



La gestion de l'information dans un contexte de services administratifs ministériels partagés

Douglas Michael Lloyd
Directeur exécutif – IST, ISAM, SCT
Pour la Journée de la GI, 2 octobre 2006

Ordre du jour

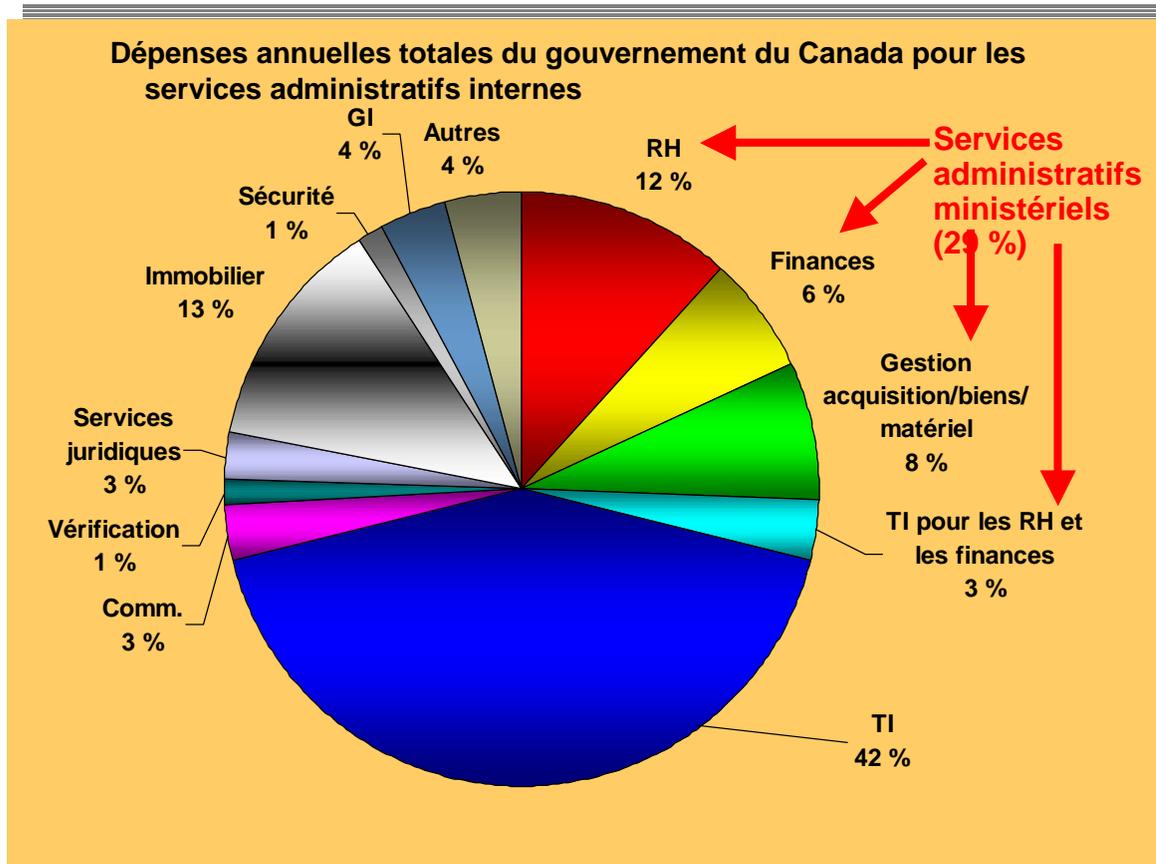
- Au sujet des SAMP
- Au sujet de la gestion de l'information et des SAMP
- Le contexte et la conception s'inspirent des données et de l'information
- Problèmes et solutions



Au sujet des SAMP

- Une priorité du Programme de transformation du nouveau gouvernement du Canada (GC) et de l'Initiative de renouvellement des politiques
- Une seule configuration des systèmes de gestion intégrée (ERP) pour le GC : Oracle/Peoplesoft version 8.9 et SAP Financials, version 4.7
- L'information pour de meilleures décisions
 - Nombreux secteurs de compétence
 - Nombreuses ressources
 - Nombreux partenaires
 - Nombreux comptes à rendre
- Vue d'ensemble organisationnelle
- Une énorme chance à saisir, atténuation des risques, avantages-coûts et coûts évités
- Services vers l'extérieur et vers l'intérieur

En 2004, le SCT a calculé que le GC dépense environ 11 G\$ par année pour les services administratifs internes.



Environ 24 000 ETP dans les RH, les finances et la gestion du matériel au GC – 50 % à l'extérieur de la RCN

Données de l'examen préliminaire : 2004

... et il y a de fortes pressions qui se profilent à l'horizon



Nos grands projets de transformation des services au GdC visent la modernisation des services externes et internes.

Transformation des services externes

Transformation des services administratifs internes

CED

Divers projets dirigés par des ministères

CED

Services ministériels

Technologie de l'information

- | | | | | |
|---|---|---|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Service Canada (RHDS) | <ul style="list-style-type: none"> • « Mon compte » et d'autres initiatives du gouvernement pour le marché grand public (ARC) • Vitrine commerciale (IC) • Divers projets du GeD | <ul style="list-style-type: none"> • Réforme de l'immobilier • Réforme des acquisitions <ul style="list-style-type: none"> • Services partagés de voyage • Marché du GdC | <ul style="list-style-type: none"> • <u>Services administratifs ministériels partagés (SCT)</u> <ul style="list-style-type: none"> • <u>Finances, RH, GM, information, TI</u> • Modernisation de la paie • Modernisation des pensions | <ul style="list-style-type: none"> • Services partagés de TI <ul style="list-style-type: none"> • Centre de données • Ordinateur de bureau • Canal sécurisé • Télécommunications |
|---|---|---|--|--|

... et ont évolué sans beaucoup de planification d'ensemble à l'échelle de l'organisation.





