

Rapport du Canada 2005

**Présenté au *International
Council for Information
Technology in
Government
Administration***

Table des matières

1.	Introduction : Supprimer l'élément « cyber » du cybergouvernement	3
2.	Structure des administrations gouvernementales canadiennes.....	4
3.	Approche stratégique du Canada : la transformation des services.....	5
	Transformation des services externes	7
	Transformation des services internes	10
4.	Enjeux organisationnels : Mettre en oeuvre la transformation des services et gérer le rendement	13
5.	Enjeux opérationnels : Fonctionner comme une entreprise	14
	Une approche mondialement avant-gardiste en matière d'architecture intégrée	14
	L'information comme ressource stratégique.....	15
	La Voie de communication protégée	17
6.	Collaboration intergouvernementale	18
7.	Les trois grandes priorités du Canada en matière de TI.....	20
8.	Conclusion.....	22

1. Introduction : Supprimer l'élément « cyber » du cybergouvernement

Depuis 1999, le gouvernement du Canada augmente graduellement l'éventail des services en direct qu'il offre aux citoyens, aux entreprises et aux clients internationaux. Le gouvernement a amorcé ces efforts dans le cadre de l'initiative *Gouvernement en direct*, qui a permis aux ministères et organismes d'accélérer la prestation en ligne des services fédéraux les plus souvent utilisés, puis de l'*Initiative d'amélioration des services*, qui a souligné la nécessité d'améliorer continuellement l'expérience de service pour les clients. Nous passons maintenant à la prochaine étape – la transformation des services – en modifiant la façon dont nous fournissons des services par Internet, par téléphone, par la poste ou en personne. Essentiellement, nous avons supprimé l'élément « cyber » du cybergouvernement afin de miser davantage sur la transformation et l'intégration des services dans *tous* les modes de prestation, de manière à mieux répondre aux besoins des citoyens et des clients¹, de générer des gains d'efficacité opérationnelle et d'améliorer les résultats de la mise en œuvre des politiques et des programmes.

En ce 21^e siècle, les citoyens et les entreprises du Canada s'attendent à ce que le gouvernement fonctionne comme une entité unique et cohérente. Ils ne veulent plus avoir à passer par une panoplie de structures bureaucratiques indépendantes pour obtenir ce qu'ils cherchent ou pour se conformer aux exigences gouvernementales. Pour répondre à cette demande croissante de services décloisonnés, le gouvernement du Canada a entrepris une restructuration ambitieuse de la façon dont il offre ses programmes et ses services, en vue de rationaliser et de normaliser ses processus opérationnels et de simplifier les infrastructures et les réseaux sous-jacents.

Dans un pays comme le Canada, où plusieurs ordres de gouvernement se partagent les pouvoirs constitutionnels et les responsabilités en matière de programmes, c'est la collaboration entre les autorités fédérales, provinciales, territoriales et municipales qui fera naître des possibilités réelles d'économies et d'amélioration des services aux clients. Les administrations gouvernementales canadiennes savent bien que la collaboration intergouvernementale aux chapitres de la recherche, du partage de pratiques exemplaires, de l'élaboration de normes et de la réutilisation des infrastructures présente de grandes possibilités d'amélioration de la qualité et de l'efficacité des services. C'est pourquoi le gouvernement fédéral évalue actuellement les possibilités de tirer parti d'initiatives comme Service Canada et ses équivalents provinciaux, et participe à la définition de priorités intergouvernementales en matière de collaboration.

¹ Le terme *citoyens* désigne ici les particuliers, alors que le terme *clients* désigne à la fois les particuliers et les entreprises.

2. Structure des administrations gouvernementales canadiennes

Le Canada est le deuxième plus grand pays au monde, avec sa superficie de 9 970 610 kilomètres carrés qui s'étendent sur six fuseaux horaires. Nous sommes une nation multiculturelle qui a deux langues officielles : le français et l'anglais. La grande majorité des Canadiens (77 % de nos 31 millions d'habitants) habitent dans des villes et des municipalités. Nous avons trois ordres de gouvernement : un gouvernement fédéral, dix gouvernements provinciaux et trois gouvernements territoriaux et plus de 5 000 administrations municipales. La population de la plus grande ville du pays, Toronto, est 37 fois plus nombreuse que celle de notre plus petite province, l'Île-du-Prince-Édouard.

Le Canada est devenu une nation autonome en 1867, mais il demeure une monarchie constitutionnelle et un membre du Commonwealth britannique. Le Canada est une fédération au sein de laquelle des autorités fédérales, provinciales et territoriales se partagent les responsabilités gouvernementales de façon à respecter les caractéristiques et les intérêts particuliers des différentes régions et des collectivités culturelles et linguistiques du pays.

Le gouvernement fédéral, qui a géré un budget de 193 milliards de dollars en 2003-2004, est responsable de la plupart des questions et préoccupations de portée « nationale » ou qui transcendent les frontières internationales ou provinciales. Le champ de compétence fédéral s'étend à des secteurs comme les affaires étrangères et la défense, la politique monétaire et la réglementation bancaire, la sécurité de la vieillesse, le commerce international, les pêches, le droit criminel et les services postaux. Le gouvernement fédéral compte 126 ministères, organismes et sociétés d'État qui, ensemble, offrent plus de 1 600 programmes et services. La fonction publique fédérale compte 284 025 fonctionnaires², y compris 16 000 professionnels de la technologie de l'information (TI).

Les questions d'intérêt régional, notamment les soins de santé, l'éducation, les services sociaux, les ressources naturelles et le droit civil relèvent des provinces et des territoires du Canada. Dans le cadre de différents accords de partage des coûts, les administrations municipales gèrent de nombreux pouvoirs qui relèvent officiellement des provinces, comme la police et la prévention des incendies, les réseaux d'aqueduc et d'égout, certains services sociaux et le transport urbain. Selon d'autres accords similaires, les conseils scolaires élus localement gèrent habituellement l'éducation primaire et secondaire. En 2003-2004, les dépenses des gouvernements provinciaux et des administrations municipales du Canada se sont chiffrées à près de 310 milliards de dollars.

La *Loi constitutionnelle de 1867* prescrit la répartition des pouvoirs fédéraux et provinciaux. Toutefois, dans la société plus complexe d'aujourd'hui, les responsabilités ne peuvent pas toujours être si clairement divisées. Il y a donc un certain nombre de secteurs stratégiques pour lesquels les autorités fédérales, provinciales et territoriales ont convenu de partager les pouvoirs. Ces secteurs comprennent les soins de santé, l'éducation postsecondaire, le développement de la

² Ce nombre comprend les employés assujettis à l'annexe I et aux parties I et II de la *Loi sur les relations de travail dans la fonction publique (LRTFP)* et les membres de la Gendarmerie royale du Canada (GRC). Il ne comprend pas les membres des Forces canadiennes.

main-d'œuvre, la protection de l'environnement, la collecte des impôts et des taxes, la réglementation financière, l'agriculture et l'immigration.

Depuis 1995, le gouvernement fédéral négocie des arrangements pratiques avec un grand nombre de Premières nations en vue de faire de l'autonomie gouvernementale des Autochtones une réalité. Avec le temps, les groupes autochtones acquerront le pouvoir de façonner leurs propres formes de gouvernement en fonction de leur situation historique, culturelle, politique et économique.

3. Approche stratégique du Canada : la transformation des services

Au cours des cinq dernières années, les initiatives *Gouvernement en direct* (GED) et *Amélioration des services* ont encouragé les ministères qui ont des clients en commun à collaborer et ont facilité l'accès aux programmes et aux services – particulièrement en les offrant en ligne. Par suite de ces initiatives, 130 des services gouvernementaux les plus souvent utilisés sont maintenant accessibles par Internet, les temps de réponse sont moins longs, l'accès aux services par téléphone s'est amélioré, et les réseaux de prestation de services sont davantage interopérables.

De plus, la satisfaction des citoyens à l'égard des services publics s'améliore régulièrement : le pourcentage de Canadiens indiquant qu'ils sont satisfaits de leur plus récente expérience de service auprès du gouvernement fédéral est passé de 60 % en 1998 à 64 % en 2002³. Bien que les résultats du plus récent sondage n'aient pas encore été diffusés, il semble que le gouvernement du Canada sera en mesure d'atteindre son objectif d'améliorer de 10 % la satisfaction générale des citoyens d'ici la fin de 2005.

