bénéficient d'une souplesse et d'une autonomie accrues pour accéder aux services de l'organisation.	La plupart des activités de l'organisation sont menées par l'entremise du Web et toutes les fonctions sont entièrement intégrées auprès des clients, des fournisseurs et des partenaires. Les services Internet reposent entièrement sur des canaux de distribution. L'organisation offre des services cohérents et de qualité supérieure par l'entremise d'Internet.
Relations avec les partenaires	L'organisation n'a établi que quelques partenariats en matière de prestation de services électroniques.	Des relations avec des partenaires de prestation de services électroniques sont établies au besoin. Des ententes de services sont utilisées pour définir et contrôler les relations avec les partenaires au moment de la mise en œuvre de projets de prestation de services électroniques. L'intégration est limitée (p. ex., simples liens hypertexte).	L'organisation a mis en place des mécanismes pour travailler de concert avec ses partenaires en vue d'élaborer un plan commun et de définir la contribution de chaque partenaire, de même que le partage des bénéfices. Les installations et l'infrastructure sur lesquelles repose la prestation des services électroniques sont partagées. Des ententes de cogestion ont été conclues.	Des mécanismes de partenariat visant à définir les objectifs de rendement, le repérage des lacunes, le contrôle de l'efficacité de la collaboration entre les partenaires et la validation des partenariats ont été mis en œuvre afin d'assurer la pertinence des relations établies. Les revenus et les coûts sont partagés.	L'organisation a défini un cadre clair pour l'élaboration éventuelle de partenariats ou d'alliances avec d'autres entités. L'élaboration des plans de prestation de services publics par voie électronique, la prestation des services en tant que telle, le développement des technologies, ainsi que le partage des ressources, des connaissances et des risques, s'effectuent en collaboration.
Évaluation de la réceptivité du public	Il n'existe aucun programme d'évaluation du degré de réceptivité du public à l'égard des initiatives de prestation de services électroniques.	Le degré de réceptivité du public a été mesuré pour certains programmes de services prioritaires. Les clients ont été consultés en ce qui concerne les programmes de services prioritaires. Les points d'accès destinés aux clients sont en place; toutefois, les connaissances et le degré de sensibilisation des clients sont limités.	La réceptivité du public à l'égard de la prestation de services publics par voie électronique a été évaluée par divers moyens, pour tous les programmes prioritaires. L'organisation comprend le niveau de connaissances et de compétences nécessaire au public pour utiliser les services électroniques. Les clients connaissent la technologie mise en œuvre, et ont commencé à utiliser les services en direct.	Des consultations publiques ont permis d'accroître la réceptivité du public. Les clients possèdent les connaissances nécessaires et sont disposés à adopter les solutions électroniques comme mode d'accès aux services de l'organisation. Les clients considèrent que la technologie utilisée est conviviale, et utilisent de plus en plus les services électroniques.	La clientèle demande des services électroniques de manière proactive. Les clients influencent l'orientation de l'organisation en ce qui concerne la prestation de services électroniques novateurs.