Le contexte actuel nous indique clairement que le statu quo n'est pas une option pour répondre aux exigences opérationnelles à venir et d'assurer l'excellence de la gestion.

Une approche coordonnée est difficile quand il y a un cloisonnement

- Plus de 100 ministères et organismes
- 24 000 ETP dans les RH, les finances et la gestion du matériel
- 50 % de l'effectif dans les régions
- Les services internes sont conçus et exécutés indépendamment par les ministères
- De multiples initiatives horizontales et ministérielles qui se chevauchent
- Pas de processus administratifs communs

Réalités démographiques

- Environ 26 % du personnel ministériel et administratif aura droit à la retraite dans les 5 prochaines années
- 500 postes de spécialistes des RH sont vacants dans le GdC
- 1-2 ans pour former de nouvelles recrues

D'énormes investissements

- Des investissements de plus de 1 G\$ prévus pour la mise à niveau prochaine des systèmes administratifs (dont la modernisation de la paie, la modernisation des pensions, le marché du GdC, etc.)
- Un climat d'aversion pour le risque

La fragmentation des systèmes maintient le cloisonnement

- 21 systèmes de gestion des RH et des finances et du matériel
- 15-20 configurations différentes de chaque grand système de logiciel (SAP et PeopleSoft)
- Environ 800 interfaces importantes entre les RH et les finances et d'autres systèmes

Des ressources insuffisantes pour gérer les changements un ministère à la fois

- Vu la multitude de changements administratifs et opérationnels, les ministères n'ont pas la capacité d'y faire face (plus de 100 dans un seul ministère)

Variation importante des économies d'échelle

- Petits ministères : 9 k\$ par employé
- Ministères moyens : 6 750 \$ par employé (25 % de moins)
- Grands ministères : 5 670 \$ par employé (un autre 16 % de moins)





Le contexte actuel nous indique clairement que le statu quo n'est pas une option pour répondre aux exigences opérationnelles à venir et pour assurer l'excellence de la gestion.

**Difficulté d'une
approche
coordonnée
quand il y a un
cloisonnement**

**Réalités
démographiques**

**Des
investissements
se profilent à
l'horizon**

**La fragmentation
des systèmes
maintient le
cloisonnement**

**Insuffisance des
ressources
pour gérer les
changements
dans chacun
des ministères**

**Écart important
des économies
d'échelle**



Beaucoup de progrès ont été accomplis depuis que les SAMP ont été lancés à l'automne de 2005.

Les travaux ont commencé avec 12 ministères et organismes de la première vague
(=20 % de la fonction publique)

- On a recensé les services pouvant être offerts et les coûts actuels de base pour les ministères de la première vague
- On a élaboré un modèle opérationnel des SAMP, dont la gouvernance, des modèles de financement et des pratiques exemplaires

On élabore actuellement des options de mise en œuvre et des analyses de rentabilité pour décision par le Cabinet

Automne 2006 : Mémoire au Cabinet – Point de décision

Début de la mise en œuvre avec les premiers ministères volontaires



Actuellement, l'équipe des SAMP poursuit son analyse des stratégies et des options de mise en œuvre.

- Elle rédige actuellement une présentation au CT (pour la fin de septembre) pour obtenir des fonds au cours du présent exercice afin de poursuivre l'analyse des options de mise en œuvre et d'élaborer une analyse de rentabilité justificative.
- Elle envisage de présenter un mémoire au Cabinet plus tard cette année en vue d'évaluer quatre options distinctes définitives visant à améliorer les services administratifs ministériels.
 - **Option A** : Systèmes partagés avec services partagés entièrement intégrés
 - **Option B** : Systèmes partagés avec certains services partagés
 - **Option C** : Un fournisseur de services d'applications administratives ministérielles
 - **Option D** : Un meilleur cadre stratégique et de contrôle
- Une option privilégiée sera recommandée (qui reste à déterminer)
- Nous continuons de collaborer étroitement avec les principales parties intéressées (les ministères de la première vague des SAMP, les organismes responsables des politiques, etc.)

Les quatre options « définitives » de mise en œuvre contribueront toutes à améliorer les opérations administratives ministérielles, mais à des degrés divers.

Option A

Systèmes partagés avec services partagés intégrés

Des solutions de services partagés sont fortement préconisées, avec des systèmes de base et des processus administratifs communs et novateurs.

- Adoption d'un système partagé unique ayant une configuration commune fondée sur des processus administratifs et des données essentielles uniformes.
- Des services complets et entièrement intégrés dans les finances, la gestion du matériel, les ressources humaines et la technologie des services d'information.
- Une approche novatrice (à partir de rien) fondée sur l'adoption de nombreuses pratiques exemplaires
- Conception et établissement des coûts pour les 12 premiers ministères, à commencer par 3-4, puis évaluation des prochaines étapes.

