



# Programme de transformation opérationnelle

Guide de praticien

Septembre 2004





# **Programme de transformation opérationnelle (PTO)**

## **Guide du praticien**

Septembre 2004



---

## Table des matières

---

### Introduction 1

1	La structure de base des itérations du PTO.....	2
2	Définir le problème .....	4
2.1	Décrire la portée .....	5
2.2	Identifier et décrire les groupes cibles.....	6
2.3	Élaborer le modèle d'information .....	7
2.4	Analyser les besoins du groupe cible.....	9
3	Créer les modèles opérationnels .....	13
3.1	Définir les états et les transitions des groupes cibles .....	14
3.2	Identifier et décrire les programmes.....	15
3.3	Identifier et décrire les services.....	17
3.4	Harmoniser les programmes et les services .....	18
3.5	Définir les lots d'extrants de transition.....	21
3.6	Analyser la logistique.....	23
3.7	Analyser les événements et les cycles.....	25
4	Examiner les problèmes opérationnels .....	27
4.1	Cerner les problèmes .....	28
4.2	Analyser les causes fondamentales.....	30
4.3	Élaborer un énoncé du problème.....	31
4.4	Mettre à jour les modèles opérationnels .....	33
5	Élaborer la vision opérationnelle.....	34
5.1	Cerner les innovations .....	34
5.2	Analyser les patrons de référence du processus de services.....	37
5.3	Élaborer l'énoncé de la vision .....	39
5.4	Décrire les scénarios opérationnels .....	41
5.5	Mettre à jour les modèles opérationnels .....	41
6	Élaborer les stratégies de transformation .....	42
6.1	Identifier et décrire les possibilités de projets dérivés .....	42
6.2	Mener une analyse environnementale .....	46
6.3	Élaborer des stratégies de conception.....	49
6.4	Élaborer des stratégies de mise en œuvre .....	49

---

6.5	Élaborer l'énoncé de la stratégie.....	49
6.6	Mettre à jour la vision opérationnelle .....	51
7	Concevoir l'opération cible.....	52
7.1	Concevoir le modèle de responsabilisation et d'intégration des services .....	53
7.2	Élaborer le modèle de la logique du programme.....	57
7.3	Mettre à jour les autres modèles de conception.....	59
7.4	Mettre à jour les stratégies de transformation .....	59
8	Faire une analyse de rentabilisation de la transformation .....	60
8.1	Faire une analyse sommaire de rentabilisation des possibilités de projets dérivés .....	60
8.2	Présenter des conceptions de rechange.....	62
8.3	Faire une analyse coûts-avantages .....	62
8.4	Faire un choix et formuler une recommandation .....	63
8.5	Mettre à jour les stratégies de conception et de transformation opérationnelles .....	64
9	Élaborer le plan directeur de la transformation .....	65
9.1	Analyser les plans de projets individuels.....	66
9.2	Intégrer et consolider les plans de projets individuels .....	67
	Annexe A : Mappage du modèle principal des GC du MRSG.....	68
	Annexe B : Identification et classification des services du MRSG.....	76
	Annexe C : Stratégies de conception des services stratégiques du PTO.....	89

## Introduction

---

Le présent guide s'adresse aux praticiens qui s'occupent de projets faisant appel à la méthodologie de conception et de planification stratégiques du PTO. Pour tirer le plus grand profit du présent guide, le lecteur devrait d'abord consulter le document sur la méthodologie de conception et de planification stratégiques du PTO. Le présent document n'a pas pour objet d'expliquer la méthodologie, mais il se veut plutôt un guide détaillé à l'intention des praticiens qui ont déjà reçu une formation sur les différentes techniques de conception, de planification et de gestion de projet que contient la méthodologie du PTO.

En appliquant la méthodologie de conception et de planification stratégiques du PTO, les praticiens franchissent une série d'étapes successives soigneusement établies qui passent d'une « itération » à l'autre, qui supposent la collecte de renseignements ainsi que l'élaboration de modèles. Il en résulte une conception de plus en plus détaillée et de plus en plus facile à mettre en œuvre qui décrit une opération nouvelle ou remaniée de même que les plans de transformation exigés pour la rendre opérationnelle.

Les sections numérotées du présent document correspondent à l'ordre dans lequel les principaux produits sont élaborés à chacune des itérations de la conception. Chaque section décrit le produit, la manière de le construire ainsi que la manière de l'utiliser. La présentation physique du document permet au praticien de faire des annotations dans les marges. Les praticiens devraient avoir à portée de main les MSRG Patrons de référence des services pour certaines des activités décrites dans le présent document, ainsi que le Glossaire du PTO.

Les sections intitulées *Règles*, *lignes directrices*, *conseils* contiennent des énoncés de règles qui appliquent la syntaxe des règles opérationnelles. Chaque énoncé contient l'un des termes suivants :

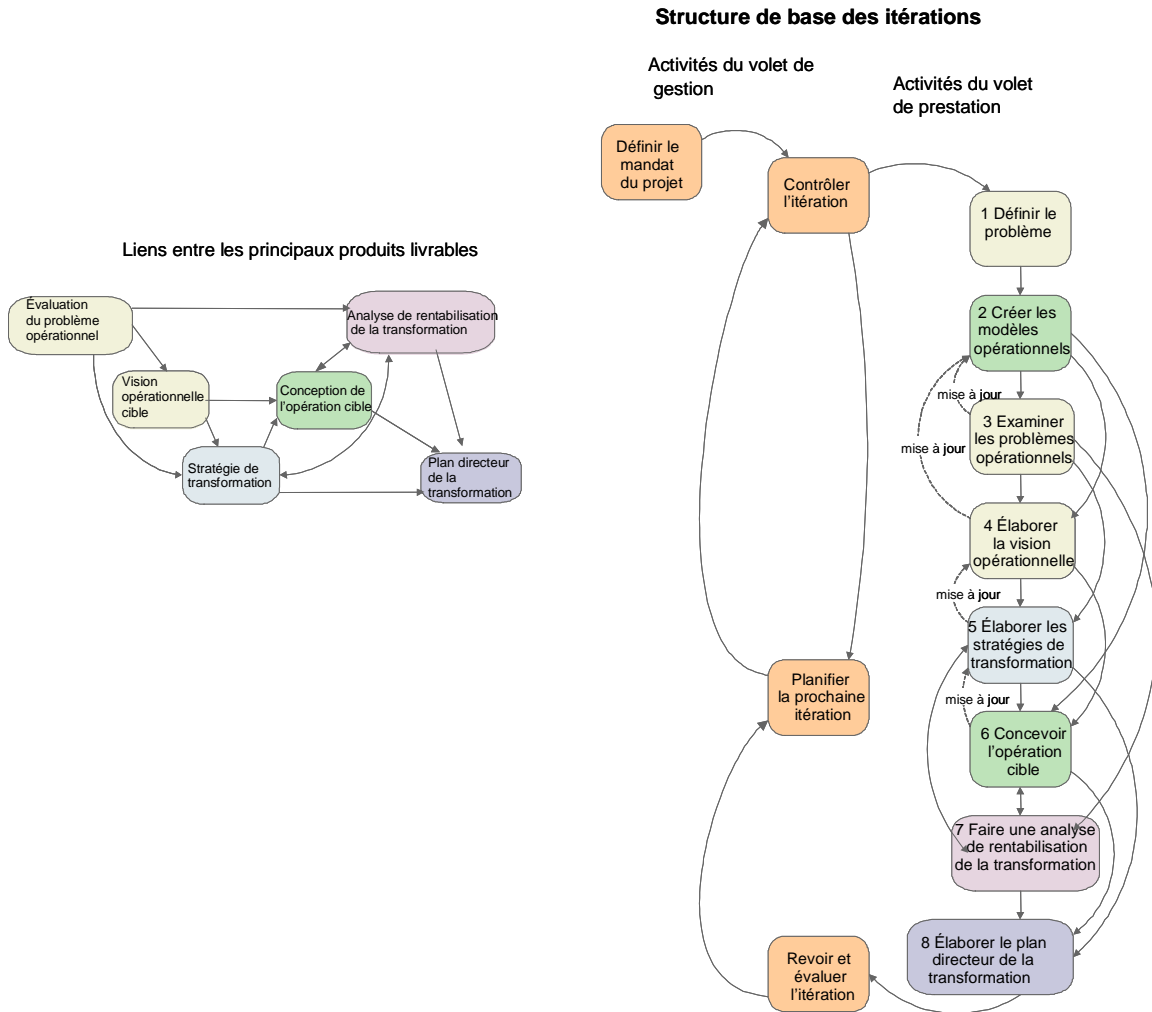
- Doit (ou ne doit pas) – il s'agit de règles qui *doivent* être suivies (obligatoires).
- Devrait (ou ne devrait pas) – il s'agit de règles qui *devraient* être suivies dans la mesure du possible (lignes directrices ou pratiques exemplaires).
- Pourrait – il s'agit de suggestions ou de conseils qui pourraient être utiles.

Chaque énoncé peut être assorti de conditions, qui commencent soit par « si » soit par « quand » et suivent la règle, après une virgule. Le terme « si » est utilisé quand la condition s'applique en permanence au fil du temps. Le terme « quand » est utilisé si la règle est exécutée à un moment donné. Les énoncés contenant le verbe « doit » sont toujours présentés en premier, suivis de ceux contenant le verbe « devrait », puis de ceux contenant le verbe « pourrait ». Ces termes utilisés dans les règles sont repris aux sections *Propriétés*, *notes*, *conseils sur les outils*, et ce, dans le même dessein.

Les exemples de produits décrits dans le présent document ont été construits au moyen de MS VISIO, MS Excel et de l'outil MindManager de MindJet. Les versions électroniques de ces exemples et gabarits sont disponibles sur demande auprès de l'équipe du PTO au SCT. Les praticiens sont invités à se servir de ces outils précis qui faciliteront la collecte et la réutilisation de l'information jusqu'à ce que des décisions concernant les outils soient prises aux fins du dépôt du MRSRG.

## La structure de base des itérations du PTO

Toutes les itérations de la conception et de la planification stratégiques du PTO comportent une structure sous-jacente, quel que soit le moment où elles surviennent dans le cycle de vie du projet et quelle que soit la portée ou l'ampleur de l'initiative de transformation. Cette structure, qui est illustrée dans les diagrammes ci-dessous, tient compte de l'ordre naturel de la découverte et de l'élaboration des éléments des rangées 1 et 2 du cadre du PTO. Par ailleurs, elle respecte les liens entre les principaux produits livrables, qui ne changent jamais, qui sont illustrés dans le diagramme de gauche. Les activités numérotées du diagramme de gauche concordent avec les sections du présent document. Le diagramme est reproduit au début de chaque section et l'étape pertinente de la structure décrite dans la section est agrandie.

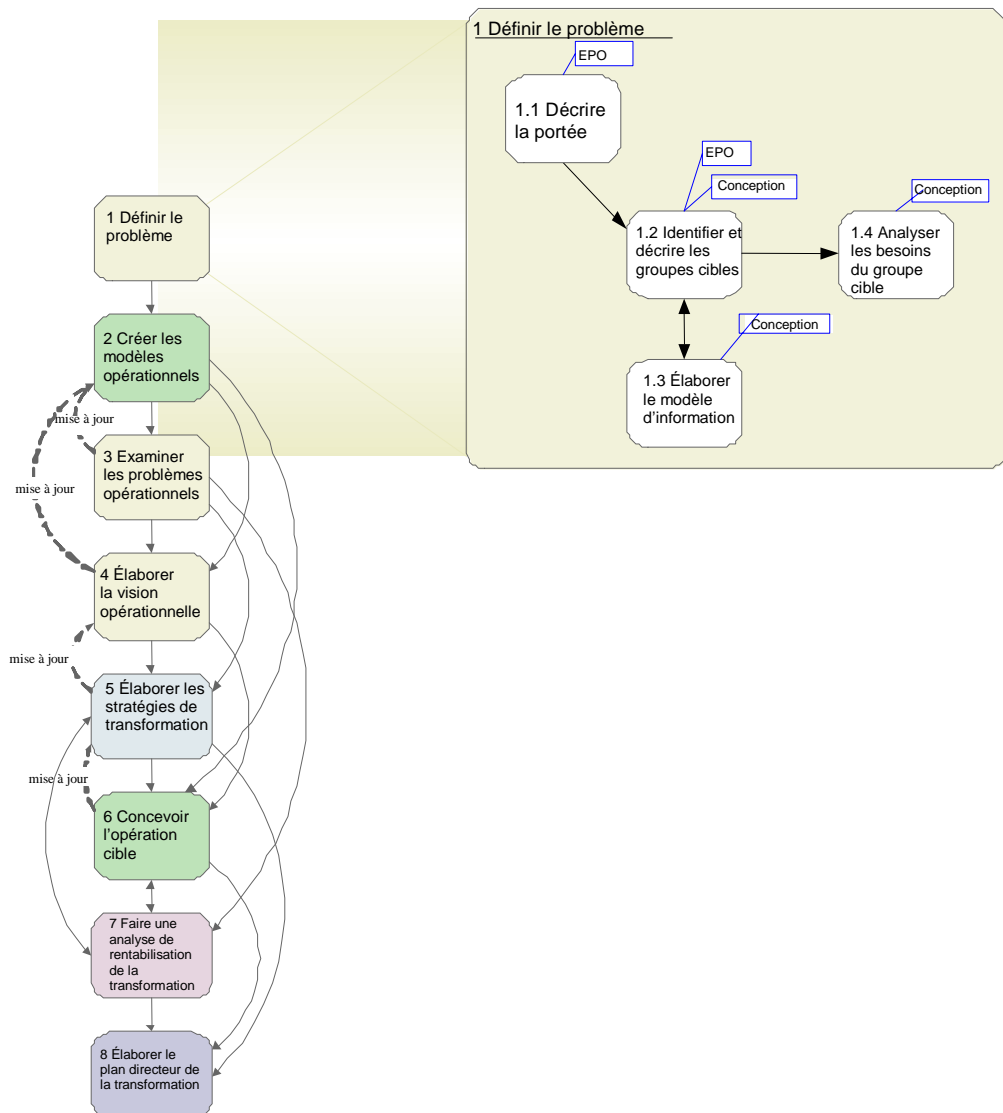




Le processus de la structure et les produits correspondants ont été mis à l'essai dans le cadre des projets des premiers utilisateurs jusqu'à l'étape de la vision, ce qui comprend certaines activités jusqu'à l'étape 8. Le présent document ne va pas plus loin. Certains des exemples de produits utilisés dans le présent document sont fondés sur ceux élaborés dans deux projets des premiers utilisateurs : *Services aux nouvelles entreprises — Démarrage* et *Mappage des services destinés aux aînés*. Les activités visant à amener les produits au-delà de l'étape de la vision (c'est-à-dire les activités supplémentaires des étapes 5 à 8) seront perfectionnées dans des versions ultérieures du présent guide à mesure que d'autres essais auront été menés et que les projets des premiers utilisateurs iront de l'avant.

# 1 Définir le problème

*Idéalement, la portée du problème aura été cernée et décrite dans le mandat du projet à l'étape de la proposition. Toutefois, elle doit être revue pour en assurer la définition explicite conformément au Modèle de référence stratégique des gouvernements canadiens (MRSG) et veiller à ce que tous les participants au projet la comprennent. Il s'agit d'un des principaux éléments de la transformation de la méthodologie de conception et de planification stratégiques du PTO, qui assure au départ la conformité horizontale et à l'échelle des paliers de gouvernement. Elle oblige tous les projets de transformation qui utilisent la méthodologie à commencer par définir « l'empreinte » de leur portée sur le modèle principal des GC (tout en présentant les concepts du MRSG aux participants au projet). Veuillez vous reporter au Gabarit du PTO – Évaluation du problème opérationnel pour obtenir un complément de conseils pratiques.*



## 1.1 Décrire la portée

Commencez par le mappage des champs de programmes et de l'ensemble des paliers de gouvernement qui a été effectué à l'étape de la proposition, puis documenté à la section sur la portée du mandat du projet. Effectuez au besoin une mise à jour, qui peut être documentée au moyen des colonnes à l'extrême gauche du modèle principal des GC.

### 1.1.1 Exemple

*Cet exemple montre le mappage du modèle principal des Services aux nouvelles entreprises — Démarrage. La présence d'une lettre pour chacun des paliers de gouvernement dans une rangée signifie que le palier offre des programmes ou des services qui contribuent au besoin général représenté par le champ de programme visé.*

Services aux nouvelles entreprises — Démarrage mappé sur le modèle principal des GC du MRSB		Palier
Champs des programmes publics	Développement (socio-)économique	M R P F
	Approfondissement des sciences et des connaissances	
	Développement des ressources naturelles	R
	Protection de l'environnement	
	Santé publique	M R
	Protection des droits légalement reconnus, collectifs, démocratiques et individuels	M R
	Développement social	R P
	Épanouissement culturel	M R F
	Développement de l'enseignement	
	Sécurité publique	M R P F
	Justice	M P
	Sécurité nationale et défense	
Champs des programmes de fournisseurs	Politique, planification et gestion publiques	
	Politique, planification et gestion institutionnelles	
	Prestation de services intégrée	
	Services de gestion des communications	
	Services de gestion des ressources humaines	
	Services de gestion financière	M P F
	Services de gestion et de technologie de l'information	
	Services de gestion de la chaîne d'approvisionnement	
	Services administratifs	
	Services de gestion des installations et des biens	
	Services professionnels	

#### Codes des paliers de gouvernement :

M — gouvernement municipal  
R — gouvernement régional  
P — gouvernement provincial  
F — gouvernement fédéral

### 1.1.2 Règles, lignes directrices, conseils

- 1) La portée doit être inscrite pour tous les champs de programmes, tel qu'il est précisé dans le modèle principal des GC du MRSB. Le gabarit complet du modèle principal et les descriptions des besoins comblés par chaque champ de programme sont reproduits à l'[Annexe A : Mappage du modèle principal des GC du MRSB](#).
- 2) Les valeurs des codes des paliers de gouvernement doivent être utilisées pour enregistrer le mappage, si le problème vise plus d'un palier de gouvernement.

- 3) Un crochet (✓) pourrait être utilisé pour enregistrer le mappage, quand le problème vise un seul palier de gouvernement.

### 1.1.3 Propriétés, notes, conseils sur les outils

Le résultat de ce mappage devrait être saisi et consolidé sous forme de tableau (au moyen d'un chiffrier) comme le montre l'exemple.

## 1.2 Identifier et décrire les groupes cibles

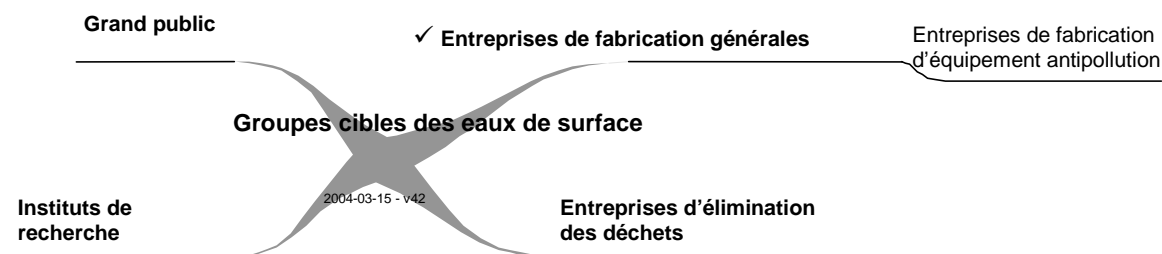
*Le groupe cible principal peut avoir été identifié à l'étape de la proposition et documenté à la section de la portée du mandat du projet. L'itération initiale de la méthodologie du PTO mettra l'accent sur le groupe cible principal et le grand public. D'autres groupes cibles peuvent être identifiés et figurer parmi les groupes prioritaires à inclure dans le modèle en fonction de l'urgence et de l'importance de l'opération ou « mis en attente » jusqu'à une prochaine itération. Dans la mesure du possible, servez-vous des groupes cibles déjà définis dans le MRSRG comme point de départ.*

Les groupes cibles désignent les populations ayant des besoins précis qu'un programme a le mandat de combler. Le but de la définition du groupe cible est d'identifier et d'analyser pleinement l'étendue et l'incidence d'un programme et de ses services, ainsi que de montrer les interactions entre les programmes ayant les mêmes groupes cibles.

Tous les groupes cibles qui devraient faire l'expérience des résultats du programme sont identifiés, que cette expérience soit directe (par exemple, le bénéficiaire d'une subvention) ou indirecte (par exemple, le bénéficiaire de la recherche découlant d'une subvention) et qu'ils perçoivent ces résultats comme étant bénéfiques (par exemple, les résidents d'un quartier) ou non (par exemple, les contribuables).

### 1.2.1 Exemple

*Dans cet exemple, le crochet (✓) indique le groupe cible principal.*



Nom du groupe cible	Description du groupe cible	Critères d'admissibilité du groupe cible
Entreprises de fabrication générales	Entreprises de fabrication en Ontario	L'entreprise doit avoir une installation de fabrication située sur le territoire du palier de gouvernement

## 1.2.2 Règles, lignes directrices, conseils

- 1) Le grand public doit toujours être inclus à titre de groupe cible dont les besoins collectifs de la société sont comblés par le ou les programmes compris dans la portée.
- 2) Les critères d'admissibilité du groupe cible doivent être décrits soit par des caractéristiques intrinsèques (par exemple, sexe, âge, état de santé) soit par des caractéristiques extrinsèques (par exemple, citoyenneté, résidence) soit par une combinaison de ces deux genres de caractéristiques.
- 3) Les groupes cibles devraient compter plus d'un membre.
- 4) Les besoins (par exemple, soins de santé, aide économique) ne devraient pas servir de critères des groupes cibles, car ils représentent un concept distinct du PTO.

## 1.2.3 Propriétés, notes, conseils sur les outils

Les propriétés suivantes doivent être précisées pour chacun des groupes cibles lorsqu'ils sont entièrement décrits :

- Nom du groupe cible – nom court qui saisit l'essentiel du groupe cible
- Description du groupe cible – brève description du groupe cible
- Taille du groupe cible – nombre approximatif de membres (*facultatif lors de la première itération*)
- Critères d'admissibilité du groupe cible – une ou plusieurs caractéristiques intrinsèques et(ou) extrinsèques et valeurs requises (*facultatif lors de la première itération*).

Une schématisation conceptuelle pourrait être utilisée pour saisir et organiser les groupes cibles, comme le montre l'exemple. Le groupe cible principal doit être indiqué d'une façon quelconque.

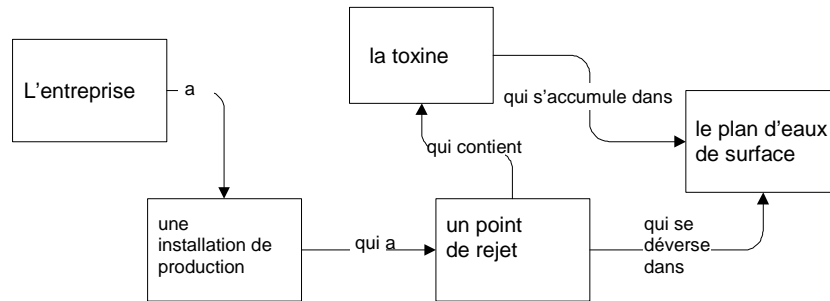
Les propriétés de chaque groupe cible pourraient être saisies dans les notes de l'outil de schématisation conceptuelle ou sous forme de tableau (au moyen d'un chiffrier) comme le montre l'exemple.

## 1.3 Élaborer le modèle d'information

*Servez-vous du groupe cible principal à titre de premier concept. Recherchez des concepts connexes immédiats, ce qui comprend tout ce que les paliers de gouvernement ou les organisations participants peuvent conserver dans leurs dossiers. Menez un nouvel examen chaque fois qu'un nouveau concept ou terme justifie l'ajout d'éléments au modèle. Dans la mesure du possible, servez-vous des concepts déjà définis dans le MRSO comme point de départ. Dans la pratique, le modèle est constamment mis à jour à mesure que l'analyse avance et les nouveaux concepts sont ajoutés à mesure qu'ils sont décelés.*

Le modèle montre les rapports ou les liens entre les grands concepts qui intéressent l'opération. Il vise à créer un vocabulaire commun des opérations (c'est-à-dire un modèle sémantique), qui définit l'accord d'une collectivité (représentée par les participants au projet) sur les concepts importants et les liens entre ces concepts.

### 1.3.1 Exemple



Concept	Définition	Caractéristiques	
		Communes à tous les paliers de gouvernement ou organisations	Non communes — précisez le palier de gouvernement ou l'organisation
<b>Toxine</b>	Toute substance qui, selon les scientifiques ou les médecins, présente des dangers pour les habitants de la biosphère	Nuit aux êtres humains et au biote	Cause une détérioration mécanique des systèmes de traitement des eaux (entreprise de fabrication générale)

### 1.3.2 Règles, lignes directrices, conseils

- 1) Une phrase formée de deux concepts et indiquant le rapport entre eux (dans la direction de la flèche) doit être généralement reconnue comme étant vraie par la collectivité.
- 2) Il doit être possible d'interpréter un rapport en tant que connexion d'intérêt entre deux concepts ou, plus précisément, en tant que lien entre une occurrence du premier concept et une occurrence du second concept.
- 3) Les rapports ne doivent pas représenter le flux d'un élément entre deux concepts.
- 4) Des organisations, postes et titres précis ne doivent pas être fournis dans le modèle.
- 5) Les concepts qui apparaissent dans le Glossaire du PTO (par exemple, service, fournisseur de services, bénéficiaire de services, etc.) ne doivent pas être inclus dans le modèle.
- 6) Chaque concept devrait pouvoir être interprété comme une série d'occurrences semblables.
- 7) Les cardinalités ne doivent ni être précisées — c'est-à-dire combien d'éléments d'un concept quelconque peuvent survenir dans un autre concept ou s'il est obligatoire que toutes les occurrences d'un concept participent à un rapport énoncé — ni être incluses à ce stade de l'analyse. Ce genre de travail est effectué lors de la transition de la rangée 2 à la rangée 3.

### 1.3.3 Propriétés, notes, conseils sur les outils

Les propriétés suivantes doivent être précisées pour chacun des concepts lorsqu'ils sont entièrement décrits :

- Nom du concept – doit être un nom ou un substantif
- Définition du concept – précision du concept
- Caractéristiques du concept – autres contraintes ou descripteurs qui sont vrais seulement pour quelques paliers de gouvernement ou groupes cibles (facultatif lors de la première itération; pour définir les caractéristiques, il pourrait être utile d'étiqueter celles qui sont communes à tous les paliers de gouvernement et toutes les organisations et celles qui sont propres à un ou deux paliers de gouvernement ou organisations, comme le montre l'exemple)

Le modèle doit être représenté sous forme de diagramme. Une case de base doit être utilisée pour représenter un concept. La forme choisie doit différer de celles retenues pour les autres modèles et ne doit pas être un ovale, puisque cette forme est réservée aux services. La forme doit renfermer le nom convenu du concept. Une flèche dirigée doit joindre une paire de concepts, si les deux concepts sont liés.

L'orientation de la flèche doit signaler l'orientation à suivre pour lire le rapport entre les deux concepts. La flèche doit porter la description du rapport.

