



Public Works and
Government Services
Canada

Travaux publics et
Services gouvernementaux
Canada

Audit and Ethics
Branch

Direction générale de la vérification
et de l'éthique

Canada

2004-613

Rapport final

Cadre d'évaluation des passerelles et des regroupements

le 27 octobre 2005

Table des matières

Introduction	1
1. Profil : passerelles et des regroupements	2
1.1 Initiative du Gouvernement en direct	2
1.2 Passerelles et regroupements	4
2. Modèle logique : activités par rapport aux résultats	7
2.1 Activités et extraits	7
2.2 Résultats immédiats	7
2.3 Résultats intermédiaires	8
2.4 Résultats finaux.....	8
3. Stratégie d'évaluation	10
3.1 Problèmes à évaluer	10
3.2 Méthodologie	14
3.3 Exposé sur la méthodologie	16
3.4 Options pour l'évaluation	17
4. Conclusion.....	19

Introduction

Ce cadre d'évaluation des passerelles et des regroupements a été élaboré par le Comité interministériel des directeurs de passerelle en collaboration avec la Direction de l'évaluation de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada. Ce cadre, qui constitue un document d'accompagnement pour le cadre d'évaluation de l'initiative du Gouvernement en direct¹, vise à présenter à la direction une évaluation plus détaillée des activités, des réalisations, des incidences et des occasions d'amélioration des services de la collectivité des passerelles et des regroupements.

Ce cadre d'évaluation a été mis au point en collaboration avec les membres du Comité des directeurs de passerelle. Nous avons procédé à l'examen de la documentation et des rapports existants et tenu des entrevues avec les principaux intervenants pour connaître les problèmes d'évaluation correspondant aux secteurs intéressant la direction.

Dans le présent document, nous présentons un profil de la collectivité des passerelles et des regroupements, nous décrivons leur rôle au gouvernement du Canada, nous présentons une séquence logique d'activités et de résultats, nous recensons les problèmes d'évaluation et nous établissons un cadre d'évaluation pour mesurer les résultats et les incidences des activités clés, en plus d'exposer la méthodologie proposée pour l'étude. L'objectif de ce cadre d'évaluation consiste à mettre à la disposition de la direction des renseignements ponctuels et crédibles sur les résultats et les incidences des activités relatives aux passerelles et aux regroupements. Ce cadre d'évaluation permet aussi d'examiner l'orientation des services et l'établissement de propositions concrètes sur la valeur.

Pour des conseils sur l'application ou l'utilisation de ce cadre d'évaluation, veuillez contacter la :

*Direction des passerelles et des regroupements
Direction générale des services d'information
Travaux publics et Services gouvernementaux Canada*

¹ *Cadre d'évaluation de l'initiative du Gouvernement en direct (GeD)*, Direction de l'évaluation de TPSGC, 2005.

1. Profil : passerelles et regroupements

L'évolution du rôle du gouvernement et l'accroissement des exigences et des attentes du grand public, qui réclame des programmes, des services et de l'information ponctuels et économiques, imposent des impératifs au secteur public, qui doit moderniser ses services pour produire de meilleurs résultats pour les citoyens canadiens, pour exploiter efficacement la technologie et pour faire fructifier les ressources de plus en plus rares de l'État. Dans ce contexte, l'utilisation d'Internet pour offrir les services du gouvernement permet non seulement d'améliorer l'efficacité de l'État, mais aussi d'accroître la pertinence du gouvernement lui-même.

1.1 Initiative du Gouvernement en direct

En 1999, le gouvernement du Canada² s'est engagé à permettre aux citoyens canadiens d'avoir accès, sur Internet, à l'ensemble de l'information et des services de l'État, au moment et à l'endroit de leur choix. Cet engagement marquait le lancement de l'Initiative du Gouvernement en direct (GeD). Dans le *discours du Trône de 2001*, le gouvernement a confirmé qu'il s'engageait à établir de meilleurs rapports avec les citoyens, en poursuivant ses efforts et en offrant, d'ici 2004, les services *essentiels* en direct. Plus tard dans la même année, dans le *Budget fédéral de 2001*, le gouvernement du Canada a reconnu qu'il fallait étendre jusqu'en mars 2006 l'initiative du GeD, en raison de l'évolution rapide de la technologie.

Dans l'ensemble, l'objectif de l'Initiative du GeD est d'augmenter la disponibilité des services fédéraux en-ligne en plaçant les 130 services communs les plus utilisés en-ligne par l'an 2005. L'approche est axée sur le citoyen/client et sur l'ensemble du gouvernement. En termes pratiques, ceci implique l'amélioration des niveaux de satisfaction des citoyens/clients en élaborant des services qui répondent à leurs besoins, plutôt qu'aux besoins des institutions fédérales, tout en augmentant l'efficacité de la prestation des services. GeD a développé les fondements en ce qui concerne la transformation des services fondamentaux - l'intégration des services au niveau fédéral et à travers les différents domaines d'application pour augmenter de façon significative les bénéfices aux clients, tels que la réduction du nombre d'étapes exigées pour compléter une transaction, et pour générer davantage d'économies de coûts et d'évitement des coûts pour les gouvernements.

Lancé pour donner suite aux exigences accrues des citoyens canadiens, qui voulaient consulter l'information et les services en direct, tout en continuant de faire appel aux méthodes traditionnelles pour avoir accès aux services, le GeD consiste à exploiter la technologie de l'information pour³ :

- faciliter l'accès au gouvernement;
- améliorer les services en direct et mieux les adapter aux besoins des citoyens;
- gagner la confiance des citoyens canadiens dans les transactions en direct;

² *Discours du Trône de 1999*, gouvernement du Canada.

³ *Rapport annuel de 2005 sur le Gouvernement en direct*, Travaux publics et Services gouvernementaux Canada.

- jeter les bases de la transformation des services, dans le cadre de la prochaine grande initiative pangouvernementale.

