



Orientations stratégiques

de la gestion de l'information
et de la technologie
de l'information :

*Pour servir la population
canadienne du XXI^e siècle*

© Sa Majesté la Reine du Chef du Canada,
représentée par la présidente du Conseil du Trésor, 1999
N^o de catalogue BT53-10/1999
ISBN 0-662-64526-X



Ce document est disponible en médias substituts
et sur le site Web du Secrétariat aux adresses suivantes :

<http://www.tbs-sct.gc.ca>
http://www.cio-dpi.gc.ca/home_f.html

Orientations stratégiques

de la gestion de l'information
et de la technologie
de l'information :

*Pour servir la population
canadienne du XXI^e siècle*

Mission pour le prochain siècle

Message de la présidente du Conseil du Trésor

La technologie est en voie de transformer nos vies.

Le gouvernement du Canada ressent l'impact de ce phénomène. Alors que nos sociétés et nos économies évoluent, à cause de l'influence de la mondialisation, de la démographie changeante et de l'avènement de l'économie numérique, les gouvernements « se réinventent » pour répondre aux nouvelles attentes et aux priorités de la population et des entreprises. Ces nouvelles dynamiques incitent le gouvernement à adopter une nouvelle vision sur laquelle fonder ses rapports avec les Canadiennes et les Canadiens. Cette vision, qui met l'accent sur la création d'un gouvernement axé sur les citoyens, reconnaît les différentes manières dont les gens transigent avec leur gouvernement :

à titre de contribuables qui s'attendent à obtenir de la qualité et des résultats;

à titre de clients qui s'attendent à ce que les services soient accessibles et de qualité;

à titre de citoyens qui participent au processus démocratique.

Le défi que le gouvernement est appelé à relever est de faire en sorte que les Canadiennes et les Canadiens puissent explorer ces trois aspects de leur citoyenneté. Le gouvernement a pris des mesures en réponse à ce défi en réévaluant les importantes ressources que lui offrent ses fonctionnaires et ses immobilisations dans les domaines de la gestion de l'information et de la technologie de l'information (GI/TI) et en tirant parti de ces investissements pour faire en sorte que le gouvernement réponde mieux aux besoins et soit plus rentable.

Le présent document ***Orientations stratégiques de la gestion de l'information et de la technologie de l'information*** fournit une description de l'approche globale et exhaustive qui a été adoptée afin d'atteindre cet objectif. Il s'agit d'un ambitieux programme qui confirme le rôle du Canada comme chef de file de la gouvernance moderne qui est renforcée par une solide gestion de l'information et de la technologie de l'information.

La présidente du Conseil du Trésor,



Lucienne Robillard



Énoncé de la vision

La stratégie en matière de GI/TI favorisera la mise en œuvre de la vision du gouvernement fédéral qui met l'accent sur la prestation de services axée sur les citoyens, tout en encourageant la collaboration entre les différents ministères et avec les autres paliers de gouvernement.

Mise en œuvre de la vision en matière de GI/TI du gouvernement

Message de la dirigeante principale de l'information pour le gouvernement du Canada

Les gouvernements, les sociétés et les autres institutions aux quatre coins du monde sont en train de modifier radicalement les rapports qu'ils entretiennent avec les personnes qu'ils servent. Cette transformation, qui en est encore au stade embryonnaire, résulte de nombreux facteurs très importants.

L'un de ces facteurs essentiels est le changement qui s'opère dans la perception qu'ont les gouvernements des citoyens et citoyennes et des entreprises. Pour améliorer la prestation des services, les gouvernements sont aujourd'hui à l'écoute de leurs préoccupations et donnent suite à leurs observations.

Cette dynamique, centrée sur la population canadienne, se trouve au cœur même des **Orientations stratégiques de la GI/TI**. Ce document présente une série de lignes directrices et de possibilités ayant pour but de créer un modèle de prestation des services et d'exécution des programmes gouvernementaux plus intégré et favorisant la collaboration. Ces orientations sont le fruit des efforts de collaboration de différents groupes d'intérêts qui se sont réunis et qui ont convenu du chemin à suivre pour l'avenir. Ces orientations posent les jalons des efforts collectifs que nous déploierons pour paver la voie du changement et du renouvellement.

La mesure dans laquelle nous réussirons à suivre ces **Orientations stratégiques** dépendra de la qualité de notre collaboration future. La technologie et l'information constituent des véhicules importants, mais leur potentiel peut seulement être réalisé pleinement si nous unissons nos efforts. Ces deux éléments causent une véritable révolution dans les services assurés par les fonctions publiques à l'échelle du Canada, une révolution qui amène les gouvernements à se concerter pour intégrer et rationaliser les services.

Faciliter cette transformation constitue l'essence même de mon mandat de deux ans au gouvernement du Canada. La participation active, le soutien indéfectible et l'enthousiasme contagieux que manifestent mes collègues partout au gouvernement et dans le secteur privé me démontrent clairement qu'il y a une énorme volonté de tirer le meilleur parti du potentiel qu'offre la GI/TI pour mieux servir les Canadiennes et les Canadiens.



Linda Lizotte-MacPherson

À mesure que nous continuons à renouveler et à moderniser cette institution qu'est la fonction publique, ce sera la voix des Canadiennes et des Canadiens qui nous guidera de plus en plus. La technologie nous fournit l'un des meilleurs outils pour entendre plus clairement cette voix et pour disposer de meilleurs moyens d'y répondre.

Peter Harder,
secrétaire du Conseil du Trésor

Table des matières

Mission pour le prochain siècle

Message de la présidente du Conseil du Trésor

Mise en œuvre de la vision en matière de GI/TI du gouvernement

Message de la dirigeante principale de l'information
pour le gouvernement du Canada

Résumé 1

Partie 1 – Un milieu en évolution

1.1 La technologie, la mondialisation et l'économie numérique 4

1.2 L'évolution des besoins de la population et des entreprises 5

1.3 Le savoir, ressource clé dans l'économie numérique 5

1.4 Un personnel en évolution 6

Partie 2 – L'administration des affaires publiques dans un univers numérique

2.1 La vision en matière de prestation électronique
des services (PES) 7

2.2 Le mandat du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada
pour concrétiser la vision en matière de PES 8

Partie 3 – De la vision à la réalité

3.1 La préparation à l'an 2000 : étape clé pour la prestation
électronique des services 10

3.2 La consolidation de l'infrastructure de GI/TI
du gouvernement. 10

3.3 L'accroissement de la confiance et la protection des
renseignements personnels dans l'univers électronique 13

3.4 Les systèmes partagés 15

3.5 Une nouvelle priorité : un cadre de gestion
de l'information 16

3.6 Le renouvellement de la collectivité de la GI/TI
au gouvernement. 16

3.7 Le cadre amélioré de gestion 18

3.8 Le processus d'acquisition de TI 19

Partie 4 – La Direction du dirigeant principal de l'information

4.1 Le plan d'action 20

4.2 Une organisation prête à passer à l'action 20

Conclusion. 21

Résumé

La mondialisation, les changements démographiques et le rôle grandissant de la technologie sont en voie de transformer notre monde à une vitesse vertigineuse. Dans la nouvelle économie mondiale, où les entreprises et les personnes doivent maîtriser les nouvelles technologies numériques pour réussir, les facteurs déterminants de la survie sur le marché international ont changé. Internet, le système nerveux de ce réseau numérique, croît de façon exponentielle, alors que le nombre des liens informatiques augmente sans cesse à l'échelle planétaire et qu'un nombre de plus en plus important de personnes commencent à entrevoir les possibilités de la GI et de la TI.

Ensemble, ces forces incitent les institutions, les entreprises et les gouvernements à se renouveler pour exécuter leurs mandats et pour demeurer concurrentiels et utiles dans un monde en évolution. Le gouvernement du Canada a réagi à ces nouvelles tendances en réévaluant son rôle dans la société, ses priorités et la manière dont il affecte ses ressources. En plaçant la population et les entreprises au centre de ses activités, le gouvernement fédéral articule ses processus et ses services autour de leurs besoins et de leurs attentes. Il a adopté une vision où la prestation électronique des services occupe une place prépondérante. La population canadienne pourra ainsi avoir accès aux services gouvernementaux au moment et à l'endroit appropriés. Pour leur part, les particuliers et les entreprises pourront avoir des échanges protégés, ou sécurisés, avec le gouvernement d'une manière pratique et facilement accessible.