Option B

Systèmes partagés avec certains services partagés

Des services partagés choisis ayant une forte incidence, avec des systèmes de base et des processus administratifs communs déjà éprouvés.

- Adoption d'un système partagé unique ayant une configuration commune fondée sur des processus administratifs et des données essentielles uniformes.
- Offrir certains services avec une intégration limitée, axés sur une « plateforme en feu » ou sur des aspects produisant des effets ou des avantages importants :
 - Ressources humaines : Services de la paie et des avantages, organisation et classification.
 - Finances et matériel : Services de traitement des comptes débiteurs, y compris la gestion des cartes d'acquisition.
 - TSI : Services de gestion des applications et maintenance de certaines données principales organisationnelles.
- Tirer parti des systèmes actuels le plus possible (exploiter ce qui existe) et évoluer vers des systèmes « ciblés » par la voie d'une stratégie de libération
- Conception et établissement des coûts pour les 12 premiers ministères, à commencer par 3-4, puis évaluation des prochaines étapes.

Option C

Systèmes partagés avec services de gestion des applications

Systèmes administratifs partagés avec des services de gestion des applications

- Adoption d'un système partagé unique ayant une configuration commune fondée sur des processus administratifs et des données essentielles uniformes.
- Il n'y a pas de services administratifs partagés à valeur ajoutée dans les RH, les finances ou la GM.
- Il y a des services de gestion des applications concurremment avec certains services de maintenance des données principales.
- Tirer parti des systèmes actuels le plus possible (exploiter ce qui existe) et évoluer vers des systèmes « ciblés » par la voie d'une stratégie de libération
- Conception et établissement des coûts pour les 12 premiers ministères, à commencer par 3-4, puis évaluation des prochaines étapes.

Option D

Un meilleur cadre stratégique et de contrôle

Un statu quo amélioré – tirer parti du cadre stratégique pour promouvoir des pratiques administratives uniformes

- Situation actuelle où des améliorations des SMA et les opérations restent décentralisées dans les ministères et les organismes
- Les organismes centraux responsables des politiques proposent des normes définies d'exécution des SMA, et des éléments de mesure du rendement, et veillent au respect du cadre de gestion des SMA dans l'ensemble du gouvernement
- Les SM devraient rendre compte de l'atteinte de cibles de services et de coûts sans l'avantage d'un régime de services ou de systèmes partagés.
- Une initiative pangouvernementale (autant que possible dans un cadre stratégique).

Les quatre options « définitives » de mise en œuvre contribueront toutes à améliorer les opérations administratives ministérielles, mais à des degrés divers.

Option A

Systèmes partagés avec des services partagés intégrés

Services complets le plus intensément possible

Un virage important et un risque élevé

La plus forte possibilité de réaliser des avantages

Option B

Systèmes partagés avec certains services partagés

L'attention est portée sur les « plateformes en feu », les services à forte incidence, les services très profitables

Il existe déjà des moyens à exploiter

Procéder pour 12 ministères, commencer par (3) qui sont déjà disposés, évaluer, prendre de l'expansion.

Option C

Systèmes partagés avec des services de gestion des applications

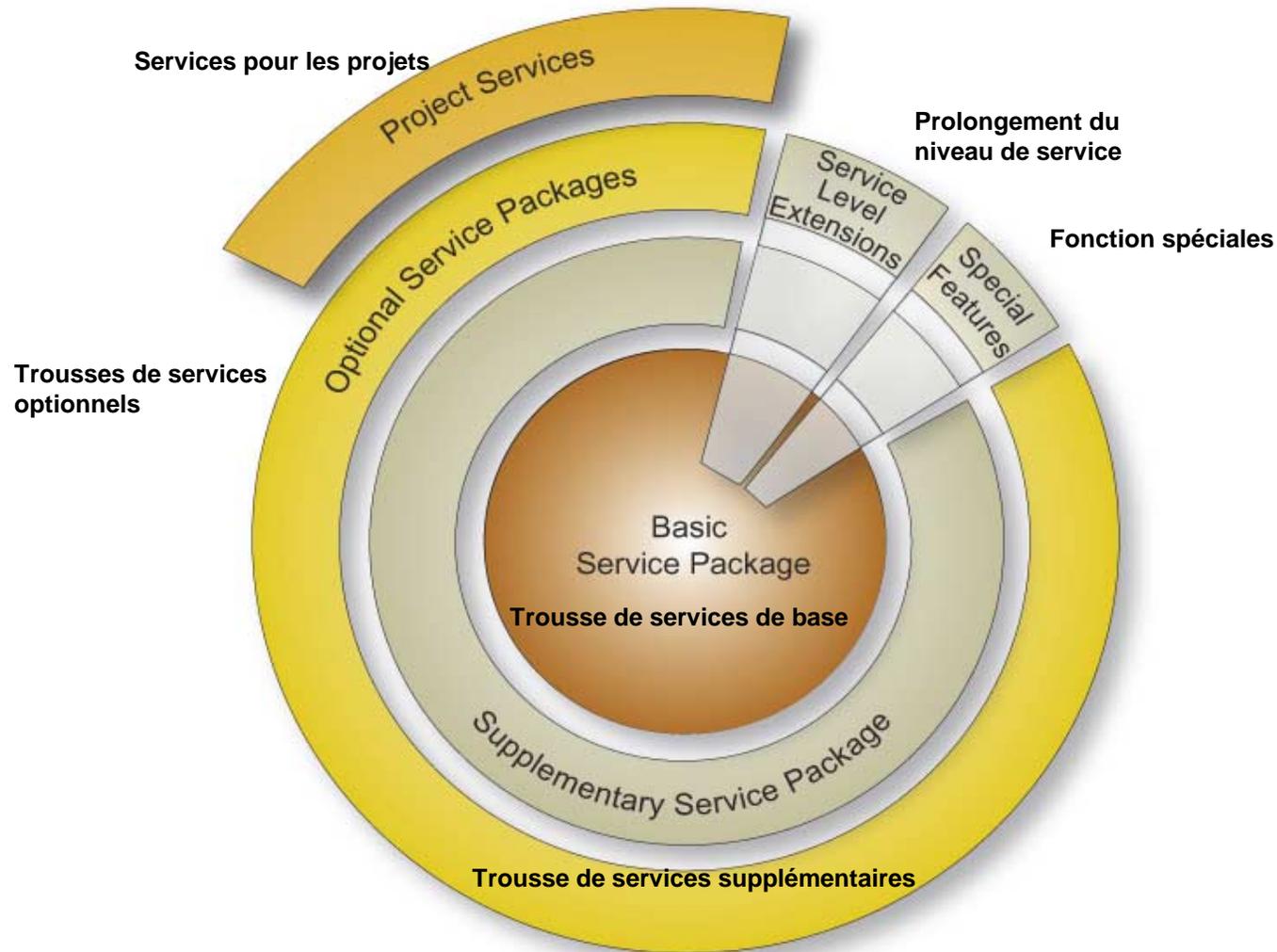
« Des applications en libre-service »