Les efforts soutenus que déploie le Canada en vue de simplifier sa présence en ligne et de fournir des services plus intégrés et mieux adaptés dans tous les modes de prestation – par Internet, par téléphone et en personne – ont fait du pays un chef de file reconnu mondialement dans le domaine de la prestation des services publics. En 2005, la firme *Accenture* a, une fois de plus, reconnu l'importance de cette approche de prestation multimodale en décernant au Canada la première place pour la cinquième année consécutive dans son sondage⁴ annuel sur l'état du cybergouvernement à l'échelle internationale.

Bien que le GED et l'*Initiative d'amélioration des services* aient constitué une amorce très inspirée de la transformation des services au Canada, ces deux initiatives cesseront

³ *Les citoyens d'abord 1998. Les citoyens d'abord 2002*. Pour obtenir de plus amples renseignements sur les sondages *Les citoyens d'abord*, consulter le site Web suivant : <http://www.iccs-isac.org/fra/ca-contexte.htm>.

⁴ « *Leadership in Customer Service: New Expectations, New Experiences* ». *The Government Executive Series*. Accenture. Avril 2005. Pour consulter la version électronique de ce document (publié en anglais seulement), consulter le site Web suivant : http://www.accenture.com/xdoc/ca/locations/canada/insights/studies/leadership_cust.pdf

graduellement leurs activités à la fin de 2005. En nous fondant sur l'expérience et les progrès des cinq dernières années, nous pourrions faire face aux défis que nous présentera la prestation de services aux citoyens, aux entreprises et aux clients internationaux au 21^e siècle.

Nous savons qu'il nous reste encore beaucoup à faire. Il arrive encore trop souvent que :

- les processus sont trop compliqués et exigent trop de temps;
- les services ne sont pas fournis de manière intégrée;
- les coûts des transactions sont trop élevés;
- la conformité aux règlements du gouvernement représente un lourd fardeau administratif;
- les programmes interreliés ne sont pas bien harmonisés pour produire les résultats stratégiques escomptés.

Nous croyons que les services offerts aux Canadiens à titre de particuliers, d'entreprises, de citoyens et de contribuables se trouveront optimisés par un gouvernement qui :

- prévoit les besoins et les attentes des Canadiens, des entreprises et des clients internationaux, et y répond;
- préconise un service de haute qualité et fait preuve de transparence et de responsabilité;
- veille à ce que les services soient rentables, efficaces et viables;
- élabore des services efficaces qui garantissent l'intégrité des programmes et l'atteinte des résultats stratégiques.

Grâce à l'initiative GED, le Canada a pu offrir, en ligne, une vaste gamme de services conviviaux. Toutefois, nos structures et nos processus d'arrière-plan demeurent largement intacts et dissociés. Pour régler ce problème et respecter notre engagement de créer les « services publics de la prochaine génération » – des services publics dont les citoyens, les clients et les contribuables tireront la valeur maximale – le gouvernement du Canada entreprend une transformation radicale de la prestation de ses services.

Le gouvernement du Canada reconnaît que la transformation des services et les « services publics de la prochaine génération » consistent à mettre en œuvre les programmes et services adéquats, à transmettre au bon moment les connaissances et l'information aux personnes et aux organisations qui en ont besoin, le tout à un coût équitable pour les contribuables. Nous cherchons à concrétiser cette vision à l'aide d'initiatives qui vont transformer fondamentalement la conception et la prestation des services publics, ainsi que l'infrastructure interne sous-jacente des services administratifs et des services de TI qui appuient les opérations gouvernementales.

Ce processus de « transformation des services » est un élément clé du programme global du gouvernement du Canada qui vise à moderniser la gestion du secteur public, et la portée de nos plans en vue de restructurer la prestation de services se reflète dans deux grandes initiatives :

- Pour améliorer les services aux Canadiens, une nouvelle organisation, **Service Canada**, permettra de fournir les services et les prestations du gouvernement fédéral d'une manière

adaptée aux besoins des particuliers. Service Canada offrira un accès pratique à guichet unique à des services intégrés pour l'ensemble des modes de prestation – par téléphone, par Internet, en personne et par la poste. Cette organisation répond aux attentes des Canadiens en matière de services gouvernementaux.

- Afin de rendre les opérations internes du gouvernement plus efficaces et plus efficaces, une **approche de services partagés pour les services administratifs et les services de TI internes** est prévue, et celle-ci vise d'abord les services de gestion des ressources humaines, des finances et du matériel, ainsi que les services reliés à l'informatique répartie, aux ordinateurs de bureau et aux centres de données.

La transformation s'inspirera de l'approche du GED axée sur les clients, mais s'appuiera aussi sur une vision intégrée ou pangouvernementale de la prestation des services. Cette transformation des services abordera des questions comme la façon dont nous pouvons fournir des services de la façon la plus rentable, améliorer le temps de réponse et l'efficacité de nos services et optimiser nos dépenses liées aux systèmes d'arrière-plan; et comment nous pouvons aider les organisations, qu'il s'agisse d'un ministère ou de l'ensemble du gouvernement, à mieux comprendre ce qui se passe à l'échelle du gouvernement, être plus proactifs dans notre planification et prendre des décisions éclairées et bien étayées grâce à l'accès à de meilleurs renseignements.

En rationalisant et en « regroupant » les services, en créant Service Canada comme organisation pangouvernementale de prestation de services et en réutilisant les infrastructures et la capacité de prestation des services dans l'ensemble du gouvernement, le Canada améliorera la qualité des services qu'il fournit aux clients et réalisera des économies et des gains d'efficacité qu'il pourra réinvestir dans des priorités liées à la qualité des services ou dans d'autres priorités.

Il nous faudra des années pour réaliser une véritable transformation des services, et la transformation des services aux clients externes et des opérations internes exigera des stratégies de mise en œuvre graduelle. La gestion du changement constituera une grande priorité – des mesures seront prises pour garantir que les employés, le catalyseur essentiel de toute organisation, possèdent les aptitudes, la volonté et la capacité de s'adapter aux nouveaux modèles de prestation de services. Les services seront progressivement restructurés afin de réduire les coûts et d'améliorer la productivité interne, en éliminant le double emploi, en réalisant des économies de portée et d'échelle et en partageant l'information. En outre, la transparence et la responsabilisation par rapport aux résultats à atteindre seront améliorées – à la fois au niveau des ministères et dans l'ensemble du gouvernement.

Transformation des services externes

Le GED constitue le fondement des services électroniques du Canada, et les projets clés du GED – appelés « projets catalyseurs » en raison de leurs possibilités de susciter d'importants changements – continueront à jouer un rôle essentiel à mesure que nous progresserons dans la

Priorités de mise en œuvre de Service Canada

- Offrir des services décloisonnés axés sur les citoyens
- Améliorer l'intégrité des programmes
- Créer un gouvernement coopératif et réseauté
- Montrer que le gouvernement est responsable et redevable
- Favoriser une culture fondée sur l'excellence du service

transformation des services et de leur prestation. Des initiatives comme le service *Mon dossier*⁵ de l'Agence du revenu du Canada évoluent de façon à répondre au désir des Canadiens d'avoir un accès ininterrompu, sécurisé et commode à l'information et aux services gouvernementaux. Fort de plus de 2,2 millions d'entrées en communication réussies et d'un taux de satisfaction de plus de 80 % en 2004, le gouvernement du Canada examine actuellement des façons d'étendre les services et la fonctionnalité du projet *Mon dossier* à d'autres ministères afin d'offrir aux Canadiens un accès unique et intégré à tous leurs comptes gouvernementaux.