Bien qu'on le conçoive souvent comme une initiative technologique, le GeD représente un aspect essentiel de la stratégie de modernisation des services du gouvernement du Canada, comme en témoignent les deux principes qui guident cette initiative depuis son lancement⁴ :

- organiser les services et l'information en fonction des besoins et des attentes des citoyens canadiens et des entreprises (souci de la clientèle);
- adopter une approche pangouvernementale pour donner accès à la gamme complète des services gouvernementaux sans égard au mode de prestation choisi ou au ministère, à l'organisme ou au gouvernement responsable des services (horizontalité).

Bien que la technologie soit l'un des principaux facteurs des services horizontaux offerts dans le souci de la clientèle, l'intégration des services offerts comporte de nombreux éléments, à savoir⁵ :

- la définition des différents groupes de clients et de leurs besoins;
- l'élaboration d'une vision partagée dans l'ensemble du gouvernement;
- l'étude de la culture organisationnelle et des compétences;
- l'évolution des processus opérationnels;
- les mécanismes de partenariat et les principes de collaboration;
- les pratiques de gestion des ressources informationnelles communes et du contenu commun;
- une infrastructure technologique commune.

Depuis son lancement, le GeD est positionné essentiellement comme une initiative de transformation des services, déterminée par des problèmes opérationnels qu'il fallait résoudre principalement en reconfigurant les processus opérationnels⁶. Pour définir l'orientation et le financement nécessaires afin d'assurer la concertation dans la transformation des services, l'initiative du GeD portait surtout sur les quatre activités suivantes⁷ :

Leadership et encadrement : élaboration de politiques et de stratégies pour encadrer et coordonner la présence en direct du gouvernement du Canada et le perfectionnement des compétences de la fonction publique.

Infrastructure commune : développement, pour l'ensemble du gouvernement, d'une voie de communication protégée, pour permettre aux citoyens d'avoir accès en direct au gouvernement fédéral, grâce à un moyen sécuritaire, adapté et économique.

⁴ *Ibidem*.

⁵ *The TIGERS Report (Trials in Integrated Government Electronic Regional Service), Program Summary*, Commonwealth d'Australie, 2003 (version modifiée).

⁶ *Un cadre pour le Gouvernement en direct : Lignes directrices du volet 2*, Secrétariat du Conseil du Trésor, 2000.

⁷ *Mesure du rendement de l'Initiative du Gouvernement en direct*, Secrétariat du Conseil du Trésor, 2004.

Services en direct : mise en œuvre de services en direct pour les programmes gouvernementaux dont le rayonnement est le plus important, pour les services qui concernent le plus grand nombre de citoyens canadiens.

Passerelles et regroupements : création de portails dans le souci de la clientèle, à partir du regroupement de l'information et des services.

En jetant les bases de services en direct offerts dans l'ensemble du gouvernement dans le souci de la clientèle, la réalisation de l'initiative du GeD permet d'aménager l'infrastructure qui permettra d'accroître la satisfaction à l'égard des services fédéraux, tout en améliorant l'efficacité opérationnelle du gouvernement du Canada.

1.2 Passerelles et regroupements

Les passerelles et les regroupements constituent des éléments essentiels dans la diffusion de l'information et des services en direct dans le souci de la clientèle. En regroupant sur le Web les services offerts et conçus selon le point de vue des besoins des clients, le Site du Canada, les passerelles et les regroupements continuent d'intégrer l'information à propos des services et de leur accessibilité, information qui était auparavant éparpillée sur différents sites Web ministériels.

Éléments constitutifs de l'initiative du Gouvernement en direct (GeD), les passerelles et les regroupements ont été développés pour permettre d'organiser l'information et les services ministériels afin de pouvoir les diffuser sur le Site du Canada dans le souci de la clientèle. Les travaux de recherche précoces et constants sur l'opinion publique et les commentaires des clients ont révélé que de nombreux citoyens canadiens qui recherchent l'information et les services du gouvernement du Canada sur Internet étaient souvent déconcertés par l'organisation ministérielle des services. Afin de rendre les services en direct plus pertinents et plus faciles d'accès pour les clients, on a mis en œuvre, en 2000, le Plan des regroupements, qui se veut un cadre pour la restructuration du Site du Canada selon trois « passerelles » d'accès : les Canadiens, les Non-Canadiens et les Entreprises canadiennes; ces trois passerelles représentent les trois principaux groupes de clients du gouvernement du Canada. Dans ces principaux groupes, les nombreux portails (les « regroupements ») restructurent et positionnent l'information et les services qu'on trouve sur les sites Web des ministères pour permettre d'avoir plus efficacement accès au gouvernement selon le sujet (par exemple, la santé) ou d'après le public cible (par exemple, les aînés).

Le rôle des passerelles et des regroupements consiste à servir de catalyseurs pour l'intégration de l'information et des services dans l'ensemble des ministères et des organismes fédéraux, en réunissant les partenaires qui ont des intérêts connexes en servant une clientèle commune. À ce titre, les partenaires des passerelles et des regroupements ont une vision et une mission communes, qui consistent à soutenir, dans l'ensemble du gouvernement, les services offerts dans le souci de la clientèle, grâce à une collaboration soutenue et à un échange constant de connaissances.

2004-613 Cadre d'évaluation des passerelles et des regroupements
Rapport final

Dans le financement de 880 millions de dollars consacrés au GeD, on a affecté environ 95 millions de dollars à l'enveloppe des passerelles et des regroupements sur la durée de six ans comprise entre 2000-2001 et 2005-2006. Toutefois, sur cette somme, on a affecté un peu plus de 29 millions de dollars aux projets de « reconnaissance » dans les deux premières années. C'est le reliquat de cette affectation, soit 66 millions de dollars, qui a permis de mettre en œuvre et de développer effectivement les passerelles et les regroupements. La Pièce 1 donne un aperçu de l'affectation du financement des passerelles et des regroupements.

