



Public Works and
Government Services
Canada

Travaux publics et
Services gouvernementaux
Canada

Canada

Audit and Ethics
Branch

Direction générale de la vérification
et de l'éthique

2004-613

Rapport final

Cadre d'évaluation
de l'Initiative du Gouvernement en direct (GeD)

le 27 octobre 2005

Traduction française : Bureau de la traduction
(*French translation : Translation Bureau*)

TABLE DES MATIÈRES

Résumé.....	i
1.0 Introduction.....	1
1.1 Contexte et évolution.....	1
1.2 Structure de la régie du GeD.....	5
1.3 Objet et portée du Cadre d'évaluation du GeD.....	6
1.4 Méthodologie d'élaboration du cadre	7
2.0 Profil des volets de l'Initiative du GeD.....	9
2.1 Description des volets	9
2.2 Intervenants.....	16
2.3 Modèle logique.....	18
2.4 Activités et résultats.....	21
2.5 Financement du GeD	24
3.0 Compréhension du contexte du GeD	25
4.0 Enjeux de l'évaluation	29
5.0 Approche pour mesurer la rentabilité.....	36
6.0 Options pour l'évaluation	38
7.0 Conclusion	40
8.0 Appendices	44
Appendice A : correspondance entre les objectifs stratégiques du GeD pour chacune des années de cette initiative.....	45
Appendice B : concordance entre les aspects et les indicateurs du CRER et les enjeux de l'évaluation	46
Appendice C : financement approuvé du GeD	48
Appendice D : principaux documents consultés.....	52
Appendice E : liste des cadres supérieurs qui ont participé aux entrevues.....	56
Appendice F : options pour l'évaluation – calcul des coûts selon la source de données.....	59
Appendice G : méthodologie pour la mesure de la rentabilité du GeD	64
Appendice H : sondage ministériel type	75

2004-613 Cadre d'évaluation de l'Initiative du Gouvernement en direct (GeD) Rapport final

Résumé

La Direction générale de la vérification et de l'éthique (DGVE) a préparé ce rapport avec le concours de Conseils et Vérification Canada (CVC) pour donner suite à une demande du bureau du président-directeur général (PDG) de la Direction générale des services d'infotechnologie (DGSIT) pour l'élaboration d'un Cadre d'évaluation pour l'Initiative du Gouvernement en direct (GeD).

Le GeD a été conçu pour permettre de constituer la pierre d'assise du gouvernement électronique dans tous les organismes du gouvernement du Canada, en ciblant les principaux progrès accomplis dans le perfectionnement de la technologie, l'élaboration des politiques et la prestation des services et que les organismes fédéraux et ceux des autres administrations gouvernementales partout au Canada pourraient rapidement s'échanger et adopter, ce qui permettrait de mieux faire fructifier les investissements consacrés à la technologie.

À l'origine, le GeD était soutenu et géré par l'entremise de la Direction du dirigeant principal de l'information (DDPI) du Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT). Le 12 décembre 2003, on a confié à la Direction générale des services d'infotechnologie (DGSIT) de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (TPSGC) la gestion opérationnelle de l'Initiative du GeD, alors que le Secrétariat du Conseil du Trésor conservait la responsabilité du GeD en ce qui a trait aux politiques. On a aussi confié à la DGSIT les différents volets du GeD, par exemple les Passerelles et Regroupements et la Voie de communication protégée, qui ont été mis en œuvre, après la phase de la conception et de l'analyse de la fiabilité. En décembre 2004, on a attribué à la Direction générale des services d'information du gouvernement (DGSIG) de TPSGC la responsabilité de la mise en œuvre des Passerelles et Regroupements.

Les principaux comités de niveau supérieur ci-après ont pris une part active dans la régie et l'orientation de l'Initiative du GeD :

- 1) le Sous-comité sur la gestion de l'information (SCGI) du Secrétariat du Conseil du Trésor;
- 2) le Comité de gestion des services (CGS); et
- 3) le Comité des dirigeants du GeD.

Le Comité de gestion des services (CGS) exerce son leadership et un encadrement depuis le lancement de cette initiative, il y a six ans. Le CGS a proposé des stratégies pour l'application des recommandations découlant de l'Examen opérationnel de l'infrastructure de prestation de

2004-613 Cadre d'évaluation de l'Initiative du Gouvernement en direct (GeD) Rapport final

services, a guidé l'élaboration des politiques et des lois sur les services et a administré la mise en œuvre de la vision du service du gouvernement du Canada. Il a recommandé des ressources et assuré l'encadrement et la surveillance des opérations du GeD, en plus d'appliquer une stratégie de clôture et de veiller à la transition dans la transformation des services.

Dans l'élaboration du modèle logique de l'Initiative du GeD, il a été utile de commencer par en définir et en analyser les objectifs. On a constaté que l'Initiative du GeD comporte un ensemble d'objectifs qui se recoupent et de thèmes qui ont évolué et qui ont été exprimés de manière légèrement différente au fil du temps. Au fur et à mesure de la progression de l'Initiative du GeD, on en a précisé les perspectives et l'impact potentiel sur les citoyens canadiens et sur les fonctionnaires, de même que sur les relations entre les citoyens canadiens et leur gouvernement. On a précisé l'orientation ou l'importance des objectifs de l'Initiative du GeD au fur et à mesure de l'évolution de cette initiative.

Pendant les entrevues qui ont eu lieu pour permettre d'élaborer ce cadre, les intervenants représentant la haute direction ont exprimé de nombreux points de vue en ce qui concerne les objectifs du GeD et les incidences qu'il a eues et qu'il continue à avoir sur des secteurs d'activité qui débordent largement le cadre de la gestion de l'information (GI), de la technologie de l'information (TI) et de la transformation des services.

La stratégie adoptée dans ce cadre d'évaluation pour la collecte des données a consisté à s'inspirer des travaux de qualité déjà réalisés pour les nombreux aspects de l'Initiative du GeD et autour de ceux-ci. Par exemple, on a procédé à des travaux de mesure considérables et établi de nombreux rapports pour les 130 services et projets du GeD en ce qui concerne les progrès accomplis dans l'amélioration de la réalisation des transactions et dans la mise au point des technologies et des processus intermédiaires du GeD.

Les options exposées dans ce cadre pour l'évaluation étaient conformes aux exigences prévues pour les méthodes rigoureuses d'évaluation des programmes dans la Politique sur l'évaluation des programmes du SCT. On a élaboré les trois options suivantes :

- l'option A comportait les exigences minimums à respecter pour l'évaluation rétrospective des réalisations dans le cadre du GeD;
- l'option B faisait état d'une approche plus globale, qui permettait de s'assurer que les constatations seraient étayées par différents axes de preuve et qui

2004-613 Cadre d'évaluation de l'Initiative du Gouvernement en direct (GeD) Rapport final

tiendraient compte du contexte de l'ensemble de l'évolution du GeD dans la transformation des services et du gouvernement électronique;

- l'option C reprenait l'ensemble des volets de l'option B et comportait un volet supplémentaire approfondi sur le rendement du capital investi (RCI) et la valeur publique, surtout à la lumière des travaux innovants réalisés récemment dans ce secteur dans d'autres administrations et pays.

Vers la fin des travaux d'achèvement de ce cadre d'évaluation, le directeur général (DG) de la DGVE et le PDG de la DGSIT se sont entendus pour dire que le CGS constituait l'organisme officiel compétent pour ce qui est des investissements à consacrer au GeD, de même qu'en ce qui concerne la clôture de cette initiative.

La DGSIT a présenté au CGS les options d'évaluation exposées dans ce cadre, de même qu'une option pour le compte rendu des résultats du GeD en faisant appel aux rapports existants.

L'autre option pour le compte rendu des résultats du GeD présentés au CGS, option dont les détails ne sont pas précisés dans ce cadre d'évaluation, consiste à profiter des processus existants pour recueillir des informations, dont on pourrait ensuite s'inspirer pour produire la version finale améliorée du Rapport annuel sur le GeD à déposer au Parlement au plus tard le 31 mars 2006. Le CGS a sélectionné cette dernière option, qui ne prévoit pas d'évaluation. À la fin du présent rapport, le lecteur pourra prendre connaissance d'un extrait du procès-verbal de la réunion du CGS en date du 5 mai 2005.

1.0 Introduction

En novembre 2004, le Comité de vérification et d'éthique (CVE) de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (TPSGC) a approuvé une demande du bureau du président-directeur général de la Direction générale des services d'infotechnologie (DGSIT) de TPSGC, qui souhaitait obtenir [traduction] « ... de l'aide dans l'élaboration d'un cadre d'évaluation pour l'Initiative du Gouvernement en direct durant l'exercice financier 2004-2005, pour jeter les bases des activités d'évaluation projetées pour le GeD ». Cette demande a été ajoutée dans le Plan d'évaluation annuel de TPSGC pour 2004-2005 pour la Direction générale de la vérification et de l'éthique (DGVE).

1.1 Contexte et évolution

Le gouvernement du Canada n'a négligé aucun effort pour tâcher d'offrir en direct, au plus tard en 2005, la plupart de ses services les plus couramment utilisés. Il a d'abord exprimé, dans le discours du Trône du 12 octobre 1999, la volonté d'« être connu dans le monde entier comme le gouvernement le mieux branché avec ses citoyens ». Puis, dans le budget de décembre 2001, il a fait savoir que « ... le gouvernement affecte 600 millions de dollars sur les quatre prochaines années à la mise en œuvre du Gouvernement en direct ... ».

L'explosion d'Internet a ouvert une nouvelle voie de communication pour l'information et les services à offrir aux citoyens canadiens, aux entreprises canadiennes et aux publics cibles internationaux. L'Initiative du GeD devait permettre de jeter les bases de cette voie de communication, qui visait à offrir, 24 heures sur 24, de l'information et des services pratiques, efficaces et économiques auxquels les citoyens et les entreprises s'attendent de la part d'un gouvernement moderne.

Le GeD a été conçu pour constituer la pierre d'assise du gouvernement électronique dans tous les organismes du gouvernement du Canada en visant des objectifs clés en matière de technologie, de politiques et de prestation de services. Les progrès accomplis pourraient être adoptés et échangés rapidement par les organismes fédéraux et ceux des autres administrations gouvernementales partout au Canada, ce qui permettrait de mieux faire fructifier les investissements consacrés à la technologie.

2004-613 Cadre d'évaluation de l'Initiative du Gouvernement en direct (GeD) Rapport final

« L'Initiative du Gouvernement en direct (GeD) du Canada permettra d'avoir accès en direct, d'ici la fin de 2005, aux services fédéraux transactionnels et d'information les plus souvent utilisés. Nous avons adopté, à l'égard de l'initiative du GeD, une approche « pangouvernementale » axée sur les citoyens et les clients; elle vise essentiellement à offrir les services fédéraux en direct de manière à rehausser la satisfaction de la clientèle à l'égard de ces services, tout en améliorant l'efficacité opérationnelle de la prestation des services.¹ »

Bien que cet énoncé de 2004 sur les réalisations, l'approche et l'objectif global du GeD soit conforme aux premières déclarations d'intention de l'Initiative du GeD, une lecture attentive des documents portant directement ou indirectement sur le GeD et l'examen des entrevues avec les intervenants laissent entendre que l'évolution de cette initiative est complexe.

Par exemple, les passages souvent cités des discours du Trône de 1999 et de 2001 font état de la clé de voûte de l'Initiative du GeD et des pierres d'assise sur lesquelles repose cette initiative.

« Le gouvernement deviendra un utilisateur modèle des technologies de l'information et d'Internet. D'ici 2004, nous voulons être connus dans le monde entier comme le gouvernement le mieux branché avec ses citoyens. Les Canadiens et les Canadiennes auront accès à toute l'information et à tous les services gouvernementaux en direct, à l'endroit et au moment qui leur conviennent.² »

« Le Canada doit continuer de développer et de renforcer son infrastructure de l'information.. Le gouvernement continuera de travailler à offrir d'ici 2004 tous ses services en direct de manière à être mieux branché avec les citoyens.³ »

Ces premières déclarations laissent entendre qu'on envisageait d'adopter une approche en quelque sorte plus vaste. En octobre 1999, on a placé la stratégie de GI-TI du gouvernement pour demain dans le contexte de l'évolution de la société.

« 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

¹ Mesure du rendement de l'Initiative du Gouvernement en direct, Secrétariat du Conseil du Trésor, 2004

² Discours du Trône de 1999, gouvernement du Canada

³ Discours du Trône de 1999, gouvernement du Canada

2004-613 Cadre d'évaluation de l'Initiative du Gouvernement en direct (GeD) Rapport final

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. »⁴*

Au début de l'été 1999, on a également exprimé une vision des services offerts en faisant appel à la technologie pour le Gouvernement en direct.

« 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. »⁵

Il est évident qu'on a établi l'Initiative du GeD sans paramètres formels excessifs, en commençant par lancer une initiative à la fois vaste et globale, qui devait évoluer. Très rapidement, cette initiative a acquis en quelque sorte un caractère plus pratique, lorsque les idées précises et la terminologie exacte se sont fait jour (par exemple, les Passerelles et Regroupements et la Voie de communication protégée) et que les principes et les notions se sont transformés et ont été mis en pratique. Le graphique de l'Appendice A donne une idée du déroulement de cette évolution. Lorsqu'on a analysé les services gouvernementaux, on a

⁴ *Orientations stratégiques de la gestion de l'information et de la technologie de l'information : pour servir la population canadienne du XXI^e siècle, gouvernement du Canada, 1999*

⁵ *Extrait du document Orientations stratégiques de la gestion de l'information et de la technologie de l'information : cf. n° 4, gouvernement du Canada, 1999*

2004-613 Cadre d'évaluation de l'Initiative du Gouvernement en direct (GeD) Rapport final

sélectionné les 130 « services les plus souvent utilisés » pour les développer en direct. Une grande partie des efforts et des budgets des « années intermédiaires » du GeD, soit à partir du milieu de 2001 essentiellement jusqu'à la fin de 2004, a été consacrée à la définition et au développement de solutions électroniques à l'appui de ces services.

Parallèlement, les comités de régie du GeD ont commencé à prendre connaissance des incidences du regroupement de l'information et des perspectives offertes par ce regroupement. Lorsqu'on a développé l'architecture du Site du Canada, on a reconnu que le groupement, le regroupement et l'intégration de l'information en direct d'une manière pratique offraient de vastes perspectives. L'élaboration des normes et lignes directrices sur la normalisation des sites Internet du gouvernement du Canada a été l'« élément déclencheur » de ces travaux (comme l'a fait savoir un cadre interviewé). Le gouvernement donnait alors l'image d'une seule et même entreprise intégrée et structurée pour servir les citoyens. Grâce à la coordination de l'information dans les passerelles et les regroupements, on pouvait discerner les tendances de l'évolution et envisager la fluidité des services et leur transformation.

Bien que pour certains, le GeD évoque la Voie de communication protégée et/ou le gouvernement électronique, il a de plus en plus été question des considérations relatives aux « changement humain » dans la fonction publique. Souvent, on parlait même de l'« aspect humain » avant même d'analyser les questions « techniques » ou de « services ». Récemment, on a aussi fait état de cet aspect humain « plus subjectif » dans les énoncés du GeD, en attirant l'attention sur les changements culturels à apporter pour réaliser et soutenir l'évolution des environnements horizontaux de collaboration pour la prestation des services avec différentes administrations, et en appuyant ces changements.

Avec un peu de recul, on peut dire que l'évolution du GeD s'apparente à un sablier : on a exprimé, dès les premiers jours, des objectifs globaux très vastes, puis des objectifs assez précis pour l'exploitation des services en direct, et enfin, à nouveau, des objectifs très vastes pour la transformation des services. L'Initiative du GeD, qui est une manifestation catalytique et pratique des principes de l'importance accordée à la clientèle et du point de vue de l'ensemble du gouvernement, a permis de matérialiser ces notions. C'est ce qui explique cette transformation.

Les travaux réalisés dans le cadre du GeD ont été structurés selon un certain nombre de volets qui ont relevé de la compétence du Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT) jusqu'en décembre 2003, à savoir :

2004-613 Cadre d'évaluation de l'Initiative du Gouvernement en direct (GeD) Rapport final

- le groupement de l'information et des services du gouvernement pour permettre aux clients d'y avoir plus facilement accès en direct (Passerelles et Regroupements);
- le passage à la prestation en direct des services des programmes gouvernementaux offrant les services les plus souvent utilisés (Services en direct);
- le développement d'une infrastructure protégée dans laquelle on peut exécuter des transactions (Infrastructure commune/Voie de communication protégée);
- les projets spéciaux et les travaux visant à assurer la gestion du changement (Bureau de gestion du changement) du gouvernement pour lui permettre de travailler plus « horizontalement », dans le cadre d'une collaboration entre les ministères et les organismes;
- l'élaboration de stratégies et de politiques visant à encadrer et à coordonner la présence fédérale en direct (Politique).

1.2 Structure de la régie du GeD

L'Initiative du GeD était, à l'origine, du ressort de la Direction du dirigeant principal de l'information (DDPI) du Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT). Le 12 décembre 2003, on a confié la responsabilité du GeD à la Direction générale des services d'infotechnologie (DGSIT) de TPSGC. Voici les fonctions qui ont été transférées :

- réalisation de l'objectif du GeD, qui consiste à offrir en direct, au plus tard en 2005, les services les plus souvent utilisés et développement de passerelles et de regroupements en fonction des besoins et des préférences des citoyens canadiens;
- continuité du développement et de l'exploitation de la Voie de communication protégée;
- élaboration d'un cadre de gestion du changement et de gestion des ressources humaines afin de préparer la fonction publique à travailler dans un environnement multivoies pour la prestation des services.