L'évolution de services en ligne comme *Mon dossier* viendra compléter efficacement les nouvelles initiatives de transformation comme Service Canada. Annoncée dans le Budget de 2005 du gouvernement du Canada, l'initiative Service Canada est un réseau intégré de prestation de services qui offrira un accès à guichet unique à la plupart des services du gouvernement fédéral et éventuellement, grâce à un réseau de partenariats en constante évolution, aux services pertinents des gouvernements provinciaux et territoriaux. Service Canada se fondera sur les progrès réalisés grâce au GED pour réduire davantage l'écart entre les attentes des Canadiens et la réalité pour ce qui concerne les niveaux et la qualité des services gouvernementaux. L'objectif consiste à disposer de modes de prestation de services intégrés faciles à utiliser – par téléphone, par Internet, par la poste et en personne – qui permettent un accès ininterrompu d'un programme à l'autre et qui représentent une combinaison appropriée de services accessibles aux bonnes personnes en temps opportun.

Au fil du temps, plus de 30 millions de Canadiens et 1,3 million d'employeurs auront recours à Service Canada au moyen du mode de prestation de leur choix – soit l'Internet, le téléphone, la poste ou l'un des 320 centres de services au comptoir répartis dans tout le pays. Il est prévu d'accroître le nombre de points de service dans les communautés rurales et les petites communautés du Canada, notamment grâce à des services externes mobiles qui permettront à des représentants du gouvernement d'aller rencontrer à leur domicile des clients (p. ex. des personnes handicapées ou des aînés) qui ne sont pas en mesure de se rendre aux bureaux du gouvernement pour obtenir l'aide dont ils ont besoin.

De plus, Service Canada est conçu de manière à répondre aux attentes des Canadiens, qui veulent pouvoir traiter avec un gouvernement qui se présente comme une seule entité. Par exemple :

- Une personne qui fait une demande en ligne de prestations d'assurance-emploi recevra des renseignements personnalisés sur les programmes et les possibilités d'emploi ou de perfectionnement professionnel offerts dans sa région.
- Une personne atteignant l'âge de 65 ans recevra automatiquement un formulaire de demande de prestations du Régime de pensions du Canada. Le formulaire comprendra déjà des renseignements fournis auparavant aux fins de l'impôt sur le revenu.
- Une entreprise pourra établir un seul rapport sur les feuilles de paie pour satisfaire aux exigences de l'Agence du revenu du Canada, du Régime de pensions du Canada, du Programme d'assurance-emploi et de Statistique Canada.

⁵ *Mon dossier* est un service en ligne qui permet aux Canadiens de gérer eux-mêmes leur dossier personnel d'impôt sur le revenu, de prestation fiscale pour enfants du Canada (PFEC) et de crédit d'impôt pour taxe sur les produits et services/taxe de vente harmonisée (TPS/TVH) sur un site Web sécurisé. Pour obtenir de plus amples renseignements sur *Mon dossier*, consulter le site suivant : <http://www.cra-arc.gc.ca/eservices/tax/individuals/myaccount/menu-f.html>.

Service Canada sert déjà de point de contact unique pour les renseignements sur tous les programmes et services gouvernementaux par l'intermédiaire du service téléphonique 1 800 O-Canada et du site Web www.canada.gc.ca, ainsi que du réseau de services actuel de Ressources humaines et Développement des compétences Canada (RHDC) et de Développement social Canada (DSC). Ses centres d'appels traitent maintenant 80 % des appels au gouvernement du Canada, à l'exception de ceux de l'Agence du revenu du Canada et de Postes Canada. Service Canada offre également aux particuliers un accès direct aux services offerts dans le cadre des programmes gérés par RHDC et DSC, qui versent annuellement plus de 70 milliards de dollars en prestations à des Canadiens. Il est prévu qu'au cours des 12 à 18 mois à venir les services d'une dizaine de ministères et organismes s'ajouteront à ceux que Service Canada offre déjà directement aux Canadiens. Selon les plans établis, il est prévu que, d'ici 2008-2009, les services offerts aux particuliers par tous les ministères fédéraux seront accessibles par l'entremise de Service Canada.

Le réseautage des centres d'appels fournit une première indication des améliorations que l'intégration de la prestation de services, par l'intermédiaire de Service Canada, pourrait permettre d'apporter à la qualité et à l'efficacité des services. Les centres d'appels, qui étaient auparavant exploités individuellement par plus de quatre programmes, relèvent maintenant de Service Canada. Pendant la première année qui a suivi l'harmonisation des centres d'appels, et sans changement majeur au nombre d'employés, l'accès pour les Canadiens aux services par téléphone offerts par les programmes visés s'est considérablement amélioré (voir l'encadré).

En fonctionnant comme un seul réseau, les centres d'appels ont pu améliorer plusieurs aspects de leurs opérations : harmoniser et normaliser la prestation de leurs services; mieux utiliser les ressources disponibles en équilibrant la charge de travail et le nombre d'appels reçus dans les différents centres d'appels; et appliquer des normes communes relativement à la formation, à l'appui et aux calendriers de travail des employés, ce qui a considérablement augmenté la productivité et le niveau de service qu'ils ont été en mesure d'offrir. D'autres économies et améliorations des services sont prévues au cours des 12 à 18 prochains mois, à mesure que le champ d'activité de Service Canada s'étendra à d'autres ministères et organismes.

Il est évident qu'en intégrant les services offerts, en réutilisant l'information d'un programme à l'autre, en restructurant les processus opérationnels et en tirant parti des économies d'échelle, le gouvernement du Canada réussira à répondre aux attentes des Canadiens en matière de qualité, d'abordabilité et d'efficacité des services publics. Il deviendra ainsi un gouvernement plus intégré, capable de réduire les coûts des transactions, d'améliorer la prestation des services et

Harmonisation des centres d'appels

Pendant la première année, et sans changement majeur au nombre d'employés :

- Les agents du programme d'assurance-emploi (AE) ont répondu à 12,1 % (725 918) de plus d'appels.
- L'engorgement d'appels dans les centres d'appels d'AE a diminué de 61 %.
- Le temps moyen de réponse aux clients a été réduit de plus de cinq secondes dans les centres d'appels d'AE et de 18 secondes dans les centres d'appels du Programme de la sécurité du revenu.
- Le système de « RVI » – un système interactif de réponse vocale fournissant un service plus rapide pour beaucoup de transactions et de demandes de renseignements courantes – a traité plus de 25 millions de plus d'appels pour l'AE et 425 927 appels de plus pour le Programme de sécurité du revenu.

d'aider les responsables des politiques à relever plus efficacement les défis économiques et sociaux, comme l'imminente vague de départs à la retraite des enfants du baby-boom.

Transformation des services internes

Bien que la restructuration de la prestation des services externes fasse partie intégrante des plans de transformation des services du gouvernement, les services internes dans des secteurs comme l'approvisionnement, les biens immobiliers, les ressources humaines (RH), la gestion des finances et du matériel et la technologie de l'information (TI), ont aussi des répercussions directes sur la capacité du gouvernement de prendre des décisions éclairées, de planifier et de rajuster ses stratégies en temps opportun et de concevoir et fournir des programmes et des services qui répondent aux besoins et aux attentes des citoyens, des clients et des contribuables.

Les structures administratives et opérationnelles actuelles du gouvernement du Canada ont été conçues à une époque où les processus se réalisaient sur support papier et où la collecte des données se faisait manuellement. À ce moment-là, il était logique de diviser le gouvernement en unités administratives indépendantes – les ministères et les organismes – qui avaient chacune leur propre infrastructure interne adaptée à leurs besoins particuliers.

Il en va tout autrement aujourd'hui. La plupart des transactions liées aux services internes se font au moins partiellement à l'aide des technologies de l'information et des communications, et les activités du gouvernement sont beaucoup plus complexes. La plupart, sinon la totalité, des principaux enjeux stratégiques transcendent les champs d'activités des ministères et des programmes, et le nombre des échanges interpersonnels et interministériels nécessaires pour prendre des décisions a augmenté de manière exponentielle. En même temps, l'examen des plus minutieux qu'on fait maintenant des dépenses gouvernementales fait ressortir davantage l'importance de la transparence et de la responsabilité des ministères *et* de l'ensemble du gouvernement à l'égard des résultats obtenus.