Option D

Un meilleur cadre stratégique et de contrôle

« Politique fondée sur les stéroïdes »

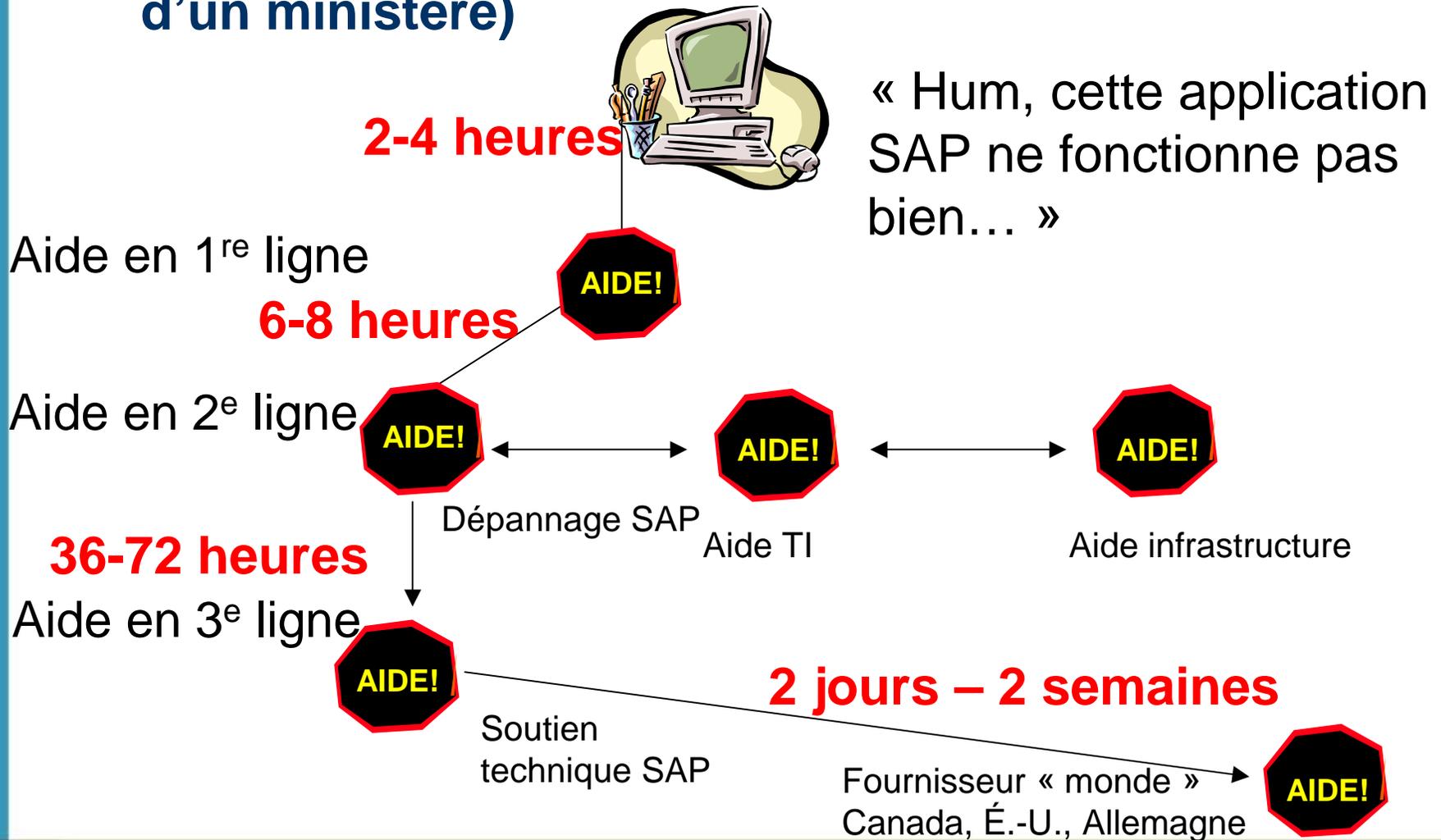
Possibilités de groupement de produits et services



Comment le
service aux clients
s'améliorerait-il?