Les principaux comités de niveau supérieur ci-après ont pris une part active dans la régie et l'encadrement de l'Initiative du GeD :

1) Sous-comité sur la gestion de l'information (SCGI) du Secrétariat du Conseil du Trésor

Le SCGI est constitué d'un certain nombre de sous-ministres (administrateurs généraux de ministères). Il a pour mission d'exercer un leadership dans la recherche de l'amélioration des

2004-613 Cadre d'évaluation de l'Initiative du Gouvernement en direct (GeD) Rapport final

services offerts au grand public et dans l'accroissement de la productivité grâce à la GI-TI. Ce comité de haute direction représente les utilisateurs finaux de la technologie de l'information dans la fonction publique et s'assure que les stratégies du gouvernement pour le déploiement de la GI-TI répondent aux besoins de l'ensemble du gouvernement selon le point de vue des opérations.

2) *Comité de gestion des services (CGS)*

Le CGS surveille la transformation et la réalisation des services multivoies destinés à la clientèle externe, aux citoyens et aux intervenants. Il propose des stratégies pour l'application des recommandations découlant de l'Examen opérationnel de l'infrastructure de prestation de services, guide l'élaboration des politiques et des lois sur les services et administre la mise en œuvre de la vision du service du gouvernement du Canada. En outre, il exerce une surveillance pour l'achèvement des opérations du GeD, notamment en adoptant une stratégie de clôture et en assurant la transition avec la transformation des services.

3) *Dirigeants du GeD*

Le Forum des dirigeants du GeD est constitué de cadres supérieurs, soit des SMA et des directeurs généraux, qui doivent coordonner le GeD dans leur ministère et leur organisme. Ce forum n'est pas seulement constitué de représentants des ministères principaux. Les représentants des ministères hôtes assurent, selon le principe de la rotation, la présidence de ce forum, qui tient ses réunions cinq fois par an. Le dirigeant principal de l'information du SCT préside la réunion récapitulative annuelle à laquelle participent également les présidents du Comité sur la transformation des services (CTS), du Conseil d'examen de l'architecture (CEA), du Comité sur la gestion de l'information et les politiques (CGIP) et des comités des champions des collectivités (soit le Comité des champions de la TI, le Comité des champions de la GI et le Comité des champions de la prestation des services).

1.3 Objet et portée du Cadre d'évaluation du GeD

La Politique d'évaluation du gouvernement du Canada, révisée le 1^{er} avril 2001, précise que « ...on s'attend à ce que les gestionnaires de la fonction publique définissent les résultats prévus, se concentrent continuellement sur l'obtention des résultats, mesurent régulièrement le rendement, apprennent et s'adaptent pour améliorer l'efficience et l'efficacité. Les gestionnaires

2004-613 Cadre d'évaluation de l'Initiative du Gouvernement en direct (GeD) Rapport final

doivent rendre compte à la haute direction, aux ministres, au Parlement et aux Canadiens et Canadiennes au sujet des résultats qu'ils obtiennent ».

Ce cadre se veut un outil qui vise à permettre, aux gestionnaires du GeD dans les ministères et les organismes, ainsi qu'au SCT et à TPSGC, de mesurer les résultats produits grâce à l'Initiative du GeD et d'en rendre compte dans des rapports. Ce cadre vise à constituer un instrument complet et fiable pour l'évaluation et le compte rendu du rendement de cette vaste initiative de changement technique et culturel et d'apprentissage au gouvernement du Canada.

1.4 Méthodologie d'élaboration du cadre

On a mis sur pied pour ce projet un Groupe de travail sur l'évaluation du GeD, constitué de représentants de chacune des unités du GeD; ce groupe a travaillé en étroite collaboration avec le chargé de projet de TPSGC et les personnes-ressources contractuelles de CVC dans l'élaboration de ce cadre. Voici les méthodes appliquées et les activités exercées en particulier dans le cadre de ce projet :

- examen des documents et des rapports existants (*Cf.* l'Appendice D);
- recensement des intervenants et élaboration de guides complets pour les entrevues;
- entrevues avec les intervenants compétents pour valider la conception des enjeux, des difficultés, de l'évolution et des méthodes adoptées pour le GeD pendant sa durée utile (*Cf.* l'Appendice E);
- élaboration d'un modèle logique complet, faisant état des intrants, des activités, des extrants et des résultats (dans l'immédiat et à moyen et à long terme) pour chacun des volets du GeD;
- consultation du Groupe de travail à propos du modèle logique et des questions relatives à l'évaluation;
- définition des enjeux et des questions connexes à résoudre pendant le travail d'évaluation en ce qui concerne l'à-propos, le succès et la rentabilité de chaque volet;
- la définition des priorités à attribuer aux enjeux et aux questions d'évaluation d'après les besoins formels en rapports du gouvernement du Canada et la rétroaction des intervenants;
- le recensement des données nécessaires pour l'élaboration d'une stratégie de collecte des données, en décrivant les principales données nécessaires, les sources d'information et les options correspondantes;
- élaboration d'une matrice d'évaluation décrivant les enjeux, les questions, les indicateurs, les méthodes et les sources de données pour l'évaluation;

**2004-613 Cadre d'évaluation de l'Initiative du Gouvernement en direct (GeD)
Rapport final**

- élaboration de différentes stratégies pour le déroulement de l'évaluation, en décrivant, pour chaque stratégie, les principes et les méthodes de collecte des données et les sources d'information, les coûts et les autres besoins en ressources, les limites et les extrants;
- rédaction d'un rapport complet et de documents pour les exposés;
- finalisation du rapport sur le Cadre d'évaluation.

2.0 Profil des volets de l'Initiative du GeD

Depuis son lancement, l'Initiative du GeD s'inscrit dans le cadre d'un travail continu et évolutif. Comme nous l'indiquons dans la section de ce cadre consacrée au contexte et à l'évolution de cette initiative, le GeD a été conçu pour établir la pierre d'assise du gouvernement électronique dans les organismes gouvernementaux, en ciblant les principaux progrès accomplis dans le perfectionnement de la technologie, l'élaboration des politiques et la prestation des services et que les organismes gouvernementaux pourraient rapidement s'échanger et mettre en œuvre à tous les niveaux dans l'ensemble du Canada.

Aujourd'hui, dans les nombreuses discussions et dans les nombreux exposés qui portent sur la question de la technologie et de la prestation des services, il n'est plus expressément question du GeD. On se penche plutôt passionnément sur les questions de gouvernement électronique, de commerce électronique, de services en direct, et même de cybersociétés, ainsi que sur l'évolution culturelle qui se déroulera parallèlement; toutes ces idées, qui avaient un caractère embryonnaire à l'époque où le GeD a vu le jour, continuent de se donner libre cours et d'être au cœur des préoccupations, même si la fin de l'époque de la centralisation du leadership et du financement du GeD approche à grands pas.

Dans la présente section, nous décrivons succinctement les principaux volets de l'Initiative du GeD; en outre, nous présentons et décrivons le modèle logique, avec les extraits et les résultats du GeD.

2.1 Description des volets

Voici les cinq volets de l'Initiative du GeD : les politiques; les Passerelles et Regroupements, les services en direct; la Voie de communication protégée; et enfin, le BGC.

Volet 1 – Politiques

Le volet des politiques de l'Initiative du GeD consiste à élaborer des politiques et des normes visant à encadrer et à coordonner la présence fédérale en direct, dont les normes sur la normalisation des sites Internet, ainsi que les normes sur la sécurité de la TI et les normes sur la protection de la vie privée. En outre, ce volet se rapporte à l'incidence législative de l'Initiative du GeD, en plus de soutenir la régie de cette initiative.

Volet 2 – Passerelles et Regroupements

Les Passerelles et Regroupements constituent les éléments essentiels dans la diffusion de l'information des services en direct axés sur les clients. En regroupant sur le Web les services offerts selon le point de vue des besoins des groupes de clients ciblés, les Passerelles et Regroupements continuent d'intégrer l'information qui était auparavant éparpillée dans différents sites Web ministériels et qui permet d'avoir accès aux services. On a élaboré le volet des Passerelles et Regroupements pour permettre d'organiser l'information et les services ministériels offerts sur le Site du Canada en fonction des sujets et des clients. Les travaux de recherche sur l'opinion publique et les commentaires des clients ont révélé que de nombreux citoyens canadiens à la recherche de l'information et des services gouvernementaux sur le Site du Canada étaient souvent déroutés par l'organisation ministérielle des services. Pour rendre les services en direct plus pertinents et plus accessibles pour les clients, on a mis en œuvre, en 2000, le Plan des regroupements, qui constituait un cadre pour la restructuration du Site du Canada selon un ensemble de trois « passerelles » d'accès – soit la Passerelle des Canadiens, la Passerelle des Non-Canadiens et la Passerelle des entreprises – représentant les trois principaux groupes de clients ou segments du gouvernement. Dans ces principaux groupes, les nombreux portails (« regroupements ») restructurent et positionnent l'information et les services qu'on trouve sur les sites Web des ministères afin de permettre aux citoyens d'avoir plus efficacement accès au gouvernement par sujet (par exemple, la santé) ou par public cible (par exemple, les aînés). Les Passerelles et Regroupements doivent jouer le rôle 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 liés dans les services à offrir à une clientèle commune.

Le Comité directeur interministériel des passerelles assure la gestion et la régie des Passerelles et Regroupements. Pendant la période comprise entre 2000-2001 et 2005-2006, on a affecté, aux Passerelles et Regroupements, une tranche d'environ 95 millions de dollars du financement du GeD, pour en soutenir la mise en œuvre et le développement. On peut regrouper dans quatre secteurs clés les activités relatives aux Passerelles et Regroupements :

- leadership et encadrement : élaboration et diffusion des priorités et des principes relatifs aux regroupements;
- développement de la collectivité et partenariats : promotion de précieuses relations de collaboration horizontales et verticales parmi les partenaires des regroupements;

2004-613 Cadre d'évaluation de l'Initiative du Gouvernement en direct (GeD) Rapport final

- regroupements : développement des sites et mise en œuvre de lignes directrices communes pour la gestion de l'information et du contenu, en fonction des préférences générales des groupes de clients;
- information sur les clients : recherche sur l'opinion publique et sondages ciblés pour connaître les priorités et les besoins des clients.

En créant un environnement dans lequel les partenaires pourront collaborer dans l'ensemble des administrations gouvernementales afin d'offrir des services intégrés, le volet des Passerelles et Regroupements vise à tenir une place prépondérante dans l'amélioration de l'ensemble des voies de prestation de services. Les avantages ou les résultats visés, dont l'accessibilité des services et des conditions plus pratiques d'accès aux services, permettront d'accroître la pertinence des services en direct du gouvernement et la satisfaction à leur égard, et d'améliorer l'adoption des services en direct comme voie de services privilégiée.

Volet 3 – Services en direct

Le volet des services en direct consiste à financer des analyses de rentabilisation, des projets pilotes et des projets de « reconnaissance » et catalyseurs. Ce volet vise également à promouvoir les services horizontaux et « regroupés ».

Dès les premiers jours de l'Initiative du GeD, on a procédé, dans les ministères et les organismes, à l'analyse des services gouvernementaux pour connaître les projets qui pourraient se prêter à cette initiative. Ces travaux ont permis de recenser 130 des services informationnels et transactionnels fédéraux les plus souvent utilisés, soit ceux qui concernent l'existence du plus grand nombre de citoyens canadiens. On a élaboré, pour chacun de ces services, une option en direct afin d'améliorer l'accessibilité et d'accroître la disponibilité en direct de l'information crédible et pertinente du gouvernement fédéral, de même que pour offrir aux utilisateurs une masse critique de services en direct transactionnels.

On s'attendait à ce que les clients adoptent plus massivement les services en direct, en mettant à leur disposition cette masse critique de services en direct grâce à une campagne de promotion appropriée et en s'assurant que tous les particuliers et toutes les entreprises qui souhaitaient faire appel à Internet puissent le faire. On constaterait ainsi une augmentation de la fréquence d'utilisation et de l'adoption des nouvelles transactions offertes, puisque les clients connaîtraient les avantages de l'utilisation des services en direct, dont l'accès à des renseignements plus complets et plus justes, le gain de temps, les économies sur les coûts et les

**2004-613 Cadre d'évaluation de l'Initiative du Gouvernement en direct (GeD)
Rapport final**

échanges simplifiés. L'élaboration des projets du GeD a permis d'offrir de plus en plus sur Internet de vastes banques d'information, soit pour permettre d'exécuter des transactions en direct, soit pour assurer les services nécessaires. Dans le cadre de cette évolution, les ministères et les organismes mettent à niveau les processus pour la gestion de ces banques d'information, afin de s'assurer qu'elles sont exactes et à jour et pour les offrir dans un langage clair.

Les 130 services du GeD sont répartis parmi 34 ministères et organismes fédéraux qui participent à l'Initiative du GeD. Quelques-uns des organismes les moins importants réalisent un ou deux projets, de nombreux ministères en mènent de quatre à huit, et les grands ministères peuvent en réaliser 17 parallèlement. Selon la nature des services offerts en direct, on classe ces services essentiellement dans deux catégories : les « services informationnels » (48 %) et les « services transactionnels » (52 %). Le tableau ci-après donne une idée de la répartition des services auxquels les groupes d'utilisateurs clients ont accès.

Pièce 1				
Services informationnels et transactionnels couramment utilisés au gouvernement fédéral				
Répartition proportionnelle par groupe d'utilisateurs				
Groupes d'« utilisateurs » clients	Nombre de services	Répartition proportionnelle des services		
		Total	Services transactionnels	Services informationnels
Citoyens canadiens et résidents du Canada	85	65 %	33 %	66 %
Entreprises canadiennes	35	27 %	80 %	20 %
Non-Canadiens et gouvernement	10	8 %	66 %	33 %

La disponibilité des services informationnels et transactionnels dans le cadre des projets du GeD a produit une incidence considérable sur les habitudes d'utilisation et d'échange. En 2002, un peu plus de 20 % des transactions exécutées entre les clients et le gouvernement se sont déroulées en direct. Ce chiffre a augmenté pour passer à 30 % en 2004. En 2001, un peu plus de 150 millions d'échanges se sont déroulés en direct avec le gouvernement. Ce chiffre a progressé pour s'établir à un peu plus de 600 millions en 2004. La moitié environ des services du GeD font intervenir d'autres groupes (par exemple, les provinces et le secteur privé) qui offrent leurs services.

2004-613 Cadre d'évaluation de l'Initiative du Gouvernement en direct (GeD) Rapport final

Volet 4 – Voie de communication protégée

Le volet de la Voie de communication protégée consiste à développer une infrastructure commune à haute vitesse pour permettre aux citoyens canadiens d'exécuter des transactions électroniques sécuritaires et protégées avec les ministères et les organismes fédéraux et avec les autres administrations participantes, grâce au réseau sécuritaire et fiable de cette voie. Elle offre des services de sécurité, d'enregistrement et d'authentification grâce auxquels les ministères et les organismes peuvent offrir en direct les services les plus souvent utilisés. Grâce à l'infrastructure et aux services communs fournis par la Voie de communication protégée et comme on a l'assurance qu'elle permet de garantir la sécurité et la protection de la vie privée, on peut réaliser la vision de l'Initiative du GeD, qui consiste à offrir, à tout moment et en tout lieu, des services intergouvernementaux axés sur la clientèle, dignes de confiance et accessibles, dans l'ensemble du gouvernement et dans les différentes administrations.

Le volet de la Voie de communication protégée permet d'élaborer et d'offrir, aux ministères et aux organismes, de même qu'aux autres administrations participantes, des produits et des services supplémentaires de sécurité, d'enregistrement et d'authentification. En outre, les responsables de ce volet gèrent les aspects techniques de l'infrastructure. Le fournisseur sélectionné pour bâtir l'infrastructure est un consortium de 10 entreprises mondiales de haute technologie, auxquelles on a fait appel en 2001 et qui sont dirigées par Entreprises Bell Canada (BCE).

En particulier, la Voie de communication protégée vise à permettre de réaliser les objectifs suivants dans le cadre des services :

- grande accessibilité des programmes gouvernementaux : l'information et les services du gouvernement sont accessibles, sans égard au lieu, à l'heure ou au groupe démographique;
- le gouvernement comme entreprise intégrée : présentation uniforme de l'ensemble de l'information et des services du GC, à l'interne et pour le grand public canadien;
- efficacité de la protection de la vie privée, de la sécurité et de l'authentification : l'information et les services sont authentifiés et protégés au niveau voulu;
- extensibilité des services : capacité de s'adapter rapidement à l'évolution des attentes à l'égard des services.

Depuis qu'elle a été mise en service en 2002, la Voie de communication protégée a progressé et sert plus de 30 applications actives ou en suspens dans 22 ministères fédéraux; ce nombre devrait continuer de s'accroître. Les services appartiennent à deux catégories, à savoir :

2004-613 Cadre d'évaluation de l'Initiative du Gouvernement en direct (GeD) Rapport final

1. les services externes à la clientèle, qui permettent aux ministères et aux organismes fédéraux d'offrir aux citoyens canadiens des services en direct;
2. les services internes au gouvernement, soit les services spécialisés destinés aux fonctionnaires et aux partenaires de confiance du GC.