Les propriétés de chacun des concepts identifiés devraient être saisies sous forme de tableau (au moyen d'un chiffrier) comme le montre l'exemple.

## 1.4 Analyser les besoins du groupe cible

*La première itération mettra l'accent sur les besoins du groupe cible principal à l'intérieur de la portée du problème et sur tout autre besoin connexe ou correspondant du grand public. À titre d'exemple, si le secteur de programme s'inquiète de la nécessité pour un membre du groupe cible d'être reconnu à titre de conducteur légal, alors le grand public a un besoin correspondant d'être protégé contre les conducteurs dangereux. Si la portée doit être rétrécie, les besoins peuvent être classés en ordre de champs de programmes, d'urgence et d'importance pour l'opération et certains peuvent être mis en attente jusqu'à une prochaine itération. Dans la mesure du possible, servez-vous des groupes cibles déjà définis dans le MRSRG comme point de départ.*

Un besoin ciblé est une condition ou une circonstance du groupe cible à l'égard de laquelle le programme est tenu ou mandaté d'intervenir lorsqu'elle se produit. Cet exercice identifie les besoins ciblés d'un programme. Pour savoir s'il existe un besoin ciblé, vous pouvez poser la question suivante : *Si un membre de ce groupe cible fait état de ce besoin, le programme est-il tenu d'intervenir d'une manière quelconque?*

La définition des besoins ciblés a pour objet de déterminer la gamme des besoins reconnus par le programme, de cerner les problèmes ayant trait aux besoins qui n'ont pas été comblés ou qui ont été mal comblés, de concevoir des extraits de service pour combler les besoins, d'établir les mesures du rendement du programme et d'harmoniser avec les autres programmes qui ont les mêmes groupes cibles et besoins.

Les besoins des particuliers diffèrent de ceux des collectivités, c'est-à-dire les entreprises, les autres entités juridiques ou organisations. Les catégories, décrites ci-après, servent à classer davantage les besoins dans chacun de ces genres. Elles facilitent l'évaluation du caractère complet, l'analyse des besoins non comblés, la compréhension des besoins documentés ainsi que la collecte et la réutilisation aux fins des initiatives ultérieures.

**Catégories de besoins des particuliers :**

- Besoins physiologiques de base – comme de l’eau et de la nourriture
- Besoins de sécurité – comme la protection contre des dangers physiques
- Besoins d’appartenance (sociaux) – comme l’affiliation avec d’autres
- Besoins d’estime – comme la maîtrise des habiletés qui commandent le respect des autres et contribuent à une plus grande estime de soi
- Besoins d’autoréalisation – comme l’expression artistique, qui optimise la croissance personnelle et le potentiel

**Catégories de besoins des collectivités :**

- Ressources – le besoin d’avoir les ressources nécessaires pour agir
- Atténuation des risques et des menaces – le besoin de protéger contre les menaces à la survie de la collectivité
- Exécution de la mission – le besoin d’atteindre l’objet pour lequel la collectivité a été formée

*Un groupe cible portant le nom « Chefs d’État » envisage chacun des membres comme étant un particulier mais, si les chefs d’État sont réputés remplacer le gouvernement de leur pays, il faut utiliser les catégories de besoins des collectivités.*

**1.4.1 Exemple**

**Groupe cible dans lequel chaque membre est un particulier**

*Dans le cas du groupe cible du grand public, on se sert des catégories des besoins des particuliers parce que chaque membre du groupe cible est un particulier. Les rangées représentant les catégories pour lesquelles aucun besoin n’a été identifié ont été masquées aux fins de la présentation.*

Secteur de besoin : champs des programmes publics	Genres de besoins des particuliers				
	Physiologique de base	Sécurité	Appartenance (sociaux)	Estime	Autoréalisation
<b>Groupe cible : grand public</b>					
Développement (socio-)économique	<i>prendre du poisson pour manger (Autochtones); avoir de l'eau à boire</i>	<i>assurance d'approvisionnement en nourriture; assurance d'approvisionnement en eau</i>			
Santé publique		<i>assurance que l'eau est potable; assurance que les plages publiques sont salubres pour la baignade</i>			
Épanouissement culturel				<i>utilisation à des fins récréatives des eaux de surface</i>	



### Groupe cible dans lequel chaque membre est une collectivité

*Dans le cas du groupe cible des entreprises de fabrication générales, les catégories de besoins des collectivités sont utilisées parce que chaque membre du groupe est une collectivité. Les rangées représentant des catégories pour lesquelles aucun besoin n'a été identifié ont été masquées aux fins de la présentation.*

Secteur de besoin : champs des programmes publics	Genres de besoins des collectivités		
	Ressources	Atténuation des risques et des menaces	Exécution de la mission
	<b>Nom du groupe cible : entreprises de fabrication générales</b>		
Développement (socio-)économique		<i>Éviter les poursuites pour avoir causé la dégradation des eaux de surface; minimiser la concurrence de fabricants irrespectueux de l'environnement qui produisent à moindres coûts</i>	
Protection de l'environnement	<i>Connaissance des pratiques de production de l'entreprise se rapportant aux eaux de surface qui ne sont pas écologiques</i>		
Santé publique		<i>Protéger le public et les employés contre les dangers pour la santé que présente la pollution de l'eau</i>	
Sécurité publique		<i>Protéger le grand public et les employés contre les dangers pour la santé que présentent les contaminants de l'eau</i>	

### 1.4.2 Règles, lignes directrices, conseils

- 1) Les besoins doivent être classifiés selon les champs de programmes publics du modèle principal des GC du MRSG.
- 2) Les besoins doivent être classifiés au moyen des catégories de besoins des particuliers définies ci-dessus, si chaque membre du groupe cible est un particulier. Il s'agit des catégories suivantes :
  - Physiologiques de base
  - Sécurité
  - Appartenance (sociaux)
  - Estime
  - Autoréalisation
- 3) Les besoins doivent être classés au moyen des catégories de besoins des collectivités définies ci-dessus, si chaque membre du groupe cible est une collectivité (c'est-à-dire une entreprise, une autre entité légale ou un autre organisme). Il s'agit des catégories suivantes :
  - Ressources
  - Atténuation des risques et des menaces
  - Exécution de la mission
- 4) Les énoncés des besoins devraient être libellés de manière à reconnaître que le besoin « exige » une intervention du gouvernement. Par exemple, songez à un

groupe cible démographique, comme les aînés, dont tous les membres ont besoin d'être en santé. L'énoncé des besoins bien formulé montrant l'exigence d'une intervention du gouvernement pourrait prendre la forme suivante : « assurance que les fournisseurs de soins de santé connaissent les questions de santé se rapportant à l'âge ».

- 5) Les énoncés des besoins devraient compléter la phrase suivante : « chaque membre du groupe cible a besoin de... ».

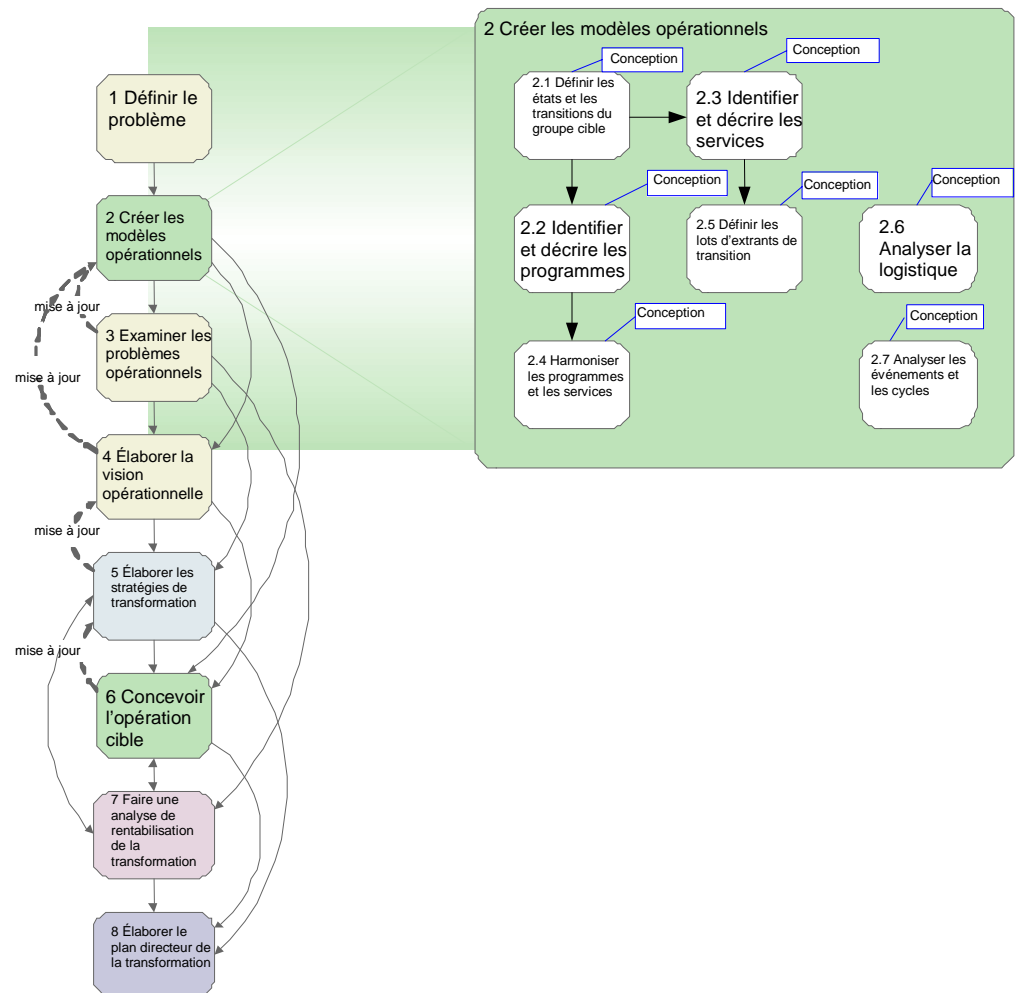
### **1.4.3 Propriétés, notes, conseils sur les outils**

Les besoins ciblés de chaque groupe cible identifié devraient être saisis et consolidés sous forme de tableau (au moyen d'un chiffrier) comme le montre l'exemple.

## 2 Créer les modèles opérationnels

*La conception et la planification stratégiques du PTO englobent des modèles et des techniques de modélisation élaborés pour le secteur public et dont l'utilisation à ces fins a fait ses preuves. Elles utilisent la terminologie du secteur public et rendent explicites les liens unissant les éléments importants de l'opération, établissant une connexion directe et très apparente entre le besoin du groupe en voie d'être comblé, l'extrait de service et tous les services de fournisseurs ou de soutien.*

*Pour préparer le terrain en vue de l'analyse des problèmes et l'élaboration d'une vision opérationnelle, il faut comprendre l'opération courante. Si elle est déjà documentée au moyen des modèles du MRSG, il suffit d'en extraire les éléments qui conviennent. Par contre, si elle n'est pas documentée ou n'est pas documentée dans les modèles du MRSG, des travaux d'initialisation doivent être entrepris pour établir ces modèles.*



## 2.1 Définir les états et les transitions des groupes cibles

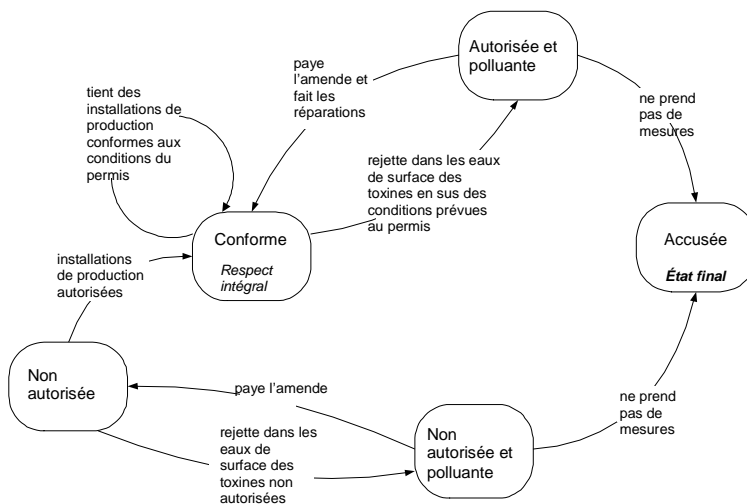
*Commencez par élaborer le modèle de transition de l'état du groupe cible principal, puis celui des autres groupes cibles à mesure qu'on choisit de les inclure. Si la portée doit être réduite, les états peuvent être classés selon l'urgence et l'importance de l'opération, certains états étant « mis en attente » d'une itération ultérieure. Dans la mesure du possible, servez-vous des états de groupe cible déjà définis dans le MRSRG comme point de départ.*

Le modèle de transition de l'état de groupe cible illustre des périodes ou des moments dans le temps où l'état d'un membre principal du groupe cible change, soit du point de vue du membre du groupe cible, soit dans l'optique du ou des programmes visés. L'état correspond à un point identifiable dans le cycle de vie d'un membre du groupe cible, chaque transition représentant l'« intention » du membre du groupe cible ou du programme. La transition désigne un changement important de cet état. Le modèle a pour objet de faire comprendre les transitions connues ou souhaitées par les membres du groupe cible.

**MISE EN GARDE :** Ne confondez pas le diagramme de la transition de l'état avec le diagramme de cheminement des données ou le diagramme de cheminement du travail. Ces diagrammes présentent deux points de vue différents de ce qui survient au cours de l'une des transitions (c'est-à-dire « sur la flèche »), occasionnant le passage du membre du groupe cible au prochain état ou, selon le programme, décelant le membre du groupe cible et l'empêchant de passer au prochain état.

### 2.1.1 Exemple

Transitions de l'état du groupe cible « entreprise de fabrication générale »



### 2.1.2 Règles, lignes directrices, conseils

- 1) Le nom de chaque état doit être un adjectif.
- 2) Le nom de chaque transition doit être un syntagme verbal qui indique ce que le membre du groupe cible fait ou ne fait pas pour assurer sa transition au prochain état.
- 3) Un ou plusieurs états doivent porter la mention « respect intégral » du membre du groupe cible, c'est-à-dire ce à quoi aspire le membre du groupe cible (ou la société).
- 4) Le membre du groupe cible doit être dans un seul état à la fois. Dans l'exemple qui précède, les mentions « non autorisée et polluante » et « autorisée et polluante » désignent différents états préférés et non préférés qui sont combinés de manière à avoir du sens pour la collectivité. L'état « conforme » correspond à l'état « autorisée et non polluante » et l'état « non autorisée et non polluante » ne revêt aucun intérêt pour l'opération.
- 5) Un ou plusieurs états doivent porter la mention « états finals », c'est-à-dire que le problème ne s'intéresse pas aux états après ce point. Dans l'exemple qui précède, dès que l'entreprise de fabrication générale a été accusée, aucun autre service ne lui est acheminé dans ce problème.
- 6) Les états qui ne s'appliquent pas au problème ne doivent pas être inclus.
- 7) Les états des concepts provenant du modèle d'information pourraient être inclus s'il est nécessaire de le faire pour établir clairement des états de groupe cible (par exemple, un genre de ressource ou de produit particulier).
- 8) Les états pourraient d'abord être identifiés du point de vue des membres du groupe cible, puis du point de vue du grand public. Les états « autorisée » et « non autorisée » découlent des besoins de l'entreprise de fabrication générale, tandis que les états « polluante » et « accusée » découlent des besoins du grand public.

### 2.1.3 Propriétés, notes, conseils sur les outils

Le modèle doit être représenté sous forme de diagramme. Une case de base doit être utilisée pour représenter un état. La forme choisie doit différer de celles retenues pour les autres modèles et ne pas être un ovale, puisque ce genre de forme est réservé aux services. La forme doit renfermer le nom de l'état convenu. Une flèche dirigée doit joindre deux états s'il existe une transition valide entre les deux. L'orientation de la flèche doit signaler l'orientation de la transition. La flèche doit porter le nom de la transition.

## 2.2 Identifier et décrire les programmes

*Dressez l'inventaire des programmes courants du problème. Dans la mesure du possible, servez-vous des programmes déjà définis dans le MRSG comme point de départ.*

Le programme désigne un mandat à l'égard duquel des comptes doivent être rendus, qui vise à combler des besoins reconnus de groupes cibles admissibles. Chaque programme cherche à obtenir des résultats précis pour les membres de ces groupes

cibles. Pour ce faire, le programme conçoit des extraits de service fournissant des résultats directs aux membres du groupe cible qui contribueront aux résultats souhaités pour le programme. Cet exercice identifie tous les programmes contribuant à l'atteinte des besoins ciblés déjà établis. (L'étape qui suit identifie les services et leurs extraits.)

### 2.2.1 Exemple

<b>Palier de gouvernement</b>	P
<b>Nom du programme</b>	Protection environnementale provinciale – programme des eaux de surface
<b>Champs du programme</b>	Développement (socio-)économique; protection de l'environnement; santé publique; sécurité publique
<b>Description du programme</b>	Réglementer pour ramener à des niveaux sécuritaires l'accumulation de contaminants dans les eaux de surface provinciales
<b>Portée du programme</b>	Eaux de surface de la province et plans d'eau avoisinants par l'entremise de la Commission des Grands Lacs
<b>Propriétaire du programme</b>	Ministère de l'Environnement – Direction générale des eaux
<b>Budget du programme</b>	
<b>Âge du programme</b>	

### 2.2.2 Règles, lignes directrices, conseils

- 1) Le nom de chaque programme doit indiquer le résultat que le programme doit atteindre et commencer par le terme « Programme ».
- 2) Les programmes doivent être classés selon les champs de programmes définis dans le MRSG. Ces champs sont décrits à l'[Annexe A : Mappage du modèle principal des GC du MRSG](#). Au moment de classer le programme, posez-vous la question suivante : *Quels besoins généraux ce programme comble-t-il?* Le fait de déterminer qu'au moins un service comble le besoin du groupe cible visé par cette classification devrait servir à valider les réponses.
- 3) Le nom du programme devrait tenir compte de l'utilisation commune dans la collectivité.

### 2.2.3 Propriétés, notes, conseils sur les outils

Les propriétés suivantes doivent être précisées pour chacun des programmes lorsqu'ils sont entièrement décrits :

- Palier de gouvernement – une valeur de code pour désigner le palier de gouvernement auquel appartient le propriétaire du programme
- Nom du programme – doit commencer par « Programme »
- Champs du programme – un ou plusieurs des champs de programmes identifiés dans le MRSG
- Description du programme – courte description du programme
- Portée du programme – décrit l'étendue des pouvoirs du programme pour faire exécuter son mandat conformément aux lois et aux règlements du gouvernement offrant le programme; il s'agit habituellement, mais pas toujours, d'une description géographique
- Propriétaire du programme – l'organisation du palier de gouvernement qui est chargée de fournir les services administrés par le programme

#### Codes des paliers de gouvernement :

- M — gouvernement municipal
- R — gouvernement régional
- P — gouvernement provincial
- F — gouvernement fédéral

- Budget du programme – les crédits budgétaires annuels attribués au programme (ce qui comprend les fonds à octroyer, le cas échéant)
- Âge du programme – le nombre d’années depuis lesquelles le programme est exécuté

Les propriétés de chaque programme identifié devraient être saisies sous forme de tableau (au moyen d’un chiffrier) comme le montre l’exemple.

## 2.3 Identifier et décrire les services

*Si la portée de l’étude est assez vaste, la première itération pourrait ne pas identifier les services ou pourrait identifier un ou deux services représentatifs ou modèles pour chaque programme afin d’aider à comprendre le programme. Dans la pratique, cette activité pourrait être menée de front avec celle de la section « 2.4 Harmoniser les programmes et les services ».*

Un service produit un extrait qui comble un ou plusieurs des besoins du groupe cible, contribuant ainsi à l’atteinte des résultats d’un ou de plusieurs programmes. Chaque service est administré par un seul programme. À ce stade de l’analyse, nous nous préoccupons uniquement de l’identification du service et de la détermination de son genre d’extrait de service au moyen des 19 genres d’extraits de service définis dans le MRSG. Plus tard, nous examinerons la série de processus à l’intérieur de chaque service qui produit et fournit l’extrait de service. Cet exercice identifie tous les services et les extraits de service qui contribuent à combler les besoins ciblés déjà identifiés.

Une technique détaillée d’identification et de classification des services est décrite à l’[Annexe B : Identification et classification des services du MRSG](#).

### 2.3.1 Exemple

Palier de gouvernement	P
Nom du service	Service d’inspection des rejets
Nom de l’extrait de service	Inspection des rejets
Genre d’extrait de service	Constataion
Description du service	Enquêter sur les niveaux de rejets de contaminants précis dans les eaux réceptrices et déterminer s’ils sont ou non conformes aux paramètres autorisés
Programme chargé de l’administration	Protection environnementale provinciale – eaux de surface
Propriétaire du service	Ministère de l’Environnement – Direction générale des eaux
Budget du service	
Volume de service	
Âge du service	
Répond aux événements	Demande d’inspection des rejets; déversement
Emplacements du service	Bureaux locaux du ministère de l’Environnement
Portée estimative	Limites du secteur des bureaux locaux et installations de fabrication situées dans ces limites

### 2.3.2 Règles, lignes directrices, conseils

- 1) Le nom de chaque service doit commencer par le terme « service ».

- 2) Chaque service doit être classé selon un seul et unique genre d'extrant de service conforme à la définition du MRSRG.
- 3) Le nom du service ne doit pas comprendre le terme « programme ».
- 4) Un service nommé doit fournir un seul et unique extrant de service nommé.
- 5) Le nom d'un service devrait indiquer le résultat direct que le service est censé atteindre.
- 6) Le nom d'un service pourrait comprendre le nom d'un extrant de service précédé du terme « service », comme dans l'exemple.

### 2.3.3 Propriétés, notes, conseils sur les outils

Les propriétés suivantes doivent être précisées pour chacun des services lorsqu'ils sont entièrement décrits :

#### Codes des paliers de gouvernement :

M — gouvernement municipal  
R — gouvernement régional  
P — gouvernement provincial  
F — gouvernement fédéral

- Palier de gouvernement – une valeur de code pour indiquer le palier de gouvernement du programme chargé d'administrer le service
- Nom du service – doit commencer par le terme « service »
- Nom de l'extrant de service – doit être au singulier
- Genre d'extrant de service – un des 19 genres définis dans le MRSRG
- Description du service – courte description du service
- Programme chargé de l'administration – le programme à qui a été confié le mandat et qui est responsable de la prestation du service, qui sera choisi parmi les programmes déjà identifiés ou ajouté à cette liste, au besoin
- Propriétaire du service – l'organisation ou l'organisme de gouvernance du palier de gouvernement qui est responsable de la prestation du service
- Budget du service – les crédits budgétaires annuels attribués au service
- Volume de service – le volume annuel du service (c'est-à-dire le nombre d'extrants produits par année)
- Âge du service – le nombre d'années depuis lesquelles le service est offert
- Répond aux événements – les événements ou les cycles qui déclenchent la prestation du service (*à mettre à jour à la suite de l'élaboration du modèle des événements et des cycles*)
- Emplacements du service – les lieux géographiques à partir desquels le service est fourni (*à mettre à jour à la suite de l'élaboration du modèle des événements et des cycles*)
- Portée estimative – description du secteur de prestation du service

Les propriétés de chacun des services identifiés devraient être saisies sous forme de tableau (au moyen d'un chiffrier) comme le montre l'exemple.

## 2.4 Harmoniser les programmes et les services

Le Modèle d'harmonisation des programmes et services (MHPS) regroupe et harmonise tous les travaux antérieurs (c'est-à-dire ceux relatifs aux groupes cibles, aux besoins, aux services, aux extrants de service et aux programmes) en fonction d'énoncés de valeur.



Les membres du groupe cible doivent obtenir une certaine valeur de la prestation de l'extrant de service. L'énoncé de valeur établit un lien entre l'extrant de service et le besoin du groupe cible. Il est important, et ce, pour plusieurs raisons : il montre la compréhension des besoins et points de vue du client et peut se traduire en un résultat direct du service. Le résultat désigne une tendance souhaitée au niveau du besoin d'un groupe cible (ce qu'un programme qui connaît du succès arriverait sans doute à réaliser). Les résultats directs de chaque service contribuent aux résultats du programme pour le groupe cible ou les accumulent.

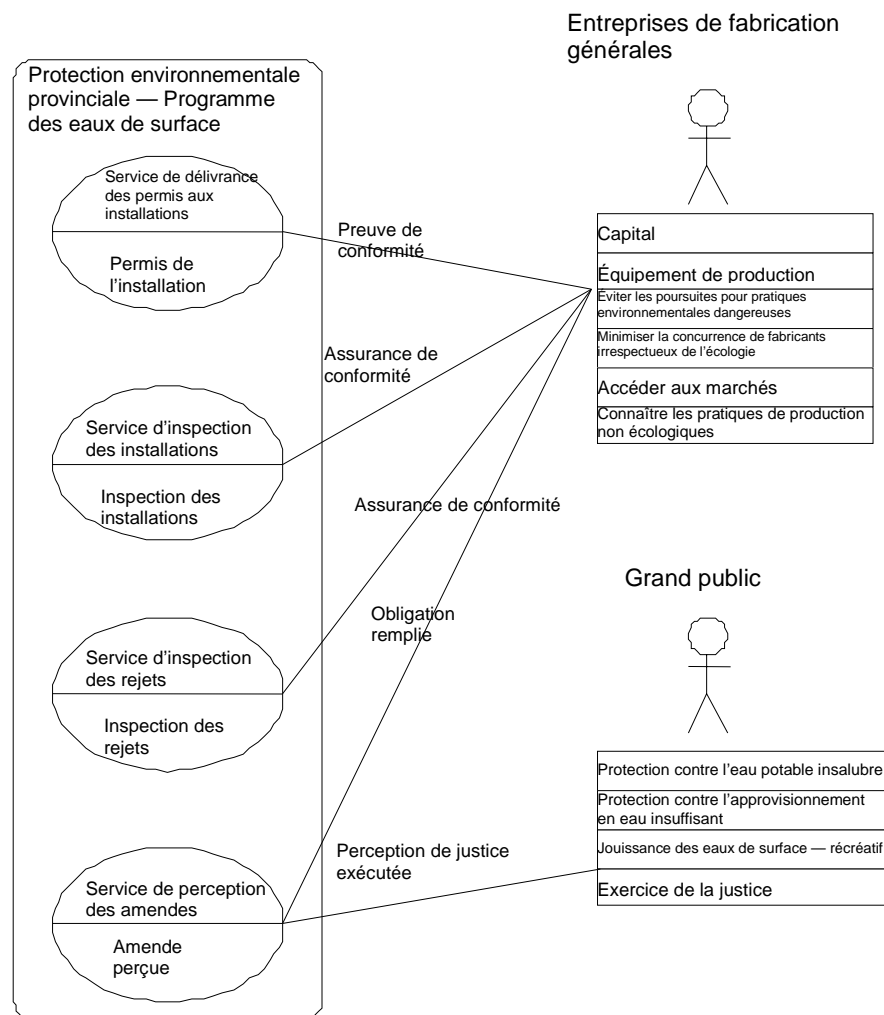
Le MHPS sert à :

- Harmoniser les programmes et services multiples par l'analyse des chevauchements et des écarts en ce qui a trait aux groupes cibles et aux besoins.
- Identifier les résultats directs qui sont utilisés dans le modèle de la logique du programme pour expliciter les liens depuis les résultats directs qui sont attribués jusqu'aux extrants de service, puis jusqu'aux résultats stratégiques.