Pièce 1		
Passerelles et regroupements		
Affectation du financement (exercices financiers 2000 – 2006)		
	Financement	
	(en milliers de dollars)	(%)
Projets de reconnaissance	29 286 \$	31 %
Passerelles (développement)	13 175 \$	14 %
Regroupements (développement)	21 877 \$	23 %
Recherche sur l'opinion publique	2 375 \$	3 %
Rayonnement (promotion et communication)	4 240 \$	4 %
Technologie de l'information	1 370 \$	1 %
Gestion de l'information	5 400 \$	6 %
Régie	2 107 \$	2 %
Financement (exercices financiers 2000 – 2005)	79 830 \$	84 %
Financement (exercice financier 2006)	15 455 \$	16 %
Total du financement (en milliers de dollars)	95 285 \$	100 %

La gestion et la régie des passerelles et des regroupements sont assurées par l'entremise du Comité directeur sur les passerelles, du Comité des directeurs de passerelle et du Groupe de travail sur les passerelles, qui sont tous des organismes interministériels. La Direction des passerelles et des regroupements de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada⁸ centralise la coordination. Bien que la structure des comités interministériels permette de faciliter la gestion collective, les différents ministères et organismes gardent la responsabilité des services à assurer. Afin de créer un environnement dans lequel les parties pourront facilement collaborer, on a adopté des protocoles d'entente, et des politiques et lignes directrices sur la gestion du contenu, en plus d'entériner des principes communs de collaboration, pour constituer les assises du cadre à adopter pour l'intégration des services.

Parce que le gouvernement du Canada réalise son programme de modernisation des services, qui déborde le cadre de l'initiative du GeD, le rôle et la fonction des passerelles et des regroupements continueront d'évoluer. La collectivité des passerelles et des regroupements a entériné sept principes directeurs pour faciliter la transition avec l'état projeté. Voici les principes de collaboration adoptés entre les différentes administrations et élaborés expressément pour permettre d'assurer et de guider la prestation des services horizontaux dans le souci de la clientèle.

⁸ En décembre 2003, la Direction du dirigeant principal de l'information du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada a confié, à Travaux publics et Services gouvernementaux Canada, la gestion opérationnelle de l'initiative du GeD.

Cohésion : prestation des services destinés aux clients selon le principe du « guichet unique » grâce à la voie de communication Internet, dans le cadre de la stratégie multivoies du gouvernement du Canada.

Souci de la clientèle : résultats des services répondant aux besoins des clients et du gouvernement du Canada.

Horizontalité : valorisation des possibilités d'intégration et de transformation des services dans l'ensemble du gouvernement afin de réaliser des économies plus importantes dans la prestation, la gestion et les coûts des services.

Amélioration des services : amélioration de l'expérience vécue par nos clients dans le cadre des services.

Rationalisation : réduction des recoupements et des chevauchements dans le contenu du gouvernement du Canada.

Extensibilité : projets pilotes (passerelles et regroupements) évoluant, selon une approche échelonnée, sur la voie de la cohésion en direct dans l'ensemble du gouvernement du Canada.

Durabilité : intégration des services offerts dans la culture et les budgets des ministères; mesures prises pour assurer l'affectation efficace du financement afin de réaliser des économies dans l'ensemble du gouvernement.

Voici les principaux groupes d'intervenants : les clients et les utilisateurs finaux de l'information et des services du gouvernement; les ministères et les organismes qui assurent les services; les organismes centraux qui doivent, en vertu de leur mandat, exercer un encadrement et un leadership communs dans la mise en œuvre des initiatives pangouvernementales; autres gouvernements et organismes non gouvernementaux responsables de la réalisation des programmes fédéraux.

2. Modèle logique : activités par rapport aux résultats

2.1 Activités et extraits

La Pièce 2 fait état de la contribution des activités des passerelles et des regroupements à la réalisation du mandat et des résultats souhaités. Les responsables des passerelles et des regroupements exercent quatre types d'activités.

Leadership et encadrement

Ces activités visent essentiellement à élaborer et à faire connaître les priorités et les principes du regroupement. Les structures horizontales de régie et de responsabilisation, les cadres stratégiques, les présentations pour le financement, les politiques et les normes et les rapports sur le rendement en sont les principaux extraits.

Développement de la collectivité et partenariats

Ces activités se rapportent au développement des relations de collaboration horizontales et verticales très utiles entre les partenaires dans le cadre des regroupements. La création de groupes de travail et de collectivités de praticiens, l'élaboration de principes de collaboration, les partenariats et les accords de collaboration en sont les principaux extraits.

Regroupement

La mise en œuvre de sites Web dans le souci de la clientèle et l'élaboration de lignes directrices communes pour la gestion de l'information et du contenu d'après les préférences générales des groupes de clients représentent les principaux extraits des activités de regroupement.

Information sur les clients

La recherche sur l'opinion publique et les sondages ciblés visant à connaître les priorités et les besoins des clients représentent les principaux extraits de cette activité. Le Plan des regroupements, la segmentation et l'image de marque, ainsi que les stratégies de communication et de marketing sont d'autres extraits de cette activité.

2.2 Résultats immédiats

La conception et la mise en œuvre de cadres horizontaux de régie et stratégiques devraient permettre d'instituer des processus transparents, d'améliorer la coordination et l'harmonisation des initiatives et de réduire la redondance. Les mécanismes de développement de la collectivité et de partenariat devraient permettre d'améliorer et de soutenir la collaboration, d'accroître l'échange des connaissances et l'apprentissage, d'intensifier l'intégration et de mieux utiliser les ressources. La mise en œuvre et la gestion de sites gouvernementaux dans le souci de la clientèle, l'élaboration de lignes directrices communes pour la gestion de l'information et du contenu, ainsi que les normes communes d'infrastructure et de langage amélioreront la navigation dans l'ensemble des sites du gouvernement et auront pour effet d'accroître l'uniformité et l'exactitude de l'information diffusée, tout en permettant aux clients de mieux comprendre le contenu et les résultats des recherches. Grâce à l'information sur les clients obtenue dans les travaux de

recherche sur l'opinion publique et dans les sondages auprès de la clientèle, on pourra mieux connaître les besoins et les priorités des clients et être mieux en mesure de cibler des groupes de clients précis, tout en apportant aux décideurs du gouvernement des renseignements ponctuels et crédibles pour leur permettre de prendre des décisions.