Tous les ministères et organismes fédéraux font désormais appel à l'infrastructure et aux services d'exploitation du Réseau de la Voie de communication protégée (SCNet) pour se connecter à Internet et permettre aux citoyens d'avoir accès à leurs services. Le SCNet a remplacé l'ancien Réseau d'entreprise du gouvernement (GENet) à l'automne 2003. Il permet aujourd'hui d'offrir plusieurs services aux citoyens canadiens, aux entreprises et aux fonctionnaires du GC :

- le Changement d'adresse en ligne de l'ARC (lancé en septembre 2002), qui permet aux contribuables de vérifier ou de modifier l'adresse de leur domicile, leur adresse postale et leur numéro de téléphone en direct;
- le Relevé d'emploi (RE) Web de RHDCC (lancé en mai 2003), qui permet aux entreprises canadiennes de déposer en direct les formulaires de RE. En date d'aujourd'hui, 1 219 employeurs font appel au RE de RHDCC sur le Web. On a traité jusqu'à maintenant 96 000 transactions environ;
- Mise en place des services en direct des Applications Web de la rémunération (AWR) pour les employés du GC au printemps 2004. Les détails sur les talons de paye et les renseignements personnels sur les pensions font l'objet des applications accessibles sur le Web;
- le service de paiement en direct du receveur général, qui fait appel à la Voie de communication protégée, pour permettre aux citoyens canadiens et aux entreprises de payer en direct des biens et des services du GC. Ce service communément appelé le « bouton d'achat », a permis de traiter environ 108 000 paiements en direct pour les vitrines électroniques de sept ministères;
- les services communs d'enregistrement (SCE), qui permettent aux citoyens canadiens d'utiliser un seul ensemble de codes d'authentification et d'enregistrement donnant accès à plusieurs applications ministérielles; le Conseil de la radiodiffusion et des télécommunications canadiennes (CRTC) a été le premier organisme à faire appel à ce service dans le cadre de l'attribution des licences de télécommunications (en mars 2004). Le Bureau des passeports, la Commission de l'immigration et du statut de réfugié et Santé

2004-613 Cadre d'évaluation de l'Initiative du Gouvernement en direct (GeD) Rapport final

Canada font partie des autres ministères et organismes qui intègrent actuellement leurs services en direct avec le SCE.

La Voie de communication protégée permettra de réaliser le recensement de Statistique Canada en 2006, puisqu'on pourra diffuser et retourner en toute confiance un questionnaire électronique (à remplir et à déposer) à l'intention des citoyens dans 13,5 millions de ménages.

Volet 5 : Bureau de gestion du changement (BGC)

Le BGC contacte les ministères et les aide à corriger les problèmes de culture et d'effectifs se rapportant à la mise en œuvre des initiatives du GeD et de l'amélioration des services. Cette unité stratégique encadre les initiatives horizontales pour améliorer la capacité, l'agilité et la gestion du capital humain dans la fonction publique, en prévision de la transformation des processus opérationnels du gouvernement fédéral, par l'entremise des collectivités de la technologie de l'information (TI), de la gestion de l'information (GI) et de la prestation des services (PS). Ces initiatives sont essentielles au succès du GeD, des services partagés, de la gestion de l'information gouvernementale (GIG), ainsi que des autres programmes d'élaboration de politiques et de changements. En travaillant en collaboration avec les ministères, les organismes et ces trois collectivités, le BGC a élaboré et commence à mettre en œuvre des cadres de gestion des ressources humaines (RH) fondés sur les compétences et constitués de pratiques et de méthodes qui ont fait leurs preuves.

En raison de sa situation exceptionnelle au carrefour des intérêts (soit les collectivités) et des responsables (soit les ministères et les organismes), le BGC est en mesure de résoudre des problèmes stratégiques de RH, plutôt que des problèmes transactionnels en la matière. Par exemple, il se consacre essentiellement aux initiatives de RH qui constituent des catalyseurs pour l'élaboration des relations horizontales dans l'ensemble du gouvernement fédéral et qui permettent de développer la capacité des ministères ou des collectivités à coordonner et à s'échanger des pratiques de travail économiques et efficaces.

Le BGC mobilise les cadres supérieurs par l'entremise de comités de champions des collectivités; ces champions sont soit des directeurs généraux, soit des sous-ministres adjoints. Les comités de champions de la TI et de la GI sont des sous-comités du Conseil du dirigeant principal de l'information (CDPI). Le CDPI et le Comité des champions de la prestation des services relèvent du CGS; par conséquent, ultimement, le CDPI et le CGS relèvent tous deux du SCGI. En plus d'avoir une influence sur les décisions de l'ensemble du gouvernement, auprès

2004-613 Cadre d'évaluation de l'Initiative du Gouvernement en direct (GeD) Rapport final

du CDPI, du CGS et du SCGI, les champions jouent individuellement un rôle prépondérant dans l'encadrement des initiatives de gestion du changement propres aux ministères au sein de leur organisme. Grâce à la conception qu'ils se font des objectifs généraux de l'« entreprise » et des collectivités, ils s'assurent que les décisions qu'ils adoptent ou qu'ils influencent s'harmonisent parfaitement avec les objectifs du gouvernement.

Le BGC se consacre essentiellement :

- aux activités de sensibilisation et de mobilisation qui permettent de faire valoir le point de vue de l'« ensemble du gouvernement » et grâce auxquelles les fonctionnaires peuvent prendre des décisions en meilleure connaissance de cause dans leurs fonctions organisationnelles, de même que dans leur orientation professionnelle personnelle et dans leur perfectionnement;
- au développement de la capacité et de l'agilité humaines, pour s'adapter à l'évolution des technologies, des lois, des objectifs du gouvernement, ainsi que des attentes et des besoins du grand public, tout en continuant à exercer les activités du gouvernement conformément aux valeurs des citoyens canadiens et de la fonction publique;
- à l'amélioration du courant de pratiques de travail partagées (dont les outils et les applications) de manière à accélérer l'adoption des pratiques confirmées et à réduire la courbe d'apprentissage pour les gestionnaires et les employés.

Pour l'exercice financier 2004-2005, le budget du BGC s'élève à 3 M\$.

2.2 Intervenants

Les intervenants dans le cadre de l'Initiative du GeD appartiennent à cinq groupes :

1. les utilisateurs de l'information et des services du gouvernement;
2. les programmes du gouvernement fédéral;
3. les membres de la fonction publique;
4. les autres administrations gouvernementales canadiennes;
5. le consortium de TI.

2004-613 Cadre d'évaluation de l'Initiative du Gouvernement en direct (GeD) Rapport final

Le premier groupe d'intervenants comprend les clients ou les utilisateurs de l'information et des services du gouvernement⁶, à savoir, les citoyens canadiens et les résidents du Canada, les Non-Canadiens (particuliers, entreprises et institutions) et les entreprises canadiennes. On a créé l'Initiative du GeD pour permettre aux citoyens canadiens et aux autres clients d'avoir plus facilement accès aux services du gouvernement, en offrant une voie de communication supplémentaire, de même que pour renouveler les rapports de confiance entre le gouvernement et ses citoyens. On s'attend à ce que les utilisateurs profitent de l'Initiative du GeD, en gagnant du temps et en réalisant des économies, puisqu'ils auront plus rapidement accès à l'information et aux transactions du gouvernement et qu'ils pourront consulter électroniquement beaucoup plus d'information.

Le deuxième groupe d'intervenants comprend les programmes du gouvernement fédéral et les 34 ministères et organismes hôtes⁷, qui sont responsables des 130 services du GeD; il s'agit des fournisseurs de l'information et des services.

Le troisième groupe d'intervenants comprend les membres de la fonction publique, qu'il s'agisse des sous-ministres ou des travailleurs de première ligne dans la prestation des services, dont les fonctions et les responsabilités seront déterminées par les changements et les transformations suscités par l'Initiative du GeD et découlant de cette initiative. Ce groupe d'intervenants comprend plus particulièrement les collectivités d'intérêts de la fonction publique (soit les collectivités de la TI, de la GI et de la PS), qui aident les autres ministères à fournir l'information et les services.

Le quatrième groupe d'intervenants comprend les autres administrations canadiennes qui offrent (ou veulent offrir) des services en direct et qui sont disposées à travailler en collaboration avec le gouvernement fédéral.

Enfin, le cinquième groupe d'intervenants est constitué du consortium d'entreprises mondiales de haute technologie qui participent au développement des technologies intermédiaires, dont la Voie de communication protégée, les outils permettant d'assurer les services en direct, ainsi que les produits et les services connexes. Ces intervenants récolteront directement les avantages de leurs contrats avec le gouvernement et en profiteront indirectement, puisqu'ils deviendront, s'ils ne le sont pas déjà, des experts dans le domaine du gouvernement électronique et qu'ils

⁶ Ces services pourraient comprendre les échanges et les transactions entre les utilisateurs et le gouvernement en ce qui a trait à des questions de réglementation.

⁷ Par souci de simplification, nous employons le terme « autres ministères » pour désigner les autres ministères et organismes fédéraux, ainsi que leurs différents programmes.

pourront offrir ces compétences et ces connaissances perfectionnées à d'autres administrations au Canada et à l'étranger, de même qu'au secteur privé et au secteur des organismes à but non lucratif. Ce groupe d'intervenants comprendrait aussi les autres entreprises canadiennes qui peuvent tirer parti de l'application des technologies et des outils.

2.3 Modèle logique

Le modèle logique est un outil essentiel dans le déroulement d'une étude d'évaluation. Ce modèle vise à représenter succinctement la logique des moyens grâce auxquels un programme, une politique ou une initiative devrait normalement atteindre ses objectifs. En règle générale, le modèle logique s'inspire du processus de gestion et représente graphiquement les liens de cause à effet et autres entre les activités du programme (ou de la politique ou de l'initiative) qui sont soutenues par les intrants et les différents niveaux de résultats, dont les extrants, les résultats stratégiques (immédiats et intermédiaires) et les résultats finaux (ou à long terme).

Il est utile d'examiner ce processus comme séquence des relations de cause à effet. Par exemple, les intrants permettent d'exercer les activités; puis, les activités produisent les extrants; ces extrants permettent aux destinataires ou devraient normalement leur permettre de produire des résultats immédiats et intermédiaires, qui correspondent généralement aux changements souhaités pour ce qui est des connaissances, des attitudes, des compétences et des comportements des destinataires, ainsi que de tous les employés ou organismes ciblés ensuite.

En règle générale, les résultats intermédiaires et finaux précisent, implicitement ou explicitement, les bénéficiaires et les destinataires visés du programme, de la politique ou de l'initiative. Il peut s'agir de certains groupes de citoyens canadiens, d'entreprises et d'organismes à but non lucratif canadiens ou étrangers, de certains ministères ou de certaines administrations, ou encore de l'ensemble de la population canadienne. Puis, les résultats intermédiaires et finaux visent à permettre de produire les résultats finaux, c'est-à-dire les changements escomptés à long terme.

L'élaboration du modèle logique permet d'examiner le caractère plausible des différents liens et constitue un outil très précieux pour la surveillance et l'évaluation continues et projetées du programme, de la politique ou de l'initiative.

Voici les éléments essentiels de l'élaboration du modèle logique pour l'Initiative du GeD :

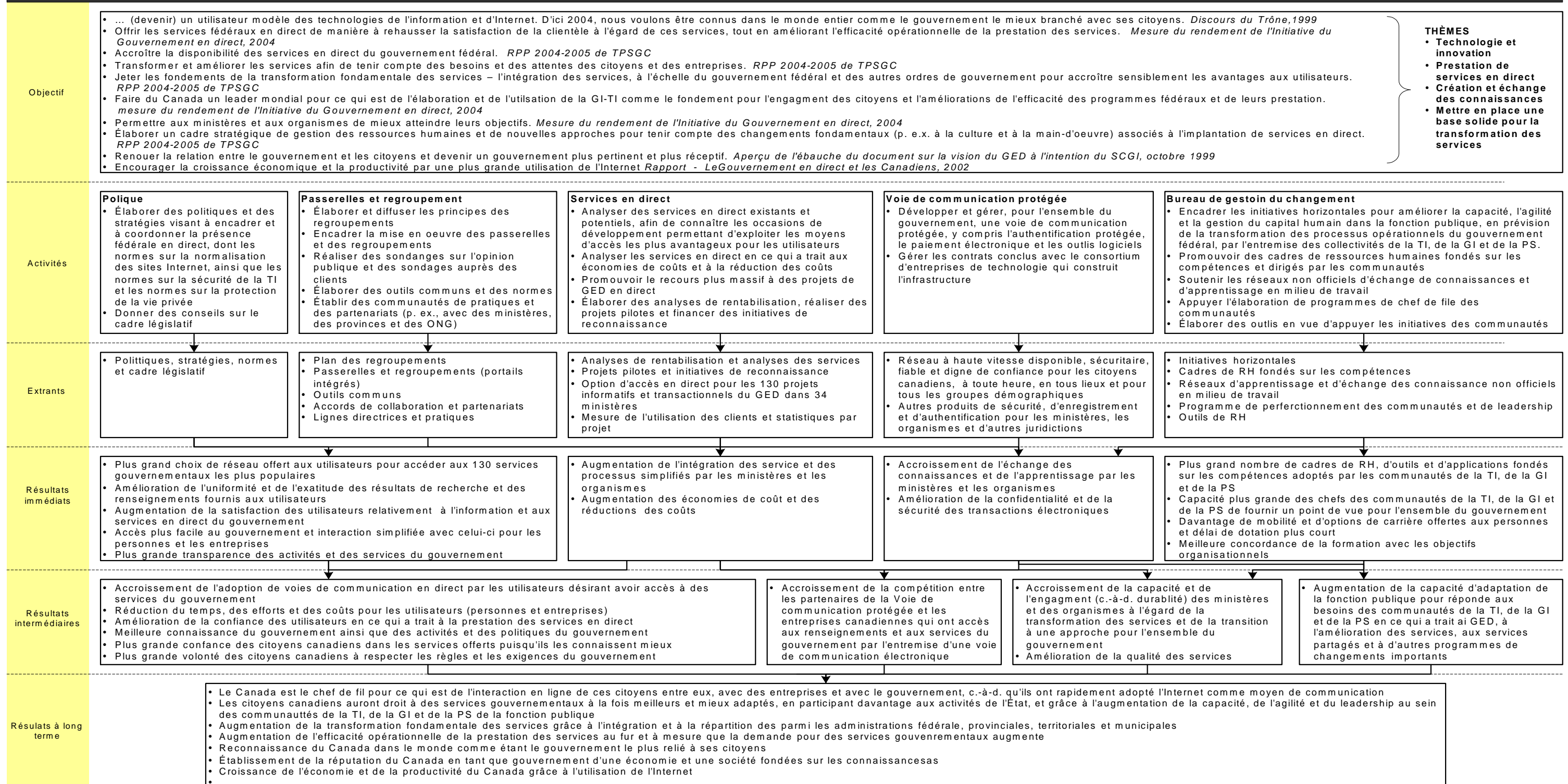
2004-613 Cadre d'évaluation de l'Initiative du Gouvernement en direct (GeD) Rapport final

1. **Activités** : quelles sont les activités essentielles exercées pour permettre de réaliser les résultats stratégiques du GeD? Quels sont les travaux à exécuter pour produire les extraits?
2. **Extraits** : quels extraits faut-il produire pour réaliser les résultats stratégiques escomptés du GeD (à savoir, les politiques et les normes, les passerelles et les portails effectifs, l'information pour la justification et la promotion, la Voie de communication protégée, les cadres de RH et les outils)?
3. **Résultats immédiats** : quelles sont les conséquences que devraient produire, à court terme, les principales activités et les principaux extraits du GeD? Comment les destinataires des extraits se servent-ils de ces extraits pour faire évoluer leurs connaissances (ainsi que leur sensibilisation), leurs attitudes, leurs compétences, leurs intentions, ainsi que les comportements des bénéficiaires visés?
4. **Résultats intermédiaires** : quels résultats stratégiques devrait-on pouvoir réaliser dans le cadre du GeD (grâce aux activités, aux extraits et aux résultats immédiats) pour démontrer qu'on accomplit des progrès dans la réalisation des résultats à long terme et des résultats finaux? Les intervenants visés sont-ils touchés de la manière dont on s'attendait à ce qu'ils le soient?
5. **Résultats à long terme et finaux** : pourquoi a-t-on réalisé l'Initiative du GeD, quels objectifs s'attend-on d'atteindre ultimement, et qui en sont les bénéficiaires finaux? Il se peut qu'on doive attendre très longtemps avant de pouvoir réaliser les résultats à long terme (et parfois, également, les résultats intermédiaires), qui sont généralement influencés (positivement et négativement) par des facteurs indépendants de l'Initiative du GeD.

En élaborant le modèle logique pour l'Initiative du GeD, il est utile de commencer par en définir et en comprendre les objectifs. On a constaté que l'Initiative du GeD comprend un ensemble d'objectifs et de thèmes qui se recoupent, qui ont évolué et qui ont été exprimés de manière légèrement différente, au fil du temps. Au fur et à mesure de la progression de l'Initiative du GeD, ses perspectives et leur incidence potentielle sur les citoyens canadiens et sur les fonctionnaires, de même que sur les relations entre les citoyens canadiens et leur gouvernement, sont devenues plus évidentes. Avec l'évolution de l'Initiative du GeD, on a mis au point l'orientation ou l'importance des objectifs de cette initiative.

**2004-613 Cadre d'évaluation de l'Initiative du Gouvernement en direct (GeD)
Rapport final**

Modèle logique pour l'Initiative du GED



2.4 Activités et résultats

2.4.1 Activités et extraits

Le modèle logique représente le concours apporté par les cinq volets du GeD dans la production des extraits et dans la réalisation des résultats dans le cadre des objectifs. Voici les activités de ces volets.

Élaboration des politiques

Ces activités visent essentiellement à élaborer et à diffuser des politiques, des stratégies et des normes, de même qu'à exercer une surveillance et à établir des rapports. Les politiques, les stratégies, les normes, les cadres et les rapports représentent les principaux extraits de ces activités.