## 2.4.1 Exemple

### Présentation graphique du MHPS

*Il s'agit de la présentation préférée aux fins de la communication et de la collaboration. Dans l'exemple, un seul palier de gouvernement est représenté.*



### Présentation matricielle du MHPS

*Il s'agit de la présentation préférée pour recueillir, regrouper et analyser l'information du MHPS en utilisant les caractéristiques types du chiffrier pour rechercher les rangées vides (besoins non comblés par un service), les colonnes vides (services sans énoncé de valeur par rapport aux besoins), le regroupement des extrants provenant des services par rapport aux sous-séries de besoins et ainsi de suite.*

Programme		Protection environnementale provinciale — Programme des eaux de surface			
Service		Octroi de permis à l'installation	Inspection de l'installation	Inspection des rejets	Perception d'amende
Extrant de service		Permis à l'installation	Inspection de l'installation	Inspection des rejets	Amende perçue
<b>Groupe cible : Entreprises de fabrication générales</b>					
Besoins ciblés	Capital				
	Équipement de production				
	Éviter les poursuites pour pratiques environnementales dangereuses	Preuve de conformité	Assurance de conformité	Assurance de conformité	Obligation remplie
	Minimiser la concurrence des fabricants irrespectueux de l'écologie	Les concurrents sont réglementés			
	Accéder aux marchés				
	Connaître les pratiques de production non écologiques				
<b>Groupe cible : Grand public</b>					
Besoins ciblés	Protection contre l'eau potable insalubre				
	Protection contre l'approvisionnement en eau insuffisant				
	Jouissance des eaux de surface — récréatif				
	Exercice de la justice				

#### 2.4.2 Règles, lignes directrices, conseils

- 1) Chaque extrant de service doit être lié par l'entremise d'un énoncé de valeur à un ou plusieurs besoins d'un ou de plusieurs groupes cibles.
- 2) Chaque énoncé de valeur doit être formulé du point de vue du membre du groupe cible.

#### 2.4.3 Propriétés, notes, conseils sur les outils

*Les présentations graphique et matricielle de ce modèle contiennent exactement les mêmes éléments (paliers de gouvernement, programmes, services, extrants de service, énoncés de valeur, groupes cibles et besoins) et liens (service à extrant de service, extrant de service à énoncé de valeur à besoin, service à programme, programme à palier de gouvernement et groupe cible à besoin).*

### **Présentation graphique du MHPS**

Chaque groupe cible doit être représenté par un bonhomme stylisé portant le nom du groupe cible. Chaque besoin du groupe cible doit être énuméré dans un tableau, un besoin par rangée. Le tableau des besoins doit être placé sous le bonhomme stylisé représentant le groupe cible.

Chaque palier de gouvernement doit être représenté par un rectangle à angle droit portant le nom du palier de gouvernement.

Chaque programme doit être représenté par un rectangle à angle arrondi portant le nom du programme. Chaque icône du programme doit être placée à l'intérieur de l'icône du palier de gouvernement qui convient.

Chaque service est représenté par un ovale avec une ligne horizontale au centre. L'ovale doit indiquer le nom du service au-dessus de la ligne centrale et l'extrait de service au-dessous. Chaque ovale de service doit être placé dans l'icône du programme qui convient (c'est-à-dire celui du programme chargé de l'administration).

Une flèche dirigée doit joindre le service au besoin si l'extrait de service fournit de la valeur au membre du groupe cible en ce qui a trait à ce besoin. L'orientation de la flèche doit pointer vers le besoin en voie d'être comblé. La flèche doit contenir un énoncé de valeur qui décrit la valeur de l'extrait dans le contexte du besoin en voie d'être comblé du point de vue du membre du groupe cible.

*Si le modèle est trop grand, il peut être fractionné de nombreuses façons :*

*- soit un diagramme par groupe cible, le groupe cible et les besoins figurant au centre du diagramme et les programmes tout autour,*

*- soit un diagramme par extrait de service ou genre d'extrait de service, le ou les programmes figurant au centre et l'ensemble des groupes cibles tout autour.*

### **Présentation matricielle du MHPS**

Les groupes cibles doivent être représentés par des rangées dans la matrice. Les besoins du groupe cible doivent être représentés par des rangées qui suivent la rangée du groupe cible qui convient. Les services doivent être représentés par des colonnes dans la matrice. Un énoncé de valeur doit être placé dans une cellule lorsque le besoin ciblé (rangée) est comblé par l'extrait de service (colonne). L'énoncé de valeur décrit la valeur de l'extrait dans le contexte du besoin en voie d'être comblé du point de vue du membre du groupe cible.

*Si le modèle est trop grand, les mécanismes de filtrage du chiffrier peuvent être utilisés pour en gérer la complexité et appuyer l'impression par groupe cible ou palier de gouvernement ou d'autres critères.*

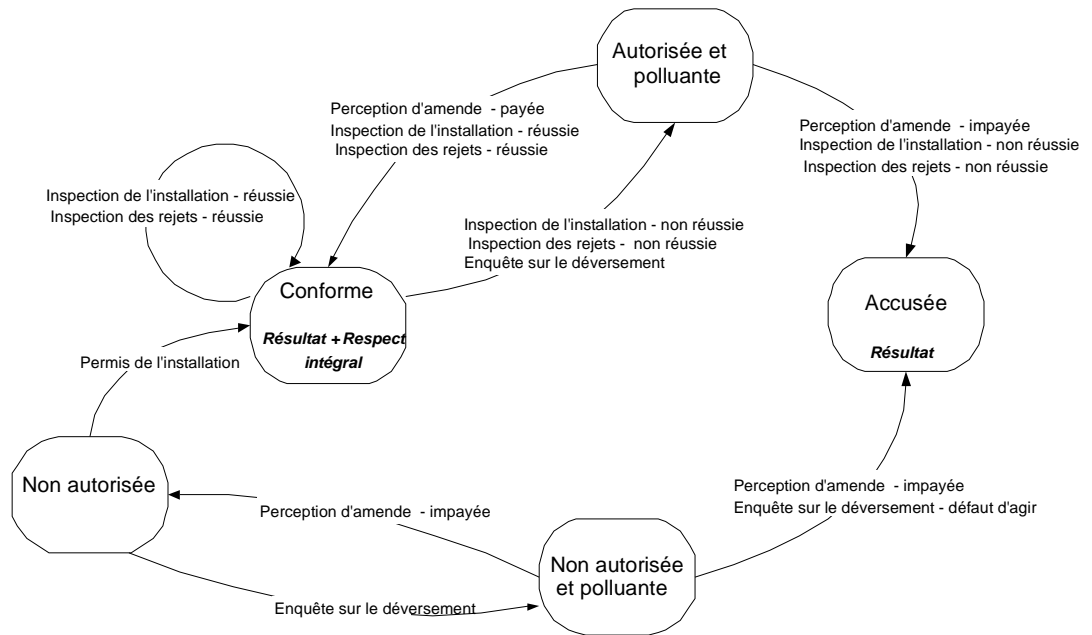
## **2.5 Définir les lots d'extrants de transition**

Dans le cas des transitions identifiées dans le modèle d'état de transition du groupe cible, indiquez les extrants de service précis qui sont offerts pour faciliter chacune des transitions. Cette analyse a pour objet de faire comprendre la combinaison et l'étendue des services associés à chaque transition ainsi que de cerner les possibilités de simplification, de rapprochement et d'harmonisation. Cette analyse permet

également de distinguer les états qui importent aux membres du groupe cible des états qui importent aux fournisseurs. Si de nombreux fournisseurs participent, ils pourraient identifier de nombreux états « internes » différents, ce qui complique indûment la prestation des services.

### 2.5.1 Exemple

Modèle de lots d'extrants de transition  
pour le groupe cible « Entreprise de fabrication générale »



### 2.5.2 Règles, lignes directrices, conseils

- 1) Le modèle doit être bâti sur le diagramme de transition de l'état du groupe cible.
- 2) Un extrant de service doit apparaître à la transition d'un état à un autre si :
  - le membre du groupe cible doit être au premier état pour avoir le droit de recevoir l'extrait de service et
  - l'extrait de service intervient pour faire passer le membre du groupe cible au deuxième état OU constate que le membre du groupe cible est en transition vers le deuxième état OU empêche le membre du groupe cible de faire la transition vers le deuxième état.
  - Exception : les extraits de service qui constituent un droit général devraient apparaître uniquement lors de la transition d'un état préféré vers un état non préféré. Bien que ces extraits soient disponibles à tous,

ils sont principalement établis pour éviter la transition d'un état préféré vers un état non préféré (c'est-à-dire pour assurer un niveau de droit de base à tous les membres du groupe cible).

- 3) Le même extrant de service peut apparaître dans plus d'un lot de transition tant qu'il suit la règle 2.
- 4) Les extrants de service qui aident le membre du groupe à maintenir ou à conserver un état ou qui détectent un membre du groupe cible qui maintient ou conserve un état doivent être placés sur la voie de transition d'un état vers eux-mêmes. Cette transition ne devrait pas être nommée; elle apparaît dans les boucles de l'exemple.
- 5) Les extrants de service de chaque lot devraient être précédés du code du palier de gouvernement du service qui produit l'extrant de service si le problème touche plus d'un palier de gouvernement. *(Cette situation n'est pas indiquée dans l'exemple parce que la portée a été réduite aux seuls services provinciaux).*

*Les praticiens devraient favoriser l'inclusion d'un extrant de service dans moins plutôt que plus de transitions. Autrement dit, si un extrant de service peut avoir une incidence secondaire ou même tertiaire sur une transition, il ne devrait pas être inclus.*

### 2.5.3 Propriétés, notes, conseils sur les outils

Ce modèle doit être représenté sous forme de diagramme qui respecte la même convention que celle visant le diagramme de transition de l'état du groupe cible. Les extrants de service qui facilitent, décèlent ou préviennent la transition devraient apparaître dans des rangées d'un tableau placé sous la flèche.

La présentation de deux versions du diagramme favorise l'analyse :

- 1) les extrants de service de chaque lot sont de couleur et classés selon le genre d'extrants;
- 2) les extrants de service de chaque lot sont triés selon le palier de gouvernement qui les fournit.

Cette information pourrait être recueillie en ajoutant une rangée de transition au tableau utilisé pour identifier et décrire les services. (Veuillez vous reporter au tableau à la Section 2.3.1.)

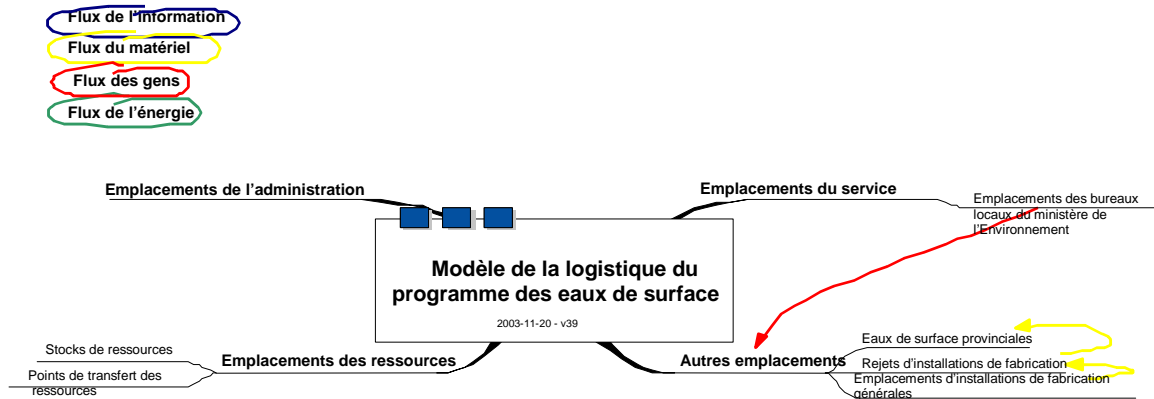
## 2.6 Analyser la logistique

*Dans les premières itérations, cette analyse doit être menée uniquement s'il est nécessaire de comprendre les contraintes physiques du programme. À titre d'exemple, les programmes qui livrent du courrier, fournissent de l'énergie ou transmettent de l'information sur différents genres de réseaux et les programmes qui déploient des ressources spécialisées (à la fois humaines et matérielles) en réponse à différents genres d'urgences pourraient avoir des contraintes physiques « hors de l'ordinaire ».*

Le modèle de la logistique exprime les caractéristiques spatiales et géographiques du programme. Il a pour objet de faire comprendre les contraintes physiques du programme pour préparer le terrain en vue d'une (éventuelle) conception physique (y compris la technologie). Voici les genres d'emplacements types dans un contexte

gouvernemental : points de service où les services sont disponibles, points administratifs servant uniquement à des fins administratives et emplacements des ressources où les ressources sont faites, tenues, entreposées, transférées, etc.

## 2.6.1 Exemple



## 2.6.2 Règles, lignes directrices, conseils

- 1) Seuls les genres d'emplacements de grande envergure de locaux et d'installations devraient être identifiés, par exemple, les locaux et les installations tels l'administration centrale, les points de service, une ambassade, etc.
- 2) Les genres d'emplacement de petite envergure ne devraient pas être identifiés, par exemple, les salles secondaires (nœuds), les quais de chargement, etc.
- 3) Les points de service des genres de modes de prestation pourraient être identifiés, par exemple, téléphone, Internet, ordinateur, etc.
- 4) Les flux de matériel devraient être inclus s'ils sont importants pour le problème. Par exemple, un programme de transport suppose passablement de déplacement de gens et de matériel, tandis qu'un programme de télécommunications suppose d'importants flux d'information.
- 5) Le déplacement ordinaire de gens, d'information, de produits, etc. ne devrait pas être inclus à ce stade de l'analyse.

## 2.6.3 Propriétés, notes, conseils sur les outils

Une schématisation conceptuelle pourrait être utilisée pour saisir les genres d'emplacements qui intéressent le programme, comme le montre l'exemple. Des liens devraient être ajoutés entre les genres d'emplacements pour indiquer les flux de matériel, d'information, d'énergie et de gens.

Le modèle pourrait aussi être représenté sous forme de diagramme. Une case de base doit être utilisée pour représenter un emplacement. La forme choisie doit différer de celles retenues pour les autres modèles et ne doit pas être un ovale, puisque cette forme est réservée aux services. La forme doit renfermer le nom convenu du genre d'emplacement. Une flèche dirigée doit joindre deux genres d'emplacements, s'il existe un flux valide d'information, de matériel, de gens ou d'énergie entre les deux

emplacements. L'orientation de la flèche doit signaler l'orientation du flux. La flèche doit indiquer le genre de flux (c'est-à-dire information, matériel, gens ou énergie) et une courte description de ce qui circule entre les deux emplacements.

*Une fois l'information recueillie, examinez de nouveau les descriptions pour indiquer une mention à l'élément « emplacements des services » pour chaque service ou la perfectionner.*

## 2.7 Analyser les événements et les cycles

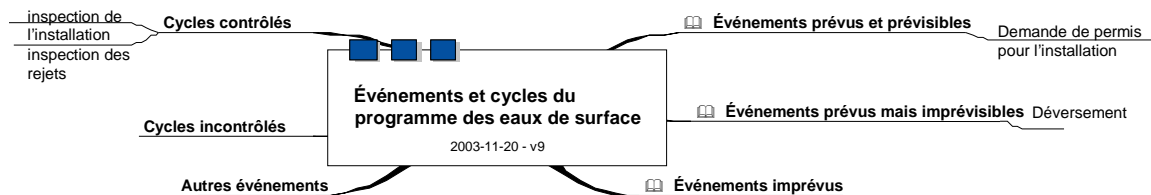
*Dans les premières itérations, cette analyse ne doit être faite que si le programme démontre un important comportement lié au temps, comme un programme fiscal.*

Le modèle des événements et des cycles vise à faire comprendre comment les services du programme sont déclenchés et ce à quoi ils réagissent. Dans les itérations ultérieures, cette analyse peut être menée au niveau du processus du service.

Les événements et les cycles peuvent être classés comme suit :

- événements prévus et prévisibles dont l'occurrence et l'incidence sont entièrement comprises (par exemple, une commande de service);
- événements prévus mais imprévisibles dont l'incidence peut être comprise mais dont l'occurrence peut uniquement être estimée (par exemple, un geste frauduleux);
- événements imprévus dont l'occurrence et l'incidence ne peuvent être prévues (par exemple, une tempête de verglas);
- cycles contrôlés comme le cycle de planification et de budgétisation;
- cycles incontrôlés comme le cycle économique ou le cycle de sécheresse.

### 2.7.1 Exemple



### 2.7.2 Règles, lignes directrices, conseils

- 1) Il faut identifier les événements auxquels les services répondent d'une manière planifiée.
- 2) Il faut identifier les événements qui exigent des processus de service pour déceler l'événement et intervenir.
- 3) Il faudrait identifier à la fois les événements du vrai monde (par exemple, une tempête de verglas) et les événements de programmes (par exemple, les demandes de remboursement des dommages).
- 4) Des liens pourraient être établis entre les événements et les cycles, s'il y a lieu (par exemple, le cycle fiscal, la date d'échéance des retenues à la source mensuelles, la date d'échéance des acomptes provisionnels trimestriels, la date d'échéance des déclarations d'impôt sur le revenu des particuliers, etc.).

### **2.7.3 Propriétés, notes, conseils sur les outils**

Une schématisation conceptuelle pourrait être utilisée pour saisir les genres d'événements et de cycles que le programme reconnaît, comme le montre l'exemple ci-dessus.

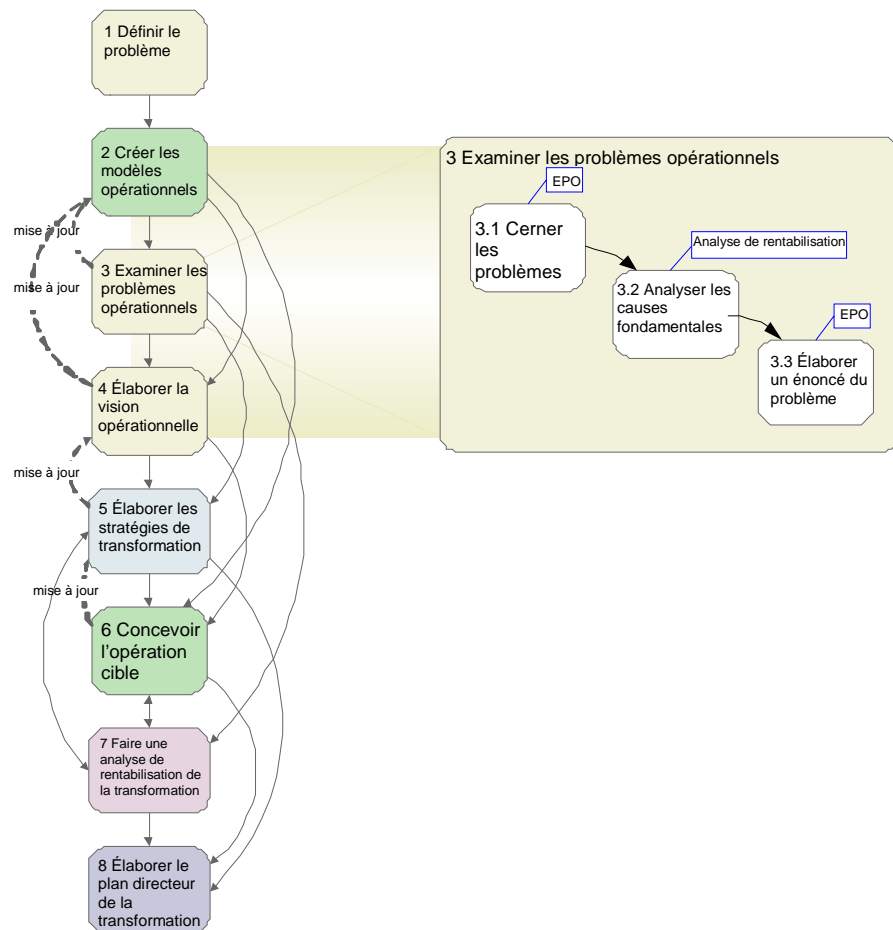
Les événements et les cycles pourraient aussi être saisis sous forme de tableau, au moyen du chiffrier.

*Une fois l'information recueillie, examinez de nouveau les descriptions pour indiquer une mention à l'élément « répond aux événements » pour chaque service ou la perfectionner.*



### 3 Examiner les problèmes opérationnels

*Il est primordial de comprendre le problème opérationnel pour assurer la réussite de la transformation. Des « solutions » liées à la technologie ou à la réorganisation du travail ont souvent été mises en œuvre dans des situations opérationnelles sans que le problème opérationnel sous-jacent n'ait été assez bien compris, ce qui correspond plus ou moins à traiter les symptômes d'une maladie sans guérir le malaise sous-jacent. Les symptômes des problèmes sont identifiés en fonction des modèles de l'opération élaborés jusqu'à ce stade, puis sont analysés pour en établir les causes fondamentales, qui deviennent un intrant du processus d'établissement de la vision. Veuillez vous reporter au Gabarit du PTO – Évaluation du problème opérationnel pour un complément de conseils pratiques.*



## 3.1 Cerner les problèmes

Un problème survient lorsqu'il existe une différence entre la situation prévue et la situation réelle. Les problèmes sont habituellement exprimés en terme d'effets et d'impacts, c'est-à-dire, en terme de symptômes et de comportements observables.

Tous les modèles et toute l'information élaborés à ce stade sont examinés pour cerner les problèmes au moyen des exemples de questions énumérées ci-après. Après avoir épuisé cette démarche, envisagez la situation de quatre points de vue pour trouver d'autres problèmes éventuels : le groupe cible principal, le grand public, les fournisseurs de services et les intervenants. (Les problèmes cernés sont analysés à l'étape qui suit la présente et qui sert à en établir les causes fondamentales.)

### **Besoins du groupe cible**

1. Le besoin est-il bien compris?
2. Le besoin est-il comblé? Quels aspects du besoin ne sont pas comblés?
3. Existe-t-il des attentes actuelles ou futures concernant le niveau de satisfaction du besoin?

### **Modèle de lots d'extrants de transition**

1. Tous les états sont-ils nécessaires, c'est-à-dire est-ce que chaque état fournit de la valeur au membre du groupe cible ou au programme?
  - a. Les états du programme semblent-ils avoir fait passer le fardeau de la complexité gouvernementale au membre du groupe cible?
2. Pour chaque lot, posez les questions suivantes :
  - a. Tous les extrants de service sont-ils requis?
  - b. Les extrants de service du lot « vont-ils » ensemble?
  - c. Certaines interdépendances pourraient-elles être simplifiées?
  - d. Des paliers de gouvernement multiples fournissent-ils le même genre d'extrants dans le même lot?
  - e. Le membre du groupe cible doit-il faire une demande pour chacun des services du lot?
  - f. Le membre du groupe cible doit-il fournir les mêmes renseignements à chacun des services du lot?

### **Modèle d'harmonisation des programmes et des services**

1. Existe-t-il des besoins non comblés? (Rangées vides dans la matrice du MHPS)
2. Existe-t-il des besoins vers lesquels de nombreux extrants sont dirigés? Provenant de paliers de gouvernement multiples? Possibilité de chevauchement.
3. Existe-t-il des besoins vers lesquels un ou quelques extrants sont

dirigés (c'est-à-dire des rangées à peine remplies dans la matrice du MHPS)? Mise en garde : cela n'est pas forcément signe d'un besoin mal comblé mais plutôt une indication que peu de services sont exigés pour combler le besoin.

4. Existe-t-il des services qui combler un besoin ou ne combler aucun besoin, c'est-à-dire des colonnes vides ou à peine remplies dans la matrice du MHPS?

#### **Modèle de la logistique**

1. Le membre du groupe cible sait-il où s'adresser pour obtenir le service? Lorsque des modes de prestation sont ajoutés au fil du temps et dans les organisations et paliers de gouvernement multiples, la complexité de l'accès au service augmente habituellement, ce qui laisse supposer un besoin de rationaliser et d'intégrer les points de service.
2. S'il existe des besoins extraordinaires de déplacer du matériel, la mise en œuvre actuelle permet-elle l'harmonisation avec les plaques tournantes du transport qui conviennent?

#### **Modèle des événements et des cycles**

1. Le programme doit-il répondre à tous les événements et cycles?
2. Chaque événement commande-t-il une réponse unique?

*Si la portée doit être rétrécie, classez les problèmes au moyen d'un mécanisme d'établissement des priorités en vous fondant sur l'urgence et l'importance de l'opération. Les problèmes classés au bas de l'échelle peuvent être mis en attente jusqu'à une itération ultérieure. Veuillez prendre note que les premiers projets dérivés pourraient présenter un avantage accessoire, notamment la possibilité de régler ces problèmes mis en attente, mais ils ne feront pas l'objet de l'attention principale.*

### **3.1.1 Exemple**

Veillez vous reporter à l'exemple de la prochaine section, Analyser les causes fondamentales.

### **3.1.2 Règles, lignes directrices, conseils**

- 1) Chaque symptôme devrait être énoncé comme un événement, c'est-à-dire l'occurrence particulière de quelque chose qui est survenue à un moment et à un endroit donnés. S'il est impossible de le faire, indiquez une instance précise du symptôme décrit.
- 2) Les symptômes pourraient être classés selon l'un des quatre points de vue suivants où les effets se font le plus sentir : le groupe cible principal, le grand public, les fournisseurs de services et les intervenants.

### **3.1.3 Propriétés, notes, conseils sur les outils**

Une présentation sous forme de tableau au moyen d'un chiffrier devrait être utilisée pour recueillir, consolider et analyser les symptômes des problèmes. Une schématisation conceptuelle pourrait également être utilisée, comme le montre l'exemple à la prochaine section.