Voilà pourquoi le gouvernement du Canada a annoncé, dans son Budget de 2005, des plans visant à changer radicalement la façon dont les principaux services opérationnels et administratifs – l'approvisionnement, les biens immobiliers, la gestion des RH, des finances, du matériel et la TI – sont gérés et fournis⁶. En adoptant une formule de « services partagés » selon laquelle tous les ministères et organismes achètent des services particuliers d'un fournisseur commun (voir les détails dans le tableau ci-dessous), le gouvernement s'attend à réduire sensiblement les coûts liés à la collecte de données et aux transactions, tout en offrant ses services de manière considérablement plus efficace, cohérente et décloisonnée. Il s'agit d'attentes réalistes, comme l'ont montré les gouvernements de la Colombie-Britannique, de l'Alberta et de l'Ontario, ainsi que d'un certain nombre de gouvernements des États-Unis et ceux de l'Australie et de l'Irlande. En effet, leur expérience collective a montré que des organisations

⁶ Pour obtenir des précisions, consulter les documents ci-après du Budget de 2005 du gouvernement du Canada :

- *Examen des dépenses pour une saine gestion financière* à l'adresse <http://www.fin.gc.ca/budget05/booklets/bkexpf.htm>
- *Renforcement et modernisation de la gestion du secteur public* à l'adresse <http://www.fin.gc.ca/budget05/booklets/bkmgf.htm>.

de services partagés (OSP) du secteur public pouvaient grandement améliorer leur efficacité interne tout en améliorant leur capacité de servir leurs clients.

Secteurs fonctionnels	Services partagés : Accent initial sur les éléments les plus prometteurs	Services internes relevant toujours des ministères
Services ministériels	<ul style="list-style-type: none"> Opérations financières (y compris la comptabilité, les comptes débiteurs et créditeurs) Gestion (ministérielle) du matériel/des biens Rémunération, classification, dotation et renouvellement du personnel Services de déplacement Budget actuel : 1,2 milliard de dollars – 1,5 milliard de dollars par année 	<ul style="list-style-type: none"> Planification, politiques et rapports ministériels et stratégiques Conception organisationnelle, relations de travail, vérification interne Services juridiques, sécurité, communications Gestion du matériel/des biens (programmes) Budget actuel : 1,8 milliard de dollars - 2,2 milliards de dollars par année Fonds supplémentaires de 0,4 – 0,5 milliard de dollars pour le leadership stratégique des organismes centraux et les fonctions des services communs comme le receveur général, les opérations bancaires et la rémunération
Services ministériels	<ul style="list-style-type: none"> Approvisionnement Biens immobiliers Budget actuel : 1,5 milliard de dollars - 1,9 milliard de dollars par année 	
Services de TI	<ul style="list-style-type: none"> Informatique répartie (ordinateurs de bureau, courriel ...); centres de données; réseaux; applications et systèmes ministériels Budget actuel : 2,3 milliards de dollars par année 	<ul style="list-style-type: none"> Applications et systèmes des programmes Planification stratégique, services de sécurité, gestion de projets Budget actuel : 2,6 milliards de dollars par année

En ce qui concerne l’approvisionnement, le gouvernement du Canada achète chaque année 13 milliards de dollars de produits et de services – allant des vaccins contre la grippe aux hélicoptères, en passant par les trombones. Comme beaucoup de ces achats se font par chacun des ministères, le gouvernement ne profite pas toujours de son pouvoir d’achat pour obtenir de meilleurs prix, et le fardeau administratif de ces transactions individuelles est considérable. En adoptant une approche plus uniforme et cohérente pour l’achat de certains produits et services, en consolidant le pouvoir d’achat du gouvernement afin d’obtenir les meilleurs prix possibles, en utilisant des outils électroniques pour simplifier le processus d’approvisionnement et en prenant d’autres mesures pour améliorer les achats, le gouvernement prévoit économiser 2,5 milliards de dollars sur une période de cinq ans pour l’ensemble des approvisionnements, réduire de 50 % le temps consacré aux approvisionnements et réduire de 10 % les coûts internes communs.

Depuis le 1^{er} avril 2005, tous les ministères et organismes sont tenus d'utiliser des outils et processus communs, comme les offres permanentes (lorsqu'elles existent) et le Marché en direct du gouvernement du Canada, un outil d'achat en direct qui sera utilisé dans quatre ministères en 2005-2006, pour acheter des produits et des services. Grâce à ces outils communs, le gouvernement paiera moins cher les produits et services dont il a besoin. De plus, en regroupant les achats pour plus de 40 des catégories de produits et services les plus courants, le gouvernement pourra, avec le temps, négocier des prix encore plus avantageux, ce qui représentera des économies encore plus grandes.

Il est également prévu que la nouvelle approche du gouvernement en matière de gestion de ses biens immobiliers se révélera avantageuse. Actuellement, le gouvernement du Canada est propriétaire et locataire de 5,7 millions de mètres carrés d'espace à bureaux. Si rien ne change, le gouvernement devra investir deux milliards de dollars au cours des cinq prochaines années pour régler les problèmes de « détérioration ». En outre, le gouvernement fédéral possède un pourcentage plus élevé d'immeubles que beaucoup de grandes sociétés.

Au cours des cinq prochaines années, le gouvernement du Canada parviendra à réaliser des économies par le biais d'une meilleure planification et d'une gestion plus efficace, notamment : une politique de location plus rigoureuse afin de veiller à ce que toutes les options de réduction des coûts soient examinées au moment de renouveler les baux; des initiatives de partage des coûts au moyen du partage des locaux avec des administrations provinciales et municipales dans l'ensemble du pays; la réduction de l'espace à bureau total; l'impartition des services d'entretien des immeubles et la possibilité d'utiliser, le cas échéant, les édifices polyvalents (résidences, commerces et bureaux). La stratégie prévoit aussi une augmentation de l'efficacité aux chapitres des coûts généraux et des coûts des systèmes, et le gouvernement s'est engagé à améliorer son rendement dans ce secteur en recourant davantage au secteur privé, par exemple. Les économies qui seront réalisées au cours des cinq prochaines années sont estimées à 925 millions de dollars.

Il est également possible d'améliorer l'efficacité et l'efficience des services administratifs ministériels (gestion des RH, des finances et du matériel) ainsi que des services de TI. Par exemple, le gouvernement du Canada dépense, chaque année, entre 300 et 400 millions de dollars en applications de systèmes ministériels (p. ex. finances, RH, rémunération et pensions), dont certains comportent énormément de chevauchements, notamment les 14 systèmes de RH et les sept systèmes de gestion des finances et du matériel qui sont en place. La diversité des systèmes ministériels et l'absence de normalisation dans les définitions des données font que, par rapport à ce qui est acceptable pour un gouvernement au 21^e siècle, le gouvernement a moins de capacité d'examiner l'ensemble de ses opérations, de regrouper et de comparer des données ainsi que d'évaluer son rendement.

Des plans sont en cours d'élaboration en vue de moderniser les services internes par une rationalisation et une normalisation des services administratifs ministériels et des services de TI, et de créer une infrastructure de prestation de services internes plus rationalisée et plus souple, basée sur un modèle d'organisation de services partagés (OSP), qui répondra aux besoins opérationnels des ministères *et* à ceux de l'ensemble du gouvernement. Parmi les multiples avantages prévus, on compte une meilleure utilisation des aptitudes et des capacités des employés du gouvernement : à mesure que des transactions courantes deviendront automatisées,

les employés pourront effectuer des tâches d'une plus grande valeur et plus enrichissantes. Une normalisation accrue des renseignements, des processus opérationnels communs et des systèmes de libre-service automatisés se solderont par des transactions plus efficaces, une souplesse accrue et l'amélioration du processus décisionnel. Les employés pourront concentrer une plus grande partie de leur temps à servir les Canadiens, plutôt qu'à suivre des procédures administratives complexes et lourdes. Une plus grande intégration générera des gains d'efficacité qui pourront être réinvestis dans les domaines prioritaires aux yeux des Canadiens. En somme, la modernisation des services internes permettra davantage au gouvernement de prévoir les besoins des citoyens et d'y répondre.

La mise en œuvre d'un modèle de services internes partagés permettra au personnel des programmes de disposer des renseignements et des outils dont il a besoin pour obtenir les résultats escomptés. En même temps, des systèmes faciliteront l'analyse et les rapports à l'échelle du gouvernement afin de garantir que les programmes évoluent dans un contexte de collaboration efficace, et que les parlementaires soient en mesure de suivre les dépenses du gouvernement et de déterminer si les activités de ce dernier sont optimisées.