Passerelles et Regroupements

En travaillant en collaboration avec la collectivité des ministères et des organismes qui font appel à la Voie de communication en direct, les responsables des Passerelles et Regroupements exercent un leadership et un encadrement dans l'élaboration et la diffusion des priorités et des principes des regroupements, dans l'établissement et la promotion des partenariats de collaboration horizontale et verticale, dans le développement des sites et dans la mise en œuvre de méthodes communes pour la gestion du contenu, ainsi que dans l'exécution de sondages et de travaux de recherche sur les priorités et les besoins des clients. Les principaux extraits comprennent les portails intégrés, les outils communs pour la gestion du contenu, les accords de collaboration et les partenariats, ainsi que le « Plan des regroupements ».

Services en direct

Ces activités comprennent l'analyse des services en direct existants et potentiels, afin de connaître les occasions de développement permettant d'exploiter les moyens d'accès les plus avantageux, d'analyser les économies à réaliser sur les coûts et les incidences des différentes initiatives pour ce qui est des coûts à éviter, de promouvoir le recours plus massif à la Voie de communication protégée comme mécanisme de prestation de services, d'élaborer des analyses de rentabilisation, de réaliser des projets pilotes et de financer des initiatives de reconnaissance. Les extraits comprennent également des options d'accès en direct pour les initiatives informationnelles et transactionnelles.

2004-613 Cadre d'évaluation de l'Initiative du Gouvernement en direct (GeD) Rapport final

Voie de communication protégée

Les activités de ce volet portent sur le développement et la gestion de l'exploitation d'une infrastructure matérielle et logicielle sécuritaire, commune et à haute vitesse, dans laquelle les citoyens canadiens pourront exécuter des transactions protégées et confidentielles avec le gouvernement fédéral et les autres administrations gouvernementales participantes. Cet axe d'activités permet de gérer les relations contractuelles entre le gouvernement et le consortium du secteur privé qui a pour mission de construire et d'exploiter la Voie de communication protégée. Un réseau à haute vitesse disponible, sécuritaire, fiable et digne de confiance pour les citoyens canadiens, de même que des produits de sécurité, d'enregistrement et d'authentification pour le gouvernement font partie des extrants.

Bureau de gestion du changement

La gestion du changement permet de tenir compte des questions de ressources humaines et de culture dans les aspects de l'évolution des effectifs et de la transformation dans le cadre de la mise en œuvre des initiatives du GeD et de l'amélioration des services. Ces activités permettent notamment d'encadrer les initiatives horizontales visant à améliorer la capacité, l'agilité et la gestion des collectivités de gestion de l'information, de technologie de l'information et de prestation des services. Les cadres fondés sur les compétences, les réseaux d'apprentissage et d'échange des connaissances et les outils de perfectionnement des collectivités et de leadership font partie des extrants.

2.4.2 Résultats

Résultats immédiats

Comme on modifie les lois et les politiques pour les adapter à Internet et qu'on offre, sur les nouvelles voies de communication, des services du gouvernement fédéral, les utilisateurs disposent d'un nouveau moyen d'accès à l'information et aux services gouvernementaux. On facilite et simplifie l'accès à l'information et aux services tout en améliorant la protection de la vie privée et la sécurité des transactions électroniques. On s'attend à ce que la satisfaction des utilisateurs augmente, puisqu'on assurera l'uniformité et l'exactitude de l'information diffusée par l'entremise des nouvelles voies de communication. On s'attend à mieux faire connaître les services et les activités du gouvernement, ce qui permettra d'accroître la transparence et la responsabilisation. Les utilisateurs pourront réaliser des économies en évitant et en réduisant des coûts. À l'interne, au sein du gouvernement, on réduit la redondance et les coûts des processus en intégrant les services et en les offrant sur demande. Le secteur public est plus en mesure d'offrir en direct des services intégrés.

2004-613 Cadre d'évaluation de l'Initiative du Gouvernement en direct (GeD) Rapport final

Résultats intermédiaires

La généralisation de la présence du GC sur Internet devrait permettre d'accroître l'adoption de la voie de communication en direct. Le gouvernement se rapprochera des citoyens en réduisant le temps, les efforts et les coûts, puisqu'ils auront accès à l'information et aux services grâce à des moyens très pratiques pour eux. Parce que l'information et les services seront plus accessibles, on connaîtra mieux les services et les activités du gouvernement, ce qui permettra d'accroître la qualité de l'information et des services offerts. La connaissance des activités du gouvernement et la participation des citoyens canadiens à ces activités permettront d'améliorer la confiance que l'on porte à l'information et aux services, ainsi qu'à la prestation des services en direct. La capacité de prestation de services en direct du gouvernement permettra aux partenaires du secteur privé d'être plus en mesure d'offrir aux autres administrations des mécanismes de prestation de services; en outre, les entreprises privées du Canada utiliseront davantage les outils opérationnels en direct. L'amélioration de la transparence et de la connaissance des activités et des politiques du gouvernement permettra de mieux respecter les lois et en meilleure connaissance de cause. Comme les citoyens canadiens connaîtront mieux les services offerts, on pourra en améliorer la qualité, puisque le secteur public sera de plus en plus agile et qu'il pourra s'adapter aux perspectives offertes dans le cadre de l'Initiative d'amélioration des services et en profiter.

Résultats à long terme

Les citoyens canadiens auront droit à des services gouvernementaux à la fois meilleurs et mieux adaptés, puisqu'ils participeront davantage aux activités de l'État, en ayant accès à l'information et aux services en direct. Le gouvernement se rapprochera des citoyens. Il réalisera des économies opérationnelles, puisque la transformation des services augmentera l'agilité et que les services seront de plus en plus axés sur les citoyens. La transformation des services dans les différentes administrations s'accroîtra, ce qui aura pour effet d'accroître la productivité et le développement économique, puisque les citoyens et les entreprises profiteront, directement et indirectement, des économies réalisées. Les gouvernements serviront des citoyens canadiens de plus en plus compétents et mobilisés, qui posséderont l'expérience de l'utilisation de la voie de communication en direct. Le Canada améliorera sa réputation de gouvernement branché sur ses citoyens et de pays doté d'un gouvernement moderne dirigeant une économie et une société fondées sur les connaissances.

Pour élaborer le modèle logique pour l'Initiative du GeD, on a commencé par étudier les objectifs. Ces objectifs, qui ont évolué au fil du temps, étaient nombreux. Le principe voulant

2004-613 Cadre d'évaluation de l'Initiative du Gouvernement en direct (GeD) Rapport final

qu'on puisse maîtriser les perspectives offertes par Internet, grâce à la technologie et à une réflexion ingénieuse pour promouvoir la création et l'échange des connaissances, en créant une pierre d'assise visant à promouvoir et à développer la transformation des services gouvernementaux selon le point de vue de l'ensemble du gouvernement et des citoyens, sous-tendait ces objectifs.

2.5 Financement du GeD

L'Appendice C du présent rapport comprend un tableau qui présente l'affectation budgétaire approuvée du financement central du GeD par ministère et par organisme.⁸

⁸ GeD 2004, Rapport annuel, Travaux publics et Services gouvernementaux Canada, mars 2004

3.0 Compréhension du contexte du GeD

Parmi les cadres supérieurs, les intervenants ont exprimé différents points de vue sur les objectifs du GeD et sur l'incidence que le GeD a produite et continue de produire sur les secteurs d'activité qui débordent largement le cadre de la transformation de la GI, de la TI et des services. Effectivement, la notion de transformation imprègne toute la réflexion à propos du GeD.

La transformation ne porte pas seulement sur les services. Il s'agit plutôt de la transformation radicale de la *fonction publique*. Au cours des cinq dernières années, l'évolution de la technologie du GeD a permis de transformer de fond en comble les services, de sorte qu'il faut désormais transformer les structures organisationnelles, la prestation des services, les ressources humaines et la régie; toutes ces activités continuent de se dérouler à l'heure actuelle. Aucune d'elles n'est terminée, et personne, dans la collectivité du GeD, ne croit qu'elles pourront jamais l'être. Grâce au GeD et dans le nouvel environnement des services décentralisés, pluriministériels et plurigouvernementaux offerts grâce à différents modes de prestation de services selon le principe du guichet unique, le Canada connaît vraiment un changement continu, et les institutions et les principes de la fonction publique canadienne – dont les notions de déroulement de l'évaluation des programmes – doivent s'adapter et être souples pour rester pertinents.

C'est dans ce contexte et à cette étape de l'évolution du GeD qu'on a élaboré ce cadre d'évaluation. Il s'agit d'un cadre qui tâche de respecter la nature du changement et de la transformation qui se produisent à l'heure actuelle, ainsi que les impératifs de méthodes d'évaluation rigoureuses, permettant d'évaluer en toute confiance les résultats et le rapport qualité-prix en faisant appel à différents axes d'enquête pondérés et appliqués en tenant compte, comme il se doit, de l'économie et de l'efficience.

Dans son Rapport final de décembre 2003 au président du Conseil du Trésor sous le titre *Se brancher sur les Canadiennes et les Canadiens : à la poursuite de la transformation des services*⁹, le Groupe conseil sur le GeD, constitué de représentants du grand public, des milieux d'affaires, du secteur de la haute technologie, des milieux universitaires, du secteur de l'éducation et du secteur du bénévolat, a examiné une partie de ses propres commentaires

⁹ http://www.gol-ged.gc.ca/pnl-grp/reports/final/final00_f.asp

2004-613 Cadre d'évaluation de l'Initiative du Gouvernement en direct (GeD) Rapport final

antérieurs sur le GeD; il est instructif de noter l'envergure de sa vision du GeD dès le début. En rappelant la période qui a précédé 2002, les auteurs de ce rapport affirment que :

« Nous en sommes rapidement venus à la conclusion que l'initiative du GeD ne consiste pas simplement à rendre les services du gouvernement fédéral accessibles en direct. Comme nous l'avons mentionné dans notre premier rapport d'avril 2002, *...Cependant, nous avons été surpris par les énormes répercussions de ce projet tant en ce qui concerne les changements directs qui en découlent que son rôle de catalyseur dans l'apport de changements indirects beaucoup plus profonds. Parce que cette initiative consiste, en fait, à modifier la manière dont les Canadiens communiquent entre eux et avec le gouvernement, elle pourrait changer – et cela de façons très imprévisibles – les rapports fondamentaux sur lesquels repose notre société. [...]* Par conséquent, le gouvernement devra non seulement être restructuré, mais aussi repensé, pour qu'il s'adapte aux vagues de changement qui transformeront les rapports traditionnels au fur et à mesure que d'autres s'établiront et, tout aussi important, pour qu'il puisse les prévoir. »

Il semble que les travaux effectués jusqu'à maintenant dans la mesure du rendement, les rapports sur le rendement, les rapports annuels, les rapports comparatifs internationaux, la vérification et les autres travaux d'évaluation aient porté sur une partie des changements évoqués dans l'affirmation ci-dessus.

Les problèmes d'évaluation exposés dans ce cadre tiennent compte du vaste potentiel de changements directs et indirects suscités ou devant être suscités par l'Initiative du GeD. Dans le modèle logique, ces changements sont représentés sous la forme de résultats. Ce principe tient compte des changements provoqués par le GeD et des questions essentielles de régie, de durabilité du GeD ou de l'itération qui lui succédera, de sa manifestation ou de son expression à titre d'initiative horizontale, de l'agilité qui permettra à la fonction publique de s'adapter au changement continu et à la transformation continue des services dans le contexte des services en direct, ainsi que des principes d'économie et de rentabilité dans cet environnement. Dans une évaluation ultérieure, on tiendra compte des questions omniprésentes de sécurité et de protection de la vie privée, ainsi que du contexte juridique dans lequel le GeD est exploité.

Un certain nombre d'autres observations ont permis d'élaborer ce cadre d'évaluation; on y portera l'attention voulue dans l'évaluation. En voici un aperçu.

2004-613 Cadre d'évaluation de l'Initiative du Gouvernement en direct (GeD) Rapport final

Société axée sur les connaissances

- Au cours des dernières années et longtemps avant qu'on annonce le lancement de l'Initiative du GeD au Canada, nombreux sont ceux qui ont noté, dans le monde de la GI-TI, l'évolution globale et le raffermissement de la société axée sur les connaissances dans ce pays. Dès le lancement de cette initiative, ses responsables étaient conscients de l'importance de ce contexte et de cette évolution, et dans l'approche des « trois volets » adoptée en 1999, on a reconnu expressément que le troisième volet visait à assurer la fluidité de nombreux types de services, dont les services liés aux connaissances. Effectivement, de nombreux ministères, qui se considéraient essentiellement comme des organismes de connaissances, plutôt que comme des organismes transactionnels, dans leurs rapports avec les citoyens, étaient d'avis que leur avenir, dans le cadre du GeD, reposait sur l'intégration prochaine, parmi les ministères, de blocs auparavant isolés de connaissances, grâce à des méthodes nouvelles et enthousiasmantes, qui n'avaient pas encore été mises au point, en coordonnant et en assurant l'ensemble des services grâce à de nouveaux moyens, à de nouveaux programmes et à de nouveaux modes de prestation de services qui n'avaient pas, eux non plus, encore été prévus. Ce cadre tient compte de l'importance de cette vision et de l'observation selon laquelle la formulation des connaissances et la transformation des services ne se sont pas matérialisées dans la même mesure que la transformation des services transactionnels. Dans une évaluation ultérieure, nous nous pencherons sur les modalités et la raison d'être de cette évolution.

Incidences à l'étranger et sur différentes administrations

- Le GeD est une initiative qui réunit différents intervenants, soit non seulement les ministères et les organismes fédéraux, mais aussi d'autres organismes et gouvernements, au Canada comme à l'étranger. Les provinces, les territoires et les municipalités du Canada, les entreprises, les organismes et les citoyens canadiens, les gouvernements et les entreprises ou les étrangers avec lesquels le Canada a des échanges, ainsi que les organismes et les citoyens étrangers en quête d'information sont tous parties prenantes dans le GeD. Ce cadre d'évaluation tient compte des difficultés à résoudre dans l'étude des questions de la valeur publique réelle et perçue et de l'optimisation des ressources financières, lorsqu'il s'agit de déterminer dans ce contexte les critères d'évaluation et les indicateurs. À cet égard, nous avons fait une recherche sur l'expérience vécue dans d'autres administrations au Canada et ailleurs, notamment dans l'Union européenne, en Australie et dans d'autres pays. Ce cadre tient compte des différentes méthodes, en particulier lorsqu'il s'agit d'étudier les questions d'économie et de rapport qualité-prix.

2004-613 Cadre d'évaluation de l'Initiative du Gouvernement en direct (GeD) Rapport final

Évolution du GeD

- Pendant cinq ans, le GeD a connu un développement théorique exceptionnel qui a permis de modifier, d'étendre et de transformer la définition de ses objectifs. L'évolution des énoncés d'objectifs et les modalités selon lesquelles le gouvernement et la fonction publique, ainsi que leurs outils et leurs mécanismes de rentabilisation, tiennent compte ou tâchent de tenir compte de ce type d'évolution font l'objet des leçons apprises dont les responsables de l'élaboration de ce cadre sont conscients et qu'on examinera attentivement dans une évaluation ultérieure.

En élaborant ce cadre d'évaluation selon les modalités exposées ci-dessus, on s'attend à ce que l'évaluation qui sera faite en s'inspirant de ce cadre répondra aux exigences de l'évaluation de l'à-propos, du succès et de la rentabilité du GeD, tout en permettant de réussir à recenser les leçons apprises pour demain.

4.0 Enjeux de l'évaluation

La matrice d'évaluation reproduite dans les pages suivantes fait état des enjeux proposés pour cette évaluation, des indicateurs de rendement, des sources de données et des méthodes de collecte de l'information, selon les catégories prévues dans la Politique d'évaluation du SCT, à savoir, la justification et la pertinence, le succès et l'incidence, ainsi que la rentabilité et le rapport qualité-prix.

Le rapport de 2004 rédigé par le SCT pour l'Initiative du GeD sous le titre *Mesure du rendement de l'Initiative du Gouvernement en direct*¹⁰ (CRER) fait état de onze principes et aspects selon lesquels on pourrait mesurer les progrès accomplis dans la réalisation des résultats escomptés. Dans ce rapport, on propose un régime méthodologique raisonnable pour l'évaluation des progrès du GeD en ce qui concerne ces principes essentiels; ce régime constituera une méthode de base pour guider l'évaluation du GeD. Toutefois, l'évaluation proposée dans ce cadre va plus loin, en examinant les indicateurs mis en place pour assurer la durabilité à long terme des principes du GeD. Les enjeux et les questions définis pour l'évaluation se rapportent effectivement aux onze aspects et indicateurs du CRER, à savoir, la commodité, l'accessibilité, la crédibilité, la masse critique de services, la transformation des services, l'adhésion des clients, la satisfaction de la clientèle, la sécurité, la protection de la vie privée, l'efficacité et l'innovation. Dans l'Appendice B, le tableau intitulé « Concordance entre les aspects et les indicateurs du CRER et les enjeux de l'évaluation », fait état de ces liens.

La stratégie adoptée dans ce cadre d'évaluation pour la collecte des données consiste à profiter des travaux de qualité déjà réalisés pour les nombreux aspects de l'Initiative du GeD. Par exemple, on a effectué des travaux considérables de mesure, dont on a rendu compte dans des rapports, pour les 130 projets en direct du GeD en ce qui concerne les progrès accomplis dans l'amélioration des services transactionnels et dans la mise au point de la technologie intermédiaire et du processus du GeD. Dans ce cadre, nous proposons de reprendre ces indicateurs dans une prochaine évaluation, sans toutefois faire double emploi avec les analyses réalisées en vertu du CRER. L'évaluation proposée déborde plutôt le cadre des indicateurs du CRER, puisqu'on mesurera et évaluera les succès et les quasi-succès remportés, ainsi que les succès à réaliser, dans le domaine du changement culturel et de la transformation que le GeD a permis de réaliser et de promouvoir, et en tâchant de mesurer la rentabilité et le rapport qualité-prix.