2.3 Résultats intermédiaires

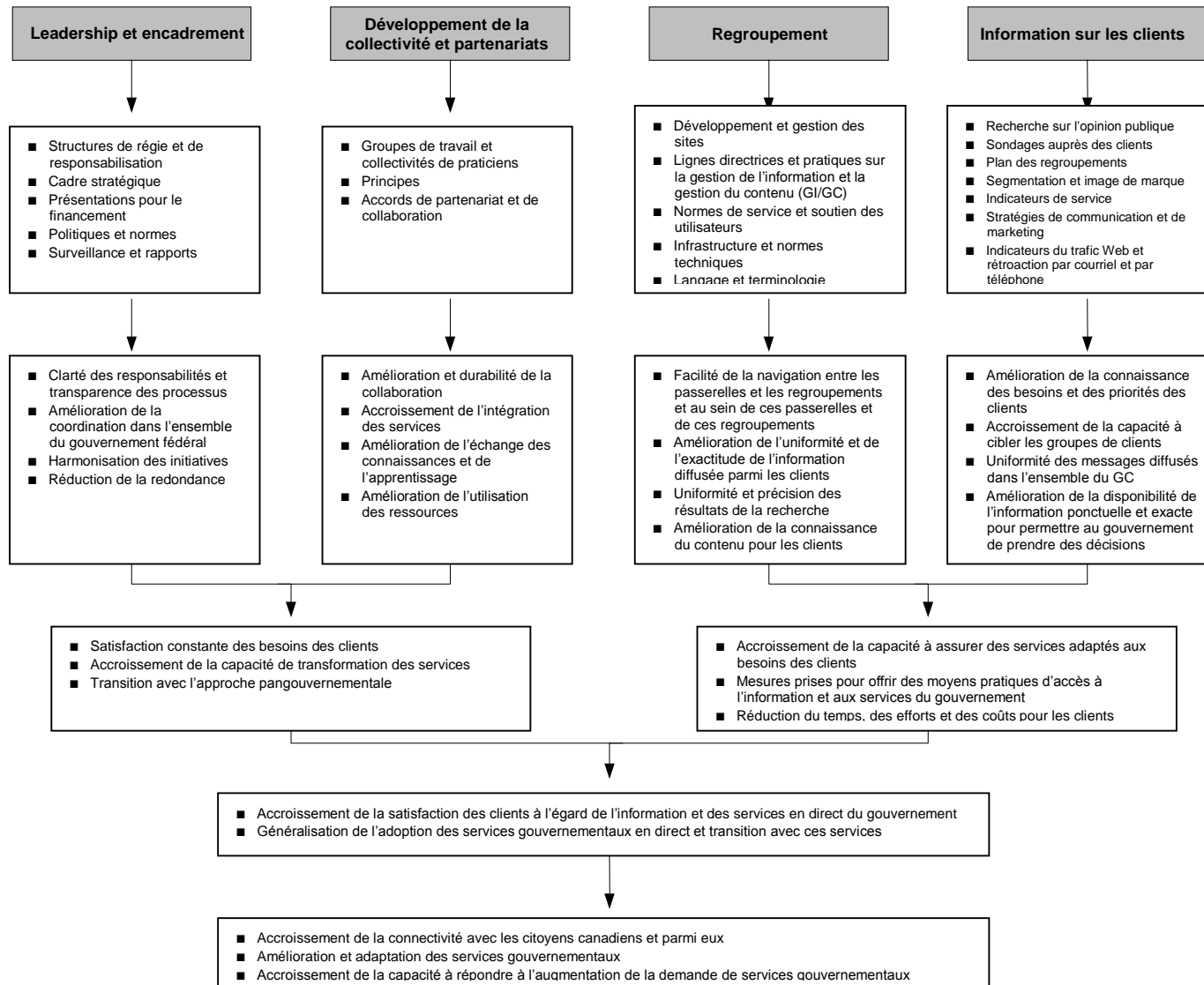
L'amélioration de la coordination et la collaboration durable devraient permettre de répondre constamment aux besoins des clients, d'accroître la capacité de transformation des services et de jeter les bases de la transition avec une approche pangouvernementale dans la prestation des services. En améliorant l'uniformité et l'exactitude de l'information, ainsi que la facilité de la navigation et de la recherche et la capacité à cibler les besoins des groupes de clients, on pourra mieux assurer les services qui sont adaptés aux besoins des clients et permettre à ces derniers d'avoir accès, grâce à des moyens pratiques, à l'information et aux services du gouvernement, tout en réduisant le temps, les efforts et les coûts qu'ils doivent y consacrer.

2.4 Résultats finaux

Les avantages comme l'accès plus facile et plus pratique aux services, l'amélioration des délais et l'accroissement de l'uniformité des services dans l'ensemble des ministères permettent d'accroître la pertinence et la satisfaction à l'égard des services en direct du gouvernement et de généraliser l'adoption de la prestation électronique des services comme voie de communication privilégiée. On peut ainsi accroître la connectivité avec les citoyens canadiens et parmi eux et améliorer la capacité à répondre à la demande croissante de services gouvernementaux, tout en permettant à l'État d'offrir des services à la fois meilleurs et mieux adaptés.

2004-613 Cadre d'évaluation des passerelles et des regroupements
Rapport final

Pièce
Modèle logique : passerelles et regroupements



3. Stratégie d'évaluation

L'objectif de la stratégie d'évaluation consiste à recenser les problèmes et les questions à poser dans l'étude pour apporter à la direction des renseignements très utiles sur les résultats et l'efficacité des activités des passerelles et des regroupements. Les questions faisant l'objet de l'évaluation ont été élaborées conformément aux activités et aux résultats exprimés, à des consultations avec les membres du Comité des directeurs de passerelle et aux lignes directrices du Secrétariat du Conseil du Trésor⁹. Le cadre d'évaluation exposé dans la Pièce 3 donne un aperçu des problèmes qu'on propose d'évaluer et des questions à étudier, ainsi que des sources d'information existantes et supplémentaires.