Évaluation des capacités

Gestion du rendement

CRITÈRE	1	2	3	4	5
Satisfaction de la clientèle	Les besoins et les attentes des clients n'ont pas été définis, et il n'existe aucun mécanisme d'évaluation de la perception de la qualité des services offerts en direct. La rétroaction des clients est obtenue d'une manière officieuse.	La rétroaction des clients est favorisée, mais n'est pas traitée en temps opportun ou d'une manière efficace. Des mécanismes de base (p. ex., courrier électronique) ont été mis en place pour évaluer les attentes des clients, ainsi que la qualité réelle et la perception de la qualité des services en direct. Les mécanismes permettant d'incorporer la rétroaction dans le processus de prestation des services et de la consolider à l'échelle de l'organisation sont limités.	De nombreux modes de communication sont utilisés pour obtenir l'information sur les besoins des clients, ainsi que sur la qualité réelle et la perception de la qualité des services en direct. Les résultats sont suivis à long terme et utilisés pour planifier et mettre à niveau les services électroniques au niveau du secteur d'activité. Les clients peuvent contribuer à l'élaboration des programmes.	La satisfaction de la clientèle est mesurée régulièrement à grande échelle. Les résultats sont consolidés à l'échelle de l'organisation, et les tendances générales sont analysées et signalées en temps opportun. La satisfaction de la clientèle influe sur la planification opérationnelle courante ainsi que sur l'élaboration des programmes et les décisions en matière de prestation de services.	Un processus de consultation transparent, constructif et permanent auprès des clients a été mis en œuvre à l'échelle de l'organisation. L'information sur la satisfaction de la clientèle est partagée par toutes les composantes organisationnelles et est publiée à l'intention des entités externes. Les résultats des sondages montrent une satisfaction de la clientèle croissante. Les clients ont la possibilité de participer à l'élaboration des programmes.
Protection des renseignements personnels	Aucun mécanisme n'a été mis en place pour garantir que les initiatives de prestation de services électroniques sont conformes à la Loi sur la protection des renseignements personnels.	L'organisation a lancé un programme de conformité aux normes de protection des renseignements personnels s'appliquant aux initiatives de prestation de services électroniques. Les répercussions des activités sur la protection des renseignements personnels sont évaluées de manière ponctuelle, dans le cadre de chaque projet.	L'organisation peut prouver la conformité à la Loi sur la protection des renseignements personnels de toutes ses initiatives de prestation de services électroniques. Elle peut de résoudre toute question relative à la définition de « renseignement personnel » et au partage de données avec d'autres organisations. Des programmes de formation sur l'évaluation des répercussions des activités sur la protection des renseignements personnels sont offerts.	Toutes les exigences en matière de protection des renseignements personnels sont diffusées à l'échelle de l'organisation et sont toujours prises en compte dans le cadre des initiatives de prestation de services électroniques. Les répercussions des activités sur la protection des renseignements personnels sont évaluées tout au long du cycle de vie des initiatives.	La conformité à la politique sur la protection des renseignements personnels est vérifiée régulièrement, et les mesures correctives nécessaires sont mises en œuvre. Les clients et les partenaires ont entièrement confiance que les normes de protection des renseignements personnels sont respectées dans le cadre de toutes les initiatives d'élaboration des services publics électroniques.
Surveillance des bénéfices	Il n'existe que peu ou pas de mécanismes de mesure et d'évaluation du degré de réalisation des bénéfices projetés dans le cadre des programmes et projets de prestation de services électroniques.	La surveillance des bénéfices est favorisée et il existe des mécanismes de base à l'appui de la mesure des bénéfices réels par rapport aux bénéfices projetés.	Il existe des outils et des méthodes pour assurer le soutien du suivi des bénéfices dans le cadre de chaque projet. Les résultats de la surveillance des bénéfices sont pas utilisés pour la prise de décisions relatives aux projets.	Le suivi des bénéfices projetés est effectué rigoureusement tout au long du projet. Les décisions clés sont prises en fonction des résultats de ce suivi. Les bénéfices que permet de réaliser la prestation de services électroniques sont consolidés à l'échelle du portefeuille visé ou de l'organisation.	Les bénéfices de toutes les initiatives de prestation de services électroniques font l'objet d'un suivi et influencent les décisions d'investissement de la haute direction et sont utilisés pour améliorer les critères de tri et de sélection. Les bénéfices réalisés sont redistribués à tous les projets.

Évaluation des capacités

Gestion du rendement (suite)

CRITÈRE	1	2	3	4	5
Prévisibilité	Il n'existe aucun mécanisme ni norme de service pour mesurer la fiabilité et la disponibilité des applications et de l'infrastructure sur lesquelles repose la prestation de services publics électroniques.	Certaines normes de service ont été publiées, et de nouveaux mécanismes sont en cours d'élaboration afin de surveiller les délais de réponse et la prévisibilité (p. ex., fiabilité et disponibilité) des services électroniques.	Le rendement de la prestation des services électroniques fait l'objet d'une surveillance et d'un suivi réguliers, effectués en fonction des normes de service publiées. Les applications permettant la prestation de services électroniques sont mises au point et restructurées selon les défaillances de rendement observées.	Le rendement de la prestation des services électroniques fait régulièrement l'objet d'un examen. Les résultats sont consolidés à l'échelle de l'organisation, et les tendances générales sont analysées et signalées en temps opportun. Le rendement de la prestation des services électroniques influe sur les décisions de planification opérationnelle.	Les niveaux des services offerts en direct se comparent favorablement aux normes établies à l'échelle de la fonction publique en matière de services électroniques. L'organisation fait preuve d'un degré de fiabilité et de disponibilité croissant.
Rapport sur l'évolution de la prestation des services publics par voie électronique	Les programmes et les services clés destinés à être offerts par voie électronique n'ont pas encore été définis, et aucun rapport sur l'évolution de la situation n'est produit.	L'organisation a élaboré un cadre organisationnel pour la production de rapports sur l'évolution des initiatives. Les composantes de l'organisation ont commencé à déterminer les programmes et les services clés qui doivent être offerts par voie électronique. Elles sont partiellement en mesure de produire un rapport sur la situation de leurs initiatives en matière de prestation de services électroniques.	Tous les programmes et les services clés devant être offerts par voie électroniques ont été déterminés. Toutes les composantes présentent régulièrement à la haute direction et aux organismes centraux un rapport sur leur vision de la prestation de services électroniques et sur l'évolution de leurs projets à cet égard.	Un processus d'évaluation continue de la situation permet à l'organisation de rajuster son programme de prestation de services publics par voie électronique afin d'en assurer le succès. L'analyse des tendances révèle une capacité croissante à offrir des services électroniques.	Un système efficace et rapide a été mis en œuvre pour mesurer les progrès accomplis en fonction des objectifs fixés. Le degré d'évolution des services électroniques se compare favorablement aux repères externes. Une proportion importante des services sont offerts en direct, et le niveau d'intégration avec les autres entités concernées est très élevé.