¹⁰ http://www.cio-dpi.gc.ca/si-as/performance/performancetb_f.asp

**2004-613 Cadre d'évaluation de l'Initiative du Gouvernement en direct (GeD)
Rapport final**

Pièce 1 Matrice du Cadre d'évaluation du GeD			
Enjeux de l'évaluation	Indicateurs de rendement sélectionnés	Sources de données existantes	Méthodes pour la collecte de données supplémentaires
JUSTIFICATION ET PERTINENCE			
<p>1. Mesure dans laquelle les principes du GeD en ce qui concerne les « services axés sur la clientèle » et l'« ensemble du gouvernement » respectent les priorités actuelles du gouvernement du Canada</p>	<ul style="list-style-type: none"> degré de conformité des principes essentiels du GeD par rapport aux énoncés récents des priorités du gouvernement du Canada fréquence de la terminologie relative au « service axé sur la clientèle » et à l'« ensemble du gouvernement » ou des termes désignant les mêmes notions dans les énoncés de politiques récents du gouvernement du Canada degré de connaissance et d'acceptation des termes « service axé sur la clientèle » et « ensemble du gouvernement » parmi les hauts fonctionnaires du GC 	<ul style="list-style-type: none"> plus récents discours du Trône récents énoncés de la mission et des objectifs des ministères, dont les RMR et les RPP rapports des comités et des groupes consultatifs différentes politiques et lignes directrices nouvelles ou révisées du SCT énoncés portant sur les conférences fédérales-provinciales autres énoncés, communiqués de presse des ministres et analyses universitaires dossiers du SCGI résultats du CRER du GeD 	<ul style="list-style-type: none"> Entrevues avec les principaux informateurs parmi les cadres supérieurs du GC dans différents ministères et organismes, dont les organismes centraux, de même qu'avec les responsables des affaires intergouvernementales, des initiatives interministérielles fédérales ou de l'ensemble des services offerts à la clientèle Sondage auprès des ministères et des organismes fédéraux Forums des intervenants
<p>2. Besoin permanent de développement de la capacité (soit le capital humain et organisationnel, les processus, les politiques et les infrastructures) au sein du GC afin de réaliser les avantages à long terme de la voie de communication électronique. Mesure dans laquelle les sous-ministres intègrent les méthodes</p>	<ul style="list-style-type: none"> mesure dans laquelle on a réalisé des avantages à long terme définis pour le GeD par rapport à la capacité existante de réalisation de ces avantages dans les ministères et les organismes mesure dans laquelle les ministères et les organismes investissent dans le développement de la capacité pour la prestation des services dans la voie de communication électronique mesure dans laquelle les sous-ministres intègrent la capacité dans leurs structures 	<ul style="list-style-type: none"> rapports annuels : RMR et RPP exposés présentés au SCGI rapports de Service Canada rapports du BVG rapports du Groupe conseil Plans de communication du GeD Résultats du CRER du GeD 	<ul style="list-style-type: none"> Entrevues avec les principaux informateurs parmi les cadres supérieurs du GC dans différents ministères et organismes, dont les organismes centraux, de même qu'avec les responsables des affaires intergouvernementales, des initiatives interministérielles fédérales ou de l'ensemble des services offerts à la clientèle Sondage auprès des ministères et des organismes fédéraux Forums des intervenants Études de cas portant sur plusieurs ministères offrant des types de services différents; par exemple, des services essentiellement transactionnels ou réglementaires et des services de diffusion des connaissances

**2004-613 Cadre d'évaluation de l'Initiative du Gouvernement en direct (GeD)
Rapport final**

Pièce 1 Matrice du Cadre d'évaluation du GeD			
Enjeux de l'évaluation	Indicateurs de rendement sélectionnés	Sources de données existantes	Méthodes pour la collecte de données supplémentaires
de développement de la capacité dans les initiatives continues de transformation et d'amélioration des services			
SUCCÈS ET INCIDENCES			
3. Mesure dans laquelle le GeD a réussi à faire du gouvernement fédéral le gouvernement le plus branché sur ses citoyens dans le monde	<ul style="list-style-type: none"> • classement établi dans les études internationales au cours des dernières années 	<ul style="list-style-type: none"> • Études de classement international; rapports d'Accenture; de l'Union européenne, des Nations Unies et d'autres organismes • Recherche sur l'opinion publique (ROP) générale • Indicateurs de rendement existants • Résultats du CRER du GeD 	<ul style="list-style-type: none"> • Entrevues avec les principaux informateurs
4. Mesure dans laquelle le GeD a réussi à améliorer les services offerts par le gouvernement fédéral	<ul style="list-style-type: none"> • services meilleurs et mieux adaptés • capacité de prestation des services en direct • sécurité et protection de la vie privée • accessibilité • crédibilité • commodité • adhésion des clients • exactitude des données et de 	<ul style="list-style-type: none"> • résultats du CRER du GeD et autres indicateurs de rendement existants • présentations pour le financement du GeD • rapports ministériels se rapportant au financement et à la surveillance du GeD; autres rapports existants • statistiques internes sélectionnées 	<ul style="list-style-type: none"> • Sondage auprès des ministères et des organismes fédéraux • Forums des intervenants • Études de cas portant sur plusieurs ministères offrant des types de services différents; par exemple, des services essentiellement transactionnels ou réglementaires et des services de diffusion des connaissances • Entrevues avec les principaux informateurs

**2004-613 Cadre d'évaluation de l'Initiative du Gouvernement en direct (GeD)
Rapport final**

Pièce 1 Matrice du Cadre d'évaluation du GeD			
Enjeux de l'évaluation	Indicateurs de rendement sélectionnés	Sources de données existantes	Méthodes pour la collecte de données supplémentaires
	l'information <ul style="list-style-type: none"> • amélioration des délais de réponse • amélioration des directives données aux clients sur les documents à diffuser et sur les sites Web • autres indicateurs des services à déterminer dans le contexte des services sélectionnés 	pour les services offerts par les ministères <ul style="list-style-type: none"> • ROP • rapports annuels du GeD 	parmi les cadres supérieurs du GC dans différents ministères et organismes, dont les organismes centraux, de même qu'avec les responsables des affaires intergouvernementales, des initiatives interministérielles fédérales ou de l'ensemble des services offerts à la clientèle
5. Mesure dans laquelle l'Initiative du GeD a permis de changer la culture de la fonction publique pour ce qui est des méthodes de prestation des services horizontaux en collaboration dans les différentes administrations	<ul style="list-style-type: none"> • nombre de nouvelles initiatives horizontales, c'est-à-dire non structurées ou réalisées « verticalement » dans les ministères • existence et degré de réussite et d'acceptation des services horizontaux offerts en collaboration par différentes administrations 	<ul style="list-style-type: none"> • rapports du GeD, rapports du BVG et autres rapports • RMR et RPP des ministères et des organismes • rapports de Service Canada • résultats du CRER du GeD 	<ul style="list-style-type: none"> • Entrevues avec les principaux informateurs parmi les cadres supérieurs du GC dans différents ministères et organismes, dont les organismes centraux, de même qu'avec les responsables des affaires intergouvernementales, des initiatives interministérielles fédérales ou de l'ensemble des services offerts à la clientèle • Sondage auprès des ministères et des organismes fédéraux • Forums des intervenants • Études de cas portant sur plusieurs ministères offrant des types de services différents; par exemple, des services essentiellement transactionnels ou réglementaires et des services de diffusion des connaissances
6. Mesure dans laquelle les différentes activités du GeD (à savoir, les projets et les opérations) ont été exercées comme prévu, les résultats ont été obtenus et les causes des écarts dans le degré de réussite ont été recensées et analysées	<ul style="list-style-type: none"> • services meilleurs et mieux adaptés • capacité de prestation des services en direct • sécurité et protection de la vie privée • accessibilité • crédibilité • commodité • adhésion des clients • exactitude des données et de l'information • amélioration des délais de réponse • nombre d'activités du GeD 	<ul style="list-style-type: none"> • résultats du CRER du GeD : indicateurs de rendement existants • rapports ministériels se rapportant au financement et à la surveillance du GeD ou autres rapports existants • analyses de rentabilisation des projets du GeD • statistiques internes sélectionnées pour les services offerts par les ministères • ROP • rapports annuels du GeD 	<ul style="list-style-type: none"> • Entrevues avec les principaux informateurs • Sondage auprès des ministères et des organismes fédéraux • Études de cas • Forums des intervenants

**2004-613 Cadre d'évaluation de l'Initiative du Gouvernement en direct (GeD)
Rapport final**

Pièce 1 Matrice du Cadre d'évaluation du GeD			
Enjeux de l'évaluation	Indicateurs de rendement sélectionnés	Sources de données existantes	Méthodes pour la collecte de données supplémentaires
	<ul style="list-style-type: none"> analyse comparative des objectifs et des réalisations analyse des lacunes pour connaître les causes des écarts d'après les critères à élaborer 	<ul style="list-style-type: none"> RMR données sur le rendement des projets des ministères rapport du BVG Études de classement international 	
7. Mesure dans laquelle les différentes activités du GeD (soit les projets et les opérations) ont permis d'établir des assises durables au sein du GC pour la transformation continue des services offerts	<ul style="list-style-type: none"> indicateurs de durabilité, par exemple la preuve de l'existence d'une infrastructure à long terme, la maintenance continue, la volonté de la haute direction de transformer les services et l'institution d'une culture d'apprentissage dans les unités chargées des services 	<ul style="list-style-type: none"> résultats du CRER du GeD rapports ministériels se rapportant au financement et à la surveillance du GeD; autres rapports existants : données sur le rendement des projets ministériels analyses de rentabilisation des projets du GeD statistiques internes sélectionnées pour les services offerts par les ministères rapports annuels du GeD RMR études de classement international rapport du BVG 	<ul style="list-style-type: none"> Entrevues avec les principaux informateurs parmi les cadres supérieurs du GC dans différents ministères et organismes, dont les organismes centraux, de même qu'avec les responsables des affaires intergouvernementales, des initiatives interministérielles fédérales ou de l'ensemble des services offerts à la clientèle Sondage auprès des ministères et des organismes fédéraux Forums des intervenants
8. Mesure dans laquelle le GeD a permis au secteur privé d'améliorer sa compétitivité	<ul style="list-style-type: none"> mesure dans laquelle le secteur privé attribue l'amélioration confirmée de sa compétitivité à l'Initiative du GeD pour certaines de ses activités pertinentes gains de temps et économies de ressources des entreprises qui font appel aux services du Gouvernement en direct utilisation et démonstration des applications innovantes d'Internet développées par les partenaires du GeD dans le secteur privé 	<ul style="list-style-type: none"> résultats du CRER du GeD examen des indicateurs de rendement existants différents rapports sur les indicateurs économiques 	<ul style="list-style-type: none"> Sondage auprès des ministères et des organismes fédéraux Études de cas Entrevues avec les associations professionnelles, les entreprises et les partenaires Forum des intervenants (dirigeants d'entreprises)

**2004-613 Cadre d'évaluation de l'Initiative du Gouvernement en direct (GeD)
Rapport final**

Pièce 1 Matrice du Cadre d'évaluation du GeD			
Enjeux de l'évaluation	Indicateurs de rendement sélectionnés	Sources de données existantes	Méthodes pour la collecte de données supplémentaires
9. Résultats non voulus (positifs ou négatifs) qui se sont produits dans la foulée de l'Initiative du GeD	<ul style="list-style-type: none"> existence, importance et envergure des résultats non voulus et des effets d'entraînement 	<ul style="list-style-type: none"> rapports sur les volets du GeD, rapports du BVG et autres rapports rapports sélectionnés d'entreprises du secteur privé, le cas échéant résultats du CRER du GeD 	<ul style="list-style-type: none"> Entrevues avec des cadres supérieurs d'entreprises du secteur privé Entrevues avec des représentants des milieux universitaires et d'autres milieux
10. Leçons apprises grâce au leadership, à la régie et aux réalisations de l'Initiative du GeD et qu'on peut appliquer plus généralement à la transformation continue	<ul style="list-style-type: none"> mesure dans laquelle on a consacré des efforts au recensement des points forts et les lacunes du GeD et mesure dans laquelle on peut attribuer les objectifs aux éléments de la conception du GeD, par exemple l'existence et la structure des passerelles et des regroupements, les services en direct, la Voie de communication protégée, le BGC et les volets des politiques mesure dans laquelle on a consacré des efforts au recensement des activités du GeD qui ont été fructueuses ou stériles et à l'apprentissage et à l'adaptation à partir de cette information capacité à produire des résultats dans de nombreux secteurs, dans un court délai 	<ul style="list-style-type: none"> rapports annuels du GeD résultats du CRER du GeD 	<ul style="list-style-type: none"> Entrevues avec les principaux informateurs parmi les cadres supérieurs du GC dans différents ministères et organismes, dont les organismes centraux, de même qu'avec les responsables des affaires intergouvernementales, des initiatives interministérielles fédérales ou de l'ensemble des services offerts à la clientèle Sondage auprès des ministères et des organismes fédéraux Forums des intervenants Études de cas portant sur plusieurs ministères offrant des types de services différents; par exemple, des services essentiellement transactionnels ou réglementaires et des services de diffusion des connaissances
RENTABILITÉ ET RAPPORT QUALITÉ-PRIX			
11. Mesure dans laquelle les avantages pour les utilisateurs (soit les citoyens canadiens, les entreprises et les utilisateurs étrangers) et les avantages pour les organismes gouvernementaux	<ul style="list-style-type: none"> parce qu'on ne dispose pas, essentiellement, de répartition des heures et des coûts et de méthodes fiables de comptabilité par activité pour les services ministériels internes complexes, et encore moins pour les services intergouvernementaux, il sera difficile d'établir des indicateurs de rentabilité; voici certaines suggestions pour 	<ul style="list-style-type: none"> examen des analyses de rentabilisation du GeD rapports ministériels continus rapport annuel du GeD résultats du CRER du GeD 	<ul style="list-style-type: none"> Examen de la documentation sur la mesure du gouvernement électronique Établissement et analyse des catégories de coûts et d'avantages, en particulier le coût des investissements financés par le GeD et les avantages du gouvernement électronique pour les ministères et les organismes et pour l'ensemble du gouvernement, pour les entreprises et les organismes non gouvernementaux, pour les

**2004-613 Cadre d'évaluation de l'Initiative du Gouvernement en direct (GeD)
Rapport final**

Pièce 1 Matrice du Cadre d'évaluation du GeD			
Enjeux de l'évaluation	Indicateurs de rendement sélectionnés	Sources de données existantes	Méthodes pour la collecte de données supplémentaires
<p>participants et non participants en ce qui concerne l'augmentation des économies réalisées sur les ressources (gains de temps et économies sur les coûts) peuvent être attribués à l'Initiative du GeD</p>	<p>l'évaluation de la rentabilité du GeD :</p> <ul style="list-style-type: none"> • examiner la possibilité d'appliquer, d'utiliser ou d'adapter les indicateurs économiques relatifs au GeD et élaborés par l'Union européenne et d'autres organismes • déterminer les secteurs de l'Initiative du GeD dans lesquels on peut définir des objets de coûts communs parmi les différentes administrations ou les différents partenaires et dans lesquels on peut réunir ou on a déjà réuni certaines données, examiner les données et réaliser une ou plusieurs études de cas sur la rentabilité et les coûts évités • établir le RCI et d'autres indicateurs d'après l'analyse des données globales et des estimations <p>Pour de plus amples renseignements sur la rentabilité, veuillez consulter l'Appendice G (Méthodologie pour la mesure de la rentabilité du GeD).</p>		<p>citoyens et les résidents et pour l'ensemble du développement économique et social</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sondage auprès des ministères et des organismes fédéraux pour connaître leur conception des coûts et des avantages des projets et des activités du GeD, ainsi que des résultats obtenus • Examen des présentations sur les projets et du financement affecté au GeD • Études de cas portant essentiellement sur les coûts, les avantages et le rapport qualité-prix • Forums des intervenants

5.0 Approche pour mesurer la rentabilité

L'utilité de l'Initiative du GeD en particulier et du gouvernement électronique en général réside dans les avantages qu'ils font rejaillir sur le grand public et dans les nouvelles perspectives qu'ils offrent dans la création de la valeur. Or, il peut être onéreux d'investir dans le GeD et dans le gouvernement électronique; on doit donc en démontrer l'utilité pour le grand public auquel ils s'adressent.

On n'a pas élaboré à grande échelle de méthodologie complète pour mesurer la rentabilité et pour établir le rendement du capital investi (RCI) dans le gouvernement électronique. Nous proposons, dans l'Appendice G, une méthodologie dont l'objectif consiste à examiner les avantages du gouvernement électronique dans son ensemble et à comparer ces avantages aux coûts propres au financement des investissements dans le cadre de l'Initiative du GeD.

Le Cadre d'évaluation décrit une approche pour l'évaluation et la mesure du RCI cumulatif de l'Initiative du GeD pour la période comprise entre 2000 et 2005. On suppose que l'Initiative du GeD constitue un tremplin qui a déterminé et qui continuera de déterminer, d'après ses projets et ses activités, l'investissement dans le gouvernement électronique et la participation à ce gouvernement dans l'ensemble de l'administration fédérale et qu'il faudrait examiner l'impact de l'Initiative du GeD sous l'angle de ses répercussions sur l'ensemble du contexte du gouvernement électronique fédéral et sur la capacité du gouvernement à transformer les services.