3.1 Problèmes à évaluer

L'objectif de l'évaluation consiste à évaluer le succès et l'efficacité des activités des passerelles et des regroupements, pour apporter à la direction de l'information sur la mesure dans laquelle les passerelles et les regroupements atteignent leurs objectifs correctement et efficacement. L'évaluation vise également à apporter à la direction des renseignements très utiles sur l'orientation des services des passerelles et des regroupements, de même que dans l'établissement de propositions concrètes sur la valeur. Voilà pourquoi nous avons sélectionné, pour cette étude, les problèmes suivants à évaluer.

Efficacité des programmes

- Dans quelle mesure les passerelles et les regroupements ont-ils permis d'inculquer le souci de la clientèle dans les services offerts au gouvernement du Canada?
- Dans quelle mesure les activités des passerelles et des regroupements ont-elles permis de faire la promotion d'une culture et d'un environnement pangouvernementaux?
- Dans quelle mesure les travaux des passerelles et des regroupements ont-ils apporté des avantages supplémentaires aux intervenants?
- Quelles sont, le cas échéant, les autres incidences produites par les passerelles et les regroupements?

Réalisation et conception des programmes

- Dans quelle mesure l'organisation et la gestion des activités des passerelles et des regroupements contribuent-elles à la réalisation de leurs objectifs?

Solutions de rechange

- Existe-t-il des solutions de rechange plus économiques ou efficaces pour la mise en œuvre des principes des services intégrés offerts dans le souci de la clientèle?

Rapport qualité-prix

- Les principes du regroupement offrent-ils un bon rapport qualité-prix?

⁹ *Politique d'évaluation*, Secrétariat du Conseil du Trésor, 2001.

2004-613 Cadre d'évaluation des passerelles et des regroupements
Rapport final

Pièce 3 Cadre d'évaluation des passerelles et des regroupements			
Problèmes à évaluer	Questions à poser dans l'évaluation	Sources d'information existantes	Collecte de données supplémentaires
EFFICACITÉ DES PROGRAMMES			
Dans quelle mesure les passerelles et les regroupements ont-ils permis d'inculquer le souci de la clientèle dans les services offerts au gouvernement du Canada?	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dans quelle mesure les principaux intervenants connaissent-ils et adoptent-ils les principes du regroupement? ▪ Le rayonnement et la communication sont-ils suffisants pour permettre de s'assurer que les intervenants connaissent et comprennent les principes du regroupement? ▪ Dans quelle mesure les regroupements ont-ils permis de faire la promotion des services dans le souci de la clientèle? ▪ Dans quelle mesure les travaux des passerelles et des regroupements ont-ils contribué au caractère pratique et à l'accessibilité des services du GC sur Internet? 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Présentations pour le financement et les subventions pour les passerelles et les regroupements ▪ Plan de communication pour les passerelles et les regroupements ▪ Études et rapports pour les passerelles et les regroupements ▪ Publications et rapports sur le GeD ▪ Rapports des comités consultatifs ▪ Sondages généraux ▪ Rapports annuels ▪ Exposés présentés au SCGI 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Entrevues avec les principaux informateurs ▪ Sondage auprès des principaux intervenants ▪ Études de cas ▪ Sondage auprès des utilisateurs finaux ▪ Groupes de discussion
Dans quelle mesure les activités des passerelles et des regroupements ont-elles permis de faire la promotion d'une culture et d'un environnement pangouvernementaux?	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dans quelle mesure a-t-on mis en œuvre les partenariats et les infrastructures communes? ▪ Dans quelle mesure les passerelles et les regroupements ont-ils permis de créer un environnement de collaboration n'excluant personne pour les différents intervenants et les groupes d'intérêts? ▪ Dans quelle mesure a-t-on mis en œuvre les regroupements? ▪ Dans quelle mesure a-t-on réalisé la capacité de prestation des services en direct et en continu? 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Présentations pour le financement et les subventions pour les passerelles et les regroupements ▪ Études et rapports pour les passerelles et les regroupements ▪ Publications et rapports sur le GeD ▪ Sondages généraux ▪ Exposés présentés au SCGI 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Entrevues avec les principaux informateurs ▪ Sondage auprès des principaux intervenants ▪ Études de cas ▪ Sondage auprès des utilisateurs finaux ▪ Groupes de discussion
Dans quelle mesure les travaux des passerelles et des regroupements ont-ils apporté des avantages supplémentaires aux intervenants?	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dans quelle mesure les passerelles et les regroupements ont-ils permis de constituer un forum pour le développement de la collectivité et l'échange des connaissances? ▪ Dans quelle mesure les passerelles et les regroupements ont-ils permis de constituer un forum pour le perfectionnement des compétences de la fonction publique? ▪ Dans quelle mesure les principes d'organisation des passerelles et des regroupements ont-ils permis de transformer les services du GC? ▪ Les activités des passerelles et des regroupements ont-elles apporté d'autres avantages aux intervenants? Si oui, quels sont ces avantages? 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Études et rapports pour les passerelles et les regroupements ▪ Publications et rapports sur le GeD ▪ Rapports des comités consultatifs ▪ Sondages généraux 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Entrevues avec les principaux informateurs ▪ Sondage auprès des principaux intervenants ▪ Études de cas ▪ Sondage auprès des utilisateurs finaux ▪ Groupes de discussion