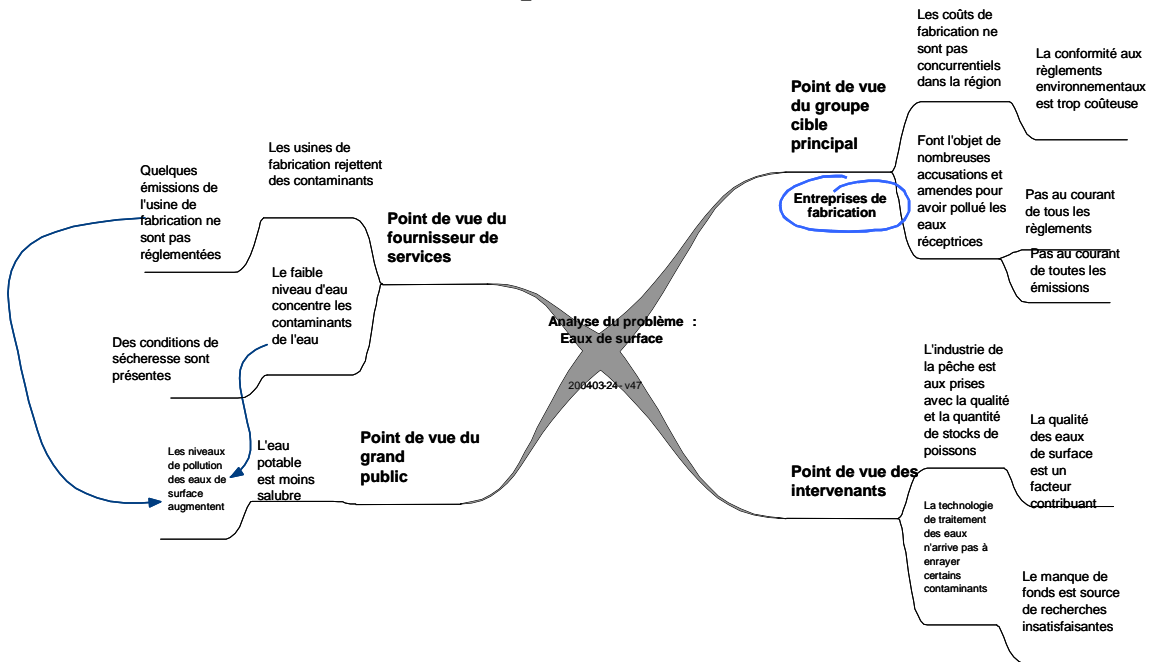
## 3.2 Analyser les causes fondamentales

L'analyse des causes fondamentales est également connue comme étant le « processus des 5 pourquoi », soit habituellement le fait de demander « pourquoi » à cinq reprises pour trouver la cause fondamentale.

Menez une analyse de cause à effet des symptômes du problème pour en trouver les causes fondamentales. Une cause désigne la raison présumée et répond à la question : *Pourquoi le symptôme survient-il?* Les causes peuvent avoir des sous-causes, mais même les problèmes les plus complexes exigent habituellement moins de cinq « niveaux » avant d'arriver à une cause fondamentale. Une cause fondamentale contribue habituellement à plus d'un symptôme.

*Au besoin, classez les causes fondamentales au moyen d'un mécanisme d'établissement des priorités en vous fondant sur l'urgence et l'importance de l'opération. Les causes fondamentales qui sont classées à un niveau inférieur peuvent être mises en attente jusqu'à une itération ultérieure.*

### 3.2.1 Exemple



### 3.2.2 Règles, lignes directrices, conseils

- Il faudrait cerner les problèmes systémiques. Les symptômes de ces derniers comprennent quelques-unes des caractéristiques suivantes :
  - il s'agit de problèmes récurrents qui semblent échapper à toute solution et resurgissent quand on pensait les avoir réglés;
  - les tentatives antérieures d'élaborer des solutions ont par inadvertance créé d'autres problèmes;
  - les solutions évidentes aux problèmes entraînent des conséquences non évidentes.
- Les causes fondamentales pourraient être soustraites à une analyse plus approfondie si le projet met l'accent sur un domaine ou une capacité exigé en particulier (par exemple, interopérabilité, gestion des cas, gestion de l'information). Les causes sont incluses ou exclues selon qu'elles sont visées par

la portée du projet ou que la solution du problème fait partie de l'objectif de transformation du projet.

### 3.2.3 Propriétés, notes, conseils sur les outils

Les résultats de l'analyse des causes fondamentales doivent être représentés dans un diagramme, qui peut prendre la forme d'une schématisation conceptuelle, comme le montre l'exemple, ou d'un diagramme d'Ishikawa (également connu sous le nom de diagramme cause-effet ou en arêtes de poisson).

## 3.3 Élaborer un énoncé du problème

*L'énoncé du problème fournit l'élan qui, lorsque jumelé à l'énoncé de la vision élaboré plus tard, formera le « concept de haut niveau » de la transformation. L'élan est la raison de prendre des mesures, et l'énoncé du problème doit être un message simple et attrayant de deux lignes qui décrit le problème d'une manière succincte permettant à l'intervenant ou à l'auditoire du projet d'en saisir immédiatement le sens.*

L'énoncé du problème est un précis des symptômes observés, du problème (causes) et des besoins non comblés décelés lors de l'analyse du problème.

### 3.3.1 Exemple

Deux exemples sont inclus, en fonction des produits provenant des projets des premiers utilisateurs.

Services aux nouvelles entreprises — Démarrage	
À l'heure actuelle, nous ne comblons pas les besoins de	<i>...dressez la liste des groupes cibles touchés par le problème</i> exploitants de restaurants
pour	<i>...décrivez le besoin souhaité.</i> planifier et ouvrir un restaurant tout en respectant les exigences gouvernementales de manière rentable.
Ce qui se manifeste par	<i>...des symptômes observés</i> - le besoin de retenir les services d'intermédiaires pour se conformer aux exigences complexes en matière de réglementation et d'obtention des permis, - des délais imprévisibles avant l'obtention de la confirmation du permis qui entraînent des retards dans le lancement de l'entreprise excédant la capacité de financement de l'entrepreneur, - des pressions par l'industrie pour faire apporter des changements, - des plaintes adressées aux politiciens.
qui font état de	<i>...causes des problèmes.</i> - processus réglementaires trop lents et non adaptés aux réalités de l'entreprise, - mauvaise coordination à l'échelle des paliers de gouvernement,

	- entrepreneurs n'ayant pas les habiletés et(ou) les connaissances requises du processus de réglementation et d'obtention des permis.
--	---

<b>Mappage des services destinés aux aînés</b>	
À l'heure actuelle, nous ne comblons pas les besoins de	... <i>dressez la liste des groupes cibles touchés par le problème</i> aînés
pour	... <i>décrivez le besoin souhaité.</i>  accéder à la bonne combinaison de services qui leur permettront de conserver ou d'améliorer leur condition en matière de santé, de sécurité, de logement adéquat, d'engagement dans la collectivité et de sécurité financière.
Ce qui se manifeste par	... <i>des symptômes observés</i>  - aînés seuls, confus et victimes de mauvais traitements (c'est-à-dire des aînés qui « passent entre les mailles du filet »),  - augmentation du temps d'attente de places dans des établissements de soins,  - aidants qui sont victimes de mauvais traitements, indifférents ou totalement épuisés,  - ressentiment, préoccupations et colère du public, ainsi que perception que la population des aînés est un fardeau croissant pour la société.
qui font état de	... <i>causes des problèmes.</i>  - connaissance insatisfaisante des besoins et caractéristiques uniques des aînés chez les aidants officiels et les professionnels,  - manque de soutien (financier, ressources, psychosocial, connaissances, juridique) chez les aidants tant officiels que naturels,  - manque de collaboration entre les aidants et les professionnels,  - gros des ressources consacré au maintien des aînés qui sont déjà en perte d'autonomie,  - obligations de rendre compte imprécises entre les paliers de gouvernement et les organisations,  - tellement de services offerts, tellement de fournisseurs de services,  - beaucoup trop d'information, beaucoup trop de points de contact,  - manque de connaissance des données démographiques sur les aînés de la part du grand public (seulement 7 % des aînés sont « en très mauvaise posture », le groupe des aînés donne plus d'heures de bénévolat à la collectivité que tout autre groupe d'âge, etc.)

### 3.3.2 Règles, lignes directrices, conseils

- 1) Un seul énoncé du problème doit être produit pour une initiative de transformation.
- 2) L'énoncé doit être converti en termes simples à partir du gabarit et révisé avant d'être publié dans les produits principaux appropriés ou utilisé dans les exposés externes au projet.

### 3.3.3 Propriétés, notes, conseils sur les outils

Le gabarit de phrases suivant doit être utilisé :

À l'heure actuelle, nous ne comblons pas les besoins de	<i>...dressez la liste des groupes cibles touchés par le problème</i>
pour	<i>...décrivez le besoin souhaité.</i>
Ce qui se manifeste par	<i>...symptômes observés</i>
qui font état de	<i>...causes de problèmes.</i>

Un tableau obtenu par un logiciel de traitement de texte devrait être utilisé pour rédiger l'ébauche de l'énoncé du problème, ce qui facilite la conversion de l'énoncé en un support de qualité prêt à publier.

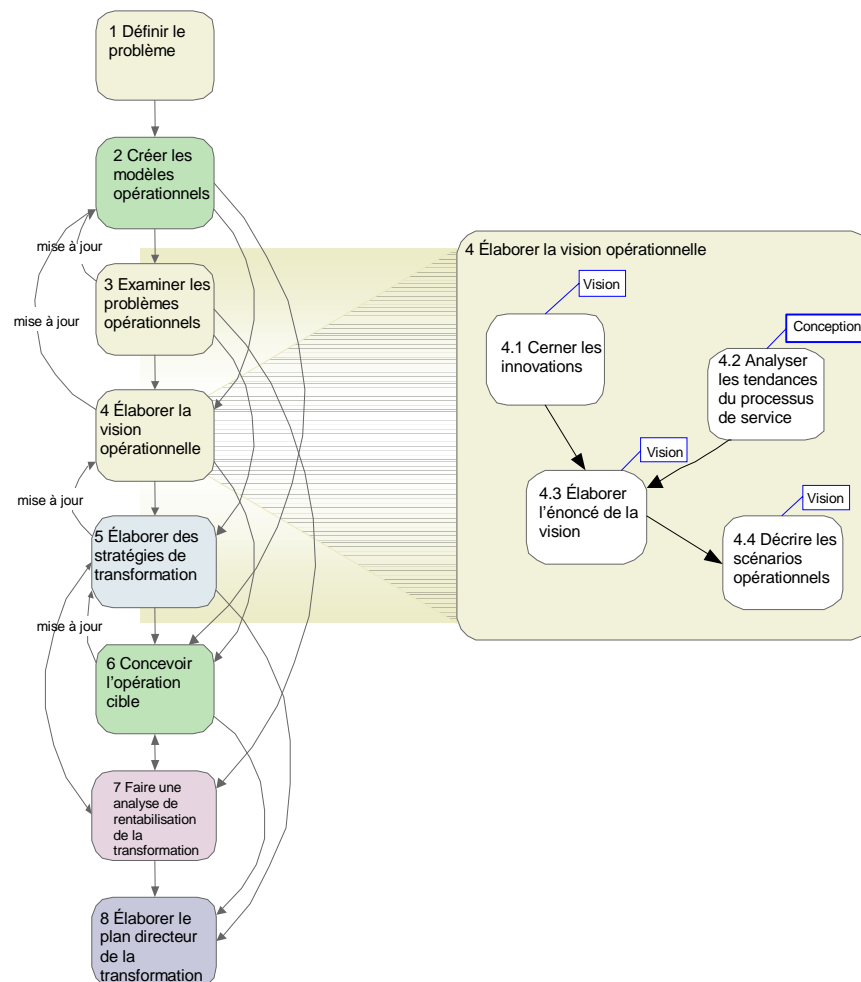
## 3.4 Mettre à jour les modèles opérationnels

*Avant de passer au prochain stade, mettez à jour au besoin les modèles opérationnels et la portée.*

*Comparez les modèles aux problèmes prioritaires et aux causes fondamentales, en laissant tomber s'il le faut des groupes cibles, des besoins ciblés ou des lots d'extrants de transition (ainsi que les services et programmes faisant uniquement partie des lots abandonnés) qui ne concordent pas aux problèmes les plus prioritaires. Ces éléments sont mis de côté en attente d'itérations ultérieures.*

## 4 Élaborer la vision opérationnelle

*Décrivez la vision de l'état permanent après la transformation du ou des programmes opérationnels nouveaux ou améliorés et des nouveaux résultats escomptés. Veuillez vous reporter au Gabarit du PTO – Vision opérationnelle ciblée pour un complément de conseils pratiques.*



### 4.1 Cerner les innovations

Tous les modèles et toute l'information élaborés à ce stade servent à alimenter la séance de remue-méninges qui permettra de trouver des moyens novateurs de combler les besoins du groupe cible ou d'administrer le programme. En outre, les techniques de remue-méninges sans frontière pourraient être utilisées pour trouver d'autres idées après l'analyse des modèles.

Une innovation désigne un processus nouveau, une capacité nouvelle, une norme nouvelle, un outil nouveau ou une utilisation nouvelle d'un outil qui est souvent



contraire aux normes, processus et outils établis. Une caractéristique désigne une qualité, un comportement ou un attribut dominants ou distinctifs du fonctionnement de l'opération compte tenu d'une innovation donnée.

Vous trouverez ci-après des moyens d'utiliser chacun des modèles pour alimenter les activités de remue-méninges.

### **Problèmes et causes fondamentales**

...trouvez un moyen de traiter de chaque problème et symptôme qui réduit la gravité du problème ou l'élimine carrément;

...les problèmes systémiques exigent souvent des mesures correctives par l'entremise de changements d'ordre administratif, réglementaire, législatif ou de changements des politiques.

### **Modèle des lots d'extrants de transition**

...trouvez des occasions de faire concorder les services de chacun des lots entre les paliers de gouvernement OU d'harmoniser les services du même genre d'extrant d'un lot à l'échelle des paliers de gouvernement;

...trouvez des occasions de réduire le nombre d'extrants dans un lot;

...trouvez des occasions de mettre en lot des services du même genre d'extrant;

...trouvez des occasions de réduire le nombre d'états de programme;

...trouvez des occasions de partager le même processus d'enregistrement pour une partie ou la totalité des extrants du lot;

...trouvez des occasions de partager l'information entre une partie ou la totalité des services du lot.

### **Modèle d'harmonisation des programmes et des services**

...trouvez la possibilité de partager, d'harmoniser ou d'intégrer les services comblant des besoins semblables;

...trouvez des occasions de consolider ou d'éliminer des services : abandonner des services redondants, combiner des extrants vers un seul fournisseur de services lorsque plus d'un palier de gouvernement traite du même besoin;

...trouvez des occasions de collaborer à l'échelle des organisations ou des paliers de gouvernement;

...trouvez des occasions de mettre à jour les politiques, par exemple, pour changer le niveau du besoin en voie d'être comblé;

...trouvez la possibilité de changer la portée du programme.

### **Modèle de la logistique**

...trouvez des occasions de partager, d'harmoniser ou d'intégrer les points de service à l'échelle des organisations ou des paliers de gouvernement.

### **Modèle des événements et des cycles**

...trouvez des occasions de partager, d'harmoniser ou d'intégrer des

services qui répondent au même événement;  
 ...trouvez des occasions de partager, d'harmoniser ou d'intégrer des services qui fonctionnent suivant le même cycle et s'adressent au même groupe cible.

### 4.1.1 Exemple

Projet de mappage des services destinés aux aînés – extrait		
N°	Idée	Déclencheur de l'idée (s'il est connu)
3	Suivre la voie des thèmes et tendances en matière de santé pour examiner des stratégies ou former un groupe de réflexion qui étoffera les idées relatives à des services et des programmes de prévention	MLET — nombre relatif de services dans les lots
4	Groupe de réflexion pour les aînés (tourné vers l'avenir)	
5	Regrouper ou intégrer les rencontres consultatives et les services d'éducation et de formation (tous les paliers de gouvernement)	Patrons de référence du processus du service
6a	Mettre en lot les rencontres consultatives et les rencontres d'éducation et de formation à l'échelle des paliers de gouvernement et avec les intervenants de la collectivité	MHPS
6b	Préparer des lots d'événements de la vie, planifier au préalable les soins, sensibiliser les aînés à la qualité de vie, c'est-à-dire donner des séries de séminaires s'adressant aux aînés qui mettent l'accent sur les aînés en santé afin de préserver leur bon état de santé	MLET
7	Fournir de l'information intégrée provenant de multiples paliers de gouvernement à l'intention des aînés à faible revenu; en direct; envoi postal intégré	Analyse du problème
8	Fournir des services à guichet unique – à l'échelle des paliers de gouvernement et des modes de service	Analyse du problème
9	Lorsqu'un bénéficiaire de prime d'invalidité du RPC devient un aîné, le référer aux services de santé à l'intention des aînés	
10	Partager les exceptions de traitement à la prestation du service (c'est-à-dire des mesures correctives)	Patrons de référence du processus du service
11	Répertoire des programmes et services dans d'autres langues et en d'autres formats Faire intervenir les chefs religieux Faire intervenir les détaillants (pharmacie, épicerie) Permettre aux aînés d'établir leur propre profil afin de choisir le mode de prestation, par exemple, « Je ne vois plus très bien. Communiquez avec moi par téléphone, ne m'envoyez pas seulement des lettres. »	Problème : manque de connaissance des services du programme  Cause fondamentale : manque de collaboration du fournisseur de services

### 4.1.2 Règles, lignes directrices, conseils

- 1) Toutes les idées devraient être consignées, même si certaines semblent des plus farfelues.
- 2) Un renvoi devrait être établi entre chaque idée et le sujet à l'étude lorsqu'elle a été proposée, le cas échéant.

### 4.1.3 Propriétés, notes, conseils sur les outils

Les idées devraient être saisies sous forme de tableau au moyen d'un chiffrier comme le montre l'exemple, ce qui permet l'analyse ultérieure et l'établissement de liens avec d'autres produits.

## 4.2 Analyser les patrons de référence du processus de services

*Si la plupart des problèmes visent les services d'un genre donné d'extrant ou si un genre donné d'extrant prédomine dans les secteurs posant problème de tous les modèles, alors le patron de ce genre d'extrant devrait être utilisé sinon le présent exercice peut être exécuté au moyen des Patrons de référence du processus de services universels (également appelés les patrons du niveau 1).*


Il existe dix-neuf patrons de référence du processus de service, soit un patron par genre d'extrant de service défini dans le MRSO. Chaque patron contient tous les processus requis pour produire l'extrant de service de ce genre. L'utilisation de ces patrons pour mener l'analyse permet aux participants du projet de trouver des processus qui peuvent être partagés, harmonisés ou intégrés à l'échelle des paliers de gouvernement et des organisations. Les services figurant dans chacun des patrons sont classés comme suit : planification, approvisionnement, prestation et suppression. Au cours des premières itérations, l'analyse porte uniquement sur les processus d'*approvisionnement* et de *prestation des services*.

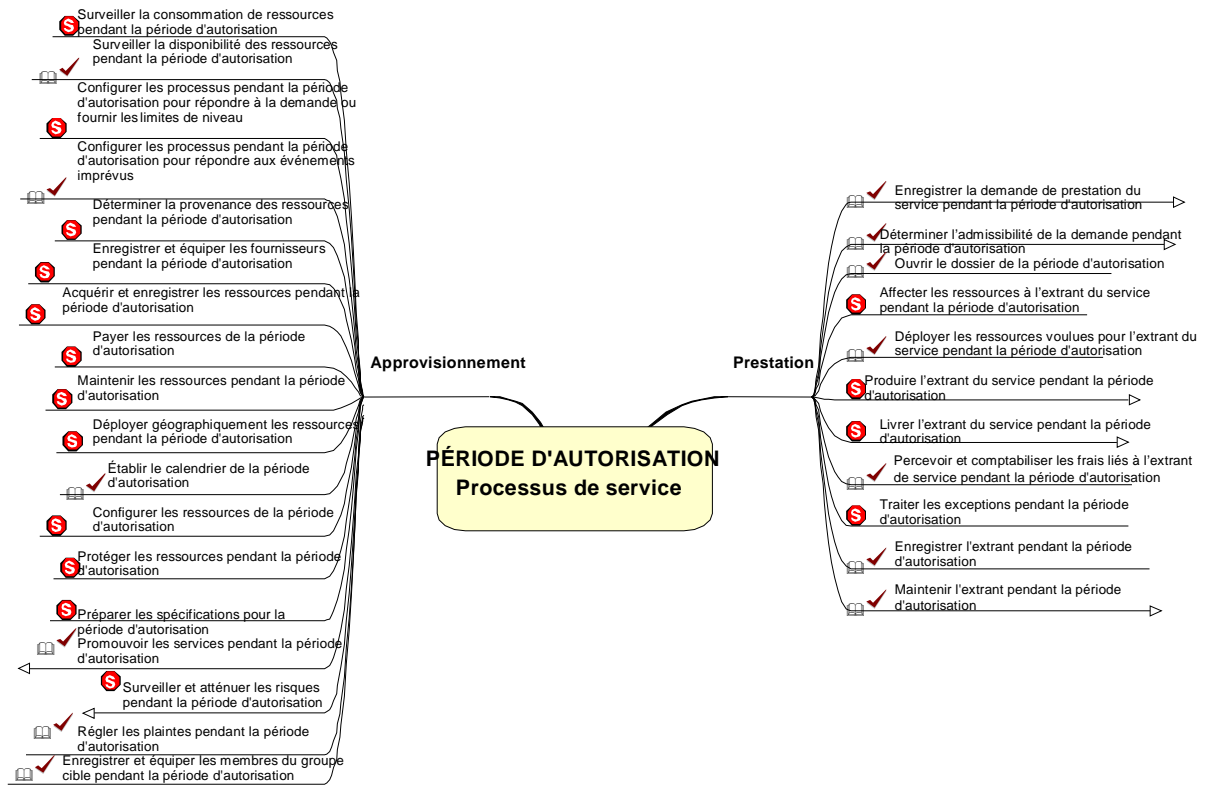
L'analyse est menée sur les services du MHPS. Les processus du patron approprié (choisi en fonction du genre d'extrant de service) sont examinés à tour de rôle pour répondre aux deux questions suivantes :

- Si le processus est exécuté par deux services ou plus du MHPS, un service distinct pourrait-il être élaboré pour exécuter le processus ou une partie de ce dernier au nom des services originaux?
- Si le processus se sert de quelques-unes des mêmes ressources clés que d'autres services (le même genre d'information, le même genre d'équipement spécialisé ou d'habiletés spécialisées, etc.), un service distinct pourrait-il être créé pour fournir ces ressources aux services originaux?

### 4.2.1 Exemple

**Services aux nouvelles entreprises — Démarrage – Périodes d'autorisation**

*Dans cet exemple, le panneau d'arrêt signifie que le service ne peut pas être partagé, le crochet (✓) signifie que le processus peut être partagé et l'icône  renvoie à des notes décrivant les éventuelles contraintes relatives à l'étendue du partage possible.*



## 4.2.2 Règles, lignes directrices, conseils

- 1) Chaque processus qui renferme les parties approvisionnement et prestation des patrons de référence du processus de services devrait être examiné (c'est-à-dire les deux questions devraient être posées à son sujet).
- 2) Pour chaque processus, tant la réponse que la justification devraient être consignées pour chaque question.
- 3) Le processus doit être décomposé en deux sous-processus ou plus et les questions doivent être posées pour chacune des parties si la réponse à l'une ou l'autre question est positive pour une partie du processus.

## 4.2.3 Propriétés, notes, conseils sur les outils

Une schématisation conceptuelle pourrait être utilisée pour saisir les résultats de cette analyse, comme le montre l'exemple. Les capacités des icônes de l'outil de schématisation conceptuelle devraient être appliquées pour indiquer si un processus peut être partagé. Les processus décomposés doivent être ajoutés à titre de nouvelles

branches. La justification de chaque réponse devrait être saisie dans la zone des notes de l'outil de schématisation conceptuelle.

Ou bien, les résultats de cette analyse pourraient être consignés sous forme de tableau au moyen d'un chiffrier. En pareil cas, ils pourraient être liés au tableau servant à saisir les innovations.

## 4.3 Élaborer l'énoncé de la vision

*L'énoncé de la vision est jumelé à l'énoncé du problème pour former le « concept de haut niveau » de la transformation, ce qui facilite la communication de la transformation aux intervenants et aux autres auditoires.*

La vision est l'énoncé de la vue d'ensemble qui décrit l'état final souhaité (c'est-à-dire l'opération transformée ou l'état permanent après la transformation). Elle devrait être de portée générale, ne pas être normative et aller au-delà de la simple reformulation du scénario actuel où tous les problèmes sont réglés.

### 4.3.1 Exemple

<b>Services aux nouvelles entreprises — Démarrage</b>	
	<i>Groupes cibles compris dans la portée</i> Restaurateurs inexpérimentés et expérimentés
qui doivent	<i>...besoins du groupe cible compris dans la portée</i> planifier une entreprise florissante et naviguer dans le processus réglementaire et d'obtention de permis depuis l'état « quiconque » jusqu'à l'état « première vente légale » (autrement dit, la porte est ouverte et le premier repas a été servi) en respectant toutes les exigences gouvernementales pertinentes de manière rentable
pourront	<i>...décrire le ou les nouveaux résultats.</i> - lancer un restaurant rapidement et dans un délai prévisible tout en minimisant les coûts - naviguer facilement dans les services gouvernementaux et se conformer facilement aux règlements gouvernementaux - obtenir facilement les connaissances leur permettant de prendre une décision éclairée de lancer ou non une nouvelle entreprise - lancer un restaurant qui a de grandes chances de réussir, par exemple, qui est accepté par le grand public.
Ce que faciliteront	<i>...des caractéristiques opérationnelles</i> - une carte de services claire et complète pour les restaurateurs expérimentés et inexpérimentés - de l'information pertinente et opportune - des réponses décisives, complètes et faisant autorité - des normes de service adaptées, uniformes, publiées et prévisibles

	- un processus transparent
Ce qui sera rendu possible par	<p>...des innovations.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- cadre de collaboration entre les paliers de gouvernement et à l'intérieur de ceux-ci</li> <li>- interopérations continues entre les paliers de gouvernement et à l'intérieur de ceux-ci</li> <li>- conception simplifiée du processus comportant de l'auto-assistance améliorée, tenant compte du point de vue du client, comportant des capacités des clients et mettant l'accent sur le client</li> </ul>
Nous saurons que nous avons réalisé cela lorsque	<p>...exemple de mesures du rendement.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- le libre-service est plus fréquent et le recours aux intermédiaires est réduit</li> <li>- l'industrie fait part d'une plus grande satisfaction et moins de pressions sont exercées en vue du changement</li> <li>- le temps requis pour démarrer un nouveau restaurant est réduit</li> <li>- moins de plaintes sont adressées aux politiciens</li> <li>- l'activité économique dans le secteur de la restauration s'accroît</li> <li>- la conformité est meilleure et les coûts d'exécution sont réduits</li> <li>- nous avons réalisé des gains d'efficience pour le gouvernement et les entrepreneurs.</li> </ul>

### 4.3.2 Règles, lignes directrices, conseils

- 1) Un seul énoncé de la vision doit exister pour une initiative de transformation.
- 2) La contribution du programme à la vision doit être rendue explicite dans les parties « Ce que faciliteront » et « Ce qui sera rendu possible par » du gabarit.
- 3) Le gabarit de phrases doit être utilisé pour rédiger l'énoncé.
- 4) L'énoncé doit être converti en termes simples à partir du gabarit et révisé avant d'être publié dans les produits principaux appropriés ou utilisé dans les exposés externes au projet.
- 5) Les Patrons universels de mesure (niveau 1) du service pourraient être utilisés pour aider à choisir les exemples de mesures du rendement.

### 4.3.3 Propriétés, notes, conseils sur les outils

Le gabarit de phrases suivant doit être utilisé :

	Groupes cibles compris dans la portée
qui doivent	...besoins du groupe cible compris dans la portée
pourront	...décrire le ou les nouveaux résultats.
Ce que faciliteront	...des caractéristiques opérationnelles
Ce qui sera rendu possible par	...des innovations.