Le document ***Orientations stratégiques de la gestion de l'information et de la technologie de l'information*** présente une méthode exhaustive pour concrétiser cette vision. Le fruit de consultations poussées, la méthode proposée se fonde sur une perspective pangouvernementale et stratégique qui reconnaît le rôle essentiel des cadres établis par le gouvernement en matière de ressources humaines, de technologie et de gestion pour améliorer la prestation des services à la population canadienne.

Ces ***Orientations stratégiques*** s'articulent sur une série de priorités qui mettront à profit les sommes importantes que le gouvernement a investies en GI/TI pour adopter un modèle de régie plus intégré et axé davantage sur la collaboration. Chaque domaine prioritaire s'accompagne de plans de travail détaillés qui comportent des étapes bien définies. Voici les priorités initiales :

Harmonisation de l'infrastructure de GI/TI du gouvernement pour faciliter la prestation électronique des services et l'administration des opérations gouvernementales. Pour améliorer la prestation des services, il faut établir un cadre qui assurera l'interfonctionnement des programmes gouvernementaux, aussi bien du point de vue de l'information que de celui des transactions. Le gouvernement doit également veiller à ce que les transactions électroniques puissent s'effectuer en toute

Élaboration du cadre stratégique visant à créer des structures durables et rentables pour la prestation électronique des services.

sécurité et en toute confiance, afin d'assurer à la population canadienne que les renseignements personnels et les transactions seront protégés. Des ministères de tout le gouvernement ont participé à l'élaboration d'une initiative pangouvernementale sur l'infrastructure de GI/TI, qui vise à mettre en œuvre un modèle d'architecture fédérée assorti des mécanismes de protection voulus. La création d'une infrastructure commune visant à uniformiser le contenu de l'information est une autre priorité qui se dessine, et le gouvernement travaille à l'élaboration de normes, de techniques et d'outils uniformisés en GI.

Formation d'une main-d'œuvre en GI/TI de niveau mondial. Quel que soit le potentiel qu'offrent la technologie et l'information, ce sont les gens qui doivent le réaliser, au bout du compte. Le gouvernement fait de plus en plus appel à la GI/TI pour mieux servir la population canadienne, et ses effectifs en GI/TI jouent donc un rôle de plus en plus crucial. Attirer et garder des employés

Prendre des mesures pour faire du gouvernement un employeur de choix qui attire et garde des employés en GI/TI de niveau mondial.

qui possèdent les connaissances voulues dans ces domaines représente l'une de ses priorités, et le gouvernement prend des mesures pour devenir un employeur de choix et une organisation qui encouragent l'apprentissage, l'innovation et le travail d'équipe. Le gouvernement s'est également engagé à faire en sorte que sa main-d'œuvre en GI/TI ait la possibilité d'acquérir les compétences nécessaires pour profiter pleinement des progrès technologiques et répondre aux nouvelles attentes. Les présentes **Orientations stratégiques** incluent un cadre détaillé des ressources humaines pour la collectivité de GI/TI. Ce cadre englobe des programmes qui donneront aux fonctionnaires les moyens nécessaires pour exercer leurs activités dans un environnement de GI/TI de plus en plus complexe et dynamique.

Amélioration de la gestion et du rendement des investissements en GI/TI et réduction des risques au minimum. Le gouvernement du Canada investit plus de quatre milliards de dollars par an dans la

Prendre des mesures pour améliorer la gestion et le rendement des investissements en GI/TI tout en réduisant les risques au minimum.

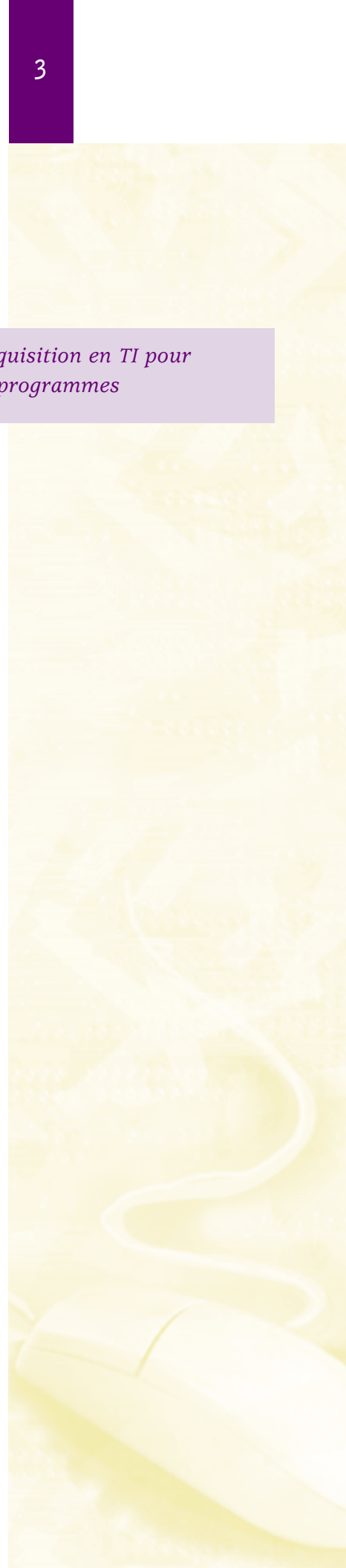
GI/TI. Les difficultés inhérentes à la gestion des gros projets de GI/TI dans le secteur public sont bien connues, les lacunes en gestion et notamment en gestion des risques étant les aspects qui compromettent le plus le succès des projets. Les mêmes problèmes se retrouvent aussi dans le secteur privé. Pour faire en sorte que la population canadienne bénéficie du meilleur rendement possible des investissements en GI/TI, le présent document prévoit la mise en œuvre d'un Cadre amélioré de gestion (CAG). L'objectif de ce cadre est d'aider à guider les investissements en GI/TI, d'améliorer les capacités de gestion des projets et de réduire les risques. Il inclut des méthodes, des modèles et une trousse d'outils constituée de pratiques

exemplaires pour aider les ministères à gérer leurs projets de GI/TI. Le CAG prévoit le renforcement de la gestion des portefeuilles et de la planification opérationnelle.

La réforme du régime d'acquisition du gouvernement est devenue une priorité pressante à cause de la vitesse grandissante à laquelle évoluent les besoins des entreprises et la technologie. Le processus de réforme du régime d'acquisition décrit dans le présent document a pour but d'établir un juste équilibre entre le besoin de marge de manœuvre, l'innovation, la transparence, l'équité et l'efficacité, tout en assurant une gestion prudente des deniers publics. La réforme porte sur trois grands secteurs : éducation et accréditation, mise en place d'un régime d'acquisition axé sur les avantages et élimination immédiate des obstacles opérationnels à la modernisation du milieu des acquisitions.

Le document ***Orientations stratégiques de la gestion de l'information et de la technologie de l'information*** résulte des efforts dynamiques et de l'engagement collectif d'un groupe de fonctionnaires de l'ensemble du gouvernement qui se sont réunis pour tracer la voie de l'avenir. Il s'agit d'une ambitieuse stratégie en matière de GI/TI dans le cadre de laquelle ils ont cerné les défis à relever et les moyens pour y parvenir, afin de mieux servir la population canadienne au cours du prochain siècle.

Réforme du régime d'acquisition en TI pour faciliter l'exécution des programmes



Partie 1 – Un milieu en évolution

1.1 La technologie, la mondialisation et l'économie numérique

La technologie, la mondialisation et la montée de l'économie numérique sont en train de transformer notre monde.

Alors que nous nous approchons du XXI^e siècle, la technologie de l'information « supprime la distance », pour reprendre l'expression de l'auteur Frances Cairncross. Cette expression va au cœur même de ce qui sera assurément perçu comme la principale force façonnant la société au cours du prochain siècle. Le gouvernement virtuel, les frontières virtuelles, les entreprises virtuelles, la réalité virtuelle, voilà autant d'éléments nouveaux que rendent possibles ces technologies de l'information, qui changent la manière dont les gens et les entreprises communiquent et qui redéfinissent le marché mondial.