2004-613 Cadre d'évaluation des passerelles et des regroupements
Rapport final

Pièce 3 Cadre d'évaluation des passerelles et des regroupements (suite)			
Problèmes à évaluer	Questions à poser dans l'évaluation	Sources d'information existantes	Collecte de données supplémentaires
RAPPORT QUALITÉ-PRIX			
Quelles sont, le cas échéant, les autres incidences produites par les passerelles et les regroupements?	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Quelles incidences, le cas échéant, les regroupements ont-ils produites sur la culture du gouvernement fédéral dans la prestation des services? ▪ Quelles incidences, le cas échéant, les regroupements ont-ils produites sur les pratiques du GC dans la prestation des services? ▪ Quelles incidences, le cas échéant, les passerelles et les regroupements ont-ils produites sur les autres voies de communication du GC pour la prestation des services? ▪ Quelles incidences, le cas échéant, les regroupements ont-ils produites sur les groupes cibles de clients? ▪ Les travaux des passerelles et des regroupements ont-ils produit d'autres incidences? Si oui, quelles sont ces incidences? 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Études et rapports pour les passerelles et les regroupements ▪ Publications et rapports sur le GeD ▪ Rapports des comités consultatifs ▪ Sondages généraux 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Entrevues avec les principaux informateurs ▪ Sondage auprès des principaux intervenants ▪ Études de cas ▪ Sondage auprès des utilisateurs finaux ▪ Groupes de discussion
RÉALISATION ET CONCEPTION DES PROGRAMMES			
Dans quelle mesure l'organisation et la gestion des activités des passerelles et des regroupements contribuent-elles à la réalisation de leurs objectifs?	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Les structures et les pratiques de gestion des passerelles et des regroupements permettent-elles de réaliser les buts et les objectifs exprimés? ▪ Dans quelle mesure les mécanismes de financement permettent-ils de faire la promotion de la collaboration et de l'adoption des principes des passerelles et des regroupements? ▪ La structure adoptée pour la régie des passerelles et des regroupements est-elle adéquate? Sinon, comment peut-on l'améliorer? 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Stratégie des passerelles et des regroupements ▪ Plan des regroupements et rapport de validation ▪ Présentations pour le financement et les subventions pour les passerelles et les regroupements ▪ Études, rapports et présentations pour les passerelles et les regroupements ▪ Rapports annuels ▪ Exposés présentés au SCGI 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Entrevues avec les principaux informateurs ▪ Sondage auprès des principaux intervenants ▪ Études de cas ▪ Groupes de discussion
SOLUTIONS DE RECHANGE			
Existe-t-il des solutions de rechange plus économiques ou efficaces pour la mise en œuvre des principes des services intégrés offerts dans	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Existe-t-il des solutions de rechange qui permettraient d'éviter d'investir dans les regroupements pour offrir des services intégrés en réseau? Si oui, quelles sont ces solutions de rechange? ▪ Comment les autres gouvernements ont-ils mis en œuvre les services sur Internet? 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Publications et rapports des gouvernements (États-Unis, Royaume-Uni et Australie) ▪ Rapports des comités consultatifs ▪ Publications et rapports sur le GeD 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Entrevues avec les principaux informateurs ▪ Sondage auprès des principaux intervenants ▪ Études de cas ▪ Groupes de discussion

2004-613 Cadre d'évaluation des passerelles et des regroupements
Rapport final

Pièce 3 Cadre d'évaluation des passerelles et des regroupements (suite)			
Problèmes à évaluer	Questions à poser dans l'évaluation	Sources d'information existantes	Collecte de données supplémentaires
RAPPORT QUALITÉ-PRIX			
le souci de la clientèle?			
RAPPORT QUALITÉ-PRIX			
Les principes du regroupement offrent-ils un bon rapport qualité-prix?	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Quelle est la valeur présumée des regroupements et du Plan des regroupements à partir duquel ces regroupements sont établis dans le souci de la clientèle? ▪ Les intervenants considèrent-ils que les regroupements de services sont utiles? Si oui, quelle est leur utilité? ▪ Les ministères et les organismes fédéraux considèrent-ils que les services regroupés apportent des avantages concrets ou permettent de réaliser des économies? Si oui, quels sont ces avantages ou ces économies? 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Études, rapports et présentations pour les passerelles et les regroupements ▪ Publications et rapports sur le GeD ▪ Publications et rapports du GC ▪ Rapports des comités consultatifs ▪ Sondages généraux 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Entrevues avec les principaux informateurs ▪ Sondage auprès des principaux intervenants ▪ Études de cas ▪ Groupes de discussion

3.2 Méthodologie

La méthodologie proposée pour l'étude d'évaluation comprend six axes de preuve : un examen de la documentation, des entrevues avec les principaux informateurs, des sondages auprès des clients et des intervenants, des études de cas, une analyse comparative et des groupes de discussion.

Examen de la documentation

On examinera les documents et les études pertinents afin de réunir l'information contextuelle se rapportant au développement, à la structure et aux réalisations des passerelles et des regroupements. On examinera également la documentation relative aux études et aux rapports sur le rendement antérieurs pour connaître les thèmes communs et les questions se rapportant à la mise en œuvre et aux résultats immédiats des activités des passerelles et des regroupements. On s'inspirera de cette information dans le développement des outils de collecte des données pour les entrevues avec les principaux informateurs et les guides de sondage. On examinera aussi les documents pour obtenir des indicateurs quantitatifs qu'on appliquera afin d'étayer les données qualitatives réunies dans l'étude d'évaluation.

Entrevues avec les principaux informateurs

Les entrevues avec les employés qui ont participé à la mise en œuvre et au développement des services sur Internet constituent de précieuses sources d'information en ce qui concerne les activités et les réalisations des passerelles et des regroupements, leurs incidences, et les occasions permettant d'améliorer les services offerts. Les principaux informateurs comprennent les employés appartenant aux groupes d'intervenants suivants :

- directeurs et gestionnaires ministériels intervenant et exerçant des responsabilités à différents degrés dans les services offerts sur Internet;
- directeurs généraux et directeurs des passerelles, gestionnaires des regroupements et membres des différents groupes de travail sur les passerelles et les regroupements;
- analystes des organismes centraux, ainsi que les experts non gouvernementaux et les chercheurs dans l'élaboration des politiques qui connaissent le développement et l'évolution des passerelles et des regroupements;
- partenaires intergouvernementaux (effectifs et potentiels).