Nous saurons que nous avons réalisé cela lorsque	... exemple de mesures du rendement.
--	--------------------------------------

Un tableau obtenu par un logiciel de traitement de texte devrait être utilisé pour rédiger l'ébauche de l'énoncé de la vision, ce qui facilite la conversion de l'énoncé en un support de qualité prêt à publier.

#### 4.4 Décrire les scénarios opérationnels

*Veillez vous reporter au Gabarit du PTO – Vision opérationnelle cible.*

*Veillez prendre note que le gabarit des possibilités de projets dérivés de la prochaine section s'inspire des caractéristiques d'un scénario opérationnel décrit dans le présent gabarit de document.*

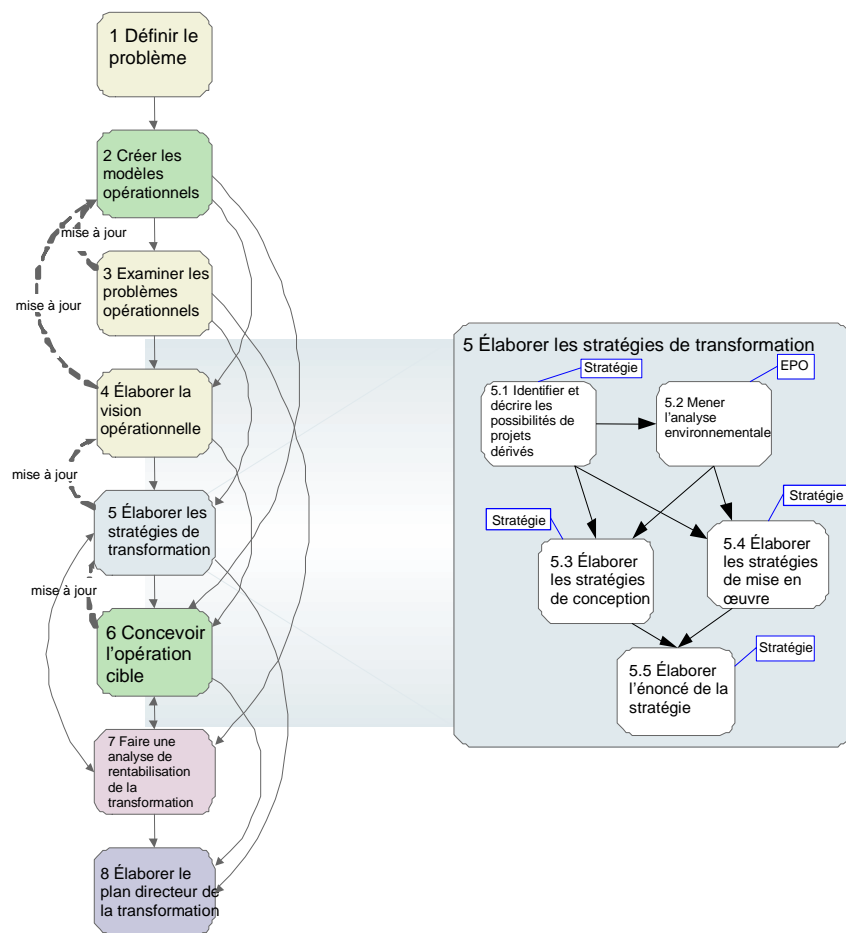
#### 4.5 Mettre à jour les modèles opérationnels

*Avant de passer au prochain stade, mettez à jour au besoin les modèles opérationnels en y intégrant les nouveaux renseignements obtenus dans le cadre des activités liées à la vision.*

*Au besoin, examinez de nouveau la portée et mettez de côté certains éléments de la conception dans l'attente d'une itération ultérieure.*

## 5 Élaborer les stratégies de transformation

*Décrivez ce qui sera fait pour réaliser la transformation – pour réussir la transformation de l’opération depuis l’état actuel à l’état cible. La stratégie de transformation dirige à la fois la conception de la cible et l’élaboration du plan directeur de la transformation requis aux fins de la mise en œuvre. Les stratégies de conception couvriront tous les aspects (colonnes) du cadre du PTO (c’est-à-dire quoi, comment, où, qui, quand et pourquoi), tandis que les stratégies de mise en œuvre couvriront les aspects du budget, des ressources, des échéanciers et du risque de la transformation.*



### 5.1 Identifier et décrire les possibilités de projets dérivés

*Dans les premières itérations, les scénarios opérationnels et les innovations forment le fondement des possibilités de projets dérivés. Les critères de ces dernières*



*devraient être précisés dans le mandat du projet. Les critères suivants figurent parmi ceux qui peuvent être retenus pour voir s'il existe des possibilités de projets dérivés :*

- *changement du comportement des fournisseurs de services;*
- *changement appréciable d'un rapport avec un client (prenez note que les clients des programmes des fournisseurs sont habituellement d'autres programmes du gouvernement);*
- *réduction des étapes et des processus pour réaliser les résultats du programme;*
- *réduction du temps de réponse, économies d'argent;*
- *fourniture rapide de produits livrables ainsi que contribution aux objectifs à long terme;*
- *non encore mis en branle.*

Puisque chaque itération mineure fournit en partie, en presque totalité et en totalité les produits livrables de la conception et de la planification stratégiques à un certain degré d'achèvement, il est possible de lancer des projets donnant des projets dérivés afin de créer ou de mettre à l'essai des travaux de conception détaillés dans un secteur bien délimité, tandis que les itérations se poursuivent à un niveau stratégique. Dans les premières itérations, ces projets servent également à imprimer l'élan et à fournir d'adhésion à l'effort global de transformation.

### 5.1.1 Exemple

Exemple pour le mappage des services aux aînés	
Nom de la possibilité	<p><i>Donnez un nom qui décrit la possibilité.</i></p> <p><b>« Dossiers des clients des programmes et services à l'intention des aînés »</b></p>
Portée de la possibilité	<p><i>Décrivez la portée de la possibilité. Vous pouvez utiliser des éléments tels que les services fournis ou la transition d'un état de client à un autre pour délimiter la portée.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Créer des dossiers communs sur l'admissibilité et l'évaluation qui seront utilisés à l'échelle des programmes et des paliers de gouvernement</li> </ul> <p>Au total 140 services ont été identifiés; les clients doivent fournir des renseignements personnels de base afin d'avoir accès aux services.</p>
Scénario actuel	<p><i>Décrivez le scénario opérationnel actuel dans la portée de la possibilité. Décrivez comment les extrants de service sont fournis pour faciliter la transition d'un état à un autre.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Recueillis à de nombreuses reprises, reproduits</li> <li>• Non uniformes</li> <li>• Utilisation non efficace du temps</li> </ul>

<b>Problèmes actuels</b>	<p><i>Identifiez les problèmes actuels que pose le scénario actuel. Utilisez les définitions des lots d'extrants de transition pour identifier les problèmes connexes.</i></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• La conception de l'application ne répond pas aux besoins des utilisateurs multiples<ul style="list-style-type: none"><li>• demande beaucoup de temps et est coûteuse</li><li>• l'information est répétée plusieurs fois pour les clients</li><li>• les paliers de gouvernement recueillent la même information plusieurs fois</li></ul></li></ul> <p>Du point de vue des aînés, le fait de fournir maintes fois cette information est source d'une très grande frustration.</p>
<b>Nouveau scénario</b>	<p><i>Décrivez le nouveau scénario opérationnel dans la portée de la possibilité. Décrivez comment les extrants de service sont fournis pour faciliter la transition d'un état à un autre.</i></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• une seule collecte – utilisation à de nombreuses reprises</li><li>• mises à jour – le praticien dispose des renseignements les plus récents</li><li>• une seule collecte de renseignements communs</li></ul> <p>Cela suppose de recueillir de l'information commune concernant les clients qui sont des aînés et les mettre à la disposition de fournisseurs de services aux aînés dignes de confiance, notamment :</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• nom;</li><li>• adresse, qui peut comprendre l'adresse de résidence et l'adresse postale;</li><li>• numéro de téléphone;</li><li>• numéro d'assurance sociale;</li><li>• numéro de la carte d'assurance-santé;</li><li>• date de naissance.</li></ul> <p>Les renseignements seraient recueillis de manière uniforme, les éléments communs comme ceux mentionnés ci-dessus étant partagés globalement entre les fournisseurs de services dignes de confiance et d'autres éléments étant recueillis comme les dossiers de la « situation » de l'aîné (par exemple son état de santé ou sa situation financière) susceptibles d'être partagés avec un auditoire plus restreint. (Le fournisseur de service digne de confiance aura déjà accès à ces renseignements personnels qu'il tient dans ses propres dossiers.) Ces éléments supplémentaires aideraient les autres fournisseurs de services à comprendre la condition de l'aîné et leur permettraient de prendre des décisions proactives plus éclairées concernant les autres services à offrir qui profiteraient aux clients et amélioreraient leur situation. En outre, des changements apportés aux dossiers des clients (par exemple, un changement d'adresse) seraient entrés une seule fois et tous les fournisseurs de services obtiendraient automatiquement ce nouveau renseignement, de sorte que le client ne serait plus tenu d'informer lui-même chacun des fournisseurs de services.</p>

<b>Ce qui a changé</b>	<p><i>Indiquez les changements ou les différences entre la conception actuelle et la conception nouvelle. Par exemple, il peut s'agir de services consolidés, d'extrants modifiés, d'un nouveau service ou d'un cycle changé.</i></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• le client approuve l'accès au renseignement et sa diffusion</li><li>• le renseignement est mis à la disposition de tous les fournisseurs de services à des niveaux d'accès variés</li></ul>
<b>Ce qui est amélioré</b>	<p><i>Indiquez les éléments meilleurs de la nouvelle conception. Mettez l'accent sur le résultat ou la valeur fournis à la fois au groupe cible du grand public ou à un autre service.</i></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• renseignements courants et historiques fournis en permanence sur l'aîné en particulier</li></ul> <p>La création d'un dossier sur un aîné qui contient des renseignements complets et à jour auxquels l'aîné et les fournisseurs de services autorisés au préalable peuvent avoir accès (ces derniers ayant droit seulement aux niveaux de détails conformes à leur besoin de savoir fondé sur les genres de services qu'ils offrent) réduira manifestement le fardeau de l'aîné, augmentera la probabilité que des renseignements exacts seront utilisés et appuiera la prestation proactive des services que pourraient autrement ne pas obtenir les clients qui en ont le plus besoin.</p> <p>Du point de vue administratif, des économies d'échelle manifestes peuvent être réalisées lors de la collecte et de la tenue des renseignements. Les renseignements seraient recueillis une seule fois et utilisés à de nombreuses reprises. Les mises à jour se feraient une seule fois et seraient rendues accessibles à tous les fournisseurs de services qui ont le droit de les connaître.</p>

### **5.1.2 Règles, lignes directrices, conseils**

- 1) Veillez à ce que chacune des possibilités de projets dérivés satisfasse aux critères énoncés dans le mandat du projet.
- 2) Les innovations mentionnées précédemment doivent être mises à jour pour montrer celles qui ont été incluses aux fins des essais ou de la mise au point dans le cadre d'une possibilité de projets dérivés.
- 3) La description de la possibilité de projets dérivés doit être convertie et rédigée en termes simples à partir du gabarit avant d'être publiée dans les produits principaux appropriés ou d'être utilisée dans les exposés externes au projet.

### **5.1.3 Propriétés, notes, conseils sur les outils**

Les propriétés suivantes doivent être précisées pour chacune des possibilités de projets dérivés, lorsqu'elles auront été décrites intégralement :

- Nom de la possibilité – le nom de la possibilité devrait être court et montrer ce qui est en voie d'être changé.
- Portée de la possibilité – décrivez la portée de la possibilité en renvoyant aux modèles ou aux éléments pertinents.

- Scénario actuel – décrivez la manière dont le programme fonctionne actuellement dans la portée de la possibilité.
- Problèmes actuels – indiquez les problèmes liés au scénario actuel et leur incidence.
- Nouveau scénario – décrivez la manière dont le programme fonctionnera lorsque la possibilité aura été réalisée.
- Ce qui a changé – comparez le nouveau scénario au scénario actuel en faisant ressortir les différences.
- Ce qui est amélioré – décrivez le résultat changé que fournira le nouveau scénario.

Une présentation sous forme de tableau dans un logiciel de traitement de texte est la meilleure manière de saisir et de tenir les profils des possibilités de projets dérivés car elle facilite la conversion de la description pour pouvoir le publier.

## 5.2 Mener une analyse environnementale

*L'analyse environnementale indique les barrières et les obstacles qui nuisent au progrès de la transformation, ainsi que les travaux et initiatives courants qui pourraient profiter à la transformation.*

*Dans les premières itérations, elle prend la forme d'un examen mettant l'accent sur la découverte d'obstacles et de facteurs d'accélération qui pourraient influencer les projets dérivés. Elle ne vise pas à donner un aperçu définitif des forces, des faiblesses ou de la situation courante des organisations des participants ni des paliers de gouvernement. Les participants au projet devraient effectuer cette analyse en se fondant sur ce qu'ils savent d'expérience ou sur ce qu'ils ont tiré de conversations avec leur gestionnaire ou l'équipe de direction. Il convient de signaler que nombre des facteurs seront les mêmes pour l'ensemble des projets dérivés.*

*Lors des itérations ultérieures, cet examen sera approfondi pour appuyer les produits livrables spécialisés à l'étape de l'analyse de rentabilisation, par exemple, l'examen de l'état de préparation à la transformation et l'évaluation de l'incidence des opérations. Veuillez vous reporter au Gabarit du PTO – Évaluation du problème opérationnel pour un complément de conseils pratiques.*

L'évaluation de l'environnement est composée d'une analyse des forces, des faiblesses, des possibilités et des menaces qui est menée du point de vue tant interne qu'externe et à laquelle se greffe la prise en compte de la valeur et des tendances en jeu à l'intérieur comme à l'extérieur de l'organisation.

Vous trouverez ci-après les genres d'éléments susceptibles d'avoir des incidences tant positives que négatives sur l'une ou l'autre des catégories de l'analyse des forces, des faiblesses, des possibilités et des menaces, qui aident à mener à bien l'analyse environnementale.

Direction	
Soutien de la haute direction	S'agit-il d'une possibilité que la haute direction est susceptible d'appuyer, compte tenu surtout des aspects intergouvernementaux et des résultats multiples?

Au programme	La résolution du problème en question constitue-t-elle une priorité pour la haute direction?
Expérience des partenariats	Votre équipe de direction a-t-elle l'expérience des projets nécessitant des partenariats entre paliers de gouvernement ou entre organisations au sein de votre palier de gouvernement?
Communications	Votre organisation a-t-elle l'expérience des communications conjointes ou communes avec d'autres paliers de gouvernement?
<b>Culture et organisation</b>	
Inertie organisationnelle	Comment le personnel réagira-t-il à l'adoption du changement (par exemple, enthousiasme exagéré, rejet total ou même sabotage)?
Orientation de la planification	Sur quoi sont axés les efforts dans votre organisation : les résultats à court terme ou le développement à long terme et les progrès graduels?
Tolérance à l'égard du risque	Comment votre organisation compose-t-elle avec le changement, les nouvelles idées et l'étude d'idées novatrices? La volonté de changer est-elle élevée, moyenne ou faible? En est-il toujours ainsi ou est-ce simplement attribuable au contexte actuel sur le plan politique, budgétaire ou patronal-syndical?
Entraves sur le plan des RH	Vos situation (environnement syndiqué ou non), stratégie (temps partiel, impartition, différents modes de prestation) ou pratiques (télétravail, partage d'emploi) en matière de RH limiteront-elles votre capacité de concrétiser cette possibilité?
Longévité	Quelles sont les chances que le projet se poursuive après des changements de gouvernement et de hauts fonctionnaires?
<b>Faisabilité</b>	
Rendement à court terme	Peut-on raisonnablement s'attendre à réaliser des économies ou à un rendement sur l'investissement dans un délai raisonnable?
Coûts-avantages	Le coût de la mise en œuvre est-il élevé/faible et les économies prévues faibles/élevées?
Probabilité de réalisation des avantages	Dans quelle mesure êtes-vous certain que les avantages prévus seront réalisés (par exemple, de quelle façon les économies en temps et en argent ou l'accroissement de la satisfaction de la clientèle seront-ils mis à profit ailleurs)?
<b>Portée</b>	
Obstacles découlant de	Existe-t-il des obstacles causés par des politiques ou des lois? Quels changements faudrait-il apporter pour

politiques ou de lois	que la transformation puisse se faire dans le cadre des politiques et des lois en vigueur? Quelles modifications devraient être apportées aux politiques ou aux lois en vigueur pour pouvoir réaliser le changement proposé?
Obstacles politiques	L'initiative est-elle susceptible de subir l'influence de groupes d'intérêts spéciaux auxquels le statu quo convient?
Nombre d'intervenants	Les changements doivent-ils être acceptés par un nombre élevé d'intervenants (par exemple, tant par la participation à la conception que par les décisions de gestion)?

### 5.2.1 Exemple

#### Programme de protection environnementale des eaux de surface

<b>Possibilité : des usines mèneraient leurs propres inspections et signaleraient la qualité de l'eau aux points de rejet</b>		
	<b>Facteurs internes</b>	<b>Facteurs externes</b>
<b>+</b>	<b>Forces</b> - mettrait à profit les capacités spécialisées de résolution du problème de la qualité de l'eau du programme courant	<b>Possibilités</b> - appuie le thème politique courant de réduction des interventions réglementaires
<b>-</b>	<b>Faiblesses</b> - exigera des changements des lois courantes mais réduirait la demande imposée aux ressources d'inspection restreintes	<b>Menaces</b> - le degré de conformité obtenu serait crucial - causera une réaction défavorable chez la collectivité de protection de l'environnement
<b>Valeurs</b>	- le fardeau de la réglementation gouvernementale doit toujours être équilibré par rapport à l'économie	
<b>Tendances</b>	- nombre de paliers de gouvernement concurrents réduisent les fardeaux de réglementation environnementale	

### 5.2.2 Règles, lignes directrices, conseils

- 1) Chaque facteur doit être classé dans une des catégories de l'analyse soit les forces, les faiblesses, les possibilités, les menaces, les valeurs et les tendances.
- 2) Chaque facteur doit être classé selon les éléments direction, culture et organisation, faisabilité et portée qui ont été décrits ci-dessus.
- 3) Chaque facteur doit porter un indicateur montrant son incidence, si l'évaluation comprend de multiples organisations ou paliers de gouvernement, par exemple, « tous », « région seulement », « Industrie Canada seulement », etc.

### **5.2.3 Propriétés, notes, conseils sur les outils**

Une présentation sous forme de tableau au moyen d'un logiciel de traitement de texte devrait être utilisée pour consigner les résultats de l'analyse environnementale.

## **5.3 Élaborer des stratégies de conception**

*Veillez vous reporter au Gabarit du PTO – Stratégie de transformation.*

Les stratégies de conception montrent ce qui doit être fait à la conception courante (actuelle), de la manière décrite par les éléments de la rangée 2 et les modèles dans les six colonnes du cadre du PTO, pour qu'elle devienne la conception cible (future).

Les points à prendre en compte en rapport avec les stratégies de conception des services (colonne COMMENT) sont décrits à l'Annexe C : Stratégies de conception stratégiques du PTO.

### **5.3.1 Règles, lignes directrices, conseils**

- 1) Les hypothèses, principes, stratégies et contraintes en matière de conception doivent être identifiés pour chacune des six colonnes du cadre du PTO (c'est-à-dire quoi, comment, où, qui, quand et pourquoi).

### **5.3.2 Propriétés, notes, conseils sur les outils**

Une présentation sous forme de tableau produit au moyen d'un logiciel de traitement de texte ou d'un chiffrier pourrait servir à consigner les stratégies.

## **5.4 Élaborer des stratégies de mise en œuvre**

*Veillez vous reporter au Gabarit du PTO – Stratégie de transformation.*

Les stratégies de mise en œuvre couvrent les aspects logistiques (budget, ressources, échéanciers et risques) de la transformation depuis l'opération courante (actuelle) à la conception cible (future) qui deviendra l'état permanent.

### **5.4.1 Règles, lignes directrices, conseils**

- 1) Les hypothèses, principes, stratégies and contraintes de la mise en œuvre doivent être identifiés pour chacun des quatre aspects logistiques : budget, ressources, échéanciers et risques.

### **5.4.2 Propriétés, notes, conseils sur les outils**

Une présentation sous forme de tableau produit au moyen d'un logiciel de traitement de texte ou d'un chiffrier pourrait servir à consigner les stratégies.

## **5.5 Élaborer l'énoncé de la stratégie**

*L'énoncé de la stratégie complète les énoncés du problème et de la vision qui ont été rédigés précédemment en montrant la « voie à suivre » : en résumant la stratégie et en la présentant à un intervenant du projet ou à un auditeur pour savoir comment la transformation sera réalisée.*

L'énoncé de la stratégie est un précis des stratégies de conception et de mise en œuvre et de la manière dont elles sont reliées aux facteurs environnementaux identifiés lors de l'élaboration de la stratégie.

### 5.5.1 Exemple

Services aux nouvelles entreprises — Démarrage – Amélioration du Centre de service aux entreprises Canada-Ontario (CSECO) (possibilité de projets dérivés)	
Réaliser la vision pour	<p><i>...de nouveaux résultats à partir de l'énoncé de la vision</i></p> <p>Les restaurateurs obtenant facilement les renseignements dont ils ont besoin pour prendre la décision éclairée de lancer une nouvelle entreprise, cette possibilité de projets dérivés ajoutera des services régionaux et municipaux au CSECO, en fournissant un guichet unique pour les renvois intégrés aux services de tous les paliers de gouvernement</p>
Le projet mettra à profit	<p><i>...les facteurs d'accélération et les éléments positifs extraits de l'analyse environnementale</i></p> <p>Services centralisés de renseignements sur les entreprises de Halton (soit « Accès Halton »)</p> <p>Facilité d'accès par différents modes à l'information du CSECO</p>
par l'entremise	<p><i>...de stratégies adéquates de conception et(ou) de mise en œuvre</i></p> <p>harmonisant cette initiative aux initiatives réussies existantes dans le même domaine</p> <p>analysant le modèle opérationnel actuel du CSECO qui est conçu pour fournir de l'information sur une administration fédérale et treize administrations provinciales et pour extrapoler afin de fournir de l'information sur 5 000 autres administrations régionales et municipales</p>
et atténuera	<p><i>...les obstacles et les éléments négatifs extraits de l'analyse environnementale</i></p> <p>plus de travaux pour lancer les activités d'élaboration des dossiers d'information</p> <p>les améliorations des services pourraient ne pas être réutilisables ou augmentées afin de couvrir le grand nombre de paliers de gouvernement qui devront participer à la mise en œuvre intégrale.</p>
par l'entremise	<p><i>...de stratégies adéquates de conception et(ou) de mise en œuvre</i></p> <p>mettre l'accent sur les participants régionaux, provinciaux et fédéraux actuels qui ont des séries restreintes d'exigences opérationnelles pour faire la preuve de la valeur de la solution tout en mettant en place l'architecture afin d'inclure d'autres secteurs commerciaux à l'avenir</p> <p>mener des enquêtes pour savoir si une municipalité adéquate devrait participer à l'initiative (c'est-à-dire une municipalité sans administration régionale)</p>
sans compromettre	<p><i>...les valeurs.</i></p> <p>la région de Halton valorise le partage de l'information d'une manière ouverte et opportune</p> <p>la position du CSECO qui est de fournir de l'information provenant de paliers de</p>



gouvernement multiples au moyen de multiples modes de prestation

### 5.5.2 Règles, lignes directrices, conseils

- 1) Un seul énoncé de stratégie global doit être rédigé pour une initiative de transformation.
- 2) L'énoncé du gabarit doit être converti et révisé en termes simples avant d'être publié dans les produits principaux appropriés ou d'être utilisé dans les exposés externes au projet.
- 3) Un énoncé de stratégie individuel pourrait être produit pour chacune des possibilités de projets dérivés, comme le montre l'exemple. Il faut veiller à ce qu'il soit bien compris qu'elles représentent une étape de mise en place qui contribuera à la concrétisation de la vision opérationnelle cible.

### 5.5.3 Propriétés, notes, conseils sur les outils

Le gabarit de phrases suivant doit être utilisé :

Réaliser la vision pour	...de nouveaux résultats à partir de l'énoncé de la vision
Le projet mettra à profit	...les facteurs d'accélération et les éléments positifs extraits de l'analyse environnementale
par l'entremise	...de stratégies adéquates de conception et(ou) de mise en œuvre
et atténuera	...les obstacles et les éléments négatifs extraits de l'analyse environnementale
par l'entremise	...de stratégies adéquates de conception et(ou) de mise en œuvre
sans compromettre	...les valeurs.

Une présentation sous forme de tableau produit au moyen d'un logiciel de traitement de texte devrait être utilisée pour rédiger l'ébauche de l'énoncé de la stratégie car elle facilite la conversion de l'énoncé afin de pouvoir le publier.