Nous sommes à l'aube de « l'informatique omniprésente », où les gens jouiront d'un accès « mobile » à l'information et aux systèmes informatiques à partir de points d'accès publics communs. Cet environnement ne manquera pas de susciter certaines questions fondamentales : Qui sera le propriétaire des points d'accès publics? Quelles seront les capacités de ces points d'accès? Comment en assurera-t-on l'interfonctionnement? Comment saurons-nous qui est autorisé à y accéder? Ce nouvel environnement accroîtra la nécessité de mettre en place une infrastructure solide et sécurisée pour l'administration et la prestation électronique des services.

Selon les projections actuelles, l'ampleur de l'économie de l'information dépassera celle des économies industrielles et agricoles du point de vue du PNB d'ici l'an 2003. Cette évolution a des conséquences qui vont au-delà de la simple technologie. Contrairement à l'industrie des biens, de nombreux services à base d'information peuvent être assurés n'importe où. Internet est le symbole de ce monde nouveau; il est prévu que ce réseau deviendra la principale infrastructure pour toutes les entreprises, et que d'ici 2003, le nombre des utilisateurs en ligne sera de deux milliards à l'échelle planétaire.

Au Canada, le gouvernement fédéral contribue à cette évolution. Il a d'abord créé, en mars 1994, le Comité consultatif sur l'autoroute de l'information (CCAI), qui avait comme mandat d'aider le gouvernement à comprendre les changements causés par la GI/TI au sein des économies et des sociétés. En septembre 1995 et en septembre 1997, le CCAI a présenté des rapports et a formulé des recommandations qui ont guidé le processus décisionnel du gouvernement et qui ont permis au Canada de devenir un chef de file, à l'échelle mondiale, pour l'adoption et l'utilisation de la GI/TI. L'adoption de mesures législatives pour faciliter le commerce électronique et pour protéger les renseignements personnels et la confidentialité sur Internet constituent de bons exemples du genre de leadership que notre pays a démontré dans ce domaine.

1.2 L'évolution des besoins de la population et des entreprises

Parallèlement à la montée de l'économie numérique, la prise de conscience de la population agit comme principal moteur du changement.

Les technologies de l'information se sont infiltrées dans pratiquement tous les aspects de la vie moderne, ce qui s'est traduit par de nouvelles attentes et de nouvelles exigences. Parce que la technologie nous permet de communiquer instantanément, les utilisateurs s'attendent à recevoir immédiatement des réponses. Parce que la technologie permet de stocker et d'organiser de l'information, la création d'un service complet centralisé ou « à guichet unique » est devenue la norme acceptée.

Moteurs de la qualité du service : Solutions offertes à la population, selon le type de contact :

Service rapide	Centre « à guichet unique » regroupant tous les services
Connaissances et compétences Courtoisie et confort	Possibilité d'effectuer la plupart des opérations par courrier, téléphone ou Internet
Traitement équitable Résultat	Personne agissant comme guide

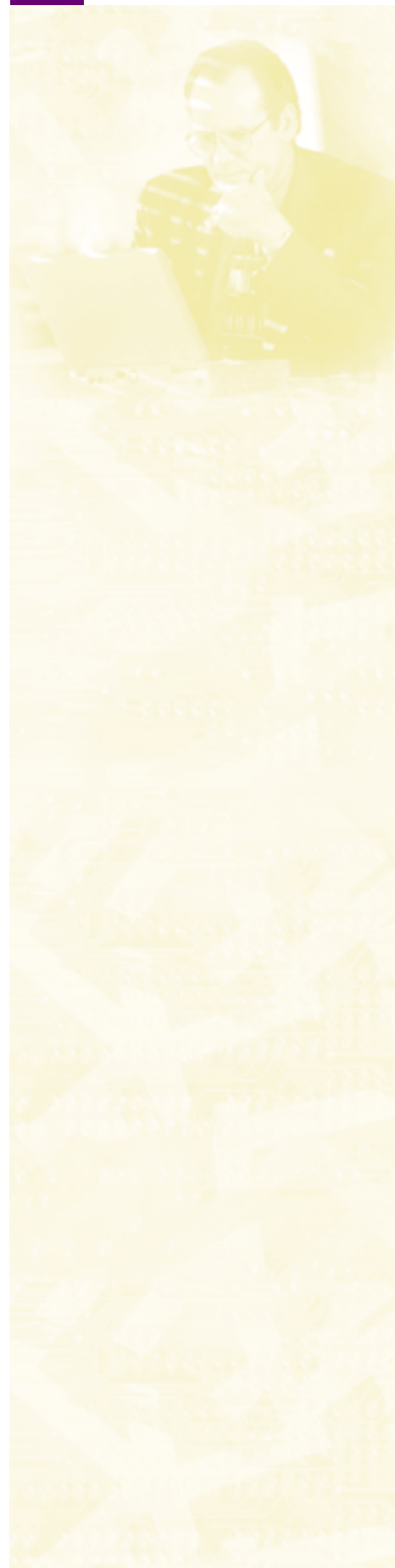
Source : Erin Research Inc., 1998

La population et les entreprises veulent avoir facilement accès aux services sous la forme de « guichets uniques » – comptoirs libre-service et Internet – et souhaitent que des améliorations soient apportées aux méthodes traditionnelles comme le courrier, le téléphone et le service personnel. Pour déterminer les meilleures façons de répondre aux exigences qui évoluent constamment, les gouvernements consultent de plus en plus les personnes qu'ils servent.

1.3 Le savoir, ressource clé dans l'économie numérique

Dans l'économie numérique, la création et l'utilisation stratégique des connaissances – et la qualité de leur gestion, de leur partage, de leur transmission et de leur stockage – revêtent une importance grandissante. Le gouvernement doit lancer des initiatives en matière de GI/TI à l'échelle de ses opérations pour gérer les dossiers, les données et les connaissances par des moyens auparavant impossibles. Aspect tout aussi important, les connaissances doivent être perçues comme des ressources à protéger et à partager pour atteindre les grands objectifs des organisations.

Même si la création, le transfert et le partage des connaissances sont essentiellement des activités « comportementales », la GI et la TI peuvent jouer un rôle de premier plan dans ce processus. Pour assurer le succès futur de leurs activités, les ministères et les organismes doivent collaborer à la création des systèmes, des stratégies et des cultures qui sont nécessaires à la gestion du savoir.



1.4 Un personnel en évolution

L'importance de la GI/TI comme ressource stratégique contribue à transformer le milieu des ressources humaines.

La fonction traditionnelle de TI est maintenant perçue comme un moteur stratégique plutôt qu'un simple service de soutien. Ce changement de mentalité est attribuable en partie aux conditions préalables à réunir pour pouvoir gérer efficacement les connaissances et à la reconnaissance croissante du rôle central que jouent la GI et la TI pour atteindre les objectifs opérationnels.

Par conséquent, les dirigeants principaux de l'information et les dirigeants ministériels de la TI sont en voie de devenir les membres clés des équipes de cadres supérieurs qui contribuent à l'atteinte des objectifs opérationnels. Ils sont de plus en plus perçus comme des bâtisseurs

d'équipes et des artisans de consensus qui résolvent des problèmes et qui doivent posséder des aptitudes à la communication, avoir le sens des affaires et posséder de l'expérience en gestion.

Tout comme le rôle et les compétences du DPI changent à mesure que la GI/TI s'aligne davantage sur les objectifs opérationnels, le rôle du spécialiste de la GI/TI connaît lui aussi une évolution. Les spécialistes de la GI/TI ne se contentent pas simplement de mettre

en œuvre des solutions techniques; on s'attend aujourd'hui à ce qu'ils comprennent à fond les objectifs opérationnels et les objectifs globaux de l'organisation où ils travaillent et qu'ils possèdent les compétences nécessaires en GI/TI pour contribuer à leur réalisation.

Attirer et garder les spécialistes de la GI/TI dans ce marché très concurrentiel est une grande priorité pour le gouvernement du Canada. Celui-ci doit devenir un employeur de choix et offrir des possibilités de travail stimulantes et intéressantes qui lui permettront d'engager et de garder ces spécialistes, qui sont très en demande.

Il faut que nous devenions l'employeur de choix et l'option la plus attrayante et séduisante. Nous devons créer un milieu de travail moderne et stimulant qui répond davantage aux besoins des spécialistes de l'information. Pour ce faire, nous devons investir dans quatre secteurs : qualité et nature du travail, milieu de travail, processus de travail et formation de nos dirigeants.