4. Enjeux organisationnels : Mettre en œuvre la transformation des services et gérer le rendement

Les principaux défis organisationnels auxquels le gouvernement du Canada fait face dans la transformation de son infrastructure de prestation de services sont les suivants : déterminer la meilleure stratégie à adopter pour réaliser le programme de transformation des services, réduire les risques associés à la transformation à grande échelle en procédant à une mise en œuvre graduelle des changements et en veillant à ce que les avantages et les résultats escomptés se concrétisent.

Dans la fonction publique fédérale, la responsabilité principale de ces enjeux incombe aux sous-ministres qui siègent au Comité consultatif sur la transformation des services (CCTS). Le rôle du CCTS est d'informer le Secrétaire du Conseil du Trésor des politiques, lois et stratégies à adopter pour réaliser le programme de transformation des services, de surveiller les progrès et de faire en sorte qu'une approche pangouvernementale coordonnée soit appliquée aux différentes initiatives. Le CCTS est appuyé par plusieurs comités de sous-ministres adjoints.

Les priorités actuelles de la mise en œuvre comprennent l'élaboration d'indicateurs et de mesures du rendement afin d'évaluer et de suivre les principales initiatives de transformation. Une stratégie pangouvernementale doit aussi être définie pour l'évaluation et la gestion des répercussions générales du programme de changement. Il faut également concevoir de nouveaux modèles et de nouvelles stratégies de gouvernance pour permettre le bon fonctionnement des nouvelles organisations de prestation de services internes et externes. Ces modèles et stratégies comprendront probablement des conseils d'administration et des accords de niveaux de service (ANS).

Les ANS sont un outil essentiel qui garantit que les fournisseurs de services sont redevables envers les ministères qu'ils servent. Étant donné que le modèle de services partagés prévoit que les fonds demeurent dans les ministères, les ANS négociés entre les ministères et les fournisseurs de services donnent aux ministères la capacité de rajuster les offres et les accords de service afin de répondre à leurs besoins particuliers. Du même coup, ces accords lient explicitement les coûts aux niveaux de service et permettent d'exercer un contrôle externe du rendement par rapport à des normes et des repères clairement définis. Ils prévoient aussi les conséquences, pour les fournisseurs de services, du non-respect des engagements convenus. Ainsi, les ANS négociés garantissent aux ministères que leurs besoins en matière de services seront comblés de manière continue et efficiente, et au plus bas coût possible.

5. Enjeux opérationnels : Fonctionner comme une entreprise

Une approche mondialement avant-gardiste en matière d'architecture intégrée

Le programme de changement du gouvernement du Canada repose sur une approche d'architecture intégrée (AI) appliquée à la conception et à la définition des programmes, des processus opérationnels et de l'information. En combinant un rigoureux processus d'analyse stratégique, d'établissement des modèles opérationnels et de planification et d'élaboration de la transformation dans l'ensemble du gouvernement, l'AI permettra au gouvernement d'entreprendre rapidement et avec confiance une transformation réelle et durable. L'approche d'AI prévoit la mise en place de l'architecture opérationnelle pangouvernementale requise pour guider la conception des systèmes, la gestion de l'information et les investissements dans les technologies de l'information qui appuieront les objectifs opérationnels.

Le Programme de facilitation de la transformation opérationnelle (PFTO)⁷ du gouvernement, qui est reconnu à l'échelle internationale, constitue la pierre angulaire du programme d'AI du gouvernement. Le PFTO⁸ consiste en une trousse de transformation opérationnelle permettant une planification stratégique rigoureuse et une conception stratégique intégrée *dans l'ensemble des gouvernements et au sein de ces derniers*, ce qui appuie l'interopérabilité et l'intégration dans l'ensemble du secteur public. Le PFTO établit, en matière de planification et de conception, une approche rationnelle fondée sur des normes que les cadres et unités opérationnelles du gouvernement peuvent utiliser pour gérer leurs processus de transformation internes tout en conservant la capacité de « regrouper » les processus ou d'assurer l'interfonctionnement ou l'intégration des systèmes à l'échelle du gouvernement à une date ultérieure.

⁷ En juin 2005, *Gartner Inc.* a publié une note de recherche intitulée « *The Canadian Government's Style of Enterprise Business Architecture* » (publiée en anglais seulement). Les clients de *Gartner* qui sont abonnés aux publications peuvent consulter le document complet sur le site Web de la firme, à l'adresse : <http://www.gartner.com/Init>.

⁸ Pour obtenir de plus amples renseignements sur le Programme de facilitation de la transformation opérationnelle (PFTO), consulter le site : http://www.tbs-sct.gc.ca/btep-ptp/index_f.asp.

Voici les principales composantes du PFTO :

- Une **feuille de route de la transformation** – qui permet aux responsables opérationnels de se situer sur la « courbe de maturité » par rapport à l'état définitif souhaité.
- Les **modèles de référence stratégique des gouvernements canadiens (MRSGC)** – qui fournissent une terminologie commune pour décrire le fonctionnement d'une organisation, d'un programme ou d'un processus gouvernemental.
- Le **cadre de transformation du PFTO** – qui peut servir à élaborer un plan directeur ou un plan d'action pour déterminer les produits livrables nécessaires à la mise en œuvre de la transformation.
- Un ensemble d'**outils habilitants** de base – qui constituent les capacités opérationnelles de base communes à tous les ministères et organismes et qui permettent l'interopérabilité et l'intégration.
- Une **méthodologie de transformation globale** – qui décrit un processus itératif, étape par étape, pour produire les visions, les stratégies, les normes, les analyses de rentabilisation et les plans de mise en œuvre « réalisables » qui sont requis pour qu'un projet puisse passer de la planification à la mise en œuvre.

Le PFTO a pour but d'aider les organisations gouvernementales à améliorer la fiabilité et la cohérence des activités de transformation en offrant une approche normalisée plus détaillée pour le rajustement des programmes/services et la conception des opérations, ainsi que pour la planification et la mise en œuvre des projets de transformation. Essentiellement, le PFTO aide le gouvernement à changer la façon dont il apporte des changements en rendant la planification, l'élaboration et la mise en œuvre de la transformation plus gérables et plus productives.

L'information comme ressource stratégique

Comme beaucoup d'autres gouvernements, le gouvernement du Canada éprouve toujours une certaine difficulté à broser un tableau pangouvernemental exact de son information administrative. Comme nous l'avons déjà mentionné dans le présent rapport, les systèmes administratifs actuellement utilisés dans l'ensemble du gouvernement sont habituellement configurés pour répondre aux besoins particuliers des organisations qui les ont mis en place. Les différences entre les ministères dans la façon dont les données sont définies influent sur l'exactitude des résultats pour l'ensemble de l'administration fédérale, de sorte qu'il

Le Programme de GI du gouvernement du Canada

Le Programme de GI du gouvernement du Canada établira une infrastructure de GI efficace pour la fonction publique fédérale. Cette infrastructure comprendra des politiques, des normes d'information, des processus communs et des employés qualifiés qui appuieront les grandes priorités du gouvernement comme la transformation des services et la modernisation de la fonction publique.

Voici les grands objectifs du Programme de GI :

- Régie responsable des fonds de renseignements du gouvernement
- Transparence des décisions et des processus
- Disponibilité de renseignements fiables pour obtenir les résultats escomptés relativement aux programmes et aux services
- Conformité aux politiques et à la législation en matière de gestion de l'information

peut être difficile d'obtenir des réponses fiables à des questions apparemment simples concernant, par exemple le nombre d'employés au gouvernement fédéral ou les dépenses annuelles aux chapitres de la formation et du perfectionnement des employés.

Qui plus est, la majeure partie du « regroupement de données » à l'appui de la planification des activités et de l'établissement de rapports se fait encore manuellement. Comme l'information doit être transférée d'un système à un autre pour les besoins de la planification et des rapports centraux, les délais sont fréquents et, trop souvent, la rapidité l'emporte sur l'exactitude. Cette incompatibilité entre les systèmes d'information et les systèmes administratifs des ministères fait qu'il est plus difficile pour le gouvernement de soumettre des rapports détaillés sur ses activités ou de prendre des décisions en temps opportun.