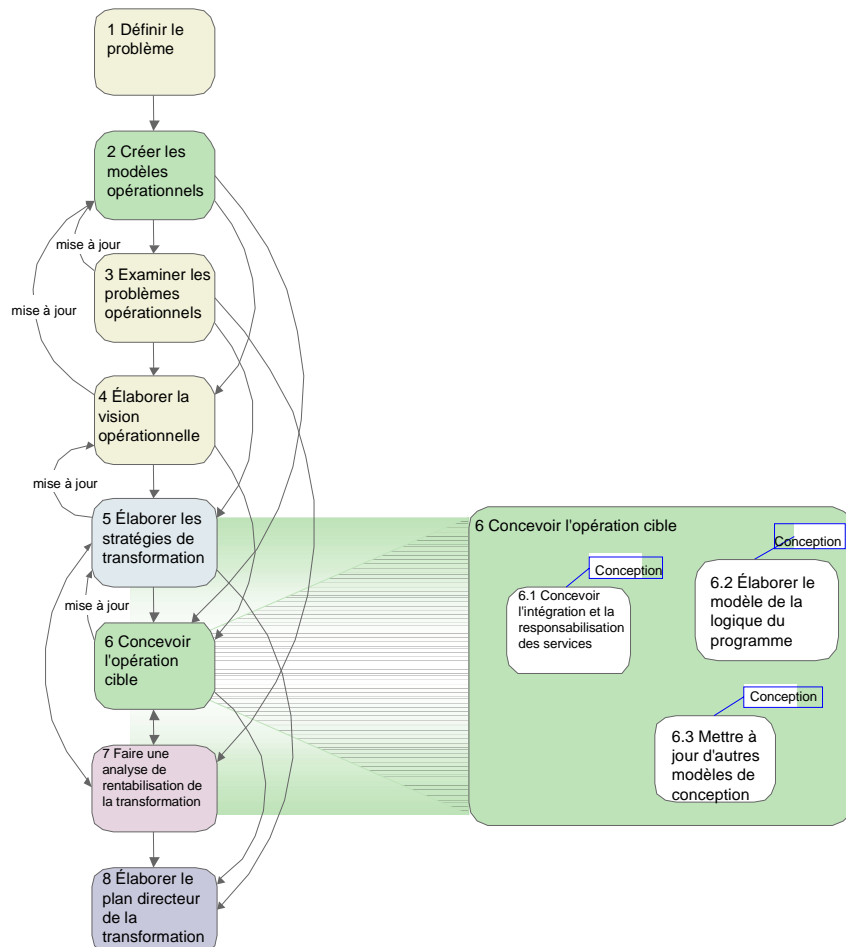
## 5.6 Mettre à jour la vision opérationnelle

*Au besoin, mettez à jour l'énoncé de la vision en y intégrant les nouveaux renseignements obtenus lors des activités liées à la stratégie.*

## 6 Concevoir l'opération cible

*Le Modèle de référence stratégique des gouvernements canadiens (MRSG) est le répertoire des conceptions opérationnelles créé à l'aide des techniques de modélisation du secteur public. Son contenu augmente à mesure que de plus en plus de conceptions actuelles et futures sont élaborées pour des programmes, des services ou des organisations dans le cadre de projets de transformation. L'existence du MRSG permet de réutiliser les conceptions qui appuient les mêmes genres de programmes et(ou) de services de sorte que, avec le temps, la rigueur et l'uniformité des conceptions et la vitesse à laquelle elles peuvent être mises en œuvre s'amélioreront. Chaque initiative de transformation extrait du MRSG les modèles appropriés qui servent de point de départ aux travaux de conception.*

*Dans les premières itérations, la conception met l'accent sur l'identification et le soutien de la définition de la portée et la description des projets dérivés. Veuillez vous reporter au Gabarit du PTO – Conception opérationnelle cible pour un*



*complément de conseils pratiques.*

La portée de la conception opérationnelle au cours des itérations de la conception et de la planification stratégiques se concentre sur la rangée 2 du cadre de transformation du PTO et comprend ce qui suit :

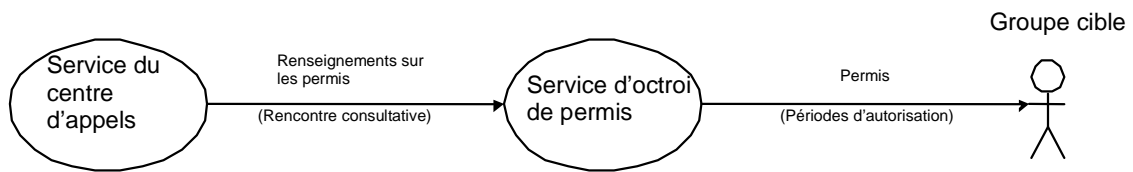
- 1) Mettre en œuvre de nouveaux programmes
- 2) Harmoniser les limites et les obligations de rendre compte des programmes
- 3) Harmoniser les services et les mandats et buts des programmes
- 4) Mettre en œuvre de nouveaux services directs au public
- 5) Mettre en œuvre des services qui regroupent d'autres services
- 6) Mettre en œuvre de nouveaux outils opérationnels d'habilitation
- 7) Éliminer les redondances dans les services, les processus et les ressources
- 8) Réutiliser les services, les processus et les ressources
- 9) Mettre en œuvre un cadre d'optimisation du rendement
- 10) Harmoniser de nouveau les limites organisationnelles et les rapports hiérarchiques
- 11) Instaurer de nouveaux modes de prestation des services
- 12) Remanier le réseau de prestation des services
- 13) Remanier la prestation des services de sorte qu'elle s'harmonise aux événements et aux cycles
- 14) Concevoir le cadre de collaboration entre les limites des programmes, des organisations et des paliers de gouvernement
- 15) Harmoniser les programmes et services avec le cadre de collaboration

*Les conceptions d'éléments tels que l'optimisation des processus et des ressources sont créées à la rangée 3 (en appliquant une méthodologie adaptée de conception et de planification des systèmes).*

## 6.1 Concevoir le modèle de responsabilisation et d'intégration des services

Le Modèle de responsabilisation et d'intégration des services (MRIS) est associé à un MHPS (ou tire sa portée d'un tel modèle). Alors que le MHPS montre uniquement des services « directs au groupe cible », le MRIS présente une vue officielle d'un groupe de services interreliés dans la portée d'un programme ou plus. Les extrants de service, les genres d'extrants de service et la responsabilisation de la production de l'extrant de service sont indiqués.

Un service dans un MRIS est réputé contenir tous les processus requis pour produire les extrants autres que ceux représentés explicitement par d'autres services du modèle. Dans l'exemple qui suit, le service d'octroi de permis comprend tous les processus de délivrance d'un permis autres que ceux fournis par le service du centre d'appels.



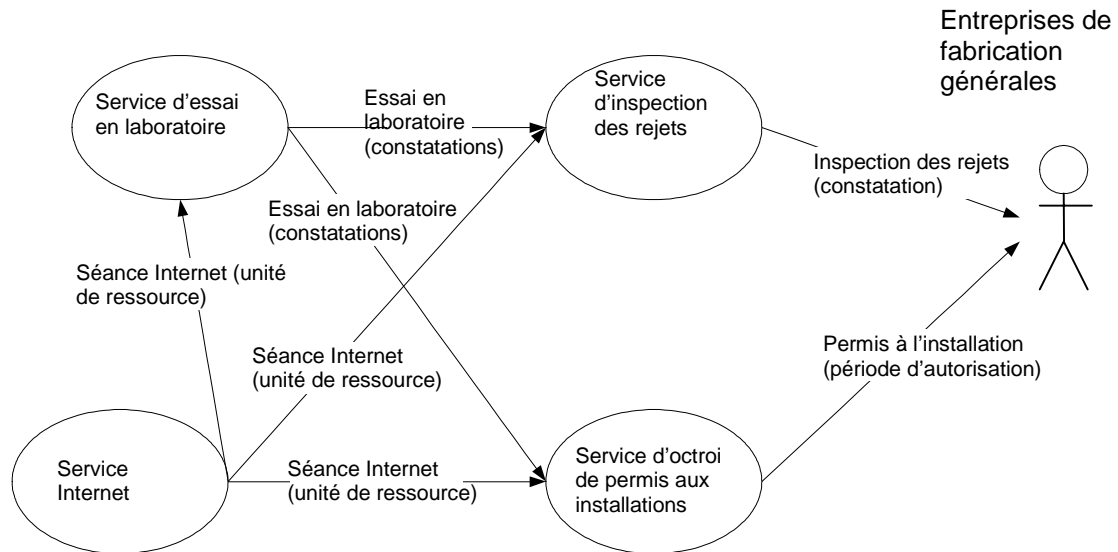
La flèche dirigée du MRIS représente l'extrant final valorisé d'un service. L'orientation de la flèche montre la responsabilisation de la production de l'extrant, c'est-à-dire que le service à la base de la flèche doit rendre des comptes au service ou au groupe cible vers lequel la flèche pointe. Chaque extrant de service indique en outre qu'il existe un accord de niveau de service explicite ou implicite pour la prestation de cet extrant. Il s'agit de la *responsabilisation horizontale*.

*Ne confondez pas un MRIS et des modèles de conception détaillés comme les diagrammes de cheminement des données ou les diagrammes de cheminement du travail. Les flèches d'un MRIS ne représentent pas le cheminement. Le cheminement des données et du travail figurera dans le modèle de conception détaillé qui convient et sera accompagné des autres intrants et extrants.*

Le MRIS a pour objet :

- de décrire les nouveaux services en identifiant et en rationalisant les processus de service semblables du programme;
- de répartir les processus de service du programme en services harmonisés avec les extrants de service définis dans le MHPS; cette répartition permet de concevoir la prestation des services pour le programme et peut être transformée en une conception optimale aux fins de l'information et des applications;
- de définir les rapports de responsabilisation horizontale entre les services pour la production des extrants de service. Ces rapports servent de fondement des accords de niveau de service explicites ou implicites entre les fournisseurs. À une étape ultérieure de la conception, cet accord sera défini en termes de mesures du rendement du service adaptées à partir des patrons de référence des mesures du service qui conviennent et qui sont associées à chaque genre d'extrant de service.

## 6.1.1 Exemple



### Programme de protection environnementale des eaux de surface

## 6.1.2 Procédure détaillée de création d'un MRIS

- 1) Examinez à tour de rôle chacun des services du MHPS.
- 2) En vous servant des résultats de l'activité 4.2 (Analyser les Patrons de référence du processus de service), créez un nouveau service potentiel pour chaque réponse positive à l'une des deux questions. Ce service maintiendra les processus de service qui sont retirés du service original et rendus communs. Le terme *évidement* est utilisé pour désigner ce processus, tandis que l'expression *service de fournisseur* sert à désigner le nouveau service potentiel. *Si l'analyse des patrons de référence du processus de service a été menée au moyen du patron du processus de service de niveau 1 ou universel, le patron précis de niveau 2 devrait être examiné à ce stade.*
- 3) La portée de l'analyse peut être élargie à mesure que des services potentiels sont identifiés afin d'englober les services supplémentaires qui, eux aussi, peuvent être évidés. *Le nombre d'itérations de cette analyse devrait être fixé d'avance en fonction des objectifs globaux de l'itération.*
- 4) Mettez à l'essai chaque service potentiel pour en déterminer la validité par rapport aux règles décrites à l'[Annexe B : Identification et classification des services du MRSG](#).
- 5) Décrivez chacun des services potentiels valides par rapport aux règles, lignes directrices et conseils fournis à l'activité 2.3 Identifier et décrire les services.

Une propriété supplémentaire doit être précisée pour distinguer les services existants (courants) des services prévus (conçus).

- 6) Simplifiez le MRIS en groupant deux services de fournisseur ou plus en un groupe de services s'ils ont tous le même genre d'extrant, fournissent tous le même extrant de service aux services originaux et si les processus qu'ils remplacent ou complètent dans les services originaux sont tous au même stade du cycle de vie des services originaux (par exemple, prestation, approvisionnement, planification, etc.). Autrement dit, si les mêmes processus de service sont évidés pour plus d'un service, combinez-les en un groupe de services.

### 6.1.3 Règles, lignes directrices, conseils

- 1) Les services et groupes cibles du MHPS doivent tous être inclus dans le MRIS.
- 2) Au moins un service du MRIS doit fournir un extrant de service soit à un groupe cible public soit à un groupe cible générique (portant un nom du genre « N'importe quel service gouvernemental ») afin d'illustrer la chaîne complète de responsabilisation.
- 3) Chaque extrant de service doit être classé comme l'un des 19 genres d'extrants de service du MRSG afin d'établir correctement le « niveau » de service. Veuillez vous reporter à la [Définition des genres d'extrants de service du MRSG](#) à l'Annexe A.
- 4) Chaque service doit fournir un seul et unique extrant de service. Avec le temps, le service fournit bon nombre des mêmes extrants de service.
- 5) Chaque service doit fournir son extrant de service soit à un groupe cible ou plus, soit à de multiples autres services.
- 6) Un groupe de services devrait être utilisé pour simplifier le modèle lorsque le diagramme comprend des services multiples qui a) ont tous le même genre d'extrant et b) fournissent tous le même extrant de service aux mêmes services ou groupes cibles. Il faut tenir un dossier des services représentés par un groupe de services.
- 7) Un service peut fournir son extrant de service à un seul groupe de services parce que le groupe de services représente des services multiples.
- 8) Un MRIS initial pourrait être créé pour chaque possibilité de projets dérivés au cours des premières itérations.

### 6.1.4 Propriétés, notes, conseils sur les outils

Le modèle doit être représenté sous forme de diagramme. Comme dans le cas du MHPS, chaque groupe cible doit être représenté par un bonhomme stylisé portant le nom du groupe cible. Chaque service est représenté par un ovale. Les ovales du MRIS ne doivent pas contenir de ligne horizontale au centre, et l'ovale doit porter uniquement le nom du service. L'ovale du service doit être en gris s'il représente un groupe de services.

Une flèche dirigée doit joindre un service à un autre service ou à un groupe cible lorsque le service doit rendre compte, de manière horizontale, au second service ou au groupe cible. La flèche doit pointer vers le service ou le groupe cible à l'égard duquel le service doit rendre compte, de manière horizontale, c'est-à-dire que le service à la base de la flèche est responsable à l'égard du service ou du groupe cible

vers lequel la flèche pointe. Le nom de l'extrant de service doit figurer au-dessus de la ligne de la flèche, tandis que le nom du genre d'extrant de service doit apparaître sous la ligne de la flèche. Le genre d'extrant de service doit porter le nom exact de l'un des 19 genres d'extrants de service définis dans le MRSG.

## 6.2 Élaborer le modèle de la logique du programme

*Dans le mesure du possible, étant donné qu'il existe un ensemble fini de résultats stratégiques au niveau supérieur du gouvernement, utilisez le modèle de la logique du programme du MRSG et perfectionnez-le. Le mandat du projet devrait fournir des conseils sur l'établissement des résultats stratégiques qui sont compris dans la portée de l'initiative de transformation.*

Le Modèle de la logique du programme (MLP) montre le lien entre, d'une part, les services et extrants de service et, d'autre part, les résultats gouvernementaux. Dans certains cas, le MLP exprime des liens logiques tandis que dans d'autres cas, il exprime l'analyse, l'expérience et le jugement du propriétaire du programme. La plupart des modèles de la logique du programme sont une combinaison des deux. Les modèles de la logique du programme fournissent de l'orientation sur les éléments de preuve statistique ou empirique à recueillir pour déterminer si les programmes sont efficaces.

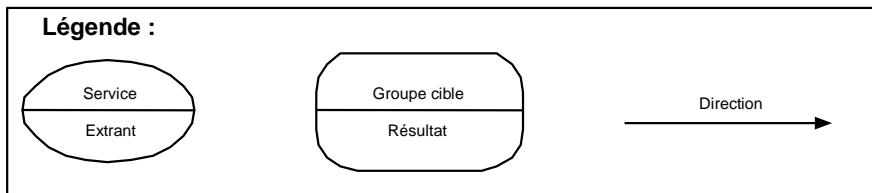
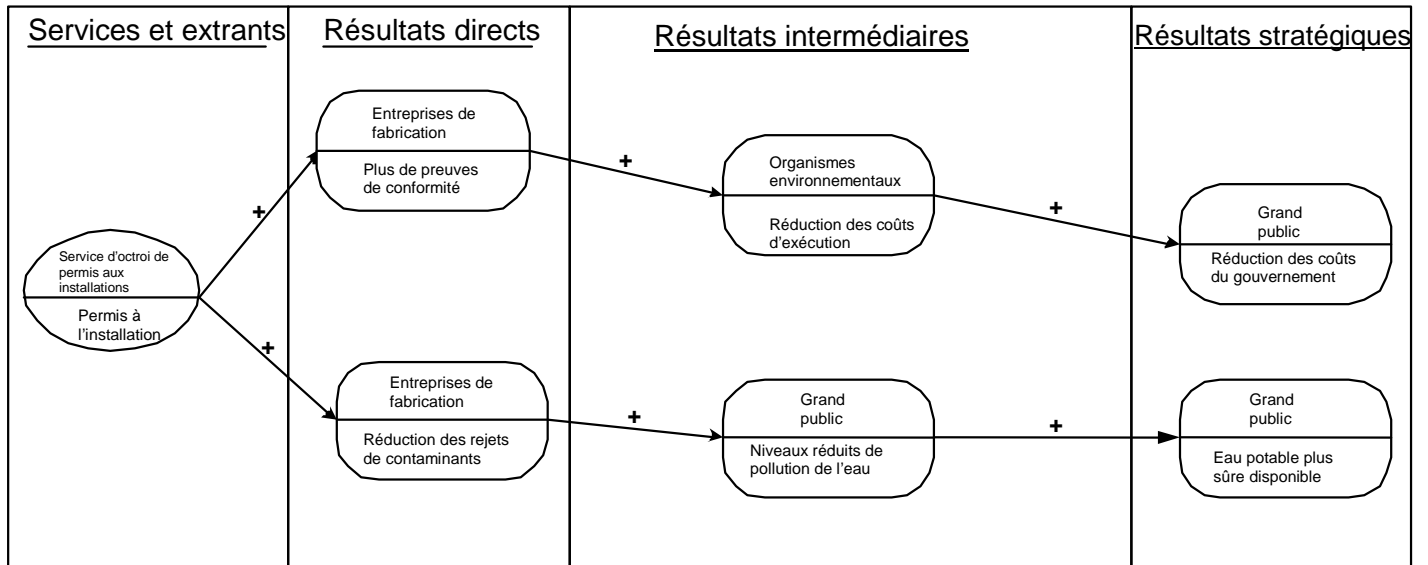
Un résultat est défini comme « une tendance souhaitable dans le niveau d'un besoin d'un groupe cible ». Les groupes cibles précis et les besoins sont définis dans le MHPS. Un Modèle de la logique du programme forme un genre d'équation pour la collecte des données au fil des ans qui détermine dans quelle mesure le changement d'un élément du modèle (par exemple, l'extrant de service) arrive à tenir complètement compte des changements des autres éléments (par exemple, les résultats intermédiaires ou stratégiques).

Un résultat direct est un résultat qui est uniquement attribuable à l'incidence de l'extrant d'un seul service. Dans l'exemple qui suit, une augmentation du nombre de permis octroyés aux installations se traduit directement par l'augmentation du nombre d'entreprises capables de faire montre de leur conformité et par une réduction de la quantité de contaminants rejetés dans les eaux de surface et souterraines par les installations autorisées.

Un résultat stratégique est le « dernier mot » exprimé par le programme ou le palier de gouvernement en ce qui a trait aux tendances souhaitables en matière de niveau du besoin du groupe cible pour le plus grand groupe cible possible, le niveau le plus complet ou le plus élevé de besoin, etc. Dans le cas du gouvernement fédéral, il s'agit de « résultats stratégiques » de la gestion axée sur les résultats. Le document intitulé *Le rendement du Canada* est le rapport que le président du Conseil du Trésor présente annuellement au Parlement sur le rendement du gouvernement en regard de ces résultats stratégiques. ([http://www.tbs-sct.gc.ca/rma/krc/so-rs\\_f.asp](http://www.tbs-sct.gc.ca/rma/krc/so-rs_f.asp))

Le MLP est complet lorsque tous les résultats directs sont liés aux résultats stratégiques. Un *résultat intermédiaire* ou plus est ajouté lorsque le résultat direct ne tient pas compte de l'ensemble du résultat stratégique. Chaque lien porte une mention qui précise si le résultat a une incidence positive ou négative sur le prochain résultat de la chaîne.

## 6.2.1 Exemple



### Programme de protection environnementale des eaux de surface

## 6.2.2 Règles, lignes directrices, conseils

- 1) Tous les extrants de service du MHPS doivent être inclus dans le MLP lorsque ce dernier est achevé.
- 2) Un résultat direct doit être indiqué pour chaque énoncé de valeur du MHPS, lorsque le MLP est achevé.
- 3) Tous les extrants de service doivent être inclus dans le MLP aux premières itérations lorsque la portée du problème est étroite.
- 4) Tous les nouveaux extrants de service ou les extrants de service qui seront touchés (changés, améliorés, etc.) par la transformation devraient être inclus dans le MLP aux premières itérations lorsque la portée est large.
- 5) Seuls les extrants de service nouveaux ou changés qui sont touchés par des possibilités de projets dérivés devraient être inclus dans le MLP aux premières itérations lorsque la portée est large.



### 6.2.3 Propriétés, notes, conseils sur les outils

Le modèle devrait être représenté sous forme de diagramme. Chacun des services inclus dans le MHPS doit être copié dans le modèle et porter les mêmes notes. Une case de base doit être utilisée pour représenter un résultat. La forme choisie doit différer de celles retenues pour les autres modèles et ne doit pas être un ovale, puisque cette forme est réservée aux services. La forme doit porter le nom convenu pour le résultat.

Chaque résultat doit porter la mention : direct, intermédiaire ou stratégique. Une flèche dirigée doit joindre deux résultats si le premier contribue au second. L'orientation de la flèche doit montrer la contribution. La flèche doit contenir le signe plus (+) ou moins (-) ou les termes « plus » ou « moins » pour indiquer l'incidence de la contribution sur le prochain résultat.

## 6.3 Mettre à jour les autres modèles de conception

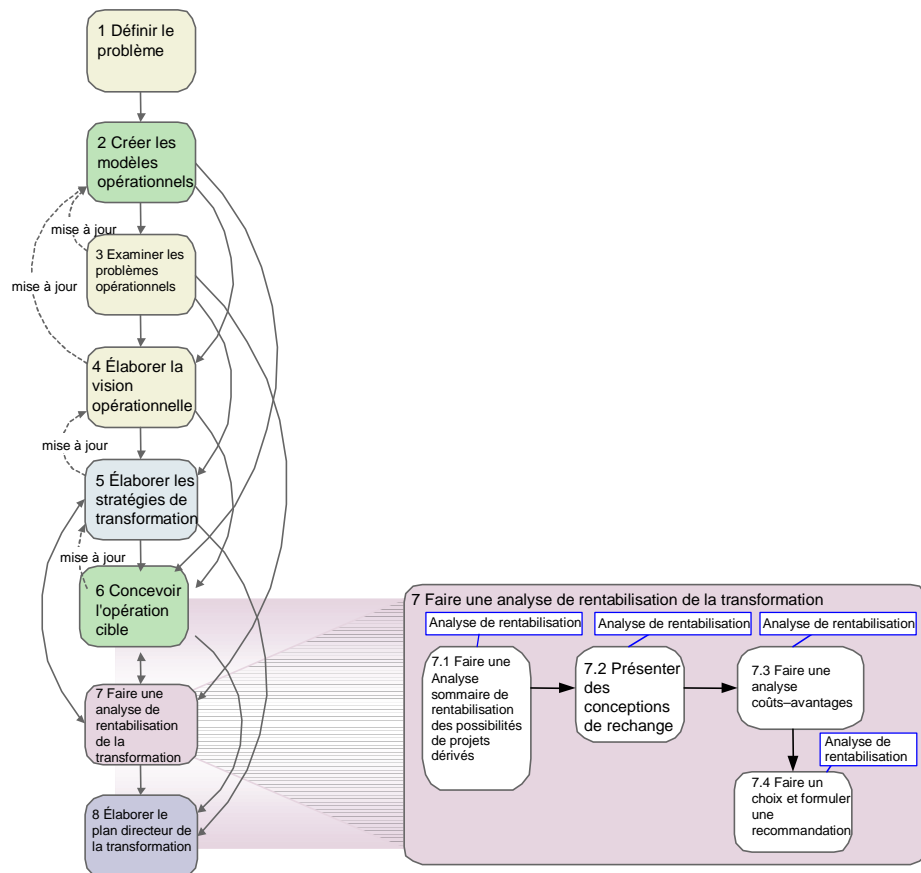
*Mettez à jour tous les modèles de conception de la rangée 2 pour qu'ils soient complets et conformes les uns aux autres, puis mettez à jour le mappage du modèle principal des GC. Les modèles de conception de la rangée 2 comprennent : le Modèle d'information, le Modèle d'harmonisation des programmes et services (MHPS), le Modèle de responsabilisation et d'intégration des services (MRIS), le Modèle de la logistique, le Modèle du groupe cible, le Modèle des événements et des cycles, le Modèle de lots d'extrants de transition et le Modèle de la logique du programme (MLP).*

## 6.4 Mettre à jour les stratégies de transformation

*Avant de passer au prochain stade, mettez à jour au besoin les stratégies de transformation en y ajoutant les nouveaux renseignements obtenus lors des activités de conception.*

## 7 Faire une analyse de rentabilisation de la transformation

*L'analyse de rentabilisation de la transformation fournit les renseignements requis pour déterminer si la transformation représente un investissement valable. Veuillez vous reporter au Gabarit du PTO – Analyse de rentabilisation de la transformation pour un complément de conseils pratiques.*



### 7.1 Faire une analyse sommaire de rentabilisation des possibilités de projets dérivés

Pour évaluer rapidement les possibilités de projets dérivés et en recommander une ou plusieurs, une « analyse sommaire de rentabilisation » peut être faite afin de les comparer en tenant compte de quatre catégories : avantages, coûts, temps et risques.

Établissez une échelle de valeurs pour chacune des catégories qui s'appliquent à l'initiative de transformation ainsi qu'aux organisations et paliers de gouvernement en cause et attribuez une cote à chacune des possibilités en fonction de ces quatre catégories. Il pourrait être pratique d'appliquer une échelle à trois niveaux (élevé, moyen, faible) s'il est possible de les définir en fonction des critères propres à la possibilité. Ou encore, les mêmes catégories peuvent être utilisées pour classer les possibilités – il suffit d'attribuer une valeur par rapport aux autres possibilités qui sont évaluées au lieu d'appliquer une échelle de valeurs.

Les avantages devraient être appuyés par des renvois au Modèle de la logique du programme. Les coûts, le temps et les risques peuvent être évalués au moyen d'une analyse du MRIS ainsi que du nombre, de la complexité et de la portée des services nouveaux ou changés dans la portée de la possibilité.

### 7.1.1 Exemple

*Dans l'exemple qui suit, les couleurs servent à « coter » chaque possibilité de chaque catégorie, ce qui facilite la comparaison des possibilités lorsque le « vert » représente les avantages supérieurs, les coûts inférieurs, le délai le plus court et les risques les moins élevés. En d'autres termes, le « vert » est plus souhaitable que les deux autres couleurs.*

Critères des analyses sommaires de rentabilisation	Possibilité 1	Possibilité 2	Possibilité 3	Valeurs des critères
	Dossier du client pour les programmes et services des aînés	Envoi postal commun aux aînés	Gestion des cas en collaboration	
Avantages (du point de vue des aînés)	V	J	V	Rouge --> peu d'amélioration
				Jaune --> certaine amélioration
				Vert --> importante amélioration
Coûts (de mise en œuvre)	J	V	J	Rouge --> 100 M\$ et plus
				Jaune --> 10 M\$ à 100 M\$
				Vert --> 10 M\$ ou moins
Temps (de mise en œuvre)	R	V	R	Rouge --> 2 ans et plus
				Jaune --> 1 à 2 ans
				Vert --> 1 an ou moins
Risques (de mise en œuvre)	J	V	R	Rouge --> grands + susceptibles de se concrétiser + difficiles à atténuer
				Jaune --> grands ou susceptibles de se concrétiser ou difficiles à atténuer
				Vert --> petits ou faciles à atténuer

### 7.1.2 Règles, lignes directrices, conseils

*Veillez vous reporter au Gabarit du PTO – Analyse de rentabilisation de la transformation pour un complément de conseils pratiques.*

### 7.1.3 Propriétés, notes, conseils sur les outils

Il est préférable d'élaborer les produits à l'appui de l'analyse de rentabilisation de la transformation en se servant d'un logiciel ordinaire de traitement de texte ou d'un chiffrier.

## 7.2 Présenter des conceptions de rechange

*Veillez vous reporter au Gabarit du PTO – Analyse de rentabilisation de la transformation.*

La conception de rechange est composée d'un groupe de possibilités qui ont été identifiées soit lors de l'itération courante, soit lors d'itérations antérieures. Certaines de ces possibilités peuvent être devenues des projets dérivés d'itérations antérieures. Toutes les possibilités devraient être prises en compte dans le cadre de cet exercice de présentation.