Réalisation de la proposition de valeur (Exemple du service de dépannage)

Services de dépannage actuels (exemple provenant d'un ministère)



Réalisation de la proposition de valeur (Exemple du service de dépannage)

... Conseil important ...



« Hum, cette application SAP ne fonctionne pas bien... »

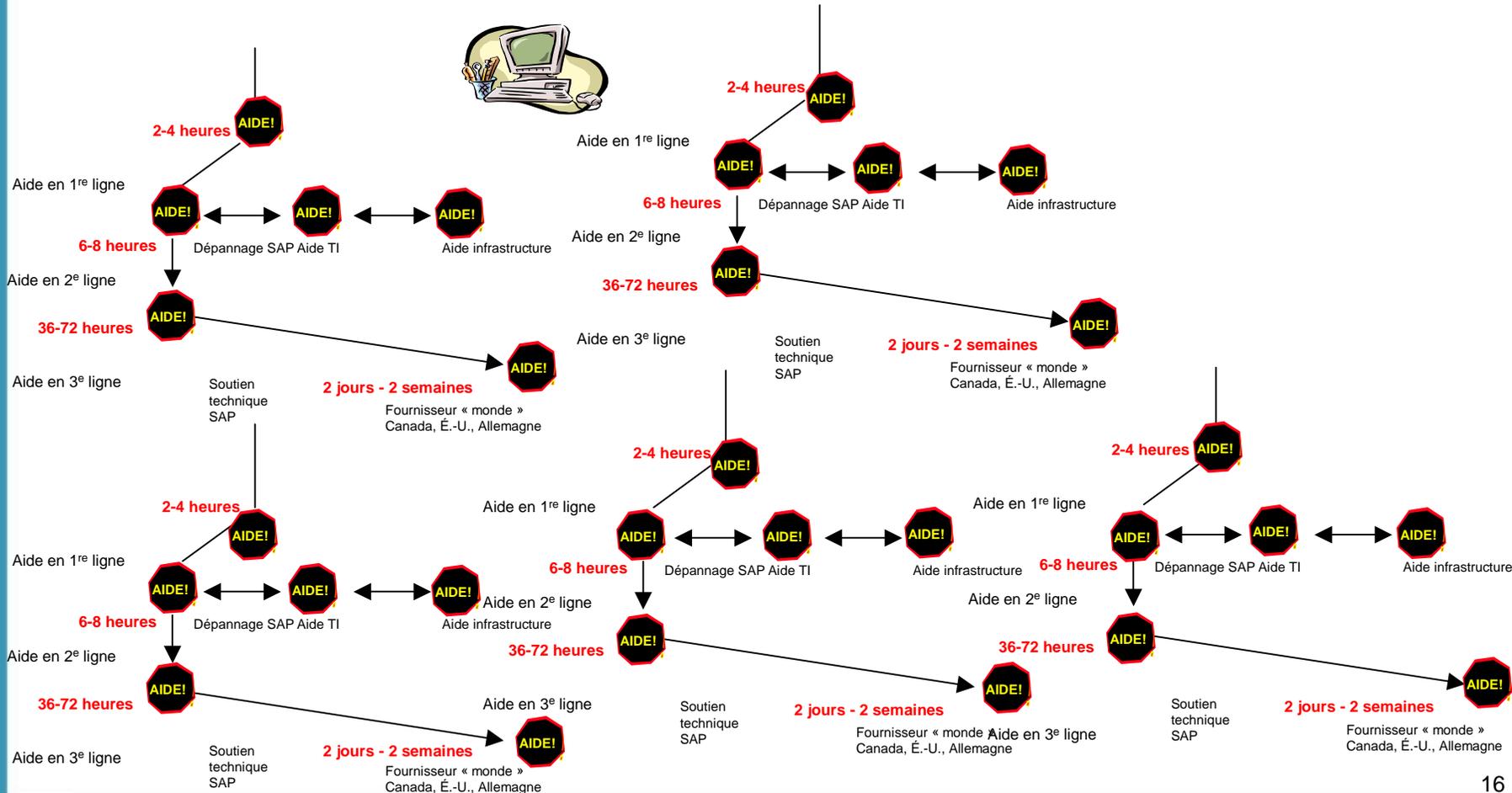
- Chaque ministère a son propre service de dépannage
- Chaque ministère a son propre temps de réaction
- Le personnel de chaque ministère a une formation différente
- Chaque ministère a des ententes différentes avec les fournisseurs

Ce qui donne lieu à...

Réalisation de la proposition de valeur (Exemple du service de dépannage)

... De multiples problèmes, de multiples ministères...

« Hum, cette application SAP ne fonctionne pas bien... »



Réalisation de la proposition de valeur (Exemple du service de dépannage)

... après l'OSAMP... (à titre d'illustration)



« Hum, cette application SAP ne fonctionne pas bien... »

2 heures

Aide en 1^{re} ligne

AIDE!