Le gouvernement du Canada reconnaît que l'information doit être gérée comme une ressource stratégique afin de régler ces questions, ainsi que pour produire des politiques, des programmes et des services opportuns, cohérents, intégrés et efficaces. C'est pourquoi il met actuellement en place une approche pangouvernementale uniforme pour la gestion de l'information (GI) dans le cadre de son nouveau Programme de GI (voir l'encadré). Ce programme établira les normes, les politiques, les processus et les responsabilités à appliquer dans l'ensemble du gouvernement pour la gestion de l'information – c'est-à-dire la façon dont l'information doit être définie, cataloguée, protégée et accessible afin d'être utilisable ou réutilisable à l'échelle de l'administration fédérale.

En normalisant la façon dont l'information doit être définie et utilisée dans l'ensemble du gouvernement, le Programme de GI améliorera grandement l'interopérabilité de l'information et, par conséquent, la capacité du gouvernement de partager et de regrouper les renseignements à l'échelle de l'administration fédérale, afin d'appuyer l'élaboration de politiques, l'établissement de rapports stratégiques ainsi que la prise de décisions, la prestation de services et la productivité opérationnelle.

Dans le but de faire progresser l'interopérabilité de l'information, les principaux organismes élaborent actuellement une architecture d'information intégrée et des services de gestion des métadonnées. Voici un bilan des principales réalisations et activités dans ce domaine :

- adoption du *Dublin Core* comme norme de métadonnées principale pour les ressources Web;
- élaboration du *Thésaurus des sujets de base du gouvernement du Canada*;
- création et mise à l'essai de règles de conception pour l'élaboration des séries d'éléments de métadonnées et des jeux de valeurs conformément à la norme ISO 11179 (Spécification et normalisation des éléments de données);
- progrès en vue de l'adoption de normes pour la description et la visualisation de l'information géospatiale (ISO TC 19115 et ISO19128);
- participation à un projet intergouvernemental d'élaboration de schémas XML pour la description des services gouvernementaux offerts aux entreprises et d'un langage de balisage pour la description des services gouvernementaux canadiens.

En fin de compte, l'interopérabilité de l'information – découlant de la mise œuvre à l'échelle du gouvernement d'une terminologie, de définitions, de normes et de structures de l'information

communes, élaborées dans le cadre du Programme de GI – permettra d’effectuer le regroupement et la restructuration des systèmes qui sont requis pour mettre en œuvre les services partagés, améliorer notre capacité de gérer et d’extraire l’information et de répondre aux exigences générales du gouvernement en matière de planification et de rapports.

La Voie de communication protégée

La Voie de communication protégée consiste en un portefeuille de services à l’intention des citoyens et des entreprises qui offre un accès sécurisé, privé et à haute vitesse à tous les services et renseignements en ligne du gouvernement. La Voie de communication protégée fournit à 129 ministères et organismes fédéraux des services de réseaux de télécommunications sécurisés et fiables. Ce produit livrable clé, réalisé dans le cadre de l’initiative *Gouvernement en direct*, est devenu un catalyseur indispensable de la transformation des services, et il continue à évoluer de manière innovatrice.

Voici un bilan des progrès réalisés au cours de la dernière année :

- En mars 2004, la Voie de communication protégée a lancé son Système commun d’enregistrement (SCE). Le SCE tire parti des services de sécurité et d’authentification de la Voie de communication protégée afin de permettre aux Canadiens d’accéder en une seule session à plusieurs applications ministérielles. Parmi les initiatives clés du SCE en 2004-2005, on compte le lancement de l’application *Mon dossier* de l’Agence du revenu du Canada (pour plus de détails à ce sujet, se reporter à la section intitulée *Transformation des services externes*). Le service *Passeport en direct* a aussi été lancé en février 2005. Cette application permet aux citoyens de soumettre des demandes de passeport en ligne dans un environnement sécurisé et privé. En juillet 2005, vingt-sept programmes de quatorze ministères différents utilisaient les services de sécurité et d’authentification du laissez-passer électronique *epass* de la Voie de communication protégée. En juillet 2005, plus de 817 000 *epass* avaient été émis à des Canadiens.
- En mai 2004, une option en ligne a été ajoutée à la Voie de communication protégée pour le recensement d’essai de Statistique Canada. C’est la première fois qu’un bureau de recensement national offrait un questionnaire en ligne que les citoyens pouvaient remplir et soumettre. À l’aide des services de la Voie communication protégée, plus de 14 000 Canadiens ont rempli leur formulaire de recensement en ligne. Cet essai fructueux a ouvert la voie à une option de réponse en ligne sécurisée, dont on a activement fait la promotion, qui sera offerte à plus de 13 millions de familles canadiennes pour le recensement de 2006.
- Le nombre de comptoir de services de paiement commun protégé de la Voie de communication protégée ses passé de deux à neuf. Ce service permet aux Canadiens d’effectuer des paiements en ligne à l’aide d’une carte de crédit. Plus de 385 000 autorisations de paiement ont déjà été traitées, pour une valeur totale de plus de

20 millions de dollars.

- En 2004-2005, le Système national d'acheminement des données (SNAD) a été lancé dans le cadre d'un projet pilote. En utilisant le Service sécurisé d'acheminement de messages (SSAM) de la Voie de communication protégée, le SNAD fournit aux ministères fédéraux un environnement de messagerie protégé B. Le projet pilote a pour but de mettre à l'essai la transmission sécurisée de renseignements sur les événements de la vie (p. ex. naissance, décès, changements de nom) entre les provinces et territoires du Canada. Le projet SNAD compte comme participants les gouvernements de la Colombie-Britannique et de l'Alberta, ainsi que plusieurs organisations fédérales, notamment Statistique Canada, le Bureau des passeports et l'Agence du revenu du Canada.
- La Voie de communication protégée continue à traiter avec succès les transactions liées au Relevé d'emploi (RE) sur le Web pour Ressources humaines et Développement des compétences Canada (RHDC). L'application Web du RE utilise l'un des documents les plus importants de RHDC lié aux prestations d'emploi et permet aux employeurs d'effectuer leurs transactions en ligne. Plus de 15 500 entreprises ont utilisé l'application Web de RHDC pour traiter plus de 970 000 transactions liées au RE.
- Le Projet d'interopérabilité des communications secrètes, dirigé par Sécurité publique et Protection civile Canada a été lancé. Il offrira une capacité pangouvernementale de communications électroniques secrètes pour appuyer les employés du gouvernement et les autres responsables de la sécurité des Canadiens. Les services et les capacités comprendront un système de courrier électronique et une fonction de partage de l'information sur Internet, qui constituent le fondement de la collaboration et de l'interopérabilité entre les divers organismes. L'infrastructure pilote sera élaborée et déployée par le Centre de la sécurité des télécommunications et par Travaux publics et Services gouvernementaux Canada respectivement et sera initialement accessible à 250 utilisateurs d'ici septembre 2006, puis à 1 000 utilisateurs d'ici mars 2008, lorsqu'elle sera entièrement opérationnelle.

6. Collaboration intergouvernementale

Les clients du gouvernement fédéral – citoyens, contribuables, entreprises ou organismes à but non lucratif – font rarement la différence entre les ministères et les organismes, et même entre les ordres de gouvernement. Les Canadiens ont tendance à considérer le gouvernement comme une seule entité et, de plus en plus, ils veulent pouvoir traiter avec cette entité unique. Toutefois, ils se plaignent souvent que les programmes et les services sont liés entre eux et qu'il s'ensuit de la confusion. Le secteur des soins de santé en est un bon exemple. Bien que les provinces et les territoires aient compétence en matière de prestation des soins de santé, y compris les hôpitaux et les services des médecins, c'est le gouvernement fédéral qui est responsable de la réglementation des politiques sur la santé, des normes pour la recherche et la sécurité pour les aliments et drogues et de la prestation directe de soins de santé à près d'un million de Canadiens, notamment les membres des Premières nations et les Autochtones, les anciens combattants, les détenus dans les établissements correctionnels fédéraux et le personnel des Forces canadiennes. Les administrations municipales offrent aussi divers services de santé, surtout dans le secteur de la

santé publique. Les citoyens peuvent facilement se sentir confus par cette répartition des pouvoirs et des responsabilités, et se tournent vers l'un ou l'autre de ces gouvernements pour trouver les renseignements et les services particuliers dont ils ont besoin. Dans cet environnement opérationnel complexe, le défi pour tous les ordres de gouvernement consiste à fournir des services intégrés qui répondent aux besoins et aux attentes des citoyens sur le plan de la qualité et de la simplicité, tout en respectant les réalités juridiques, politiques et culturelles propres à chaque administration.