On croit qu'en investissant dans le GeD et en construisant ce tremplin, on a pu assurer et soutenir le développement du gouvernement électronique dans son ensemble au cours des cinq dernières années et pour les prochaines années. L'approche adoptée attribue la plupart des avantages du gouvernement électronique – et les regroupe par conséquent – aux projets et aux activités de base du GeD (à savoir, la validation de principe, les projets pilotes, le leadership, l'infrastructure, la réglementation, les lois, la régie, les solutions de services partagés, la normalisation des sites Internet, l'accessibilité et la documentation bilingue). En chiffres nets, les avantages de l'ensemble de l'investissement quinquennal consacré à l'Initiative du GeD, de même que les avantages du gouvernement électronique en général, pourraient l'emporter sur les coûts des projets et des activités du GeD. L'objectif de cette approche consiste à quantifier les avantages et la valeur de tous les projets et de toutes les activités du GeD, en plus des nombreux avantages que l'on peut recenser dans le cadre du gouvernement électronique.

2004-613 Cadre d'évaluation de l'Initiative du Gouvernement en direct (GeD) Rapport final

L'approche adoptée pour la conceptualisation du RCI consiste à tenir compte de la « valeur » dans sa forme la plus vaste et la plus complète : la valeur de la TI, ainsi que la valeur du commerce électronique, de la transformation des services et de l'enrichissement de la capacité en direct (personnel, systèmes, processus, capacité et durabilité). Dans la section 6.0 du présent rapport, nous décrivons un certain nombre d'options pour l'analyse du RCI. Les options A et B limitent la priorité à l'étude des coûts évités. L'approche adoptée consisterait à quantifier la valeur de différentes solutions non sélectionnées. Par exemple, une solution envisageable pour la création d'une infrastructure pour la Voie de communication protégée pour l'ensemble du gouvernement du Canada pourrait consister à bâtir différentes infrastructures, soit une pour chacun des grands ministères appelés à traiter de nombreuses transactions dans leurs processus opérationnels. En ne retenant pas cette solution, on a évité des frais initiaux et continus considérables. Pour éviter les coûts, on aurait pu appliquer la même approche aux autres volets du GeD, dont les Services en direct (solution qui consiste à ne pas adopter d'approche unifiée pour mesurer le perfectionnement des services), les Passerelles et Regroupements (solution qui consiste à ne pas orienter les passerelles et les regroupements en fonction des échanges avec les citoyens et les entreprises), la Gestion du changement (solution qui consiste à ne pas adopter l'approche horizontale pangouvernementale dans les stratégies pour l'évolution de la culture, la formation des compétences, ainsi que le recrutement et la fidélisation) et l'analyse et l'élaboration des politiques (solution qui consiste à ne pas adopter le point de vue de l'organisme central pour la coordination et/ou à ne pas confier de fonctions d'encadrement à cet organisme). L'option C consiste à procéder à une évaluation et à une analyse complètes de la valeur du RCI, notamment en évaluant les avantages directs et indirects du GeD et les avantages du gouvernement électronique et en mettant l'accent, dans l'analyse des coûts, sur les coûts initiaux et continus de l'Initiative du GeD en particulier, puisque cette initiative visait à constituer la pierre d'assise du gouvernement électronique. Dans cette option, l'approche adoptée pour l'analyse des avantages et de la valeur se fonderait sur l'étude des différentes incidences et répercussions sur les intervenants, dont les citoyens, les entreprises, les ONG, les provinces et territoires, la compétitivité internationale, les groupes d'intervenants, les employés de la fonction publique, les gestionnaires et les dirigeants.

6.0 Options pour l'évaluation

Toutes les options exposées ci-après pour l'évaluation sont conformes aux exigences des méthodes rigoureuses d'évaluation des programmes selon la Politique du SCT sur l'évaluation des programmes. Dans l'élaboration de ces options, l'équipe responsable du projet a tenu compte des préoccupations et des intérêts des groupes importants d'intervenants, dont les dirigeants du GeD et les gestionnaires des projets et des activités, des gestionnaires principaux des organismes et des ministères qui participent à l'amélioration et à la transformation continues des services, ainsi que les autres représentants gouvernementaux et non gouvernementaux intéressés par la transformation actuelle et projetée des services en direct et du gouvernement électronique, selon les valeurs exprimées dans la recherche et les entrevues effectuées pour ce projet. Nous avons examiné chacun des enjeux de l'évaluation et les sources de données connexes présentées dans la matrice d'évaluation dans le contexte des besoins relatifs à l'information pour l'évaluation, pour qu'elle soit utile afin de permettre aux gestionnaires de prendre des décisions. On a élaboré les trois options suivantes :

- L'option A fait état des exigences minimums à respecter pour l'évaluation rétrospective des réalisations du GeD. Le public cible serait essentiellement constitué de gestionnaires étroitement associés aux projets et aux activités du GeD. Cette option permet de s'assurer qu'on réunira et présentera, pour chacun des enjeux de l'évaluation, des constatations objectives et crédibles. Toutefois, sa portée serait limitée.
- L'option B constitue une approche plus complète, qui permet de s'assurer que les constatations sont étayées par différentes sources de données et tient compte du contexte de l'ensemble de l'évolution du GeD dans la transformation des services et du gouvernement électronique. Cette option permet de procéder à une évaluation qui examine et résume rigoureusement les réalisations du GeD, ses succès et ses lacunes selon les points de vue des différents intervenants, en plus de présenter les « leçons apprises » et de jeter les bases de l'élaboration de paramètres d'évaluation pour la transformation ultérieure des services et du gouvernement électronique sous leurs différentes formes. Cette option permet de s'assurer que l'on recense, enregistre et mesure tous les avantages de l'Initiative du GeD, qu'aucun intervenant n'est exclu et qu'on peut s'inspirer en toute confiance des résultats de l'évaluation pour prendre des décisions dans le contexte de l'ensemble du gouvernement. Cette option répond aux besoins du GeD et du personnel et des gestionnaires chargés des services en direct ainsi que des responsables de la réflexion sur la transformation à réaliser. L'option B

2004-613 Cadre d'évaluation de l'Initiative du Gouvernement en direct (GeD) Rapport final

comporte une limite, puisqu'elle ne permet pas d'examiner le RCI de l'Initiative du GeD, ni de remettre en question la mesure de la valeur, en dehors des paramètres de l'information et des données que les ministères et les organismes réunissent et transmettent aux évaluateurs à l'heure actuelle.

- L'option C reprend l'ensemble de l'option B et comporte un volet approfondi pour le RCI et la valeur publique, surtout à la lumière des récents travaux innovants réalisés dans ce secteur dans d'autres administrations et dans des associations gouvernementales, dont l'Union européenne et le Réseau du gouvernement électronique¹¹ de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE). Dans l'option C, on propose d'élaborer et d'appliquer, pour le GeD et la transformation des services, une approche de RCI qui sera élaborée expressément pour l'Initiative du GeD dans le contexte canadien, dont les fondements sont décrits dans l'Appendice G de ce cadre d'évaluation.
- Le tableau ci-après donne un aperçu des options et des coûts estimatifs correspondants.

¹¹ À la réunion du Réseau du gouvernement électronique de l'OCDE, en mars 2005 à Paris, on a notamment présenté un exposé sur les progrès accomplis dans le cadre du gouvernement électronique au Mexique, en Norvège et au Danemark et sur les récents travaux d'« analyse de la valeur du cybergouvernement » pour le Comité de la gouvernance publique de l'OCDE.

**2004-613 Cadre d'évaluation de l'Initiative du Gouvernement en direct (GeD)
Rapport final**

Résumé des options de l'évaluation			
	<i>Option A</i>	<i>Option B</i>	<i>Option C</i>
Caractéristiques	<ul style="list-style-type: none"> évaluation de base conforme à la Politique d'évaluation du SCT option la moins chère minimum exigé qui permet de s'assurer qu'on peut produire des constatations objectives et crédibles 	<ul style="list-style-type: none"> option reprenant tous les éléments de l'option A et prévoyant un recours plus massif aux différents axes d'enquête indicateurs complets du rendement, examen des données et sondages à grande échelle conformément à l'option C dix études de cas seulement conformément à l'option A pas de forum des intervenants analyse du RCI limitée aux questions des coûts évités selon les différentes solutions de rechange, d'après les données disponibles 	<ul style="list-style-type: none"> option reprenant tous les éléments décrits dans les options A et B et comportant les autres éléments suivants approche complète permettant de s'assurer que les constatations sont étayées par différentes sources de données et d'enquêtes pleinement exploitées tour d'horizon complet de la valeur publique et du RCI du GeD dans le contexte de la transformation des services et des perfectionnements du gouvernement électronique au Canada et à l'étranger 20 études de cas, dont plusieurs portant sur les aspects internationaux deux forums des intervenants d'une journée complète attention particulière portée au RCI dans le contexte de la transformation des services, dont une analyse complète de la valeur du RCI
Estimation des coûts (dont 15 % pour la gestion des projets)	380 000 \$	625 000 \$	830 000 \$

Veillez consulter, dans l'Appendice F, la répartition des coûts estimatifs selon la source de données pour chaque option.

7.0 Conclusion

Comme nous l'avons précisé dans l'introduction et dans la section 1.2 (Structure de régie), le GeD était soutenu et géré, à l'origine, par la Direction du dirigeant principal de l'information (DDPI) du Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT). Le 12 décembre 2003, on a confié à la Direction générale des services d'infotechnologie (DGSIT) de TPSGC la responsabilité qui consiste à jouer ce rôle centralisé de soutien et de coordination auprès des ministères et des

2004-613 Cadre d'évaluation de l'Initiative du Gouvernement en direct (GeD) Rapport final

organismes qui participent au GeD. On a également confié à la DGSIT les volets qui, comme la Voie de communication protégée, avaient subi la phase de la conception et de l'analyse de la faisabilité et se situaient à l'étape de la mise en œuvre.

Le Comité de gestion des services (CGS) exerce son leadership et assure un encadrement depuis le lancement de cette initiative, il y a six ans. Ce comité a proposé des stratégies pour appliquer les recommandations découlant de l'Examen opérationnel de l'infrastructure de prestation des services, a guidé l'élaboration des politiques et des lois sur les services et a administré la réalisation de la vision des services du gouvernement du Canada. Il fournit les ressources et assure l'encadrement et la surveillance des opérations du GeD, notamment en ce qui concerne la stratégie de clôture et la transition avec la transformation des services.

Alors qu'on était sur le point d'achever ce cadre, il a été entendu, avec la DGSIT, que le CGS était, en matière d'investissements dans le GeD, notamment en ce qui concerne la clôture de l'initiative, l'organisme compétent. La Direction de l'évaluation a fourni, à la Direction de l'Initiative du Gouvernement en direct de la DGSIT, des descriptions et des estimations de coûts pour les trois options formelles d'évaluation exposées dans ce cadre. Comme ce projet d'évaluation donnerait lieu à des partenariats avec d'autres organismes fédéraux, avec d'autres gouvernements et avec le secteur privé, la DGSIT a également décidé de présenter, aux membres du CGS, les options proposées pour l'évaluation, ainsi qu'une option qui serait adaptée à leur situation et qui serait beaucoup moins envahissante pour tous les organismes, qui participent ou non au GeD. Cette option profite des processus qui existent déjà pour réunir les données auxquelles on fera appel afin de produire, pour le 31 mars 2006, le Rapport annuel final du GeD au Parlement, qui tiendra lieu d'évaluation formelle.

Voici un extrait du compte rendu des décisions de la réunion du CSG le 5 mai 2005 en ce qui concerne son orientation pour [traduction] « ...l'approche optimale à adopter pour évaluer l'Initiative du GeD, compte tenu des ressources humaines et financières de plus en plus rares ».

**2004-613 Cadre d'évaluation de l'Initiative du Gouvernement en direct (GeD)
Rapport final**

[traduction]

Article 6 : cadre d'évaluation du GeD	Responsable : Christine Desloges
<p>Christine Desloges présente un exposé intitulé « Initiative du Gouvernement en direct – évaluation de l'Initiative », qui comprend des options pour l'évaluation finale de l'initiative, à savoir :</p> <p>Option 1 – Réaliser une évaluation en bonne et due forme Option 2 – Miser sur les activités existantes relatives à l'évaluation, en faisant appel à des outils stratégiquement ciblés. Les membres sont d'accord pour dire qu'il faut procéder à l'évaluation de l'IGeD. Même si l'idéal serait de procéder à une évaluation en bonne et due forme, après avoir tenu compte, comme il se doit, des ressources humaines et financières, du niveau d'efforts et des délais, les membres s'entendent pour dire que l'option 2 serait appropriée. Conformément à la recommandation, cette évaluation comprendrait un rapport final amélioré donnant un aperçu du GeD et les leçons apprises, qui seraient complétés par l'élaboration d'outils et de meilleures pratiques sur la réalisation des résultats à l'intention des ministères et des organismes.</p> <p>Les membres demandent aussi de prévoir, dans le rapport sommaire, un aperçu des examens effectués par différents cabinets d'expertise-conseil et de recherche au cours des cinq dernières années sur les progrès accomplis par le gouvernement dans le cadre de l'IGeD. Par exemple, Accenture classe le Canada au premier rang depuis cinq ans.</p> <p>Les membres demandent également d'élaborer une bibliographie annotée sur les grands projets et les principales études du GeD, afin de constituer un outil de références pour les initiatives de transformation ultérieures. Cette bibliographie ou ce répertoire devrait comprendre le sommaire des projets et des études et les documents pertinents, ce qui permettrait d'éviter le recoupement des travaux et de permettre de réutiliser les résultats de ces travaux dans tous les cas où cela est possible. Voici les raisons pour lesquelles les membres entérinent l'option 2:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Comme le démontre l'annexe accompagnant le dossier, on a exercé ou on exerce actuellement de vastes activités liées à l'évaluation, en tenant compte des vérifications du BVG. Pour maximiser l'utilisation de ressources rares, on a jugé que l'option 2 offrait l'occasion de profiter de l'apprentissage et des connaissances produits pendant toute la durée de cette initiative et que l'on peut réunir dans cette option non seulement pour démontrer ce qui a donné de bons résultats, mais aussi pour mettre en évidence les écueils à éviter. Pour ce faire, on pourrait réunir les leçons stratégiques apprises, qui permettraient d'élaborer les stratégies, les politiques et/ou les initiatives de demain. 	<p>Décision : les membres entérinent l'option 2 pour l'évaluation finale de l'IGeD. Cette option comprend notamment un rapport final amélioré donnant un aperçu du GeD et qui mise sur les activités d'évaluation existantes, en faisant appel à des outils stratégiquement ciblés.</p> <p>Suivi : faire connaître les besoins en financement pour analyser les autres exigences du CGS.</p>

**2004-613 Cadre d'évaluation de l'Initiative du Gouvernement en direct (GeD)
Rapport final**

<ul style="list-style-type: none">- L'option 2 peut consister essentiellement à faire une analyse qualitative de l'IGeD. Puisque, pour la plupart des ministères, l'IGeD représente une autre voie de communication pour la prestation des services, les avantages réalisés jusqu'à maintenant n'ont probablement pas de caractère financier. Toutefois, certains ministères technologiquement évolués ont réalisé d'importants travaux dans l'analyse des coûts et des avantages. Il serait avantageux, pour l'ensemble du gouvernement, de réaliser des études de cas avec certains de ces ministères, en profitant de leurs compétences et de leur expérience pour connaître les meilleures pratiques. En outre, dans l'examen de la ROP effectuée depuis quelques années, il serait intéressant de valider les moyens qui ont permis à l'IGeD de répondre aux attentes des clients, en modifiant leur approche et leur expérience. On devrait analyser d'autres avantages, par exemple la création d'un meilleur partenariat pour améliorer l'efficacité et l'efficience des services axés sur la clientèle, en influençant les plans ministériels pour les services en direct, entre autres.- Ce sont les travaux réalisés à l'heure actuelle en ce qui concerne la vision des services et la stratégie de mise en œuvre (soit les travaux intergouvernementaux et le Cadre de gestion du rendement), le régime de gestion du rendement et la stratégie de mise en œuvre, ainsi que les projets catalyseurs, qui apportent une valeur ajoutée, puisqu'ils définissent le cadre pour les initiatives de collaboration de demain au niveau de l'entreprise.- En raison des investissements considérables, il sera essentiel d'échanger les outils développés dans le cadre de l'IGeD et de l'Initiative d'amélioration des services. <p>Pour ce qui est des étapes suivantes, Christine Desloges fait observer qu'on révisera le modèle de rapport du GeD d'après les discussions et qu'on le fera parvenir aux ministères et aux organismes d'ici la fin de mai 2005, pour qu'ils puissent faire des commentaires avant la fin d'août 2005. Les membres se disent préoccupés par l'échéance rapprochée pour l'établissement du rapport et recommandent d'envoyer à tous les ministères le modèle de rapport du GeD et de prévoir une activité distincte pour recenser les meilleures pratiques et/ou les leçons apprises, en fonction de chaque ministère.</p>	
--	--

8.0 Appendices

**2004-613 Cadre d'évaluation de l'Initiative du Gouvernement en direct (GeD)
Rapport final**

Appendice A : correspondance entre les objectifs stratégiques du GeD pour chacune des années de cette initiative

Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5
<ul style="list-style-type: none"> ▪ « Les gouvernements peuvent être – doivent être – le fer de lance de la révolution de l'information. Un utilisateur modèle des nouvelles technologies pour améliorer les services aux Canadiens. D'ici 2004, notre objectif consiste à être le gouvernement le plus connecté avec les citoyens par le biais de l'électronique, de sorte que les Canadiens pourront avoir accès à tous les renseignements et services gouvernementaux, en ligne, au moment et à l'endroit de leur choix. » <p>(Réponse du premier ministre au discours du Trône, le 13 octobre 1999)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Rendre le gouvernement plus accessible <i>...en rendant l'information et les services plus faciles à trouver et à utiliser</i> ▪ Offrir de meilleurs services et mieux adaptés <i>...en mettant en œuvre la prestation électronique des services</i> ▪ Bâtir la confiance dans les services électroniques <i>...en garantissant la sécurité et la protection des renseignements personnels</i> ▪ Offrir des services à toutes les Canadiennes et à tous les Canadiens <i>...en offrant un choix de modes de prestation, de formats et de langues</i> <p>(1^{er} Rapport annuel sur le GeD : le Gouvernement en direct et les Canadiens : 2002)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Faire du Canada le gouvernement le plus branché du monde avec ses citoyens. ▪ Permettre aux citoyens canadiens d'avoir accès à l'ensemble de l'information et des services gouvernementaux à tout moment, en tout lieu et dans la langue officielle de leur choix <p>(Rapport sommaire du GeD pour 2005)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Veiller à ce que les citoyens et les entreprises aient accès à un large éventail de services gouvernementaux électroniques décloisonnés et de qualité. ▪ Offrir des services en direct plus rapides, plus pratiques, plus économiques. ▪ Bâtir un capital de confiance pour les services en direct grâce à la Voie de communication protégée. <p>(Rapport sommaire du GeD pour 2005)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Poursuivre la transformation et l'intégration des services gouvernementaux dans l'ensemble du gouvernement et dans l'ensemble des modes de prestation de services. ▪ Créer, pour les citoyens canadiens, un mode de prestation de services vraiment horizontal et transparent, qui donnera accès aux services de tous les ordres de gouvernement. ▪ Offrir un système de services gouvernementaux « sans fausse route » pour avoir accès aux services à tout moment, en tout lieu et dans les deux langues officielles <p>(Rapport sommaire du GeD pour 2005)</p>

Appendice B : concordance entre les aspects et les indicateurs du CRER et les enjeux de l'évaluation

**2004-613 Cadre d'évaluation de l'Initiative du Gouvernement en direct (GeD)
Rapport final**

	Les 11 aspects et indicateurs du CRER ¹²										
	Gouvernement axé sur les citoyens et les clients			Services à la fois meilleurs et mieux adaptés				Capacité de prestation des services en direct			
	Commodité	Accessibilité	Crédibilité	Masse critique de services	Transformation des services	Adhésion des clients	Satisfaction de la clientèle	Sécurité	Protection des renseignements personnels	Efficiencia	Innovation
Enjeux dans l'évaluation du GeD											
<i>Pertinence</i>											
1. Mesure dans laquelle les principes du GeD en ce qui concerne les « services axés sur la clientèle » et l'« ensemble du gouvernement » respectent les priorités actuelles du gouvernement du Canada	✓	✓	✓								
2. Besoin permanent de développement de la capacité du GC afin de réaliser les avantages à long terme de la voie de communication électronique.				✓	✓			✓	✓	✓	✓
<i>Succès</i>											
3. Mesure dans laquelle le GeD a réussi à faire du gouvernement fédéral le gouvernement le plus branché sur ses citoyens dans le monde	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
4. Mesure dans laquelle le GeD a réussi à améliorer les services offerts par le gouvernement fédéral				✓	✓	✓	✓				
5. Mesure dans laquelle l'Initiative du GeD a permis de changer la culture de la fonction publique pour ce qui est des méthodes de prestation des services horizontaux en collaboration dans les différentes administrations				✓	✓						
6. Mesure dans laquelle les différentes activités du GeD (à savoir, les projets et les opérations) ont été exercées comme prévues, les résultats ont été obtenus et les causes des écarts dans le degré de réussite ont été recensées et analysées				✓	✓	✓	✓			✓	
7. Mesure dans laquelle les différentes activités du GeD ont permis d'établir des assises durables au sein du GC pour la transformation continue des services offerts					✓						
8. Mesure dans laquelle le GeD a permis au secteur privé d'améliorer sa compétitivité							✓				✓
9. Résultats non voulus (positifs ou négatifs) qui se sont produits dans la foulée de l'Initiative du GeD	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
10. Leçons apprises grâce à l'Initiative du GeD et qu'on peut appliquer plus généralement à la transformation continue					✓						
<i>Rentabilité</i>											
11. Mesure dans laquelle les avantages pour les utilisateurs (soit les citoyens canadiens, les entreprises et les utilisateurs étrangers) et les avantages pour les organismes gouvernementaux en ce qui concerne l'augmentation des économies réalisées sur les ressources peuvent être attribués à l'Initiative du GeD										✓	

¹² Mesure du rendement de l'Initiative du Gouvernement en direct, Conseil du Trésor du Canada, 2004

**2004-613 Cadre d'évaluation de l'Initiative du Gouvernement en direct (GeD)
Rapport final**

Appendice C : financement approuvé du GeD

Affectation approuvée du financement central par ministère et par organisme; volets et exercices financiers du GeD (décembre 2003)

Source : GeD 2004, Rapport annuel, Travaux publics et Services gouvernementaux Canada, mars 2004

A) Passerelles et Regroupements

Ministères et organismes (n = 19)	Volet du GeD	En milliers de dollars						Total
		2000-2001	2001-2002	2002-2003	2003-2004	2004-2005	2005-2006	
Agriculture et Agroalimentaire Canada	Passerelles et Regroupements		612	400				1 012
Patrimoine canadien	Passerelles et Regroupements		400	40	283			723
Instituts de recherche en santé du Canada	Passerelles et Regroupements		132					132
Citoyenneté et Immigration Canada	Passerelles et Regroupements		1 155	400	300			1 855
Communication Canada	Passerelles et Regroupements			2 970	1 615			4 585
Environnement Canada	Passerelles et Regroupements		1 000	20				1 020
Affaires étrangères et Commerce international Canada	Passerelles et Regroupements	402	2 932	2 370	1 929			7 633
Santé Canada	Passerelles et Regroupements		1 672	500				2 172
Développement des ressources humaines Canada	Passerelles et Regroupements	328	7 203	3 650	5 081			16 262
Affaires indiennes et du Nord Canada	Passerelles et Regroupements			300	348			648
Industrie Canada	Passerelles et Regroupements	782	2 007	2 800	2 854			8 443
Ministère de la Justice	Passerelles et Regroupements		660	65				725
Ressources naturelles Canada	Passerelles et Regroupements				555			555
Travaux publics et Services gouvernementaux Canada	Passerelles et Regroupements	3 622	3 600	1 200	2 862			11 284
Solliciteur général du Canada	Passerelles et Regroupements		200	15	535			750
Statistique Canada	Passerelles et Regroupements	55	554					609
Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada	Passerelles et Regroupements			870	800			1 670
Anciens Combattants Canada	Passerelles et Regroupements	152	1 818	800	583			3 353
Fonds du GeD affectés en date de décembre 2003		5 341	23 945	16 400	17 745	0	0	63 431
Fonds du GeD (non affectés en date de décembre 2003)	Passerelles et Regroupements					16 855	15 000	31 855
Total des fonds du GeD – Passerelles et Regroupements		5 341	23 945	16 400	17 745	16 855	15 000	95 288

B) Infrastructure protégée

Ministères et organismes (n = 3)	Volet du GeD	En milliers de dollars						Total
		2000-2001	2001-2002	2002-2003	2003-2004	2004-2005	2005-2006	
MDN – Centre de sécurité des télécommunications	Infrastructure protégée	5 565	10 335	10 050	5 350			32 300
Travaux publics et Services gouvernementaux Canada	Infrastructure protégée	15 641	64 570	93 830	117 050	8 000		299 091
Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada	Infrastructure protégée	11 284	32 394	11 851	13 500	12 000		81 029
Fonds du GeD affectés en date de décembre 2003		32 490	107 289		135 900	20 000	0	412 420
Fonds du GeD (non affectés en date de décembre 2003)	Infrastructure protégée					59 410		59 410

2004-613 Cadre d'évaluation de l'Initiative du Gouvernement en direct (GeD) Rapport final

Total des fonds du GeD – Infrastructure protégée		32 490	107 289	115 731	135 900	79 410	0	471 830
---	--	--------	---------	---------	---------	--------	---	---------

C) Politiques et normes

Ministères et organismes (n = 1)	Volet du GeD	En milliers de dollars						Total
		2000-2001	2001-2002	2002-2003	2003-2004	2004-2005	2005-2006	
Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada	Politiques et normes	5 063	3 934	13 000	13 000	11 500	4 500	50 997
Total des fonds du GeD – Politiques et normes		5 063	3 934	13 000	13 000	11 500	4 500	50 997

D) Élaboration de l'analyse de rentabilisation

Ministères et organismes (n = 6)	Volet du GeD	En milliers de dollars						Total
		2000-2001	2001-2002	2002-2003	2003-2004	2004-2005	2005-2006	
Agence des douanes et du revenu du Canada	Analyse de rentabilisation			200				200
Citoyenneté et Immigration Canada	Analyse de rentabilisation			230				230
Affaires indiennes et du Nord Canada	Analyse de rentabilisation			200	125			325
Industrie Canada	Analyse de rentabilisation			200				200
Ressources naturelles	Analyse de rentabilisation			200				200
Anciens Combattants Canada	Analyse de rentabilisation			400				400
Fonds du GeD affectés en date de décembre 2003		0	0	1 430	125	0	0	1 565
Fonds du GeD (non affectés en date de décembre 2003)	Analyse de rentabilisation				0	0	0	0
Total des fonds du GeD – Analyse de rentabilisation		0	0	1 430	125	0	0	1 565

2004-613 Cadre d'évaluation de l'Initiative du Gouvernement en direct (GeD) Rapport final

Affectation approuvée du financement central par ministère et par organisme; volets et exercices financiers du GeD (décembre 2003)

Source : GeD 2004, Rapport annuel, Travaux publics et Services gouvernementaux Canada, mars 2004

D) Services en direct

Ministères et organismes (n = 24)	Volet du GeD	En milliers de dollars						Total
		2000- 2001	2001- 2002	2002- 2003	2003- 2004	2004- 2005	2005- 2006	
Agriculture et Agroalimentaire Canada	Services en direct		4 327					4 327
Agence des douanes et du revenu du Canada	Services en direct	3 346	15 330	14 829	14 802			48 306
Développement économique Canada pour les régions du Québec	Services en direct		25					25
Patrimoine canadien	Services en direct	90	2 081	200	400			2 771
Instituts de recherche en santé du Canada	Services en direct		220					220
Citoyenneté et Immigration Canada	Services en direct	161	278	1 100	500			2 039
Communication Canada	Services en direct			1 000	1 300	100		2 400
Cour fédérale du Canada	Services en direct	50	150					200
Affaires étrangères et Commerce international Canada	Services en direct	29	2 603	900	2 224	5 528	1 917	13 201
Santé Canada	Services en direct	790	5 829	3 115	3 970	5 615		19 219
Développement des ressources humaines Canada	Services en direct	1 551	24 991	15 000	15 500			57 042
Affaires indiennes et du Nord Canada	Services en direct		3 300	1 763	1 500			6 563
Industrie Canada	Services en direct	625	5 879		3 156	875		10 535
Ministère de la Justice	Services en direct		700	2 571	2 997			6 268
Ressources naturelles Canada	Services en direct		300					300
Agence Parcs Canada	Services en direct		850					850
Travaux publics et Services gouvernementaux Canada	Services en direct	1 806	16 436	2 977	4 898	500		26 617
Gendarmerie Royale du Canada	Services en direct	225	338					563
Solliciteur général du Canada	Services en direct		301					301
Statistique Canada	Services en direct		2 603	1 600	1 800	1 000	500	7 603
Cour suprême du Canada	Services en direct		375					375
Transports Canada	Services en direct		300					300
Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada	Services en direct				2 953	1 985		4 938
Anciens Combattants Canada	Services en direct		2 000	1 750	1 900	1 750	1 750	9 150
Fonds du GeD affectés en date de décembre 2003		8 672	89 216	46 805	57 900	17 253	4 167	224 013
Fonds du GeD (non affectés en date de décembre 2003)	Services en direct					23 568	12 750	36 318
Total des fonds du GeD – Services en direct		8 672	89 216	46 805	57 900	40 821	16 917	260 331

2004-613 Cadre d'évaluation de l'Initiative du Gouvernement en direct (GeD) Rapport final

D) Sommaire du financement

	Volet du GeD	En milliers de dollars						Total
		2000-2001	2001-2002	2002-2003	2003-2004	2004-2005	2005-2006	
Fonds du GeD affectés en date de décembre 2003	Passerelles et Regroupements	5 341	23 945	16 400	17 745			63 431
Fonds du GeD affectés en date de décembre 2003	Services en direct	8 672	89 216	46 805	57 900	17 253	4 167	224 013
Fonds du GeD affectés en date de décembre 2003	Infrastructure protégée	32 490	107 299	115 731	138 900	20 000		412 420
Fonds du GeD affectés en date de décembre 2003	Politiques et normes	5 063	3 934	13 000	13 000	11 500	4 500	50 997
Fonds du GeD affectés en date de décembre 2003	Analyse de rentabilisation			1 430	125			1 555
Fonds du GeD affectés en date de décembre 2003		51 566	224 394	193 366	225 670	48 753	8 667	752 416
Fonds du GeD (non affectés en date de décembre 2003)	Passerelles et Regroupements					16 855	15 000	31 855
Fonds du GeD (non affectés en date de décembre 2003)	Services en direct					23 568	12 750	36 318
Fonds du GeD (non affectés en date de décembre 2003)	Infrastructure protégée					59 410		59 410
Fonds du GeD (non affectés en date de décembre 2003)					0	99 833	27 750	127 583
Total du fonds du GeD		51 566	224 394	193 366	225 670	148 586	36 417	879 999

Affectation du financement central selon les différents volets du GeD (décembre 2003)

	Volet du GeD	En milliers de dollars						Total
		2000-2001	2001-2002	2002-2003	2003-2004	2004-2005	2005-2006	
Fonds du GeD affectés en date de décembre 2003	Passerelles et Regroupements	5 341	23 945	16 400	17 745	16 855	15 000	95 286
Fonds du GeD affectés en date de décembre 2003	Services en direct	8 672	89 216	46 805	57 900	40 821	16 917	260 331
Fonds du GeD affectés en date de décembre 2003	Infrastructure protégée	32 490	107 299	115 731	138 900	79 410		471 830
Fonds du GeD affectés en date de décembre 2003	Politiques et normes	5 063	3 934	13 000	13 000	11 500	4 500	50 997
Fonds du GeD affectés en date de décembre 2003	Analyse de rentabilisation			1 430				1 430
Fonds du GeD affectés en date de décembre 2004		51 566	224 394	193 366	225 545	148 586	36 417	879 874

Appendice D : principaux documents consultés

TVO Methodology: Valuing IT Investments via the Gartner Business Performance Framework, Gartner Inc. (document non daté)

Value for Money is Not Enough in Public Sector IT Projects, Gartner, Inc., 2003.

How to Measure the Public Value of IT, Gartner, Inc., 2003

New Performance Framework Measures Public Value of IT, Gartner, Inc., 2003

E-government Benefits Study, Canberra, Commonwealth d'Australie, Australian Government Information Management Office, 2003

Demand and Value Assessment Methodology, Australian Government Information Management Office, 2004

ICA Country Report: Australia, International Conference for Information Technology in Government Administration (ICA), 37^e conférence, 2003

Value Assessment in E-Business Transformation - Future Challenges for E-Government, King, P., A. McWilliam, P. Flynn and J. Treadwell, Institute of Public Administration Australia ACT Division, Canberra, Australian Government Information Management Office, 2004

« Public value as the focus of strategy », Moore, M. H., *Australian Journal of Public Administration*, 1994

Quality Internet Services for Government Clients-Monitoring and Evaluation by Government Agencies, Nicoll, P. et B. O'Hanion, Australian National Audit Office, 2003

Performance Measurement and Evaluation of e-Government and e-Governance Programmes and Initiatives, Bovaird, T., projet de gouvernement électronique de l'OCDE, Paris, 2002

« Public-Value Failure: When Efficient Markets May Not Do », Bozeman, B., *Public Administration Review*, 2002

Through the Portal: Enterprise Transformation for e-Government, Deloitte Consulting (Global) LCC et Deloitte & Touche, 2000

« Toward the Assessment of Public Values », Dillman, D. A. et J. A. Christenson, *Public Opinion Quarterly*, American Association for Public Opinion Research, 1974

The 2004 e-readiness ranking, IBM Institute for Business Value, Economist Intelligence Unit et IBM Corporation, 2004

2004-613 Cadre d'évaluation de l'Initiative du Gouvernement en direct (GeD)
Rapport final

« E-government evaluation: A framework and case study », Gupta, M. P. et D. Jana, *Government Information Quarterly*, 2003

« Eliciting Public Values for Complex Policy Decisions », Keenly, R. L., D. Von Winterfeldt et T. Eppel, *Management Science*, INFORMS: Institute for Operations Research, 1990

Weighing eGovernment, (2003), Proudfoot, S. [document en html] accessible à l'adresse suivante : <http://www.egovmonitor.com/features/proudfoot01.html>.