Mel Cappe,
greffier du Conseil privé et secrétaire du Cabinet

En prenant activement des mesures pour mettre toute l'administration fédérale « en ligne », le gouvernement du Canada joue un rôle important dans les efforts visant à faire du Canada le pays le plus branché au monde. Le gouvernement est en train de devenir un utilisateur modèle de la technologie de l'information et se sert de son infrastructure considérable de GI/TI pour dispenser des services intégrés et accessibles aux Canadiennes et aux Canadiens. Ce faisant, le gouvernement améliore la qualité de l'information transmise et la prestation des services et est en voie de devenir une organisation de niveau mondial tirant pleinement parti des technologies existantes.

Kevin Lynch,
sous-ministre, Industrie Canada, et président,
Sous-comité du Comité consultatif sur la gestion de
l'information (SCGI) du Secrétariat du Conseil
du Trésor du Canada

Partie 2 – L'administration des affaires publiques dans un univers numérique

2.1 La vision en matière de prestation électronique des services (PES)

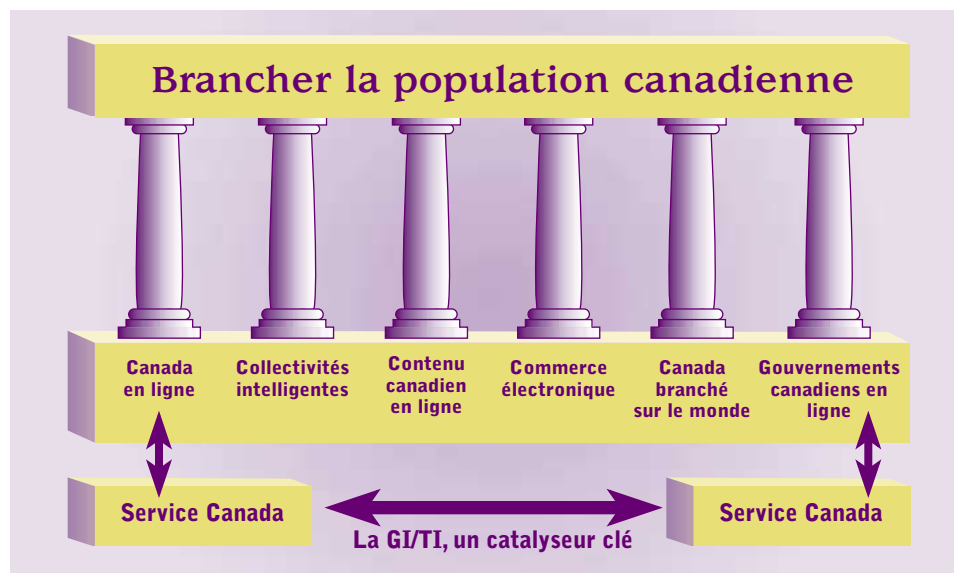
Un accès public à des services électroniques sécurisés et axés sur les besoins de la population.

La vision du gouvernement en matière de prestation électronique des services (PES) repose sur les efforts qui ont été déployés pendant une décennie pour mécaniser les programmes et les processus au moyen de la TI afin de rendre le gouvernement moins coûteux, plus efficace et mieux en mesure de répondre aux besoins. Ces efforts ont permis au gouvernement fédéral de se servir de la GI/TI pour revigorer ses relations avec la population et les entreprises.

Le gouvernement a réalisé des progrès tangibles et mène aujourd'hui différemment ses opérations, même lorsqu'on les compare à la situation d'il y a cinq ans. Par exemple, plus de 190 000 fonctionnaires sont reliés par courrier électronique, et certains de ces réseaux sont reliés à des réseaux provinciaux et à d'autres réseaux. De plus, les sites Web du gouvernement, accessibles par le site du Canada, constituent des points d'entrée pour une foule de services et de renseignements gouvernementaux.

Le gouvernement du Canada s'est engagé à fournir les services – au bon moment et au bon endroit – en améliorant et en étendant l'éventail des services gouvernementaux disponibles électroniquement et en rendant ces services plus intégrés et plus accessibles. Le programme Un Canada branché et l'Initiative Service Canada sont des manifestations évidentes de cet engagement.

La vision du gouvernement du Canada est de permettre aux citoyens de choisir la façon dont ils souhaitent accéder à l'information et aux services – par courrier, par téléphone, au moyen de visites en personne ou de l'utilisation de nouvelles options de PES comme les kiosques et Internet – en utilisant un guichet unique ou en



s'adressant directement aux ministères. Des services électroniques facilement accessibles seront offerts, dans toutes les régions du Canada, aux personnes de toutes les catégories de revenu, dans les deux langues officielles, et ils tiendront compte des besoins spéciaux des personnes handicapées. Cette vision reconnaît que les mécanismes de PES doivent être faciles à utiliser et avoir un aspect et des fonctions uniformes et que les gens souhaitent accomplir leurs transactions dans un environnement sécurisé qui protège leur vie privée et la confidentialité de l'information.

Le greffier du Conseil privé a chargé le Sous-comité du Comité consultatif de la gestion de l'information (SCGI) du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada – comité composé de hauts fonctionnaires – de se faire le champion des efforts visant à « brancher » le gouvernement. Les Canadiennes et les Canadiens comptent parmi les citoyens les plus « branchés » au monde, et les efforts que le gouvernement déploie pour offrir ses services en direct les encourageront davantage à devenir des utilisateurs avides et avertis des nouvelles technologies. La PES offrira non seulement des avantages considérables à la population et aux entreprises, mais stimulera aussi la création d'emplois et la croissance économique. Les entreprises canadiennes qui fournissent des produits et des services de commerce électronique haut de gamme pourront les vendre au Canada et à l'étranger. Et le grand degré de connectivité de notre pays fera du Canada un endroit attrayant pour les investisseurs et les gens d'affaires.

2.2 Le mandat du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada pour concrétiser la vision en matière de PES

La prestation rapide et rentable des services du gouvernement par l'utilisation stratégique de la gestion de l'information et de la technologie de l'information.

À titre de conseil de gestion du gouvernement du Canada, le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada (SCT) fournit des conseils sur la gestion des ressources nécessaires à l'exécution du programme du gouvernement et communique, au Parlement et à la population canadienne, l'information dont ils ont besoin pour demander des comptes au gouvernement.

Le SCT s'acquitte de cette responsabilité grâce à ces cinq secteurs d'activité : planification des ressources et gestion des dépenses, gestion des ressources humaines, fonction de contrôleur, GI/TI, et programme Travaux d'infrastructure Canada.

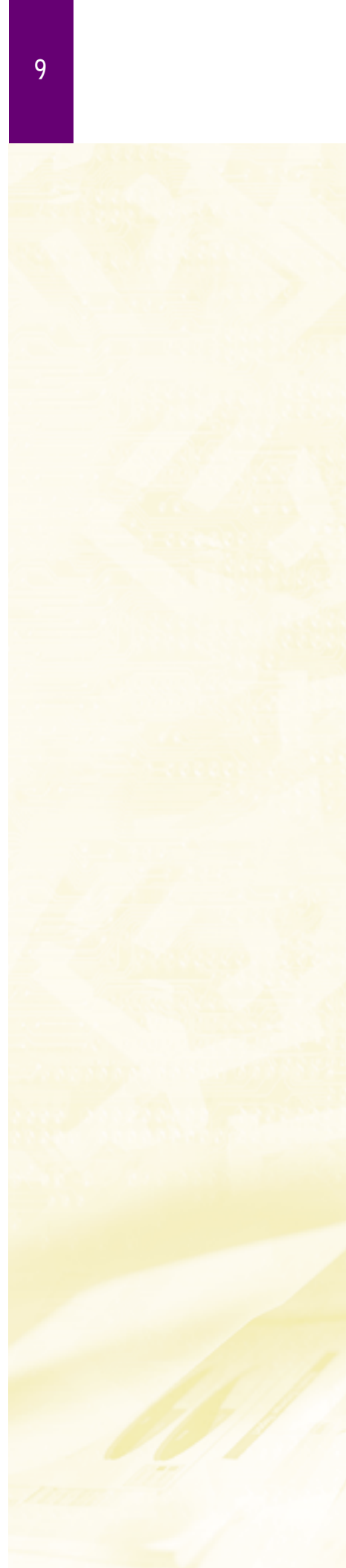
À l'intérieur de cette structure, la Direction du dirigeant principal de l'information (DDPI) guide et oriente le secteur d'activité de la GI/TI. La DDPI aide à mettre en œuvre la vision en matière de PES en fixant une orientation stratégique et en assurant du leadership en

matière d'utilisation de la GI/TI pour améliorer l'accès du public aux services gouvernementaux et pour atteindre les objectifs de renouvellement de la fonction publique.