Les efforts déployés par les différents gouvernements pour répondre aux réalités géographiques, linguistiques, culturelles et économiques qui leur sont propres ont mené à l'adoption de priorités, de politiques et de lois divergentes qui peuvent faire obstacle à l'intégration des services. De plus, lorsqu'on examine les possibilités de collaboration ou d'intégration des services, les investissements antérieurs dans une infrastructure et des processus propres à une administration donnée peuvent rendre les progrès difficiles. La transition peut également être ralentie du fait que la plupart des administrations ne disposent pas d'une organisation unique chargée de régler les problèmes généraux liés à la prestation des services.

En même temps, les gouvernements du Canada ont reconnu l'importance d'aborder les questions de coordination et de collaboration intergouvernementales. Les efforts concertés en vue de favoriser une meilleure collaboration dans le secteur de la prestation des services ont commencé dans les années 1990 avec la création d'un conseil intergouvernemental informel dont le mandat était axé sur la qualité des services. En 2005, les organisations de TI municipales du Canada ont officiellement uni leurs forces pour créer l'*Association des systèmes d'information municipale Canada (ASIM)*⁹, ce qui a donné aux municipalités une voix nouvelle et intégrée à la table des échanges intergouvernementaux. Aux niveaux fédéral, provincial et territorial, deux importantes organisations ont pris la responsabilité d'examiner des questions intergouvernementales : le **Conseil de la prestation des services du secteur public (CPSSP)** et le **Conseil des dirigeants principaux de l'information du secteur public (CDPISP)**. Ces deux conseils sont formés de hauts dirigeants des gouvernements fédéral et provinciaux, de même que de certaines administrations municipales. Ils travaillent à la fois de manière indépendante et en collaboration comme **conseils mixtes**¹⁰ en vue d'échanger des pratiques exemplaires, d'évaluer et d'exploiter diverses possibilités d'adopter des pratiques communes, de collaborer à la prestation de services et de mener des recherches conjointes.

**L'Institut des services
axés sur les citoyens -
Mission**

La mission de l'ISAC est de promouvoir de hauts niveaux de satisfaction des citoyens à l'égard des services offerts par le secteur public. Afin de remplir sa mission, l'Institut réalise des études pour cerner les besoins et les attentes des citoyens en matière de services et aide le secteur public à appliquer des solutions novatrices pour offrir des services de qualité quel que soit le mode de prestation retenu.

Institut des services axés sur les citoyens
<http://www.iccs-isac.org/>

⁹ Pour obtenir de plus amples renseignements sur l'*Association des systèmes d'information municipale Canada* (ASIM Canada) (MISA Canada), consulter le site : <http://www.misa-asim.ca/>

¹⁰ Pour obtenir de plus amples renseignements sur le Conseil de la prestation des services du secteur public (CPSSP) ou le Conseil des dirigeants principaux de l'information du secteur public (CDPISP), communiquer avec le secrétariat actuel des conseils : linda.raheb@mbs.gov.on.ca.

Les **conseils mixtes** ont entrepris une série impressionnante de travaux au cours de la dernière décennie¹¹, y compris la création de l'**Institut des services axés sur les citoyens (ISAC)**¹². L'ISAC effectue des recherches de haute qualité sur les besoins et les attentes des citoyens en matière de services et aide les organisations du secteur public à recenser et à appliquer des pratiques exemplaires en matière de prestation de services afin de répondre aux besoins de leurs clients. L'une des études de l'ISAC qui a une valeur particulière pour tous les gouvernements est le sondage *Les citoyens d'abord*. Il s'agit d'un sondage national biennal sur le rendement du gouvernement et les préférences des citoyens en matière de services. En raison de la qualité et du niveau de détail de ses résultats, ce sondage sert à déterminer le degré de satisfaction des citoyens aux fins de l'*Initiative d'amélioration des services* (voir la *Section 3 : Approche stratégique du Canada* pour obtenir plus de précisions sur l'*Initiative d'amélioration des services*). Les nouveaux projets de l'ISAC comprennent des travaux sur la **chaîne de valeur du service**, une importante étude portant sur les catalyseurs de satisfaction des clients et les liens entre ces catalyseurs et la prestation et la qualité des services. Également, au cours de la dernière année, un nouveau sondage national biennal, *Les entreprises d'abord*, a été lancé pour déterminer les besoins et les attentes des entreprises en matière de services.

Au cours de la dernière année, les conseils mixtes ont tenté de clarifier leur vision commune en organisant des événements conjoints et en planifiant leurs efforts de collaboration. Ils élaborent actuellement un nouveau plan de travail stratégique qui guidera les activités des conseils jusqu'en 2009. Les principaux catalyseurs opérationnels définis dans le processus d'élaboration du plan comprennent l'examen des enjeux suivants : pressions financières, faible confiance des citoyens à l'égard du gouvernement, besoins des clients (particuliers et entreprises) en matière de services et exigences des contribuables en matière d'efficience. À mesure que le paradigme de la prestation de services intergouvernementaux évolue, les gouvernements se rendent compte que les efforts en vue de favoriser la collaboration dans les secteurs de la technologie et des processus doivent s'accompagner d'une plus grande sensibilisation aux questions de mandat, de gouvernance et d'appui politique.

7. Les trois grandes priorités du Canada en matière de TI

Voici les trois axes prioritaires de la stratégie actuelle du Canada en matière de TI :

Mesure du rendement

Le programme de transformation des services du gouvernement du Canada vise à améliorer le rendement à la fois des opérations et des investissements afin de garantir que les citoyens, les

¹¹ À noter que bien que les conseils mixtes encouragent et appuient une vaste gamme de travaux sur la prestation de services intergouvernementaux du Canada, beaucoup d'activités peuvent aussi s'inscrire dans des initiatives bilatérales et multilatérales qui ne font pas partie des plans de travail officiels des conseils mixtes.

¹² Pour obtenir de plus amples renseignements sur l'Institut des services axés sur les citoyens (ISAC), consulter le site : <http://www.iccs-isac.org/>.

entreprises et les contribuables bénéficient des services publics les mieux gérés qui soient. Il est primordial que les bons indicateurs de rendement soient en place afin de déterminer si les investissements en matière de TI sont optimisés. Même si les citoyens ont fortement tendance à croire que les grands projets de TI du gouvernement se heurtent inévitablement à des difficultés ou qu'un pourcentage élevé de projets de TI échouent, l'absence d'un système rigoureux de gestion du rendement complique la collecte de renseignements sur la valeur et les résultats de nos investissements en matière de TI et sur les moyens de combler les lacunes.

Le gouvernement prend actuellement différentes mesures pour régler ce problème. Nous poursuivons la mise en œuvre du Programme d'architecture intégrée (AI), étant donné que l'intégration des modèles et des pratiques d'AI à l'échelle du gouvernement permettra d'établir des liens explicites entre la technologie et les besoins opérationnels et fournira le cadre nécessaire pour déterminer dans quelle mesure les investissements en TI contribuent à la réalisation des objectifs gouvernementaux en matière de programmes et de services. De plus, nous sommes à définir des indicateurs de rendement clés (IRC) qui mesurent le rendement et la productivité, plutôt que de s'en tenir simplement à la satisfaction des clients. L'une des cibles initiales a été les centres d'appels du gouvernement, mais des efforts sont actuellement déployés pour déterminer les secteurs pour lesquels il serait logique de définir des mesures communes de rendement, en quoi consisteraient ces mesures et comment elles devraient être utilisées pour continuer à favoriser l'amélioration du rendement.