On sélectionnera les principaux informateurs par rapport à leurs fonctions et à leurs attributions, à leur degré de connaissance des activités des passerelles et des regroupements, à leur participation au développement et/ou au financement des services offerts sur Internet et à leur connaissance des principaux enjeux relatifs à la mise en œuvre et au développement des passerelles et des regroupements.

Sondage auprès des clients et des principaux intervenants

On procédera à un sondage national auprès des utilisateurs finaux pour savoir dans quelle mesure le réseau Internet, auquel on fait appel pour assurer les services, répond aux besoins et aux attentes des principaux groupes de clients. On élaborera le guide du sondage à partir d'un examen des sondages antérieurs réalisés auprès des clients et des travaux précédents de recherche sur l'opinion publique. Les questions seront conçues pour permettre de réunir de l'information sur la mesure dans laquelle les clients sont satisfaits des principaux aspects de la diffusion, sur Internet, de l'information et des services gouvernementaux, de l'utilité et des avantages des services en direct à leurs yeux, des occasions d'amélioration des services, ainsi que du recensement des principaux obstacles qui se dressent contre la généralisation de ces services.

On procédera à un sondage auprès des principaux intervenants représentant les fonctionnaires fédéraux et les partenaires intergouvernementaux pour obtenir de l'information sur le niveau actuel de la mise en œuvre des services offerts sur Internet au gouvernement fédéral, sur la valeur et les difficultés de l'harmonisation des services à leurs yeux, sur le rôle et le mandat de la collectivité des passerelles et des regroupements à leur avis, sur les occasions d'amélioration des services, de même que sur la définition des facteurs essentiels de réussite se rapportant au développement continu et à la durabilité des services horizontaux offerts dans le souci de la clientèle.

Études de cas

On réalisera des études de cas auprès d'un groupe représentatif de regroupements pour réunir des renseignements plus précis sur des questions comme le financement des services offerts sur Internet, les mécanismes des partenariats horizontaux, les pratiques de gestion du contenu et les activités de mise en œuvre et de développement des regroupements. Le nombre de partenaires, les mécanismes de financement, le degré de perfectionnement, les groupes de clients ciblés et le degré présumé de réussite dans la collectivité (en ce qui concerne l'adoption, la pertinence et l'innovation) font partie des critères qu'on appliquera éventuellement pour sélectionner les regroupements qui feront l'objet de ces études de cas dans le cadre de l'évaluation.

On examinera la documentation essentielle pour chaque regroupement visé par les études de cas. On complétera cette documentation par des entrevues avec deux ou trois partenaires clés responsables de la mise en œuvre et de la gestion des regroupements. On préparera un synopsis pour chacun des regroupements étudiés, en faisant état des aspects essentiels comme les mécanismes de financement et de régie, les principes de collaboration, le développement et la gestion des sites, les succès et les difficultés aux yeux des intervenants et les leçons apprises.

Analyse comparative

Pour évaluer les solutions de rechange permettant de remplacer l'approche du regroupement adoptée par le gouvernement du Canada, on analysera des initiatives comparables de prestation

de services sur Internet, par exemple celles qui ont été lancées par les gouvernements de la Grande-Bretagne, de l'Australie et des États-Unis. À partir de l'examen de la documentation essentielle et des entrevues téléphoniques auprès des principaux informateurs, on mettra l'accent, dans l'analyse, sur les aspects décisifs des différentes initiatives de prestation des services en direct, à savoir les stratégies de mise en œuvre, les mécanismes de financement et de régie, l'élaboration des politiques, les partenariats intergouvernementaux, les niveaux de service visés, le degré d'intégration et de perfectionnement des services, les succès et les difficultés aux yeux des informateurs, ainsi que les leçons apprises.

Groupes de discussion

Pour préciser et valider les notions et les questions soulevées pendant l'évaluation, on organisera, dans les cas nécessaires, des groupes de discussion, constitués de représentants des intervenants. Par exemple, les groupes de discussion constitués de représentants des clients constitueront des sources d'information très utiles pour la définition des facteurs sous-jacents qui influent sur la propension des citoyens et des entreprises à faire appel aux services en direct. Par contre, les groupes de discussion constitués de représentants des gestionnaires ou des partenaires apporteront à l'équipe responsable de l'évaluation un retour d'information sur la pertinence et la logique des observations et des conclusions de l'étude.

3.3 Exposé sur la méthodologie

L'étude d'évaluation proposée vise à permettre de réunir de l'information fondée sur des éléments de preuve et portant sur les résultats et l'efficacité des activités des passerelles et des regroupements. Cette évaluation vise également à apporter à la direction des renseignements très utiles quant à l'orientation adoptée dans le cadre des services sur les passerelles et dans les regroupements et en ce qui concerne l'établissement de propositions concrètes sur la valeur. La méthodologie proposée s'inspire des connaissances actuelles et permettra donc d'étoffer la base de connaissances.

Dans la conception de l'étude d'évaluation, on a tenu compte d'un certain nombre de considérations méthodologiques qui permettent d'améliorer la qualité et l'utilité des constatations de l'étude. On améliorera la validité des résultats de cette étude en faisant appel à différents axes d'enquête comportant des méthodes qualitatives et quantitatives. On améliorera l'exactitude et la logique des constatations grâce à la triangulation des sources de données et à la validation des principales constatations auprès des groupes d'intervenants.

La conception de l'étude permet d'adopter un certain nombre de méthodes pratiques pour protéger les participants contre les effets potentiellement nuisibles. Premièrement, les questionnaires et les guides d'entrevue seront conçus de manière à protéger l'identité des participants. Deuxièmement, seules seront présentées les données regroupées constituées d'un minimum de 2 % de réponses afin de protéger l'identité des participants. Troisièmement, cette

étude se déroulera conformément aux lignes directrices professionnelles et morales du Secrétariat du Conseil du Trésor.