Le présent document donne un aperçu des grandes orientations stratégiques et du plan établi pour les mettre en œuvre. Voici les éléments clés de la stratégie du gouvernement en matière de GI/TI :

- Une infrastructure pangouvernementale de GI/TI permettant des transactions sécurisées et fiables avec la population et le secteur privé.
- Un personnel de GI/TI de niveau mondial.
- L'adoption de cadres de régie intégrés qui serviront à guider les investissements en GI/TI, à gérer les risques et à fixer des normes.

Pour respecter ces priorités, décrites dans les sections suivantes, il faudra déployer des efforts soutenus et faire preuve de leadership pendant une période allant de un à cinq ans. Le succès de ces efforts dépendra de la mesure dans laquelle les différentes composantes du gouvernement parviendront à travailler ensemble, à miser sur les forces existantes et à en découvrir de nouvelles grâce à la collaboration.



Partie 3 – De la vision à la réalité

3.1 La préparation à l'an 2000 : étape clé pour la prestation électronique des services

Il ne fait aucun doute qu'avant de pouvoir réellement s'attaquer à la mise en œuvre de la PES, il faut que le gouvernement relève le défi informatique que présente le passage à l'an 2000.

La prestation des services à la population canadienne se trouve au cœur des efforts de préparation à l'an 2000 du gouvernement. Ce dernier a consacré des ressources considérables pour assurer le moins d'interruptions possibles des services essentiels au moment du changement des dates à la fin de la présente année civile. Grâce aux efforts déployés, le Canada peut affirmer qu'il se trouve actuellement dans une excellente position à cet égard. http://www.info2000.gc.ca/welcome/stream_F.htm.

L'incroyable somme de travail consacrée aux préparatifs à l'an 2000 aura de précieuses retombées. En plus de favoriser un degré de collaboration inégalé entre les différents gouvernements, les secteurs et les administrations, les mesures correctrices qui ont été prises ont mis en lumière les liens réciproques qui existent entre la technologie et les programmes et les services opérationnels. Les leçons tirées de cet exercice s'avéreront très utiles lorsque le gouvernement poursuivra son programme de GI/TI au-delà de l'an 2000. Les effets à long terme des efforts de préparation à l'an 2000 se feront sentir plus particulièrement de quatre façons distinctes :

- La grande valeur de la collaboration et de la conjugaison des efforts pour cerner les secteurs d'intérêt communs. Grâce à ses activités de préparation à l'an 2000, le gouvernement a créé des processus horizontaux efficaces.
- Une meilleure compréhension de la valeur stratégique de la GI/TI.
- L'importance des communications et du partage d'informations, au sein du gouvernement, entre les différentes administrations et avec la population canadienne.
- L'avantage stratégique d'avoir une compréhension plus complète des actifs gouvernementaux en GI/TI. Grâce à ses travaux de préparation à l'an 2000, le gouvernement a pu dresser un inventaire de ses systèmes, de ses produits et de ses interfaces et des interdépendances liées aux réseaux. Par conséquent, le gouvernement est aujourd'hui mieux en mesure de gérer l'interfonctionnement entre les gouvernements pour améliorer la prestation des services.

3.2 La consolidation de l'infrastructure de GI/TI du gouvernement

Établir le cadre stratégique pour la création d'« infra » et d'« info » structures afin d'appuyer la prestation électronique des services et la gestion des opérations internes.

Le gouvernement ne crée pas son infrastructure de GI/TI à partir de rien. Les initiatives visant à mettre en place une infrastructure de GI/TI adaptable s'appuieront sur les sommes considérables que le gouvernement a investies dans l'infrastructure actuelle. Cette base existante, dont la majorité des éléments seront encore opérationnels pendant une autre décennie, offre à la fois des possibilités et des défis – des possibilités parce que l'on peut améliorer l'infrastructure et l'information actuelles et des défis, parce qu'il faudra en accroître l'interfonctionnement.

Dans une certaine mesure, il existe déjà une infrastructure partagée, mais la plupart des infrastructures de GI/TI furent construites pour optimiser la mise en œuvre de stratégies d'un seul ministère ou d'un seul programme. Par conséquent, les infrastructures actuelles ne sont pas aussi efficaces qu'elles pourraient l'être pour ce qui est de créer les conditions nécessaires à la réalisation d'initiatives appliquées à l'échelle du gouvernement. À vrai dire, certaines d'entre elles ont plutôt tendance à créer des obstacles à la prestation intégrée des services.

Dans ce contexte, le gouvernement prend des mesures pour améliorer les opérations, pour assurer un interfonctionnement transparent pour profiter des économies d'échelle possibles et pour éliminer les obstacles à la mise en place d'options de services qui sont davantage adaptées aux besoins. En octobre 1998, la DDPI du SCT et les Services gouvernementaux de télécommunications et d'informatique (SGTI) à Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (TPSGC) ont lancé un processus de consultation afin de dresser un plan d'action pour le renouvellement de l'infrastructure de GI/TI du gouvernement.

Ce processus a abouti au lancement de l'Initiative de l'infrastructure stratégique (IIS) qui se fonde sur l'information fournie par des spécialistes dans les domaines de la technologie, des politiques et des programmes de 23 ministères, les points de vue des fournisseurs de services de télécommunication et l'engagement de

Pour « brancher » le gouvernement, nous devons adopter une nouvelle infrastructure de GI/TI. Nous devons créer un ensemble cohérent et pangouvernemental de capacités en GI/TI qui rendent possible une prestation intégrée des services tout en donnant quand même la possibilité aux ministères d'en contrôler et d'en gérer des éléments distincts.

Jill Velenosi,
dirigeante principale adjointe de l'information,
Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada

Priorités de l'IIS

- *Dresser un cadre général qui guidera les investissements faits dans l'infrastructure pangouvernementale*
- *Dresser une stratégie de réseau et une politique sur l'acquisition dans le domaine des télécommunications*
- *Établir un cadre de gouvernance pour la gestion et le financement d'une infrastructure pangouvernementale*
- *Procéder à un examen du programme des systèmes partagés*
- *Élaborer un plan opérationnel à long terme pour l'infrastructure pangouvernementale*
- *Créer un portique d'accès pour le gouvernement du Canada*
- *Lancer un prototype de canal protégé*
- *Mettre en œuvre des projets exploratoires*

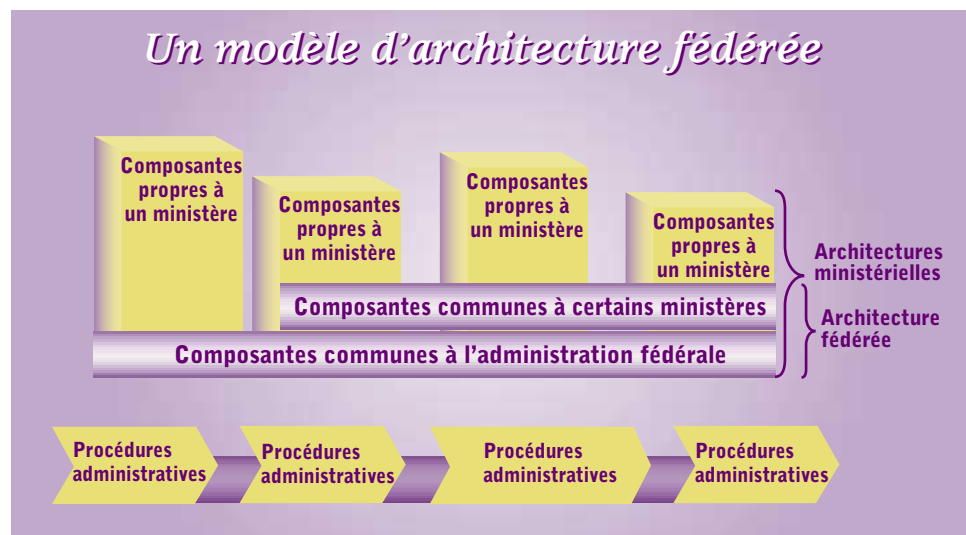
16 sous-ministres. L'IIS établit les fondements d'un système sécurisé de prestation électronique des services et en décrit les composantes techniques comme les réseaux, l'équipement de communication et les systèmes, de même que les composantes de gestion de l'information comme les politiques et les normes relatives à l'information.