Voici quelques-uns des critères qui peuvent être pris en compte lors de la présentation de ces possibilités dans les conceptions de rechange :

- dépendances (si une possibilité A ne peut être mise en œuvre sans d'abord mettre en œuvre la possibilité B);
- contribuent au même résultat ou poursuivent des objectifs semblables;
- ont trait à des groupes cibles semblables et(ou) à des transitions de l'état du groupe cible semblables;
- offrent des genres de services semblables;
- font face aux mêmes obstacles (par exemple, de nature législative) ou aux mêmes agents d'accélération de la mise en œuvre;
- présentent des risques semblables.

Une possibilité peut être incluse dans plus d'une conception de rechange. Pour chaque itération, il sera probablement préférable d'avoir de deux à cinq conceptions de rechange.

## 7.3 Faire une analyse coûts-avantages

Pour chacune des conceptions de rechange identifiées, faites une analyse coûts-avantages qui tient compte des coûts, des avantages et des risques.

Lorsque vous évaluez les coûts, calculez le coût total de propriété qui inclura les coûts d'élaboration et de mise en œuvre ainsi que dans les coûts permanents qui seront engagés après la mise en œuvre. Vous pourriez les indiquer dans un graphique qui montre le profil des coûts avec le temps.

Les avantages peuvent être exprimés en termes de résultats améliorés et de gains d'efficacité qui découleront de la mise en œuvre de chacune des conceptions de rechange. Les résultats doivent être liés au Modèle de la logique du programme et indiqués de manière à s'harmoniser avec la gestion axée sur les résultats (GAR). Il pourrait également être profitable de mettre en évidence le lien entre les problèmes originaux qui ont mené à l'identification des possibilités incluses dans la conception de rechange. Les gains d'efficacité attendus de chaque conception de rechange pourraient prendre la forme d'économies de temps ou de coûts. Il est essentiel que les stratégies requises pour réaliser les gains d'efficacité soient bien expliquées. À titre d'exemple, si vous vous attendez à réaliser des économies de 10 % grâce aux gains d'efficacité qui seront atteints concernant un emploi-personne, assurez-vous

qu'une stratégie a été instaurée pour traiter de la manière dont ce pourcentage sera atteint étant donné qu'il n'est pas possible de réduire de 10 % un effectif comptant un seul employé.

Identifiez tous les risques associés à chacune des conceptions de rechange au cours des étapes de la conception et de la mise en œuvre du cycle de vie du projet. Il se peut également que la réalisation des avantages soit assortie de risques (par exemple, des emplois peuvent-ils être éliminés?). D'autres évaluations standard de la gestion de projet peuvent devoir être menées pour identifier les risques éventuels, dont celles qui sont énumérées ci-après :

- évaluation préliminaire des facteurs relatifs à la vie privée (ÉPFVP) à l'égard des risques liés à la vie privée;
- évaluation préliminaire des menaces et des risques (ÉPMR) à l'égard des risques liés à la sécurité;
- évaluation des incidences opérationnelles (ÉIO) à l'égard des risques liés aux opérations;
- évaluation des répercussions sur l'organisation (ÉRO) à l'égard des considérations liées à la reprise des travaux après une catastrophe.

## 7.4 Faire un choix et formuler une recommandation

Après avoir évalué toutes les conceptions de rechange, sélectionnez et recommandez une conception de rechange en vous fondant sur les renseignements présentés dans l'analyse coûts-avantages.

Pour faire la sélection, vous devrez prendre en compte les constatations que vous avez tirées de l'analyse coûts-avantages ainsi que les résultats des évaluations des incidences opérationnelles et des répercussions sur l'organisation et de l'évaluation des risques liés à la transformation.

Votre recommandation pourrait porter l'approbation de la mise en œuvre intégrale d'un projet ou la tenue d'une analyse plus approfondie des besoins pour valider certaines des composantes clés de l'analyse de rentabilisation.

Lorsque vous recommandez une conception de rechange particulière, vous pourriez également formuler une recommandation connexe sur la personne à qui devrait être confiée la responsabilité de gérer la mise en œuvre (c'est-à-dire le gestionnaire de projet) et la personne qui devra rendre les comptes (le parrain du projet). Les recommandations qui ont trait à la gouvernance revêtiront une importance particulière dans les projets intergouvernementaux.

Il est également recommandé de fournir un aperçu d'un plan de mise en œuvre proposé visant les prochaines étapes de haut niveau recommandées. Il faudrait fournir assez de précisions pour que les personnes chargées d'approuver l'analyse de rentabilisation comprennent quelles ressources doivent être attribuées (gens, argent, temps) pour exécuter les prochaines étapes recommandées du projet. Les stratégies doivent donner le détail de la manière dont les avantages seront réalisés ou obtenus.

## 7.5 Mettre à jour les stratégies de conception et de transformation opérationnelles

*Avant de passer au prochain stade, mettez à jour les stratégies de conception et de transformation opérationnelles en vous fondant sur la conception de rechange recommandée.*

*Au besoin, examinez de nouveau la portée et mettez de côté certains éléments de conception en attendant une analyse plus poussée dans le cadre d'une itération ultérieure.*

## 8 Élaborer le plan directeur de la transformation

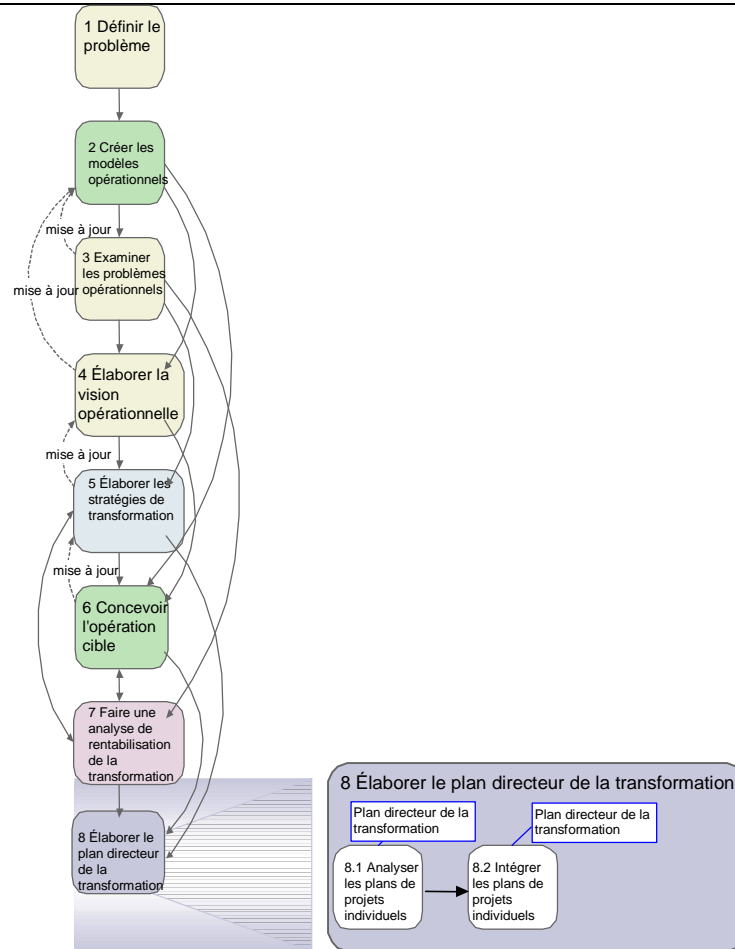
---

*Le plan directeur de la transformation décrit comment sera exécutée la transformation. Veuillez vous reporter au Gabarit du PTO – Plan directeur de la transformation.*

*Le plan directeur de la transformation intègre tous les projets qui composent la conception de rechange retenue. Même si chacun des projets comportera ses propres plan de projet, mandat, plan opérationnel, budget etc., le plan directeur représente le plan global qui visera l'ensemble de l'initiative de transformation. Sa portée devrait comprendre les genres de projets énumérés ci-après :*

- *les possibilités identifiées lors d'itérations antérieures qui sont devenues depuis des projets en cours et qui ont été incluses dans la conception de rechange;*
- *les possibilités identifiées lors d'itérations antérieures qui ont été lancées à titre de projet mais qui doivent maintenant être arrêtées par suite de la mise en œuvre de la conception de rechange retenue (le plan devrait montrer quelle transition s'impose pour achever le projet);*
- *les possibilités identifiées lors de l'itération actuelle et qui ont été incluses dans la conception de rechange retenue;*
- *les éventuels projets extérieurs à la conception de rechange mais qui sont liés (par exemple, en raison de considérations en matière de conception — réutiliser — ou de considérations logistiques comme des jalons contradictoires ou d'autres facteurs de mise en œuvre). Ces projets sont les seuls dont le contrôle est assuré à l'extérieur de l'initiative de transformation mais ils pourraient néanmoins avoir une incidence sur sa réussite.*

*Le plan de transformation veillera à ce que chacun de ces projets soit adéquatement surveillé et harmonisé afin d'assurer le succès de la mise en œuvre.*



## 8.1 Analyser les plans de projets individuels

Tous les projets réputés faire partie de l’initiative de transformation doivent être pris en compte lors de l’élaboration du plan directeur de la transformation. La première étape consiste à recueillir les plans de projets individuels pour les possibilités sélectionnées et les projets connexes.

Les projets qui ont été lancés à titre de possibilités découlant d’itérations antérieures auront déjà des plans de projets qui pourront être intégrés au plan directeur de la transformation ou qui y ont déjà été intégrés.

Les projets connexes, extérieurs à la présente initiative mais inclus en raison de leur incidence éventuelle sur la conception et(ou) la logistique, auront déjà des plans de projets qui sont prêts à être intégrés.

Des plans de projets devront être élaborés pour les nouvelles possibilités sélectionnées aux fins de la mise en œuvre au cours de l’itération actuelle.



Les projets susceptibles d'être arrêtés maintenant (c'est-à-dire des possibilités sélectionnées lors d'itérations antérieures qu'il n'est plus sensé de poursuivre en raison de l'orientation de la transformation) devront faire l'objet d'un plan de transition pour qu'on puisse y mettre fin. Ce plan de transition est inclus dans le plan global de transformation.

## 8.2 Intégrer et consolider les plans de projets individuels

Le plan directeur de la transformation intégrera les plans de projets individuels qui ont été identifiés et analysés à l'étape précédente. Lorsque vous définirez ce plan global, vous devrez :

- déterminer les dépendances, les contraintes ou les conflits (par exemple, les jalons et priorités contradictoires, les dépendances entre les activités de projets différents) entre les plans individuels;
- déterminer le niveau global du budget de la transformation, les résultats et les échéanciers;
- élaborer un plan global de gouvernance de l'organisation et de dotation en ressources;
- mettre au point des outils standard de gestion de projet qui faciliteront la coordination des multiples plans de projets (par exemple, un plan de communication de la transformation, la surveillance et le contrôle de la transformation, le cycle de présentation de rapports, un plan de gestion du risque, etc.);
- élaborer des plans de processus à l'appui qui comprendront un plan de priorité des projets de transformation, un plan de durabilité et un plan de résolution des problèmes;
- élaborer le plan de clôture de la transformation.

*Veillez vous reporter au Gabarit du PTO – Plan directeur de la transformation pour obtenir un complément de précisions sur les plans qui pourraient être exigés pour assurer le succès de l'initiative de transformation.*

## Annexe A : Mappage du modèle principal des GC du MRSG

Le mappage du modèle principal des GC du MRSG fournit dans un cadre tenant dans une seule page un aperçu de l'« empreinte » du champ d'étude d'un projet de transformation. Ce cadre montre la sphère d'intérêt du projet de manière rapide, exacte et succincte.

### Introduction au modèle principal des GC du MRSG

Le modèle principal des gouvernements canadiens, l'un des modèles de référence stratégiques du gouvernement, fournit un modèle de référence servant à classer les services gouvernementaux et les besoins permanents du public et des fournisseurs. Le mappage a pour objet d'assurer une compréhension commune et l'harmonisation de la portée ou de l'étendue des résultats escomptés (besoins comblés) et des extraits fournis par le ou les programmes dont le modèle est en voie d'être élaboré au moyen d'un cadre standard, comme celui qui suit.

MRSG Modèle principal des GC		Genres d'extraits de service																			
		Fournir la capacité d'agir		Améliorer la capacité d'agir		Faciliter et influencer les mesures		Mesure réglementaire			Essentiel										
		Fonds	(Unités de) ressources	Nouvelles connaissances	Rencontres de soins et de réadaptation	Rencontres d'éducation et de formation	Rencontres récréatives et culturelles	Déplacements	Rencontres consultatives	Jumelage, aiguillage et liens	Rencontres de protection des droits et de promotion	Périodes d'accord	Périodes d'autorisation	Constataions	Décisions et jugements	Pénalités et périodes de sanction	Périodes de protection	Interventions	Règles (lois, politiques, stratégies, plans,...)	Changements mis en œuvre	
Champs de programme	Développement (socio-)économique																				
	Approfondissement des sciences et des connaissances																				
	Développement des ressources naturelles																				
	Protection de l'environnement																				
	Santé publique																				
	Protection des droits légalement reconnus, collectifs, démocratiques et individuels																				
	Développement social																				
	Épanouissement culturel																				
	Développement de l'enseignement																				
	Sécurité publique																				
	Justice																				
	Sécurité nationale et défense																				
	Champs des programmes de fournisseurs	Politique, planification et gestion publiques																			
		Politique, planification et gestion institutionnelles																			
Prestation de services intégrée																					
Services de gestion des communications																					
Services de gestion des ressources humaines																					
Services de gestion financière																					
Service de gestion et de technologie de l'information																					
Services de gestion de la chaîne d'approvisionnement																					
Services administratifs																					
Services de gestion des installations et des biens																					
Services professionnels																					

## Définition des champs des programmes du MRSG

Les champs des programmes publics et de fournisseurs, qui sont définis comme de vastes secteurs de besoins, forment les rangées du modèle. Les champs des programmes publics sont identifiés par les besoins du public qui sont reconnus par le gouvernement, tandis que les champs des programmes de fournisseurs sont identifiés par les besoins des organisations fournisseuses qui servent le public et qui sont reconnues par le gouvernement.

Les champs des programmes publics servent à classer les principaux éléments de la modélisation opérationnelle<sup>1</sup> comme les organisations, les programmes, les services, les processus de service et l'information opérationnelle en fonction des besoins qu'ils comblent au moyen des définitions qui suivent.

Champs des programmes publics	Besoins du public reconnus
Développement (socio-)économique	Besoin d'organiser, de travailler, d'avoir des activités commerciales et de prospérer  Besoin d'être protégé contre les crimes économiques
Approfondissement des sciences et des connaissances	Besoin d'acquérir de nouvelles connaissances
Ressources naturelles	Besoin d'utiliser (consommer) des ressources naturelles  Besoin de conserver et de renouveler les ressources naturelles
Protection de l'environnement	Besoin de tirer profit de notre milieu naturel et d'avoir confiance en celui-ci
Santé publique	Besoin d'être protégé contre les maladies
Protection des droits légalement reconnus, collectifs, démocratiques et individuels	Besoin d'une reconnaissance et d'une protection des droits et des libertés légalement reconnus, collectifs, démocratiques et individuels
Développement social	Besoin de surmonter les désavantages  Besoin d'aider les autres et de partager la prospérité en collectivité
Développement culturel	Besoin de préserver son identité, son histoire, ses traditions et ses valeurs
Développement de	Besoin de perfectionner les capacités des

<sup>1</sup> Un élément donné peut être classé sous plusieurs champs de programmes.

<b>Champs des programmes publics</b>	<b>Besoins du public reconnus</b>
l'enseignement	personnes
Sécurité publique	Besoin d'être protégé contre les risques naturels ou du milieu Besoin d'être protégé contre les crimes violents
Justice	Besoin d'être traité de façon juste et équitable Besoin de punir les contrevenants
Sécurité nationale et défense	Besoin d'être protégé contre les insurrections, le terrorisme, les menaces internationales et de défendre sa liberté

De même, les champs des programmes de fournisseurs peuvent servir à classer les éléments de la modélisation opérationnelle en fonction des besoins comblés au moyen des définitions qui suivent.

<b>Champs de programmes de fournisseurs</b>	<b>Besoins de fournisseurs reconnus</b>
Politique, planification et gestion publiques	Besoin de traiter des besoins publics et de réaliser les objectifs publics
Politique, planification et gestion institutionnelles	Besoin de façonner l'entreprise pour réaliser les objectifs publics
Prestation de services intégrée	Besoin d'intégrer la prestation des services de différents champs de programmes
Services de gestion des communications	Besoin de communiquer avec le public et les fournisseurs, y compris le gouvernement
Services de gestion des ressources humaines	Besoin d'affecter et de gérer les ressources humaines du gouvernement
Services de gestion financière	Besoin d'affecter et de gérer les ressources financières du gouvernement
Services de gestion et de technologie de l'information	Besoin de diffuser et de gérer l'information du gouvernement
Services de gestion de la chaîne d'approvisionnement	Besoin d'assurer la fourniture et la conservation des dépenses de ressources du gouvernement
Services administratifs	Besoin d'affecter et d'utiliser les ressources, les installations et les biens du gouvernement

<b>Champs de programmes de fournisseurs</b>	<b>Besoins de fournisseurs reconnus</b>
Services de gestion des installations et des biens	Besoin de maintenir et de gérer les installations et les biens confiés au gouvernement
Services professionnels	Besoin de se conformer aux lois et règlements et d'adopter des pratiques exemplaires en tant qu'entreprise

Les champs des programmes fournissent une classification complète, uniforme et normalisée des éléments de la modélisation opérationnelle en fonction des besoins qui sont comblés par l'élément. Le modèle principal des GC établit le lien entre les résultats et les besoins en définissant les résultats en tant que tendances souhaitées dans le niveau de besoin. On trouve un exemple de ce qui précède dans le besoin du public d'être protégé contre les crimes violents (champ de programme de la sécurité publique), qui est étroitement lié au résultat de sécurité publique accrue, lequel est mesuré par une réduction du nombre de crimes violents et de leurs conséquences. Donc, le modèle principal des GC établit des liens entre les éléments opérationnels et les résultats.

## Définition des genres d'extrants de service du MRSO

Les genres d'extrants de service, définis comme un groupe d'extrants de service différents qui ont des propriétés semblables, forment les colonnes du modèle principal des GC. Ils classent les principaux éléments opérationnels (organisations, programmes, services, processus, information) en fonction des extrants avec lesquels ils sont associés, comme le montre le tableau reproduit ci-après.

	Genre d'extrant de service	Genre de service
Fournir la capacité d'agir	Fonds	Acquérir et fournir des ressources financières
	(Unités de) ressources	Fournir des ressources comme des biens, de l'équipement, des locaux (autres que du financement et des ressources humaines)
	Nouvelles connaissances	Mener des recherches
Améliorer la capacité d'agir	Rencontres de soins et de réadaptation	Fournir aux gens des soins et de la réadaptation et remettre les choses en état
	Rencontres d'éducation et de formation	Fournir des occasions d'étude et de formation
	Rencontres récréatives et culturelles	Fournir des occasions récréatives et culturelles
	Déplacements	Déplacer les gens et les choses
Faciliter et influencer les mesures	Rencontres consultatives	Fournir des renseignements et des conseils
	Jumelage, aiguillage et liens	Servir de courtier, référer, relier, jumeler
	Rencontres de protection des droits et de promotion	Influencer, défendre, persuader, promouvoir la sensibilisation
	Périodes d'accord	Créer des collaborations, négocier des accords, régler des différends
Mesure réglementaire	Périodes d'autorisation	Réglementer, accorder des licences et des permis, certifier, identifier et autoriser
	Constatations	Inspecter et faire enquête
	Décisions et jugements	Mettre les règles et la loi en application
	Pénalités et périodes de sanction	Surveiller la conformité, donner des pénalités et sanctionner
	Périodes de protection	Surveiller, prévenir, garder, entreposer, éliminer les menaces, réduire les risques
	Interventions	Intervenir, répondre aux menaces et aux urgences, apporter de l'aide, rétablir l'ordre
Essentiel	Règles (lois, politiques, stratégies, plans,...)	Créer et changer des règles
	Changements mis en œuvre	Changer les organisations, pratiques et systèmes actuels

Chaque genre d'extrait de service est lié à une tendance distincte de processus de service et de mesures du rendement. Pour un complément d'information sur le sujet, veuillez vous reporter aux patrons de référence des services.

## Mappage avec le modèle principal des GC du MRSO

*Le mappage se fait initialement à l'appui de l'élaboration du mandat du projet à l'étape de la proposition. Il devrait continuellement être mis à jour pendant les itérations de l'élaboration des produits livrables et modèles du PTO à mesure que la portée est perfectionnée ou élargie de sorte que l'empreinte du champ d'étude du projet soit toujours disponible.*

### **Exemple : Protection environnementale des eaux de surface**

Le mappage montre que les programmes de l'exemple fournissent des extraits réglementaires sous forme de permis et licences, de certificats, etc. (périodes d'autorisation) et d'inspections, d'enquêtes, etc. (constatations) pour traiter des besoins de protection de l'environnement, de sécurité publique et de santé publique. Les programmes perçoivent également des amendes (pénalités) pour traiter des besoins de justice. Veuillez noter que puisqu'un seul palier de gouvernement est représenté dans l'exemple, les codes des paliers de gouvernement n'ont pas été utilisés.

MRSG Modèle principal des GC		Genres d'extraits de service																		
		Fournir la capacité d'agir		Améliorer la capacité d'agir		Faciliter et influencer les mesures			Mesure réglementaire			Essentiel								
		Fonds	(Unités de) ressources	Nouvelles connaissances	Rencontres de soins et de réadaptation	Rencontres d'éducation et de formation	Rencontres récréatives et culturelles	Déplacements	Rencontres consultatives	Jumelage, aiguillage et liens	Rencontres de protection des droits et de promotion	Périodes d'accord	Périodes d'autorisation	Constatactions	Décisions et jugements	Pénalités et périodes de sanction	Périodes de protection	Interventions	Règles (lois, politiques, stratégies, plans...)	Changements mis en œuvre
Champs de programme																				
Champs des programmes publics	Développement (socio-)économique																			
	Approfondissement des sciences et des connaissances																			
	Développement des ressources naturelles																			
	Protection de l'environnement																			
	Santé publique																			
	Protection des droits légalement reconnus, collectifs, démocratiques et individuels																			
	Développement social																			
	Épanouissement culturel																			
	Développement de l'enseignement																			
	Sécurité publique																			
Champs des programmes de fournisseurs	Justice																			
	Sécurité nationale et défense																			
	Politique, planification et gestion publiques																			
	Politique, planification et gestion institutionnelles																			
	Prestation de services intégrée																			
	Services de gestion des communications																			
	Services de gestion des ressources humaines																			
	Services de gestion financière																			
	Service de gestion et de technologie de l'information																			
	Services de gestion de la chaîne d'approvisionnement																			
Services administratifs																				
Services de gestion des installations et des biens																				
Services professionnels																				

**Procédure détaillée**

- 1) Examinez tous les champs de programmes et déterminez si au moins un extrait fourni dans le contexte du champ de programme pourrait aider le groupe cible principal à apporter des transitions de la portée.
- 2) Pour chaque champ de programme identifié, indiquez chaque genre d'extrait offert dans le contexte de ce champ de programme qui aiderait le membre du groupe cible principal à apporter des transitions de la portée. Les services individuels ne sont pas identifiés, seulement le fait que des extraits de ce genre particulier sont offerts.
- 3) Pour les deux étapes susmentionnées, indiquez dans chaque cellule les codes des paliers de gouvernement qui conviennent si un palier de gouvernement offre au moins un extrait qui :

**Codes des paliers de gouvernement :**

- M — gouvernement municipal
- R — gouvernement régional
- P — gouvernement provincial
- F — gouvernement fédéral

- est disponible uniquement aux membres du groupe cible principal définis OU
- est habituellement adopté plus souvent par des gens qui apportent des transitions de la portée dans le modèle d'état du groupe cible qu'à tout autre moment de leur cycle de vie OU
- est l'orientation ou la priorité du palier de gouvernement pour réaliser de meilleurs résultats liés au groupe cible principal.



- 4) Un crochet (✓) pourrait être utilisé pour consigner le mappage lorsque le problème ne vise qu'un seul palier de gouvernement, comme le montre l'exemple.

***Propriétés, notes, conseils sur les outils***

Le modèle doit être représenté sous forme de tableau comme le montre l'exemple. Il pourrait être consigné au moyen d'un logiciel de traitement de texte ou un chiffrier. Les couleurs des extraits de service devraient être utilisées comme le montre l'exemple. L'ordre des rangées (champs de programme) et des colonnes (genres d'extraits de service) doit être celui montré dans l'exemple. Les rangées et colonnes vides peuvent être masquées au moment de publier ou de présenter les résultats du mappage.

## Annexe B : Identification et classification des services du MRSG

---

### D'abord, trouvez les extraits de service

Les processus gouvernementaux produisent de nombreux « extraits », qui sont transmis au public et à d'autres fournisseurs, mais seulement quelques-uns d'entre eux sont des extraits de service. Les caractéristiques d'un extrait qui en font un extrait de service et, partant, qui pointent vers le service, sont énumérées ci-après.

*Le plus grand défi en matière de définition des services découle de la pratique qui consiste à envisager un service à titre de groupe d'activités connexes plutôt que de moyen non précisé de produire un extrait. Dans la méthodologie du PTO, le premier point à prendre en compte au moment de définir le service est la définition de l'extrait, ce qui fait passer au second rang les activités servant à le produire.*

**Extrait :** l'extrait proposé doit pouvoir être classé dans un des 19 genres d'extraits de service définis par le PTO (décrits ci-après).

**Final :** l'extrait proposé, lorsqu'il est produit, doit permettre la clôture du point de vue du fournisseur tout autant que du bénéficiaire. Cela signifie que leur engagement mutuel passe à un état différent dans lequel la production de l'extrait n'est plus un objectif commun ou une intention commune. Ce concept n'empêche pas les activités d'engagement après la production de l'extrait.

**Valorisé :** l'extrait proposé doit représenter la valeur la plus grande et la meilleure que le bénéficiaire peut réaliser en termes de reconnaissance du besoin du bénéficiaire par le fournisseur. Des extraits intermédiaires peuvent être produits par le fournisseur (exemple : un formulaire de demande ou une inspection) avant d'arriver à l'extrait valorisé. Le concept de la valeur atteinte n'empêche pas que surviennent des cas où, pour une quelconque raison, l'extrait envisagé ne se produit pas (exemple : le bénéficiaire n'a pas le droit de recevoir l'extrait).

D'autres expressions sont utiles en rapport avec l'extrait de service, notamment « unité de prestation de service » et « unité de service fourni ».

### Ensuite, identifiez le service

Si l'extrait proposé franchit les critères susmentionnés, le service proposé pour le produire devrait être mis à l'essai comme suit (ces critères s'appliquent au service pendant son intégration et la conception de l'harmonisation) :

**Répétitif :** le service proposé doit produire à plusieurs reprises le même extrait et uniquement cet extrait.

**Deux bénéficiaires indépendants ou plus :** le service proposé doit avoir deux bénéficiaires éventuels ou plus qui sont indépendants les uns des autres en ce qui a trait à leur motivation et à leur capacité d'accepter l'extrait du service.