Le gouvernement veut aussi officialiser et mettre en œuvre la pratique de la « gestion par résultats », définie comme étant l'évaluation des programmes et des services par rapport aux résultats escomptés – qu'il s'agisse d'économies ou d'améliorations de la qualité des services – et la gestion de l'atteinte des résultats par une connaissance des risques, la mise en place de stratégies d'atténuation des risques et le suivi des progrès accomplis en vue de réaliser les avantages prévus. En établissant cette pratique de gestion par résultats à l'échelle du gouvernement, ce dernier étendra la définition de « rendement satisfaisant ». En effet, il ne s'agira plus simplement de réaliser les projets en respectant les délais fixés et les budgets prévus, mais aussi de faire en sorte que ces projets s'harmonisent aux grands objectifs stratégiques du gouvernement, tout en produisant les avantages escomptés.

Transition aux nouveaux modèles de prestation des services

L'un des éléments clés du plan du gouvernement du Canada pour transformer la prestation des services consiste à établir et à mettre au point des organisations de services partagées (OSP). La mise en œuvre de ces OSP comporte deux défis principaux : 1) l'atteinte d'un haut niveau de normalisation, de regroupement et de rationalisation dans les activités de prestation de services à l'échelle du gouvernement et 2) la gestion efficace de la transition aux nouveaux modèles de prestation de services, qui exigera des efforts substantiels et continus pendant de nombreuses années.

Pour guider la transition aux nouveaux modèles de prestation de services, le gouvernement du Canada élabore actuellement des analyses de rentabilisation détaillées et des stratégies de mise en œuvre qui abordent les questions suivantes : la justification du changement, le niveau et le type d'investissements requis, les avantages prévus au fil du temps, les options en matière de rythme de mise en œuvre et la nécessité d'atténuer les risques en adoptant une approche de mise

en œuvre graduelle. De plus, les processus opérationnels du gouvernement devront être restructurés dans le cadre de cette initiative, et il faudra prendre des mesures pour mettre au point les exigences opérationnelles intégrées, établir une terminologie normalisée pour la prestation pangouvernementale des services et déterminer les éléments qui se prêtent le mieux à l'automatisation et au libre-service. Dans le but de garantir un vaste appui à la transition aux nouveaux modèles de prestation de services, le gouvernement continuera à travailler en collaboration à la validation des plans, au suivi des résultats et à la détermination des possibilités et des défis qui se présentent.

Amélioration de la sécurité des TI

Comme toute grande organisation, le gouvernement du Canada fait face à un nombre croissant d'enjeux liés à la sécurité des TI – des pourriels irritants et gruge-temps à l'accès non autorisé aux renseignements personnels ou opérationnels, en passant par la vulnérabilité des systèmes gouvernementaux.

Le gouvernement du Canada a déjà mis en place des politiques et des normes opérationnelles qui appuient l'application continue des règles de sécurité en matière des TI. La *Norme de gestion de la sécurité des technologies de l'information* (GSTI)¹³ définit les exigences obligatoires en matière de sécurité auxquelles les ministères et les organismes doivent se conformer afin de garantir la sécurité des fonds de renseignements et des produits informatiques dont ils sont responsables. Bien que la conformité à la Norme de GSTI constitue une base commune pour la sécurité des TI au sein du gouvernement du Canada, il faut continuer à aider les ministères à mettre en œuvre cette norme opérationnelle. Les ministères savent qu'un solide profil de sécurité des TI est essentiel dans un monde réseauté, mais certaines organisations – particulièrement les petits ministères et organismes – peuvent avoir de la difficulté à combler leurs besoins changeants en matière de sécurité des TI. La mise en œuvre d'un modèle d'OSP pour les services de TI pourrait aider à régler ce problème grâce à la prestation de services communs en matière de sécurité des TI.

8. Conclusion

Le Canada est en évolution, et le gouvernement du Canada doit changer au même rythme. La mondialisation, l'évolution rapide de la technologie et la nécessité d'une sécurité accrue ont de profondes répercussions pour les citoyens et les entreprises dans l'ensemble du pays. De plus, il est évident que la capacité du gouvernement de continuer à servir les Canadiens dans ce nouveau contexte dépend des choix que nous faisons actuellement.

Les Canadiens ne savent pas toujours, ou n'ont pas toujours voulu savoir, quel ordre de gouvernement est responsable de la prestation d'un service donné. Mais ils s'attendent à ce que

¹³ Pour obtenir de plus amples renseignements sur la *Norme de gestion de la sécurité des technologies de l'information* (GSTI), consulter le site : http://www.tbs-sct.gc.ca/pubs_pol/gospubs/TBM_12A/23RECON-PR_f.asp?printable=True

le gouvernement place les utilisateurs – les entreprises, les clients et les contribuables – au cœur de la prestation des services publics. Les Canadiens nous ont clairement indiqué leurs attentes :

- ils veulent choisir la façon dont ils communiquent avec le gouvernement – en personne, par la poste, par téléphone ou, de plus en plus, par Internet;
- ils veulent que les renseignements et les services fournis dans les divers modes de prestation soient cohérents et disponibles au moment, à l'endroit et dans la langue officielle de leur choix;
- ils veulent des services personnalisés, adaptés à leurs besoins particuliers, qu'ils soient des citoyens ou des entreprises;
- ils veulent que le gouvernement se présente comme « une seule entité », peu importe l'ordre de gouvernement;
- ils veulent un gouvernement prudent, transparent et responsable.

Le gouvernement du Canada déploie d'énormes efforts pour adapter ses opérations aux attentes changeantes du public, ce qui n'est pas facile compte tenu de la vaste gamme de services qu'il fournit : des programmes de sécurité du revenu aux conseils en santé publique, des passeports aux rapports météorologiques. Par contre, en restructurant en profondeur la façon dont nous gérons et fournissons l'information, les programmes et les services, nous relevons ce défi.

Le gouvernement du Canada a déjà fait les premières démarches essentielles pour s'attaquer à la complexité de la prestation des services dans ce 21^e siècle. Les initiatives du *Gouvernement en direct* et de l'*Amélioration des services* nous ont permis d'établir l'infrastructure et les partenariats sur lesquels reposera la prestation des services publics de la prochaine génération. De plus, notre approche multimodale a fait du Canada un chef de file reconnu mondialement dans le domaine de la prestation des services publics.

Toutefois, pour conserver notre leadership, nous devons tirer profit des progrès que nous avons réalisés. Il est maintenant temps de supprimer l'élément « cyber » du cybergouvernement et de passer à la transformation fondamentale de nos opérations et de nos services pour répondre aux attentes des Canadiens, qui veulent un gouvernement branché, réceptif, souple, transparent et responsable.

En fin de compte, telle est l'essence même de la transformation des services : il s'agit d'un programme de changement visant à améliorer la satisfaction des clients, à réduire les frais administratifs, à renforcer l'obligation de rendre des comptes et à atteindre de meilleurs résultats stratégiques. La transformation reflète le fait que le gouvernement ne peut plus se fier aux cloisonnements traditionnels des ministères pour répondre aux besoins et aux attentes des Canadiens, et que pour fournir des renseignements et des services efficaces, efficients et transparents dans le monde d'aujourd'hui, il a besoin d'une nouvelle approche – d'une approche qui place les citoyens au cœur même de la prestation des services et qui favorise la collaboration interministérielle, intergouvernementale et intersectorielle.

Par l'entremise de ses programmes et initiatives clés – y compris Service Canada, le Programme de modernisation des services internes et les programmes de gestion de l'information et

d'architecture intégrée – le gouvernement du Canada pourra rationaliser et intégrer la conception, l'élaboration, la gestion et la prestation de l'information, des programmes et des services.

Le gouvernement a entrepris ces initiatives de transformation parce que, tout simplement, un gouvernement branché qui offre plus de services partagés et qui applique davantage de processus communs est un gouvernement qui est en mesure de répondre de manière plus efficace et plus souple aux besoins de ses citoyens. Même s'il ne sera pas facile de moderniser nos méthodes de travail, nous devons le faire si nous voulons continuer à atteindre nos objectifs en matière de services publics et obtenir les résultats qui comptent le plus pour les Canadiens.