L'IIS vise trois objectifs :

- Élaborer une politique qui fournit une approche durable en matière de gestion de l'infrastructure de GI/TI du gouvernement fédéral.
- Adopter un cadre qui guide les investissements du gouvernement dans l'infrastructure de GI/TI pour appuyer un accès à guichet unique assurant une prestation uniforme des services.
- Assurer l'interfonctionnement des programmes gouvernementaux, aussi bien du point de vue de l'information que des transactions, pour faciliter une prestation des services axée sur la population canadienne.

Les infrastructures sont complexes et comportent de nombreuses composantes. Il est donc essentiel d'établir un cadre pour définir les éléments ou les domaines critiques qu'il y a lieu de prévoir pour pouvoir concrétiser la vision du gouvernement. Les intervenants ont approuvé la mise en place d'une architecture fédérée, c'est-à-dire d'une architecture qui établit un équilibre entre les besoins pangouvernementaux et les besoins de chaque ministère et organisme.

Dans le cadre de l'architecture fédérée, certaines composantes doivent obligatoirement se retrouver partout pour permettre au gouvernement d'atteindre ses objectifs de prestation de services. Dans d'autres cas, certains ministères peuvent se regrouper autour de solutions communes. Les autres composantes seront conformes à certaines normes et pourront être adaptées aux besoins particuliers des ministères.



L'architecture fédérée :

- impose des normes pour les composantes communes et partagées de l'infrastructure;
- facilite le partage interministériel de l'information;
- assure la meilleure rentabilité possible en assurant l'utilisation d'installations communes;
- permet à tous les Canadiens et Canadiennes d'y accéder, peu importe où ils se trouvent.

Composantes pangouvernementales de l'architecture fédérée

- Sécurité (Infrastructure à clé publique)
- Annuaire électronique
- Aspect et fonctions uniformes
- Courriel électronique et documents joints
- Gestion coordonnée des canaux
- Intégration des réseaux

L'infrastructure stratégique de GI/TI nécessite de solides assises et l'application de pratiques exemplaires en matière de régie afin d'assurer le respect généralisé des principes d'une architecture fédérée. Un processus d'approbation officiel est la clé du succès des efforts d'élaboration de l'infrastructure. La création de structures de régie et de prise de décisions efficaces assurera la conformité et guidera le processus de développement de l'architecture, qui correspondra aux exigences opérationnelles du gouvernement. Le Conseil de gestion de l'information (CGI), créé récemment, est constitué de hauts fonctionnaires du gouvernement venant des secteurs des programmes et de la GI/TI. Ce comité, présidé par la DPI, du SCT, relève du SCGI. Il se chargera de dresser les plans d'activités annuels, de fixer les priorités liées à l'architecture et d'assurer la gestion des fonds.

Le gouvernement est en train de réaliser plusieurs projets exploratoires fondés sur Internet pour régler les questions de technologie, de politique et de régie qui se présenteront lorsqu'il bâtira les composantes communes de l'infrastructure. L'IIS est une stratégie portant sur plusieurs années, et sa mise en œuvre devrait prendre de un à cinq ans.

3.3 L'accroissement de la confiance et la protection des renseignements personnels dans l'univers électronique

Conserver le leadership canadien dans l'établissement et le maintien d'une infrastructure abordable et sécurisée pour appuyer les opérations gouvernementales et la prestation électronique des services.

La sécurité et la protection des renseignements personnels figurent au sommet des priorités de l'IIS. Il s'agit là de deux préoccupations propres à l'ère numérique et à Internet.

La technologie permet au gouvernement d'obtenir plus facilement de l'information et d'y accéder, mais ce dernier se doit de protéger cette information et la vie privée des personnes. Les sondages révèlent que la population canadienne s'inquiète de la protection des renseignements personnels et de la sécurité de l'information, particulièrement dans le domaine électronique. Il faudra résoudre ces questions avant de pouvoir répondre au souhait croissant des Canadiennes et des Canadiens d'accomplir leurs transactions par voie électronique.

Par conséquent, l'infrastructure sous-jacente doit reposer sur la protection des renseignements personnels et l'adoption des technologies habitantes. À cette fin, le gouvernement s'empresse d'édifier une Infrastructure à clé publique (ICP). Il s'agit d'une structure intégrée regroupant du matériel, des logiciels, des produits, des processus, des normes et des personnes, qui vise à encourager les gens à utiliser les transactions électroniques en toute confiance.

L'ICP assure au destinataire d'un message électronique ce qui suit :

- *Confidentialité.* Personne d'autre ne peut lire le message.
- *Identité.* Le message a bel et bien été envoyé par l'expéditeur indiqué.
- *Intégrité des données.* Le message n'a pas été intercepté ni modifié.
- *Réfutation impossible.* L'expéditeur du message ne peut nier, de façon réaliste, qu'il a envoyé le message.

Comme c'est le cas pour les autres composantes de l'IIS, les questions de politique s'y rapportant sont plus complexes que les aspects technologiques. Par conséquent, une grande partie des efforts du gouvernement liés à l'ICP y ont été consacrés. Le SCT, en collaboration

avec les ministères, les organismes équivalents au niveau provincial et d'autres intervenants, a formulé une politique de gestion de l'ICP au gouvernement du Canada. Cette politique, et celles portant sur la certification réciproque, ont valu au Canada la réputation internationale d'être un chef de file mondial dans l'élaboration de politiques sur les ICP.

Le gouvernement poursuit sur sa lancée dans ce domaine de pointe par la mise sur pied de projets exploratoires innovateurs. Ces projets aideront à développer, à appliquer et à utiliser concrètement l'ICP dans le contexte des transactions électroniques des ministères. Le gouvernement franchira une étape cruciale lorsqu'il étendra l'accès à l'ICP au public canadien, en tenant compte des leçons tirées des projets exploratoires. La formulation et la mise en œuvre d'une

Priorités de l'ICP

- *Créer un cadre de gestion et de politique stratégique et une structure de régie pour l'ICP*
- *Favoriser la mise en œuvre d'une ICP à l'échelle du gouvernement, et notamment de projets exploratoires dans ce contexte*
- *Faciliter la certification réciproque au sein du gouvernement et avec des ICP à l'extérieur*
- *Formuler une stratégie d'accès/orientation stratégique relative à l'ICP pour le gouvernement du Canada en consultant les citoyens et les entreprises*
- *Faire de la promotion, à l'échelle nationale et internationale, pour la mise en œuvre et l'interfonctionnement des ICP*

stratégie d'accès public détaillée mettra un éventail beaucoup plus vaste de programmes et de services à la portée de la population et des entreprises.

3.4 Les systèmes partagés

Les systèmes partagés constituent un élément important de l'infrastructure stratégique de GI/TI du gouvernement. En 1993, le gouvernement a commencé à prendre des mesures pour rationaliser ses systèmes informatiques afin d'accroître leur interfonctionnement, d'améliorer la prestation des services et de réduire les coûts. Dans le cadre de l'Initiative des systèmes partagés, on disposait, au début, de cinq ans pour atteindre plusieurs objectifs de mise en commun de systèmes informatiques dans l'ensemble du gouvernement, dans les domaines de l'administration, des finances, des ressources humaines et de la gestion du matériel. Il s'agissait de passer d'une multitude de systèmes administratifs propres à chaque ministère à un environnement de systèmes coordonnés qui sont utilisés conjointement par les ministères. Cette initiative a favorisé la coopération entre les ministères, qui ont uni leurs efforts pour faire l'acquisition des meilleurs systèmes et pour obtenir les services de maintenance connexes.

Le gouvernement du Canada a été l'un des premiers au monde à entreprendre ce genre d'activité qui a donné d'excellents résultats. À l'expiration de l'échéancier initial, la DDPI a effectué un examen de l'Initiative des systèmes partagés à l'automne de 1998 pour évaluer les progrès réalisés, faire le point sur les enseignements tirés de cet exercice, repérer les questions à régler et formuler des recommandations.