2-4 heures

Aide en 2^e ligne

AIDE!

AIDE!

AIDE!

Dépannage SAP

Aide TI

Aide infrastructure

24 heures

Aide en 3^e ligne

AIDE!

2 jours

Soutien technique SAP

Fournisseur « monde »
Canada, É.-U., Allemagne

AIDE!



Amélioration du service à la clientèle donc, lorsqu'un ou plusieurs ministères dit...



« Hum, cette application
SA ne fonctionne pas
bien... »

« Nous avons déjà vu cela –
Voici la solution... »

Aide en 1^{re} ligne

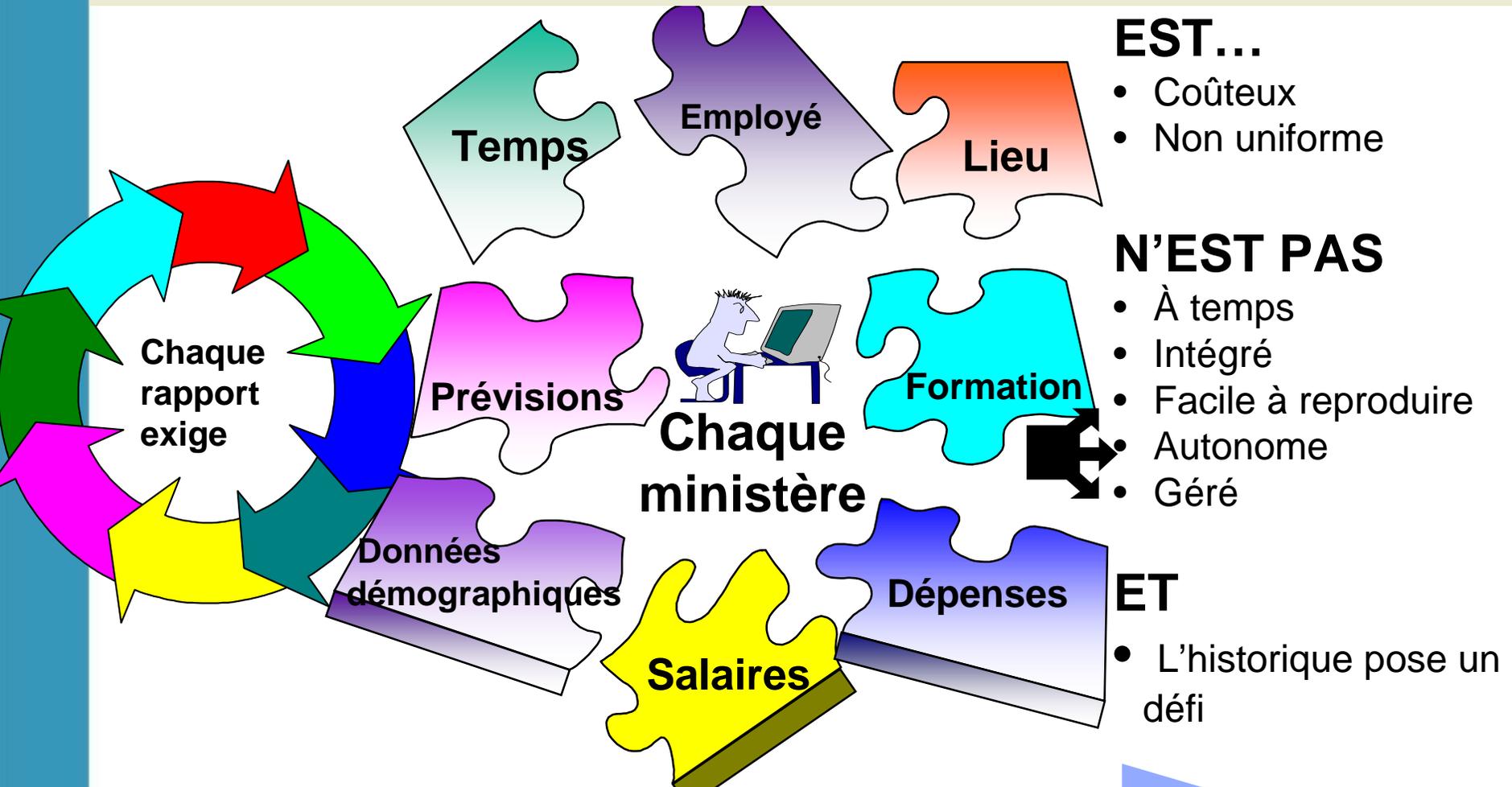


Temps total : quelques minutes



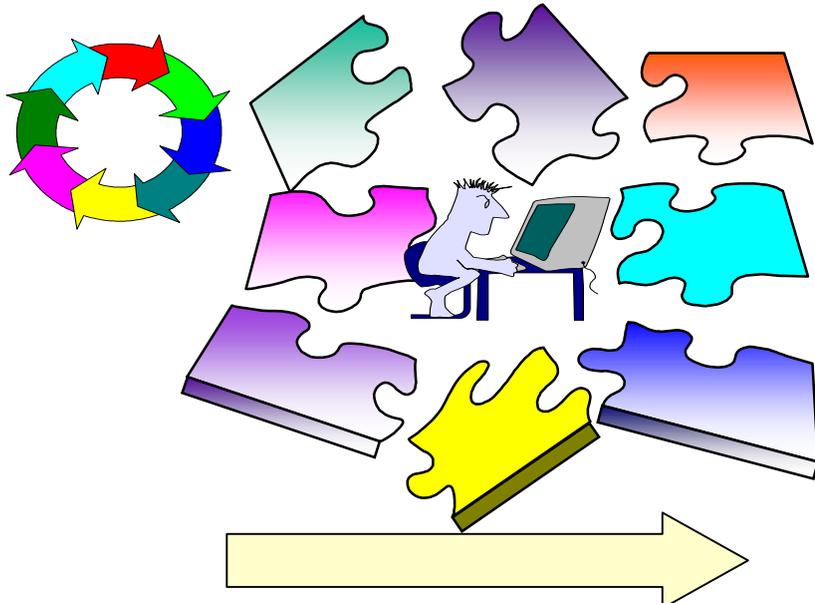
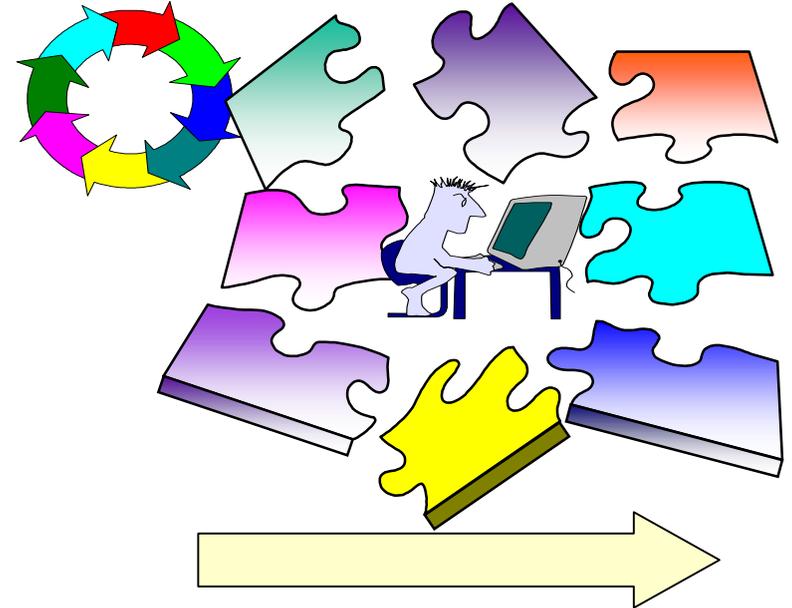
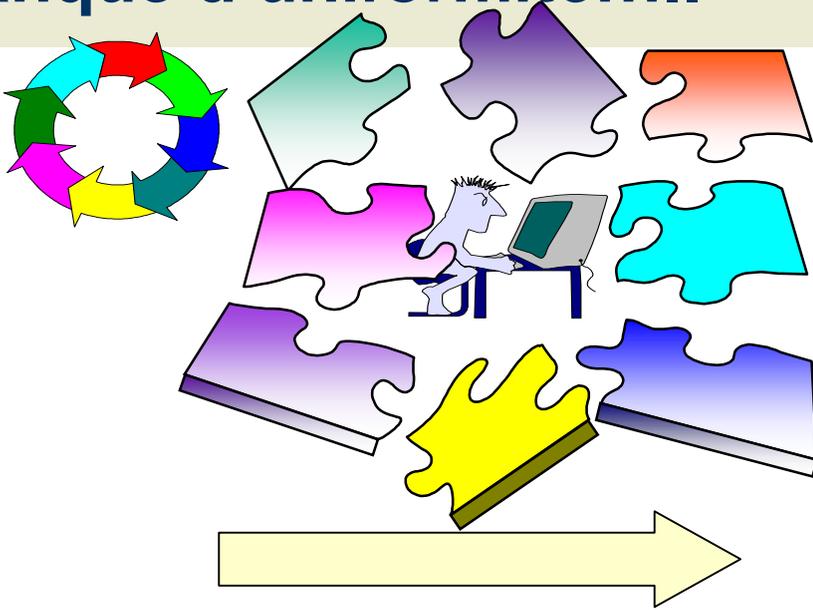
Que pourraient offrir
des outils et des
pratiques de GI
uniformes?

Quel est le coût moyen des employés par région? Ce qu'il faut actuellement... un exemple