3.4 Options pour l'évaluation

Les frais d'évaluation dépendent de l'accessibilité des sources de données existantes et les nouvelles sources de données et des nouveaux outils de collecte des données qu'il faudra développer. Par exemple, les frais relatifs aux entrevues avec les intervenants dépendront de la méthodologie appliquée (par exemple, entrevues en personne ou par téléphone) et du nombre de participants consultés. La Pièce 4 donne un aperçu des facteurs qui déterminent l'estimation des frais des différentes activités d'évaluation.

Pièce 4 Facteurs déterminant l'estimation des frais	
Méthodologie	Facteurs clés
Examen de la documentation	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Nombre de documents examinés ▪ Documents fournis ou non par le client ▪ Degré d'analyse à effectuer (indicateurs, points de comparaison, méthodes et constatations) ▪ Importance de l'analyse et résumé des constatations
Analyse comparative Études de cas	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Nombre d'entités examinées et évaluées (taille de l'échantillon) ▪ Nombre et origine des documents à examiner ▪ Entrevues et consultations (taille de l'échantillon, développement d'outils et méthode) ▪ Importance de l'analyse et résumé des constatations
Entrevues avec les principaux informateurs Sondage auprès des intervenants Sondage auprès des clients et des utilisateurs finaux Groupes de discussion	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Nombre d'intervenants ou de sous-groupes compris dans la population ciblée ▪ Nombre d'entités évaluées (taille de l'échantillon) ▪ Nombre et origine des documents à examiner ▪ Entrevues et consultations (taille de l'échantillon, développement d'outils et méthode) ▪ Importance de l'analyse et résumé des constatations
Rapports	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Degré d'analyse (triangulation des résultats) ▪ Importance des détails à réunir ▪ Nombre de participants appelés à intervenir dans les comptes rendus et commentaires de l'examen provisoire ▪ Dossiers de présentation et appendices
Gestion de projets	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Nombre et complexité des activités dans le cadre des projets ▪ Fréquence des échanges avec les responsables des projets ▪ Importance des détails et fréquence des mises à jour nécessaires ▪ Nombre de comités et de groupes de travail appelés à intervenir ▪ Importance des consultations et des comptes rendus à prévoir ▪ Clarté du mandat dans le cadre des projets et des modifications

La Pièce 5 fait état des coûts estimatifs pour trois options relatives à cette étude d'évaluation. Les variations de coûts pour chacune des options présentées s'expliquent par le nombre d'axes d'enquête réalisés (envergure de l'analyse) et par la rigueur de la méthodologie appliquée (profondeur de l'analyse). Plus il y a d'axes d'enquête et plus les méthodes de collecte de

2004-613 Cadre d'évaluation des passerelles et des regroupements
Rapport final

données sont rigoureuses, plus les constatations sont fiables et, par conséquent, plus l'information réunie pour permettre de prendre des décisions est utile.

L'option 1 représente une approche minimaliste comportant trois axes d'enquête et dont la portée est limitée aux principaux informateurs et aux intervenants. L'option 2 s'étend à la fois à la portée de l'information réunie et à l'intégrité des données, puisqu'elle comporte deux autres axes d'enquête et des techniques d'échantillonnage plus rigoureuses. En adoptant deux autres axes d'enquête, l'option 3 permet de définir et d'analyser différentes approches pour les regroupements, ainsi qu'un mécanisme pour la validation des constatations de l'étude et le contrôle des options définies pour l'orientation des services grâce aux autres axes d'enquête. L'option 3 permettra donc à la direction de procéder à l'évaluation la plus complète et la plus rigoureuse qui soit pour ce qui est des activités, des résultats, des incidences et des possibilités d'amélioration des services se rapportant aux passerelles et aux regroupements.

Pièce 5			
Estimation des frais pour les différentes options de l'étude			
Méthodologie	Option 1	Option 2	Option 3
Examen de la documentation	10 000	10 000	10 000
Analyse comparative			15 000
Études de cas		25 000	25 000
Entrevues avec les principaux informateurs	20 000	20 000	20 000
Sondage auprès des intervenants	15 000	20 000	20 000
Sondage auprès des clients et des utilisateurs finaux		20 000	20 000
Groupes de discussion			50 000
Rapports (analyse)	15 000	20 000	20 000
Gestion de projets	15 000	20 000	20 000
Totaux	75 000 \$	135 000 \$	200 000 \$

4. Conclusion

Tel qu'indiqué à la section 1.2, la coordination centrale pour les Passerelles et portails était originalement supportée et gérée par la Direction du dirigeant principal de l'information (DDPI) du Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT). Le 12 décembre 2003, la responsabilité de fournir ce rôle de support centralisé et de coordination aux ministères et agences participant à GED et à sa structure de gouvernance a été transférée à la Direction des services d'information et de technologie (DSIT) à TPSGC. Subséquemment, Passerelles et portails a été transféré à la Direction générale des services d'information du gouvernement (DGSIG).

L'Initiative du GeD dépend de la surveillance du Sous-comité du Comité consultatif du Secrétariat du Conseil du Trésor sur la gestion de l'information au niveau du sous-ministre et du Comité de gestion des services au niveau du sous-ministre adjoint. Dans les 34 ministères et agences participantes, un réseau d'experts en matière du GeD assurent l'uniformité des approches et des initiatives pour la stratégie relative à l'ensemble du gouvernement. Des conseils de directeurs, avec les sous-ministres désignés champions, mènent le développement des portails intégrés (passerelles et regroupement). Le financement spécifique du projet est sujet un examen détaillé par le Secrétariat du Conseil du Trésor et respecte les exigences relatives aux politiques du Conseil du Trésor.

À la réunion du CGS le 5 mai 2005, une approbation a été donnée à Passerelles et portails afin d'investir 200 000\$ dans la mesure des Passerelles et portails à titre de projet commun. Tel que discuté à la section 3.4 Options d'évaluation, un investissement de 200 000\$ dans une évaluation va « offrir à la gestion la plus complète et solide évaluation des activités, des accomplissements, des impacts et des opportunités pour l'amélioration des services reliés à Passerelles et portails.