La DDPI a mené de vastes consultations auprès des ministères et organismes du gouvernement et auprès des fournisseurs. La DDPI, en collaboration avec les directions des ressources humaines et de la fonction de contrôleur au SCT, donne suite aux observations relatives aux aspects clés suivants :

- régie et responsabilisation;
- leadership;
- rôles et responsabilités;
- planification opérationnelle;
- financement;
- conformité;
- soutien administratif;
- systèmes de planification des ressources organisationnelles.

Les ministères se sont engagés à poursuivre l'Initiative des systèmes partagés et à tirer parti des succès réalisés jusqu'ici.



3.5 Une nouvelle priorité : un cadre de gestion de l'information

Tandis que le gouvernement s'emploie à régler les questions liées à l'IIS, par exemple, en décidant de l'architecture, des réseaux et des mécanismes de régie, l'une des priorités nouvelles qui se dessinent est la nécessité d'adopter un cadre commun qui servira à définir le contenu de l'information. Pour pouvoir partager l'information à l'interne et avec ses clients externes et ses partenaires dans d'autres administrations, le gouvernement a besoin d'un ensemble de normes, de techniques et d'outils uniformes en matière de GI.

Le gouvernement gère actuellement l'information en fonction des politiques de GI/TI approuvées par le Conseil du Trésor. L'expérience révèle que l'adoption de normes relatives à la gestion de l'information et à la gestion du savoir (GI/GS) fournit les meilleurs résultats par rapport aux sommes investies lorsque ces normes s'alignent sur les objectifs opérationnels du gouvernement.

L'IIS permet à la DDPI de travailler en étroite collaboration avec les ministères pour cerner les questions liées à l'information, pour dresser un plan d'action pertinent, pour formuler les politiques nécessaires et pour partager les pratiques exemplaires. Elle collabore également avec les ministères pour définir les groupes qui ont besoin d'intervenir dans cet exercice et les rôles qu'elle doit tenir pour faire progresser ce nouveau programme de GI/GS.

3.6 Le renouvellement de la collectivité de la GI/TI au gouvernement

Faire en sorte que le gouvernement devienne un employeur de choix qui attire et garde une main-d'œuvre de niveau mondial en GI/TI.

L'expression « mieux servir les Canadiennes et les Canadiens » inclut les fonctionnaires sur qui il faut compter pour trouver des façons innovatrices d'utiliser les ressources gouvernementales de GI/TI.

La création d'une main-d'œuvre en GI/TI de niveau mondial est un facteur essentiel à la concrétisation de la vision du gouvernement au chapitre de la PES. L'environnement de GI/TI, qui est très dynamique, est en voie de créer des spécialistes du savoir d'un genre unique, qui sont extrêmement mobiles, qui sont motivés par les défis et les occasions qui se présentent, qui adorent le changement et qui s'adaptent bien à un milieu de travail en constante évolution.

Les spécialistes en GI/TI au gouvernement sont motivés dans une large mesure par les mêmes facteurs que leurs collègues dans le secteur privé. Les fonctionnaires sont attirés par des milieux de travail où leur contribution est reconnue, qui encouragent différentes façons de penser et une ouverture d'esprit et qui offrent sans cesse de nouveaux défis d'apprentissage. La création de ce genre de milieu de travail, qui caractérise les organisations favorisant l'apprentissage, est essentielle pour attirer et garder des employés hautement qualifiés.

Le gouvernement reconnaît aussi l'évolution de la profession en GI/TI proprement dite. Le Gartner Group prédit une inversion complète de la composition de la main-d'œuvre en GI/TI au début du prochain siècle. Alors qu'aujourd'hui, environ 65 % de cette main-d'œuvre est constituée de personnes possédant des compétences liées aux produits et des compétences techniques, une proportion significative des spécialistes dans ce domaine posséderont plutôt des compétences en gestion des opérations d'ici 2002. Les connaissances techniques continueront d'être essentielles, mais dans l'économie numérique, on accorde une importance croissante au sens des affaires et aux communications.

Les retraites à la fonction publique viendront accentuer ce défi au chapitre des compétences. D'ici 2002, 50 % des cadres en GI au gouvernement pourront prendre leur retraite.

Et, en arrière-fond, il y a la pénurie des ressources humaines dans les domaines de la GI et la TI, dont on entend parler sans cesse. Toujours d'après le Gartner Group, jusqu'en 2003, pour 10 postes de TI à temps plein, il n'y aura que 7,5 spécialistes pour les combler.

Des mesures immédiates s'imposent. Après avoir consulté les cadres en GI/TI qui se font les champions de cette cause au gouvernement, la DDPI a élaboré un cadre des ressources humaines pour la collectivité de GI/TI. Cinq programmes offriront aux fonctionnaires des occasions de se perfectionner dans ce milieu de travail de plus en plus complexe.

Ce cadre et les programmes qui en font partie visent à attirer à la fois des gestionnaires et des spécialistes, afin que le gouvernement dispose d'une longueur d'avance au chapitre des compétences en GI/TI.

Le gouvernement offrira d'autres possibilités de renouvellement de la main-d'œuvre en GI/TI en offrant des salaires et des avantages sociaux concurrentiels, en créant des postes techniques spécialisés et en offrant la mobilité inhérente à la fonction publique. Le défi et l'ampleur des activités de GI/TI au gouvernement sont inégalés. Le gouvernement s'attaque à des projets de TI d'une envergure difficile à trouver ailleurs, et il s'aventure souvent dans l'inconnu.

Priorités du renouvellement de la collectivité de GI/TI

- *Établir un cadre pour le renouvellement des RH*
- *Assurer une compréhension constante de la dynamique au sein de la collectivité*
- *Créer des programmes aux objectifs suivants :*
 - *Formation de cadres et de gestionnaires en GI/TI*
 - *Formation de spécialistes en GI/TI*
 - *Connaissance des questions de TI parmi les gestionnaires dans les autres domaines*
 - *Formation de gestionnaires de projet*
 - *Formation de spécialistes n'œuvrant pas dans le domaine de la TI en leur inculquant des compétences en TI*
- *Mettre en œuvre un programme d'accréditation en gestion de projets*
- *Définir et diffuser des directives, des systèmes et des outils de perfectionnement professionnel*



3.7 Le cadre amélioré de gestion

Prendre des mesures pour améliorer la gestion et le rendement des investissements en GI/TI tout en réduisant les risques au minimum.

Chaque année, le gouvernement du Canada investit de trois à quatre milliards de dollars dans la GI/TI. La population et les entreprises s'attendent à ce que le gouvernement gère prudemment leurs ressources, produise des résultats tangibles dont la valeur est évidente et rende clairement compte de ses investissements.

Les succès et les échecs liés à ces investissements sont bien connus, les lacunes en gestion et l'incapacité à évaluer et à gérer le risque étant souvent citées comme des aspects problématiques. Le secteur public n'est pas le seul à éprouver ces problèmes – le secteur privé les connaît également – et on s'emploie à remédier à ces lacunes.

Pour aider les ministères à maximiser le rendement des investissements en GI/TI au niveau des portefeuilles et à mieux gérer leurs projets de GI/TI, le gouvernement a élaboré le Cadre amélioré de gestion (CAG).

Le CAG désigne un ensemble de principes, de pratiques exemplaires, de méthodologies, d'outils, de modèles, de manuels, de guides et de normes. Il a pour but de faire en sorte que les investissements et les projets du gouvernement en GI/TI répondent aux besoins liés aux fonctions opérationnelles qu'ils sont censés appuyer, qu'ils fournissent les résultats prévus et qu'ils soient accomplis à temps et dans les limites budgétaires.

Les stratégies d'amélioration portent sur deux grands secteurs : les portefeuilles et la gestion des projets. Durant l'année écoulée, la DDPI a accordé une attention particulière à la gestion des portefeuilles, puisqu'en améliorant la situation dans ce secteur, on améliorera

sensiblement le rendement des investissements et projets de GI/TI dans l'ensemble du gouvernement.