**Indépendance des autres services :** le service proposé doit être indépendant de tous les autres services, de sorte que, si un des autres services devait disparaître pour une raison quelconque, le service en

question continuerait d'exister et demeurerait le même en ce qui a trait à son extrant.

### **Point à considérer en matière d'identification du service**

- 1) Le service identifié comprend la prestation incomplète du service : un service identifié au moyen de la définition du PTO englobe le cas où le service est achevé (c'est-à-dire, produit et transmet un extrant) et tous les cas où le service n'est pas achevé (c'est-à-dire n'arrive pas à l'extrant final en raison, par exemple, de l'inadmissibilité du bénéficiaire à l'extrant). Les processus du service sont réputés traiter toutes les circonstances qui mènent à l'un ou autre des résultats et, par conséquent, ne créent pas de service distinct devant s'occuper des exceptions.
- 2) Le bénéficiaire peut ne pas vouloir le service identifié : la définition du PTO englobe les situations où le bénéficiaire recherche ou demande l'extrant et celles où il ne le recherche ou ne le demande pas directement. À titre d'exemple, une « arrestation » est un extrant valide d'un service de patrouille policière (genre : intervention) – considérez cet extrant au même titre que tous les autres extrants.
- 3) Les extrants de service peuvent avoir des caractéristiques facultatives : comme lors de l'achat d'un appareil ménager ou d'une voiture, les extrants de service peuvent avoir des caractéristiques facultatives qui exigent de la « configuration » et des procédés facultatifs avant la livraison. Évitez d'identifier différents services pour distinguer les configurations d'extrants de rechange.
- 4) Le service identifié peut comprendre des variations d'extrants : lorsque deux extrants identifiés séparément semblent se ressembler sous la plupart des égards, il se peut qu'il existe ou non deux services. Deux services devraient être identifiés si a) les extrants sont produits par des organisations différentes, des paliers de gouvernements différents ou à des fins différentes (par exemple, dans différents champs de programme ou en vertu de différents genres de lois ou de règlements) ou b) il existe des différences importantes dans les processus et/ou les genres de ressources servant à produire les deux extrants. Autrement, un seul service devrait être reconnu.

Exemples :

- un passeport ordinaire contre un passeport de grand voyageur (compte le double du nombre de pages vierges) – un service;
  - permis de pêche contre permis de chasse du chevreuil – deux services étant donné qu'il s'agit de différents paliers de gouvernement;
  - licence de pilote privé contre licence de pilote de ligne – deux services en raison des processus et ressources différents.
- 5) Les extrants d'information (genre : rencontres consultatives) peuvent être très variés : les rencontres consultatives produisant des services (conseils, produits d'information, etc.) représentent des exemples extrêmes de la variation des extrants. Pour savoir quels services doivent être reconnus, il convient de déterminer la portée des sources d'information utilisées pour fournir le service et de s'en servir dans la définition.

Exemples :

- un service offrant des conseils et des consultations sur le démarrage d'une petite entreprise peut traiter un vaste éventail de sujets dans la portée générale de l'exploitation d'une petite entreprise;
- un service offrant de l'information sur les services gouvernementaux à l'intention des aînés peut traiter d'un vaste éventail de sujets dans la portée générale des services intéressants les aînés;
- un service offrant de l'information sur les programmes et services gouvernementaux en général peut traiter de l'accès à l'information sur tous les programmes d'un palier de gouvernement.

## Enfin, déterminez le genre d'extrant de service du MRSG

Pour chaque service, confirmez *lequel* des genres d'extrants de service classifie le mieux l'extrant que le service produit. Ainsi, vous éviterez de tomber dans le piège de dresser la liste de toutes les transactions avec un client qui ont trait à ce service. Par exemple, un permis peut exiger qu'un formulaire de demande soit rempli au préalable, mais si vous décidez que l'extrant valorisé final du point de vue du client est le permis (genre d'extrant de service : période d'autorisation), vous pouvez ne pas tenir compte de la transaction de demande (il s'agit d'un processus exécuté par le service qui est abordé dans un modèle plus détaillé).

Le tableau reproduit sur les pages qui suivent énumère les 19 genres d'extrants de service du MRSG. Il classifie tous les services du secteur public dans la colonne d'extrême gauche et identifie une unité d'extrant ou un seul extrant à partir d'une seule occurrence de prestation de service. Les deuxième et troisième colonnes contiennent des descriptions du genre de service qui fournit le genre d'extrant de service et l'utilisation type qui est faite de ce genre d'extrant de service par le bénéficiaire, ce qui permet de mieux comprendre les genres d'extrants. La plupart des genres d'extrants de service de haut niveau peuvent être répartis en genres d'extrants de service encore plus précis (des exemples de ceci étant présentés dans la quatrième colonne). Les deux colonnes d'extrême droite renferment des définitions simplifiées de la responsabilisation et de la fonction essentielles du fournisseur de service, de sorte que vous puissiez mettre à l'essai votre classification de l'extrant de service.

Veillez vous reporter aux patrons de référence des services pour obtenir un complément d'information sur les genres d'extrants de service de même que les patrons de référence du processus de service et les patrons de référence des mesures du service qui y correspondent.

Tableau des genres d'extrants de service

Genre d'extrant de service et unité d'extrant	Description du genre de service	Utilisation du genre d'extrant de service	Exemples de sous-genres de service	Responsabilité essentielle du fournisseur	Fonction essentielle du fournisseur
<b>Fonds</b> Une somme d'argent	Services qui acquièrent ou distribuent de l'argent.	Les extrants de ce genre servent à donner au bénéficiaire le pouvoir de prendre des mesures relatives à l'objet prévu de la demande de fonds ou de s'acquitter de son obligation de fournir des fonds.	Contribution fixe (modalités standard) (par exemple, perception de droits); subvention fixe (non remboursable); contribution variable (par exemple, perception d'impôt); subvention variable; contribution d'urgence fixe; subvention d'urgence fixe; contribution d'urgence variable; subvention d'urgence variable	Utilisation appropriée	Remise et perception
<b>(Unités de) ressources</b> Une unité de ressources	Services qui acquièrent ou distribuent des unités de ressources ou des périodes d'utilisation d'une ressource ( <u>y compris</u> travail, énergie, terrain, installations, biens meubles, fournitures <u>mais pas</u> , fonds, information, règles – ces derniers étant considérés comme des genres distincts d'extrants de service).	Les extrants de ce genre servent à outiller le bénéficiaire pour qu'il puisse exécuter les activités dont les buts sont conformes aux modalités de fourniture des ressources.	Fournitures renouvelables d'urgence (p. ex., un médicament); Matériel pour utilisation (p. ex., ordinateur); Période de travail prévue; Période de travail imprévue; Fournir une ressource révocable type immédiate et suivie à partir des stocks; Fournitures renouvelables courantes (p. ex., de l'eau); Espace pour disposition (p. ex., un terrain à vendre); Espace pour utilisation (p. ex., des locaux dans un immeuble loué)	Utilisation appropriée	Transmission

Genre d'extrant de service et unité d'extrant	Description du genre de service	Utilisation du genre d'extrant de service	Exemples de sous-genres de service	Responsabilité essentielle du fournisseur	Fonction essentielle du fournisseur
<p><b>Nouvelles connaissances</b></p> <p>Nouvelles connaissances <i>(peuvent également être appelées propriété intellectuelle)</i></p>	<p>Services qui mènent de la recherche</p> <p><i>... et produisent de l'information qui n'est pas connue ou ne peut être dérivée grâce à des calculs ou à des procédures.</i></p>	<p>Les extrants de ce genre sont utilisés pour faire avancer le bien public, régler un problème lié au bien public.</p>	<p>Aucun sous-genre n'a été identifié à ce jour.</p>	<p>Innovation</p>	<p>Découverte</p>
<p><b>Rencontres de soins et de réadaptation</b></p> <p>Une rencontre de soins et de réadaptation</p>	<p>Services qui procurent des soins médicaux ou sociaux ou de la réadaptation aux gens ou qui réparent, mettent à niveau, entretiennent ou rénovent des biens et des caractéristiques naturelles.</p>	<p>Les extrants de ce genre servent à améliorer la qualité de vie et la santé des gens ou à prolonger la durée de vie et l'utilité ou l'apparence de choses.</p>	<p>Réponse à un besoin urgent d'ordre médical ou de réadaptation; Réponse à un besoin non urgent d'ordre médical ou de réadaptation</p>	<p>Remise en état</p>	<p>Entretien</p>
<p><b>Rencontres d'éducation et de formation</b></p> <p>Une rencontre d'éducation et de formation</p>	<p>Services qui procurent des occasions d'éducation et de formation aux gens.</p>	<p>Les extrants de ce genre servent à améliorer les capacités des bénéficiaires.</p>	<p>Cours (enseignement et formation) conçu au préalable et reproductible; Cours (enseignement et formation) conçu sur demande</p>	<p>Apprentissage</p>	<p>Enseignement</p>
<p><b>Rencontres récréatives et culturelles</b></p> <p>Une rencontre récréative et culturelle</p>	<p>Services qui procurent des occasions de nature récréative ou culturelle aux gens.</p>	<p>Les extrants de ce genre servent à améliorer la qualité de vie des gens, à agrémenter leur vie, à améliorer leur santé, à favoriser leur épanouissement, à susciter leur fierté à l'égard du patrimoine, à les sensibiliser à leur rôle de citoyen, etc.</p>	<p>Rencontre récréative et culturelle conçue au préalable et reproductible; Rencontre récréative et culturelle conçue sur demande</p>	<p>Valeurs exprimées</p>	<p>Présentation</p>

Genre d'extrant de service et unité d'extrant	Description du genre de service	Utilisation du genre d'extrant de service	Exemples de sous-genres de service	Responsabilité essentielle du fournisseur	Fonction essentielle du fournisseur
<p><b>Déplacements</b></p> <p>Le déplacement d'une personne ou d'une ressource</p>	<p>Services qui déplacent les gens et les ressources d'un point à un autre (<u>y compris</u> énergie, biens meubles, fournitures, fonds, information). <i>À un bout, l'énergie, les matériels et les gens sont déplacés et à l'autre bout, l'information sous forme de lettres, de courriels et de messages est déplacée.</i></p>	<p>Les extrants de ce genre servent à surmonter les obstacles que représentent la géographie et la distance.</p>	<p>Transport prévu et itinéraire standard (p. ex., métro, pipeline); Transport prévu et itinéraire sur mesure (p. ex., service de limousine, service postal, service de courrier électronique); Transport et itinéraire prévus sur mesure (p. ex., service de transport militaire, service de transport maritime); Transport type immédiat et itinéraire sur mesure (p. ex., véhicule particulier); Transport sur mesure immédiat et itinéraire sur mesure (p. ex., lancement d'Apollo vers la lune)</p>	<p>Livraison</p>	<p>Transport</p>

Genre d'extrant de service et unité d'extrant	Description du genre de service	Utilisation du genre d'extrant de service	Exemples de sous-genres de service	Responsabilité essentielle du fournisseur	Fonction essentielle du fournisseur
<p><b>Rencontres consultatives</b></p> <p>Une rencontre consultative <i>(peut aussi être appelée une rencontre d'information)</i></p>	<p>Services qui fournissent une rencontre au cours de laquelle des données, de l'information et/ou des conseils sont transmis à une partie ou à un système. <i>À un bout, un avocat conseille un bénéficiaire et à l'autre bout, un bénéficiaire acquiert de l'information à partir d'une base de données en direct, d'une publication, etc.</i></p>	<p>Les extrants de ce genre servent à informer.</p>	<p>Toute rencontre consultative normale dans le cadre de laquelle des renseignements sont fournis à partir d'une base de données ou par le biais d'une analyse normative (computationnelle, finie) (déterminée soit par le bénéficiaire, soit par le fournisseur). Toute rencontre consultative sur mesure dans le cadre de laquelle des renseignements sont fournis après une analyse compétente mais non normative des exigences du bénéficiaire.</p>	<p>Qualité de l'information</p>	<p>Conseils</p>
<p><b>Jumelage, aiguillage et liens</b></p> <p>Un jumelage, un aiguillage ou un lien</p>	<p>Services qui jumellent, aiguillent ou lient une partie (demandeur) à une autre partie (répondant). Le fournisseur a un devoir explicite ou implicite envers les deux parties du jumelage.</p>	<p>Les extrants de ce genre servent à aider deux parties ou plus à satisfaire à leurs exigences interreliées.</p>	<p>Jumelage normatif (computationnel) entre un demandeur et une série connue et finie de répondants; Jumelage non normatif entre un demandeur et une série inconnue ou partiellement connue de répondants - peut nécessiter la recherche de répondants supplémentaires</p>	<p>Devoir envers les deux parties</p>	<p>Jumelage</p>



Genre d'extrait de service et unité d'extrait	Description du genre de service	Utilisation du genre d'extrait de service	Exemples de sous-genres de service	Responsabilité essentielle du fournisseur	Fonction essentielle du fournisseur
<p><b>Rencontre de protection des droits et de promotion</b></p> <p>Une rencontre de protection des droits et de promotion</p>	<p>Services qui préconisent ou argumentent en faveur de positions ou qui font valoir des politiques, programmes et services du gouvernement en influençant les gens, en les persuadant ou en les sensibilisant davantage.</p>	<p>Les extraits de ce genre servent à faire changer le comportement, les décisions, les mesures, etc.</p>	<p>Rencontre répétée conçue au préalable, tels que des plaidoyers devant les tribunaux ou l'exposition aux médias; Activité conçue au moment de la demande ou de la prestation, comme des efforts de persuasion</p>	<p>Persuasion</p>	<p>Protection des droits</p>
<p><b>Périodes d'accord</b></p> <p>Une période d'accord</p>	<p>Services qui règlent les différends et(ou) créent des accords entre les parties.</p>	<p>Les extraits de ce genre servent à réduire ou à éliminer les activités non productives et nuisibles et permettent des activités bénéfiques nouvelles ou continues.</p>	<p>Réponse immédiate, p. ex., dans le cas du règlement d'un différend dans une situation qui pourrait poser un danger; Réponse courante, p. ex., dans le cas des renouvellements d'ententes</p>	<p>Engagement de toutes les parties</p>	<p>Négociations</p>
<p><b>Périodes d'autorisation</b></p> <p>Une période d'autorisation ... <i>consentie par une autorité.</i></p>	<p>Services qui expriment le pouvoir du gouvernement en permettant pendant une période l'exercice d'activités, la possession ou le contrôle de biens ou de ressources ou le maintien du statut, du pouvoir ou des privilèges.</p>	<p>Les extraits de ce genre servent à octroyer des droits et des privilèges et à réglementer des activités.</p>	<p>Reconnaissance de privilèges ou d'un statut révocables (p. ex., licence de pilote, immigrant reçu, site historique); Reconnaissance de droits inaliénables (p. ex., citoyenneté, état matrimonial); Autorisation immédiate accordant des pouvoirs spéciaux (p. ex., délégation); Autorisation immédiate pour une action irréversible (p. ex., mandat de perquisition)</p>	<p>Assurance du droit</p>	<p>Octroi</p>

Genre d'extrait de service et unité d'extrait	Description du genre de service	Utilisation du genre d'extrait de service	Exemples de sous-genres de service	Responsabilité essentielle du fournisseur	Fonction essentielle du fournisseur
<p><b>Constatations</b></p> <p>Une constatation</p>	<p>Services qui mènent une inspection, une enquête ou une analyse produisant de l'information et préparant des constatations et des recommandations</p> <p><i>...conformément à des critères ou à des exigences, tels que des lois, des politiques, des normes et des lignes directrices approuvées, etc. ou conformément à une opinion fondée.</i></p>	<p>Ce genre d'extrait sert à recommander l'adoption de mesures ultérieures, le cas échéant, et ce, habituellement à une entité ayant le pouvoir d'agir.</p>	<p>Constatation reproductible et périodique suivant une procédure prescrite (p. ex., une inspection de sécurité); recommandation d'acheter; constatation répondant à un besoin précis (p. ex., une enquête criminelle)</p>	<p>Diligence</p>	<p>Enquête</p>
<p><b>Décisions et jugements</b></p> <p>Une décision ou un jugement</p>	<p>Services qui appliquent les règles et rendent des décisions impartiales.</p>	<p>Ce genre d'extrait sert à assurer l'équité et la justice</p>	<p>Une décision normale (p. ex., une affaire judiciaire prévue); Une décision d'urgence (p. ex., une déclaration de guerre)</p>	<p>Équité</p>	<p>Jugement</p>

Genre d'extrant de service et unité d'extrant	Description du genre de service	Utilisation du genre d'extrant de service	Exemples de sous-genres de service	Responsabilité essentielle du fournisseur	Fonction essentielle du fournisseur
<p><b>Pénalités et périodes de sanction</b></p> <p>Une pénalité ou une période de sanction</p>	<p>Services qui sanctionnent, imposent la conformité, infligent des punitions et appliquent des pénalités.</p>	<p>Cet extrant sert à exécuter la conformité.</p>	<p>Sanction prédéterminée type (p. ex., une amende, le renvoi); Sanction déterminée selon des critères ou une spécification (p. ex., une peine d'emprisonnement); Sanction type non révocable (p. ex., la perte de la citoyenneté); Sanction ou période d'application d'une sanction sur mesure non révocable (p. ex., droit provisionnel imposé par suite d'une décision de la LMSI — <i>Loi sur les mesures spéciales d'importation</i>)</p>	<p>Assurance de la conformité</p>	<p>Exécution</p>

Genre d'extrant de service et unité d'extrant	Description du genre de service	Utilisation du genre d'extrant de service	Exemples de sous-genres de service	Responsabilité essentielle du fournisseur	Fonction essentielle du fournisseur
<p><b>Périodes de protection</b> Une période de protection</p>	<p>Services qui protègent les gens et les ressources contre les menaces (y compris terrains, installations, biens meubles, fournitures, fonds, information). <i>Des services visant à assurer une protection proactive, notamment par des activités de surveillance, d'avertissement, de garde, d'entreposage, d'élimination des menaces et d'atténuation des risques. Il s'agit d'assurer, à l'égard des gens et des biens, une surveillance et une protection contre les risques réels ou perçus, la violence, le crime, les accidents, les dangers naturels ou causés par l'homme, y compris les mesures de gérance pour garantir la permanence de cette protection.</i></p>	<p>Ce genre d'extrant sert à assurer le maintien de l'État et de la société en protégeant les gens et les biens contre les menaces éventuelles.</p>	<p>Service de garde prévu répondant à une menace type contre les personnes ou les biens (p. ex., la sécurité dans les immeubles); Service de garde prévu adapté à une menace précise (p. ex., escorte de police, la prévention des pourriels); Service de garde d'urgence répondant à une menace type (p. ex., une alerte d'incendie); Service de garde d'urgence répondant à des menaces connues et inconnues (p. ex., une ordonnance de quarantaine, un couvre-feu)</p>	<p>Vigilance</p>	<p>Garde</p>

Genre d'extrant de service et unité d'extrant	Description du genre de service	Utilisation du genre d'extrant de service	Exemples de sous-genres de service	Responsabilité essentielle du fournisseur	Fonction essentielle du fournisseur
<p><b>Interventions</b></p> <p>Une intervention</p>	<p>Services visant à intervenir, à répondre aux menaces et aux urgences, à apporter de l'aide et à rétablir l'ordre.</p> <p><i>Des services visant à assurer une protection à la suite d'un événement, c'est-à-dire à intervenir, à réagir en cas de menace et d'urgence, à apporter de l'aide et à rétablir l'ordre. Il s'agit d'une mesure d'atténuation fournie à la suite d'une demande précise d'aide à l'égard de gens ou de biens en cas de risque réel ou éventuel, de violence, d'accident, d'un danger naturel ou causé par l'homme, y compris les mesures de gérance nécessaires pour assurer la permanence de cette protection.</i></p>	<p>Ce genre d'extrant sert à assurer le maintien de l'État et de la société en intervenant pour éliminer des menaces concrètes ou en atténuer les effets.</p>	<p>Intervention prédéterminée (p. ex., l'extinction des incendies); Intervention répondant à un besoin précis (p. ex., une intervention militaire)</p>	<p>État de préparation</p>	<p>Intervention</p>
<p><b>Règles (lois, règlements, politiques, stratégies, plans, conceptions, normes)</b></p> <p>Une règle</p>	<p>Services visant à créer et à modifier des lois, des règlements, des politiques, des stratégies, des normes, des plans et des concepts.</p>	<p>Ce genre d'extrant sert à régir.</p>	<p>Établissement de règles normal (p. ex., une loi, une politique, un plan); Établissement de règles d'urgence (p. ex., mesures d'urgence)</p>	<p>Conformité au mandat</p>	<p>Formulation</p>

Genre d'extrant de service et unité d'extrant	Description du genre de service	Utilisation du genre d'extrant de service	Exemples de sous-genres de service	Responsabilité essentielle du fournisseur	Fonction essentielle du fournisseur
<p><b>Changements mis en œuvre</b></p> <p>Un changement mis en œuvre ... <i>peut aussi être appelé un projet</i></p>	<p>Services visant à créer de nouveaux organismes, programmes, services, pratiques, systèmes et biens ou à apporter des changements à ceux qui existent déjà.</p>	<p>Ce genre d'extrant sert à opérer un changement dans le fonctionnement d'une organisation.</p>		<p>Atténuation des risques</p>	<p>Mise en œuvre</p>

## Annexe C : Stratégies de conception des services stratégiques du PTO

---

*La conception des services est un aspect de la conception opérationnelle cible qui dépendra des stratégies de conception « COMMENT » (colonne 2). Quatre points à prendre en compte en matière de conception des services sont présentés ci-après, chacun décrivant la nature d'une démarche en matière de conception de service et le genre de résultats attendus de l'application de la démarche. Ils aideront à élaborer les stratégies de conception de la colonne 2.*

### Intégration

- Regrouper et fusionner des services — remplacer un ou plusieurs extrants de service existants par un extrant nouveau de plus grande valeur (du point de vue du client).
- Gérer l'interaction avec le client comme s'il s'agissait d'un « cas » – tenir des renseignements sur les interactions et transactions du client dans différents services multiples, proposer ou exiger la séquence des interactions, réutiliser l'information d'un service ou d'une interaction pour rendre les prochaines interactions plus pratiques (lorsque la loi le permet).

Les deux qui précèdent :

- s'appliquent tant aux services « de première ligne » (directs au public) qu'aux services internes (directs au fournisseur).

### Résultats

- Gestion des rapports.
- Spécialisation – par exemple, décisions connexes combinées.
- Économies d'échelle (des services distincts comporteraient vraisemblablement certaines exigences communes qui devraient être mises en œuvre à deux reprises).

### Consolidation

- « Éviter » les services existants pour créer des services de fournisseurs communs permettant de réaliser des économies d'échelle (trouver les nombreuses exigences communes que les services multiples comportent, c'est-à-dire les processus de service et les extrants intermédiaires).
  - Ne fonctionne pas pour les services de première ligne – les mêmes extrants publics continuent d'être produits.
  - Donne toutes les chances possibles d'opérer l'optimisation à la rangée 3.

### Résultats

- Économies d'échelle : bâtit des services de soutien consolidés qui fournissent les exigences communes ou produisent des extrants intermédiaires communs.

## Normalisation

- Services semblables utilisant les mêmes règles, processus, ressources, etc. (« organisation systématique »).

### Résultats

- Uniformité : les services ayant des exigences communes utilisent les MÊMES processus, suivent les mêmes règles opérationnelles, produisent les mêmes extrants intermédiaires, utilisent les mêmes genres de ressources.

## Responsabilisation

- Remédier aux obligations de rendre compte rompues ou manquantes (horizontales et verticales).
- Créer des mesures efficaces de la responsabilisation des programmes et des services fondées sur les patrons.
- Appliquer uniformément les principes de la responsabilisation horizontale et verticale.

### Résultats

- Qualité améliorée des extrants (responsabilisation horizontale).
- Efficacité et efficacité améliorées des extrants (responsabilisation verticale).

## Incidence des stratégies de conception sur les mesures du rendement

*Les Patrons de référence des services fournissent une certaine orientation sur la manière d'évaluer le rendement sur le plan de l'efficience, de la qualité et de l'efficacité.*

*Selon le guide des patrons de référence des services, l'**efficience** désigne la valeur de l'extrant de service par rapport aux coûts des intrants nécessaires à sa production. Les mesures utilisées sont le coût unitaire moyen et le coût moyen par habitant.*

*Les patrons permettent d'examiner la qualité et de comparer les caractéristiques de l'extrant de service à une règle visant cette caractéristique. Ils tiennent compte d'éléments de mesures, tels que l'adaptation, l'exactitude, la disponibilité, la conformité et la fiabilité.*

*L'efficacité évalue la contribution du service aux résultats et programmes du niveau de la population que le service doit appuyer. Elle peut être mesurée indépendamment de l'efficience et de la qualité du service et tient compte de mesures telles que l'atteinte du résultat, le taux d'acceptation ainsi que les risques et les urgences.*

*Veuillez vous reporter aux Patrons de référence des services pour un complément d'information.*

*Remarque : À l'heure actuelle, les cotes du tableau suivant s'appliquent uniquement à l'intérieur d'une rangée, c'est-à-dire que le E pour l'efficience de la normalisation n'est pas équivalent au E pour l'efficience de la restructuration des processus opérationnels.*



	Amélioration du rendement		
Stratégie de conception	Effizienz	Qualité	Efficacité
Intégration	?	?	E
Consolidation	E	M	F
Normalisation	M	E	F
Responsabilisation	F	M	E
Restructuration des processus opérationnels	E	M	F

**Méthodologie de conception et de planification stratégiques du PTO**  
**Formulaire d'amélioration de la méthodologie**

Si vous voulez suggérer une amélioration à la méthodologie ou si vous relevez une erreur dans celle-ci, veuillez remplir le présent formulaire et le faire parvenir à BTEP@tbs-sct.gc.ca.

**Corrections**

Si vous suggérez des *corrections*, veuillez indiquer le nom du document et le numéro de la version et donner le plus de détails possible (par exemple, inscrivez les phases, activités, produits de travail et/ou produits livrables visés et le numéro de page). Vous pouvez également fournir une photocopie de la ou des pages, si cela est plus pratique.

Nom et version du document	N° de page	Description des corrections suggérées

**Suggestions d'amélioration**

Pour les suggestions *d'améliorations* ou *d'ajouts*, veuillez fournir le plus de détails possible. Vous pouvez joindre au formulaire un exemplaire du produit de travail nouveau ou modifié, une description de sa pertinence dans les produits de travail existants ainsi que les règles ou les étapes nécessaires à la réalisation du produit de travail. Veuillez également décrire le mieux possible la nature et la portée de l'utilisation actuelle du produit de travail. Si l'amélioration proposée renvoie directement à un document, veuillez indiquer le titre et la version de celui-ci.

Veuillez remplir les cases ci-dessous afin que nous puissions communiquer avec vous pour avoir des précisions sur votre suggestion.

Nom	Ministère/entreprise	Poste/titre
Téléphone (avec le code régional et le numéro du poste)	Courriel	Date de présentation
Décrivez brièvement le projet pour lequel vous utilisez le PTO.		

Réservé au PTO :		
Date de réception	N° de la demande	Mesure prise