Des outils et des pratiques de GI non uniformes

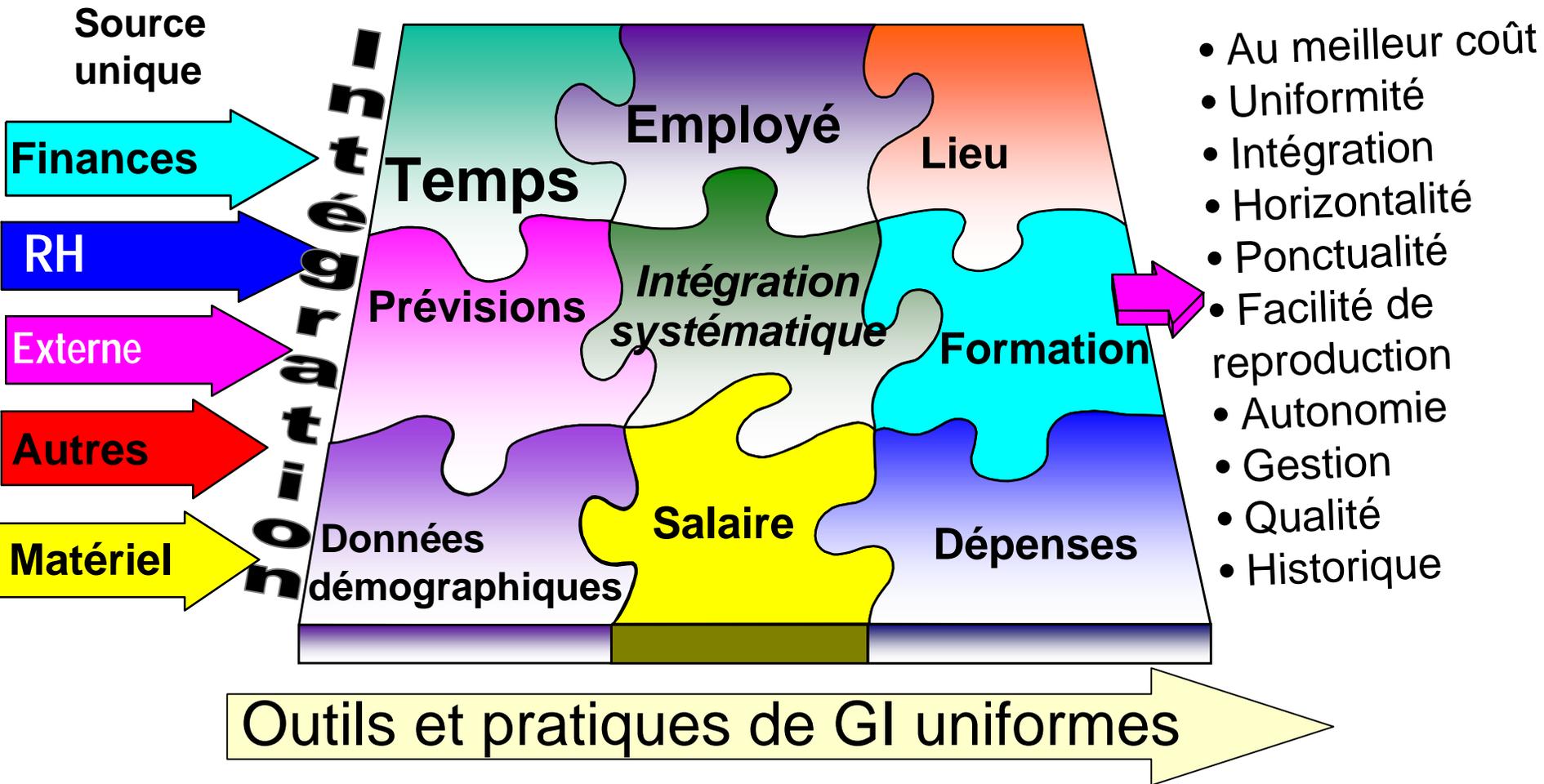
**Des méthodes multiples de GI, des résultats multiples...
des compétences multiples... des outils multiples...
manque d'uniformité.....**



La gestion de
l'information est un vrai
casse-tête!

Quel est le coût moyen des employés par région?

... possibilités offertes par des outils et des pratiques de GI uniformes....



Au sujet de la gestion de l'information et des SAMP

- Une occasion unique à saisir
- Une organisation fondée sur les services
- Gérer l'information en vue de susciter une réaction technologique
- La conception suit les données et l'information
- Les exigences en matière de données, d'information et d'administration dans une fonction d'intégration des données organisationnelles
 - Gestion du cycle de vie (création, évolution, temporarisation)
- Les exigences sont itératives (et non en cascade)

Contexte

L'information est gérée car elle est fondée sur des éléments communs :

- Des données et des processus proposés par les organismes responsables des politiques et les groupes fonctionnels
- Des systèmes, des règles et des protocoles pour la gestion des données et des processus
- Compréhension et consensus relativement à l'appartenance et à la responsabilité, et à la prestation des services
- Configuration des systèmes intégrés (ERP) et capacité des environnements techniques
- Exigences des ministères et du GC

Défis à relever

- Personnes
- Technologie
- Information
- Gestion

Défis à relever

- Il n'y a pas un seul centre des politiques ou une seule autorité horizontale
- Comptes à rendre par les programmes et les ministères
- Il ne s'agit pas d'une panacée
- Réponse et engagement
- Interaction entre les initiatives (p. ex. SGDDI, BAC, architecture, MRSG, définition des services, etc.)
- Personnes et culture
- Gestion du changement
- Nouvelles politiques, lois?
- Durabilité à la lumière de l'évolution politique

.....etc.

Réaction

- Offrir une formation sur la nouvelle gestion de projets, sur la nouvelle gestion des processus
- Mettre en place des sources communes d'information et de données
- Mettre l'accent sur les groupes, les personnes et l'esprit d'équipe
- Élaborer des outils et des pratiques de GI uniformes pour tous les couloirs de gestion de l'information
- La conception suit les données et l'information
- La communication et le soutien sont essentiels





Questions (et réponses!!...)

Questions (et réponses!!....)

Douglas Michael Lloyd
Directeur exécutif – IST, ISAM, SCT
613-954-6796
lloyd.doug@tbs-sct.gc.ca

Canada 