Voici les principes directeurs du CAG :

Priorités du CAG

- *Se servir d'une étude de référence et d'autres outils pour mesurer l'efficacité du CAG*
- *Organiser régulièrement des symposiums portant sur des aspects clés du CAG*
- *Poursuivre la mise en œuvre du CAG dans l'ensemble du gouvernement par l'intermédiaire du Conseil de mise en œuvre*
- *Élaborer et améliorer des mécanismes de partage des pratiques exemplaires*
- *Créer un groupe de spécialistes pour assurer une fonction d'examen externe des projets à risques élevés*

- *Aligner* les investissements et les projets de GI/TI sur les orientations opérationnelles.
- *Définir* de claires responsabilités pour les investissements en GI/TI.
- *Former* des gestionnaires de projets capables de travailler à l'intérieur d'une discipline ministérielle.
- *Fonder* la gestion des portefeuilles et des projets sur la gestion des risques.

Un Conseil de mise en œuvre du CAG, composé de représentants de 21 ministères, est chargé de donner des conseils généraux et de fournir un soutien en vue de l'adoption du CAG dans tout le gouvernement. Les membres du Conseil discutent des différentes questions liées au CAG, partagent des solutions et des expériences et aident à définir et à élaborer de nouvelles approches et solutions.

La mise en œuvre du CAG a été amorcée, et l'on s'attend à ce qu'il sera généralisé dans trois à cinq ans. Durant cette période, la DDPI surveillera les résultats et actualisera le cadre en fonction des nouvelles préoccupations et exigences qui se présenteront.

3.8 Le processus d'acquisition de TI

La réforme du régime d'acquisition de TI est devenue une grande priorité à cause de l'évolution rapide des besoins opérationnels et de la technologie.

La réforme du processus d'acquisition de TI a pour but d'établir un juste équilibre entre le besoin de marge de manœuvre, d'innovation, de transparence, d'équité et d'efficacité et la gestion prudente des ressources des contribuables.

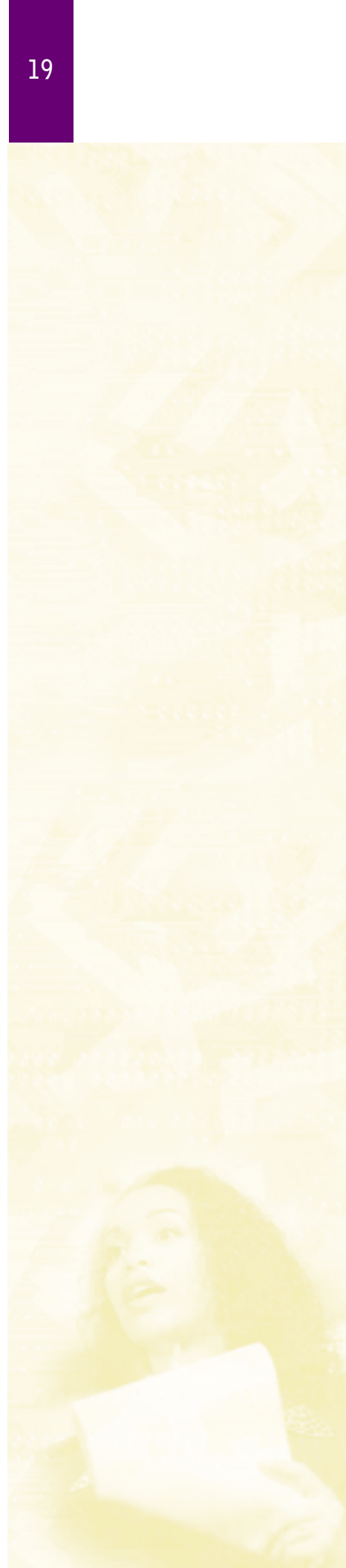
La DDPI mène cette réforme et collabore étroitement avec TPSGC dans ce contexte. L'objectif de la réforme du régime d'acquisition de TI est de faciliter l'exécution des programmes gouvernementaux. Pour y parvenir, il est nécessaire de disposer d'un cadre qui permet aux ministères d'atteindre leurs objectifs de programmes de façon rapide, responsable et rentable, dans le contexte du CAG et du cadre plus étendu de la réforme du régime d'acquisition.

La DDPI a entamé la réforme du régime d'acquisition de TI en menant de vastes consultations auprès des ministères et de l'industrie pour s'assurer que les problèmes et les questions qui y sont reliés sont bien compris. Cette étude lui permet aussi de procéder à une analyse des coûts de base des processus en place, de fixer de nouveaux objectifs et d'élaborer un plan d'action pour les améliorations à apporter.

D'autres initiatives de réforme portent sur trois domaines :

- éducation et accréditation;
- adoption d'un régime d'acquisition axé sur les avantages;
- élimination des obstacles opérationnels actuels à la création d'un milieu d'acquisition plus moderne.

La création et la mise en œuvre d'un mécanisme de résolution des différends sont deux autres aspects importants de la réforme du régime d'acquisition.



4.1 Le plan d'action

Dans le plan d'action de la DDPI, les étapes à franchir sont organisées par ordre de priorité – infrastructure de GI/TI, ressources humaines et cadres de gestion – afin de préparer la voie à une prestation plus intégrée des services.

Ces priorités sont décrites dans des plans de travail détaillés comportant des étapes clairement définies. Le plan est une stratégie coordonnée, grâce à laquelle les mesures nécessaires sont prises simultanément dans tous les secteurs prioritaires pour maximiser les résultats et suivre les progrès.

4.2 Une organisation prête à passer à l'action

Une collaboration accrue nécessite une plus grande coordination, afin que les partenaires puissent conjuguer leurs efforts et tenir compte de leurs intérêts respectifs. Ce principe se trouve au cœur même du mandat de la DDPI.

En raison des nombreuses interdépendances complexes qui existent entre les divers centres fonctionnels, la DDPI doit collaborer avec les organismes équivalents au gouvernement fédéral et ailleurs. Dans cet environnement dynamique de GI/TI, la DDPI offre les services d'une équipe très performante qui s'emploie surtout à ajouter de la valeur aux efforts de renouvellement des services gouvernementaux.

Voici les principes directeurs de la DPPI :

Se concentrer sur l'utilisation stratégique de la GI/TI en réponse aux grands catalyseurs opérationnels et pour appuyer les efforts ministériels consistant à cerner les défis et les occasions dans ce contexte et proposer des solutions de GI/TI en conséquence.

S'engager à prendre des mesures horizontales en suivant un programme précis comportant des priorités.

S'engager à fonctionner comme un organisme d'apprentissage. Les conseils et la réflexion stratégique de la DDPI doivent reposer sur des connaissances et correspondre à l'évolution de l'industrie et du gouvernement et aux attentes de la population canadienne.

Collaborer et créer un consensus. La DDPI fera appel aux effectifs compétents en GI/TI que l'on trouve au gouvernement, une véritable collectivité dont les membres ont des aspirations communes et souhaitent collaborer étroitement.

Les activités de la DDPI s'articulent autour des priorités énoncées dans son plan d'action (www.cio-dpi.gc.ca/cio/cioborg_f.html).

Conclusion

L'ère numérique que nous vivons actuellement est une période fort intéressante pour le gouvernement du Canada. La révolution en GI/TI lui a permis d'envisager de nouvelles façons de se rapprocher de la population, d'éliminer les obstacles que crée la distance et d'enrichir les concepts de la démocratie et de la citoyenneté. L'engagement ambitieux que le gouvernement a pris de devenir le pays le plus branché dans le monde d'ici l'an 2000 – et d'offrir un accès universel aux Canadiennes et aux Canadiens – démontre clairement que la GI/TI joue un rôle central dans l'avenir de notre pays.

Prises ensemble, les priorités décrites dans les présentes ***Orientations stratégiques*** font partie intégrante de cet engagement. Elles sont au cœur de l'effort fait par le gouvernement pour moderniser ses services et les adapter aux besoins et intérêts de la population. Elles aideront les Canadiennes et les Canadiens à obtenir les avantages que leur offre une société de l'information où le savoir – et non pas le travail physique ou le capital – constitue la principale matière première.

Le gouvernement doit poursuivre sur sa lancée par rapport aux ***Orientations stratégiques*** décrites dans le présent document. Une collaboration continue – au gouvernement fédéral et dans l'ensemble des administrations et secteurs et au-delà des frontières – sera essentielle aux efforts déployés à cet égard. Pour y parvenir, la DDPI continuera de travailler en étroite collaboration avec ses partenaires et fera rapport des progrès réalisés dans le cadre de ses différentes initiatives.