« Focusing on public value: Something new and something old », Smith, R. F. I., *Australian Journal of Public Administration*, 2004

Measuring the Performance of E-Government, Stowers, G. N. L., IBM Center for The Business of Government, 2004

E-Government vs. E-Governance: Examining the Differences in a Changing Public Sector Climate, Riley, T. B., The Commonwealth Secretariat et Travaux publics et Services gouvernementaux Canada, 2003

Les citoyens d'abord, Erin Research Inc pour l'Institut des services axés sur les citoyens et l'Institut d'administration publique du Canada, 2003

« Denying Public Value: The Role of the Public Sector in Account of the Development of the Internet », Rogers, J. D. et G. Kingsley, *Journal of Public Administration Research & Theory*, 2004

Creating Public Value: An analytical framework for public service reform Strategy Unit, Cabinet Office, Royaume-Uni, 2002

Internationalization of Evaluation, Picciotto, R., Nations Unies, 2004

World Public Sector Report 2003: E-Government at the Crossroads, Nations Unies, 2003

Evaluation and Benchmarking of e-government at the Regional Level: a Pilot Study, STAR (Socio-Economic Trends Assessment for the Digital Revolution) Issue Report n° 35, 2003

Evaluation and Benchmarking of e-gouvernement: Status and Perspectives, STAR Issue Report n° 34, 2003

Top of the web - User Satisfaction and Usage Survey of eGovernment services, Commission européenne, 2004

High Payoff in Electronic Government: Measuring the Return on E-Government Investments, U.S. General Services Administration, 2003

2004-613 Cadre d'évaluation de l'Initiative du Gouvernement en direct (GeD) Rapport final

« Gauging e-government: A report on implementing services among American cities », Kaylor, C., R. Deshazo et D. V. Eck, *Government Information Quarterly*, 2001

Expanding E-Government Partnering for a Results-Oriented Government, Office of Management and Budget, Executive Office of the President of the United States, 2004

Sondages sur le gouvernement électronique à l'échelle internationale : Le gouvernement électronique face aux obstacles, Partenariats du secteur public et technologique, Direction générale des services d'infotechnologie, Travaux publics et Services gouvernementaux Canada, 2004

ICA Country Report Canada, Building Capacity to Accelerate Service Transformation and e-Government, International Conference for Information Technology in Government Administration (ICA), 37^e conférence, 2003

From Vision to Benefit eGovernment Solutions Study: The New Brunswick Case - A Study for CGI and Microsoft, Rapport final, IDC Canada Consulting, 2003

Ouvrir le dossier du cybergouvernement : Gouverner au XXI^e siècle – Résultats du panorama national Traverser les frontières, Centre pour la collaboration gouvernementale, 2001

Measuring Quality of Life: The Use of Societal Outcomes by Parliamentarians, Bennett, C., D. G. Lenihan, J. Williams et W. Young, Centre pour la collaboration gouvernementale, 2001

Le Gouvernement en direct 2005 – De la vision à la réalité d'aujourd'hui... et de demain, Gouvernement du Canada, Travaux publics et Services gouvernementaux Canada, 2005

Gouvernement en direct 2004, Rapport annuel, Travaux publics et Services gouvernementaux Canada, 2004

Gouvernement en direct 2003, Rapport annuel, SCT, 2003

Le Gouvernement en direct et les Canadiens : Rapport sommaire, Rapport annuel, SCT, 2002

Rapport de la vérificatrice générale du Canada à la Chambre des communes, chapitre 1, Les technologies de l'information – Le Gouvernement en direct, 2003

Rapport du Forum des politiques publiques : La gouvernance du gouvernement en direct, 2001

Clients Speak – A report on Single-Window Government Services in Canada, Institut d'administration publique du Canada, 2002

Un cadre pour le projet Gouvernement en direct : Lignes directrices pour le Volet deux, SCT, 2000

Premier rapport du Groupe conseil sur le GeD, lettre à la présidente du Conseil du Trésor, 2002

**2004-613 Cadre d'évaluation de l'Initiative du Gouvernement en direct (GeD)
Rapport final**

Transformer le gouvernement pour mieux servir les Canadiens et les Canadiennes, Rapport du Groupe conseil sur le GeD, 2002

Se brancher sur les Canadiennes et les Canadiens : à la poursuite de la transformation des services, résumé, Rapport final du Groupe conseil sur le GeD, 2003

Risk Management for Government On-Line, Bureau du vérificateur général, 2003

Dossiers, procès-verbaux de réunions et exposés présentés au et par le sous-comité du Comité consultatif du SCT sur la gestion de l'information; 1999-2003

Mesure du rendement de l'Initiative du Gouvernement en direct, Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, Direction du dirigeant principal de l'information, document de discussion, 2002

Mesure du rendement de l'Initiative du Gouvernement en direct, Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, 2004

Measuring e-Government: "Value for Investment2", Atelier GTEC, 2003

Measuring ROI in E-Government – Bank One (document non daté)

Modèle du niveau de progression de service du GeD, 2002

Cadres de gestion et de responsabilisation axés sur les résultats : Nouvelles directives pour 2005, Séance d'information ministérielle, Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, 2005

Orientation de la planification du Secteur des services stratégiques d'infrastructure, Direction générale des services d'infotechnologie de TPSGC, 2004

Secure Channel Project: A Business Plan in Support of the Effective Project Approval Submission to the Treasury Board of Canada, Travaux publics et Services gouvernementaux Canada, Direction general des services d'infotechnologie, 2004.

Appendice E : liste des cadres supérieurs qui ont participé aux entrevues

Abele, Victor, directeur principal, Politique et transformation des services, Bureau du secrétaire adjoint, SCT

Akerley, Marj, directrice, Approche d'optimisation du travail et des ressources, Gestion de l'information et services de technologie

Albert, Joe, gestionnaire des solutions de services, Besoins en infrastructure et harmonisation des programmes, TPSGC

Armstrong, Sheril, directrice principale, Soutien de spécialistes et pratiques communes, TPSGC

Batista, Dan, directeur, Portail des affaires, Industrie Canada

Beaudoin, Suzanne, gestionnaire, Site du Canada, TPSGC

Butler, Paul, directeur de portefeuille, Gestion de la technologie de l'information, Conseils et Vérification Canada, TPSGC

Christie, Ian, directeur adjoint, Innovation – Passerelles et services de renseignements, Affaires étrangères Canada

Danagher, Dan, directeur, Internet et prestation novatrice de services, Affaires étrangères Canada

d'Auray, Michelle, sous-ministre, Développement économique Canada

Davis, Carmen, directrice, Bureau de gestion du changement (BGC), Direction générale des services d'infotechnologie, TPSGC

Fine, Ed, directeur exécutif, Bureau de gestion du changement (BGC), Direction générale des services d'infotechnologie (DGSIT), TPSGC

Florakas, Nick, directeur général, Gestion de l'information et services de technologie, Agriculture et Agroalimentaire Canada

Fulcher, Bruce, analyste, Planification du GeD, Statistique Canada

**2004-613 Cadre d'évaluation de l'Initiative du Gouvernement en direct (GeD)
Rapport final**

Gauthier, Simon, champion de la collectivité de la TI, codirigeant principal de l'information, SCT

Hayes, Paul, directeur général, Services stratégiques et à la clientèle, DGSIT, TPSGC

Hudon, Larry, gestionnaire d'affaires, Portail des affaires, Industrie Canada

Jones, Sean, gestionnaire, Planification stratégique, Ressources humaines et Développement des compétences Canada

Lebel-Ducharme, Monique, directrice principale, Communications stratégiques, SCT

Lemieux, Marie, directrice, Planification stratégique et opérationnelle, SCT

Lindsay, Dolores, chef d'équipe, Bureau du SMA, Développement social Canada

MacDonald, Robert, directeur, Bureau du SMA, Développement social Canada

Mantagaris, Elena, directrice par intérim, Direction des passerelles et des regroupements, TPSGC

McCallion, Kathryn, SMA, Services ministériels, Affaires étrangères Canada

Mirza, Imran, directeur, Gestion de projets et infrastructure commune, Services stratégiques d'infrastructure, TPSGC

Molinski, Chris, coprésident de l'Initiative de leadership de la GI (ILGI) et directeur général, Services de gestion de la technologie de l'information, Transports Canada

Moritz, Rita, championne de la collectivité de la GI et directrice générale, Direction générale de la gestion de l'information, Secteur des services intégrés, Ressources naturelles Canada

Nadler, Michael, directeur, Projets du GeD, Industrie Canada

Patterson, Rod, directeur, Collectivité de la technologie de l'information, Bureau de gestion du changement (BGC), Direction générale des services d'infotechnologie, TPSGC

Slater, Barbara, commissaire adjointe, Agence du revenu du Canada

Somers, Darryl, analyste principal, Passerelles et Regroupements, TPSGC

Surette, Ron, champion de la collectivité de la prestation des services (PS), directeur général, Gestion du savoir et API, Agence de promotion économique du Canada atlantique

**2004-613 Cadre d'évaluation de l'Initiative du Gouvernement en direct (GeD)
Rapport final**

Swinwood, Paul, président, Software Human Resource Council (SHRC)

Taylor, Marilyn, directrice exécutive, Secrétariat des services du savoir, Ressources naturelles Canada

Thompson, Dave, directeur, Services en direct du Canada, TPSGC

Tremblay, Helen A, coordonnatrice principale de projets, Initiative du Gouvernement en direct, TPSGC

Turner, Debora, gestionnaire de programme, Secrétariat des services du savoir, Ressources naturelles Canada

White, Cathie, gestionnaire par intérim, Équipe des solutions fonctionnelles intégrées, Solutions fonctionnelles intégrées, Programmes financiers pour l'agriculture, Agriculture et Agroalimentaire Canada

Wood, Donna, championne de la prestation des services (PS) et directrice générale, Direction générale des services d'information du gouvernement, Secteur des programmes d'accès public, TPSGC

Zommo, Mostafa, directeur général, Patrimoine canadien

Zongora, Catherine, directrice, collectivité de la gestion de l'information, Bureau de gestion du changement (BGC), Direction générale des services d'infotechnologie, TPSGC

Appendice F : options pour l'évaluation – calcul des coûts selon la source de données

Dans la section suivante, nous présentons les sources de données pour chacun des enjeux de la matrice d'évaluation, ainsi que le coût estimatif par option pour chaque source de données.

Méthodologie 1 : entrevues

- Méthodologie utile comme source principale de données pour les enjeux 1, 2, 5, 7, 9 et 10.
- Les activités consistent notamment à repérer les responsables à interviewer, à établir le calendrier, à élaborer des guides pour les entrevues, à mener les entrevues, à prendre des notes et à analyser les résultats.

- **Option A : environ 65 entrevues au gouvernement fédéral, au coût estimatif de 65 000 \$**
 - 45 entrevues avec la communauté des parties intéressées et désignées dans le Cadre d'évaluation.
 - 20 entrevues avec des hauts fonctionnaires (sous-ministres et sous-ministres adjoints) dans les ministères et organismes qui participent ou non au GeD.

- **Option B : environ 175 entrevues, notamment avec des informateurs compétents de l'extérieur du gouvernement fédéral, au coût estimatif de 170 000 \$**
 - 45 entrevues avec la communauté des parties intéressées et désignées dans l'élaboration du cadre.
 - 35 entrevues avec des sous-ministres et sous-ministres adjoints de ministères et d'organismes participant ou non au GeD.
 - 30 entrevues avec les principaux responsables du GeD.
 - 10 entrevues avec certains intervenants, dont les membres du Groupe conseil, certains ministres et parlementaires et des représentants de gouvernements étrangers.
 - 30 entrevues avec des représentants d'autres administrations (provinciales, territoriales et municipales).
 - 30 entrevues avec des groupes d'intérêt représentant les utilisateurs.

- **Option C : environ 175 entrevues, notamment avec des informateurs compétents de l'extérieur du gouvernement fédéral, au coût estimatif de 170 000 \$**

2004-613 Cadre d'évaluation de l'Initiative du Gouvernement en direct (GeD) Rapport final

On portera une attention particulière pour tâcher d'interviewer des responsables possédant des connaissances et des compétences dans la valeur et la mesure des services électroniques et du gouvernement électronique au Canada et à l'étranger. On interviewera notamment des universitaires, des responsables de l'élaboration des politiques et d'autres spécialistes.

Méthodologie 2 : examen, analyse et compte rendu des indicateurs de rendement existants

- Méthodologie utile comme source principale d'éléments de preuve pour les enjeux 3, 4, 6, 8, 10 et 11.

- **Option A : coût estimatif de 30 000 \$**
 - On ne tiendra compte que des principaux rapports adoptés et publiés pour la mesure du rendement, par exemple le CRER du SCT, les rapports annuels du GeD et les rapports d'Accenture.
 - L'équipe du projet n'analyse pas les données originales et les méthodes sous-jacentes; elle s'inspire toutefois des constatations et des conclusions exposées dans ces rapports pour se pencher sur les enjeux de l'évaluation.

- **Option B : coût estimatif de 75 000 \$**
 - On recense toutes les données disponibles pour la mesure du rendement du GeD, dont les indicateurs non publiés, ainsi que les indicateurs de rendement réunis et gérés par les ministères et les organismes participant ou non au GeD.
 - Si les données sont trop considérables, on pourrait décider d'examiner des échantillons prélevés dans les organismes participants et non participants importants, moyens et de taille modeste.

- **Option C : coût estimatif de 75 000 \$**
 - On consacre l'ensemble de l'option B et certains autres travaux à la recherche et à la consultation des résultats de la ROP et d'autres études internationales dans lesquelles on mesure les résultats du gouvernement électronique au Canada et dans d'autres administrations par rapport aux intrants.

Méthodologie 3 : études de cas

- En consultant des études de cas, l'équipe responsable du projet a l'occasion d'examiner plus en détail un certain nombre de projets et d'activités précis du GeD, ce qui permet d'évaluer les enjeux 2, 4, 6, 8, 10 et 11.

2004-613 Cadre d'évaluation de l'Initiative du Gouvernement en direct (GeD) Rapport final

- **Option A : coût estimatif de 150 000 \$**
 - 10 études de cas représentatives d'un ensemble de volets du GeD et d'activités de type pluri-gouvernemental axées sur la clientèle.
 - En raison du faible nombre d'activités ou de projets de tous les types, il sera difficile de généraliser les constatations, surtout en ce qui concerne les enjeux 6 et 11.

- **Option B : coût estimatif de 150 000 \$**
 - 10 études de cas conformément à l'option A.

- **Option C : coût estimatif de 300 000 \$**
 - 20 études de cas représentatives d'un ensemble des volets du GeD conformément aux options A et B, ainsi que des études de cas sur les ministères et les programmes importants pour évaluer l'impact de leur participation au GeD dans les différents volets et sur d'autres aspects de leurs activités se rapportant à la prestation des services; études de cas sur les entités ou les activités particulièrement intéressantes au Canada ou à l'étranger en raison des travaux de détermination de la valeur, de définition de l'intérêt public et de mesure du RCI.
 - On pourrait mieux justifier les constatations et les conclusions de l'évaluation et mieux généraliser les leçons apprises grâce à cet ensemble plus vaste d'études de cas. Dans plusieurs études de cas, on examinerait en profondeur la question du RCI. On tiendrait compte d'études de cas internationales pour permettre d'établir des comparaisons avec l'expérience vécue au Canada.

Méthodologie 4 : élaboration et déroulement d'un sondage auprès des ministères et des organismes fédéraux

- Méthodologie utile comme source principale de données pour les enjeux 1, 2, 4, 5, 6 et 8. Sans la tenue d'un sondage quelconque auprès des ministères et des organismes, il serait presque impossible d'évaluer correctement l'enjeu 11.
- On ferait parvenir, sur supports imprimés et/ou électroniques, des sondages aux dirigeants des ministères et des organismes.
- Les questionnaires remplis seraient retournés dans un délai de quatre à six semaines.

- **Option A : coût estimatif de 70 000 \$**
 - On réaliserait deux sondages différents.

2004-613 Cadre d'évaluation de l'Initiative du Gouvernement en direct (GeD) Rapport final

- On ferait parvenir un sondage détaillé comportant environ 20 questions à 25 ou 30 organismes représentant des ministères ou des organismes importants, moyens et de taille modeste pour réunir de l'information sur la demande exprimée par la clientèle, sur la valeur offerte aux clients, de même que sur les avantages apportés aux organismes par l'accroissement des économies réalisées sur les ressources ou les coûts évités, les avantages offerts aux utilisateurs, les retombées sociales et le concours apporté à la réalisation des autres priorités de l'État.
 - On ferait également parvenir, à 25 ou 30 organismes de tailles différentes, un sondage de base comportant de 10 à 20 questions environ, afin de réunir de l'information sur les avantages apportés aux utilisateurs et aux organismes.
- **Option B : coût estimatif de 150 000 \$**
 - On demanderait à la centaine de ministères et organismes fédéraux de répondre à des sondages détaillés.
 - **Option C : coût estimatif de 150 000 \$**
 - Conformément à l'option B.

Remarque : si on doit procéder à une évaluation durant l'exercice financier 2005-2006, on suggère de commencer à préparer, à diffuser et à tenir les sondages au printemps ou à l'été 2005. L'Appendice E de ce rapport comprend un questionnaire provisoire pour ces sondages. On doit établir la méthodologie de collecte des données (sur le Web, par la poste ou en personne) dans le cadre de ces sondages.

Méthodologie 5 : forums des intervenants

- On organisera des forums pour les intervenants afin de discuter de thèmes comparables aux questions posées dans les entrevues. En plus de répondre aux enjeux 1, 2, 4, 5, 6, 7, 8, 10 et 11, il serait possible de faire appel à des groupes de discussion pour résoudre des problèmes précis ou des questions particulières auxquels d'autres sources de données n'auront pas permis d'apporter des solutions, par exemple, en ce qui concerne le recensement des leçons apprises.
- **Option A : coût estimatif de 15 000 \$**
 - Cette option prévoirait un forum d'une journée réunissant les dirigeants du GeD dans tous les ministères participants.

2004-613 Cadre d'évaluation de l'Initiative du Gouvernement en direct (GeD)
Rapport final

- **Option B : absence de forums des intervenants; coût estimatif non disponible**
 - L'option B fait appel aux autres méthodes de collecte des données. Elle comporte une part de risques supplémentaires, puisque les données qualitatives ne seraient pas aussi rigoureuses qu'on le souhaiterait.

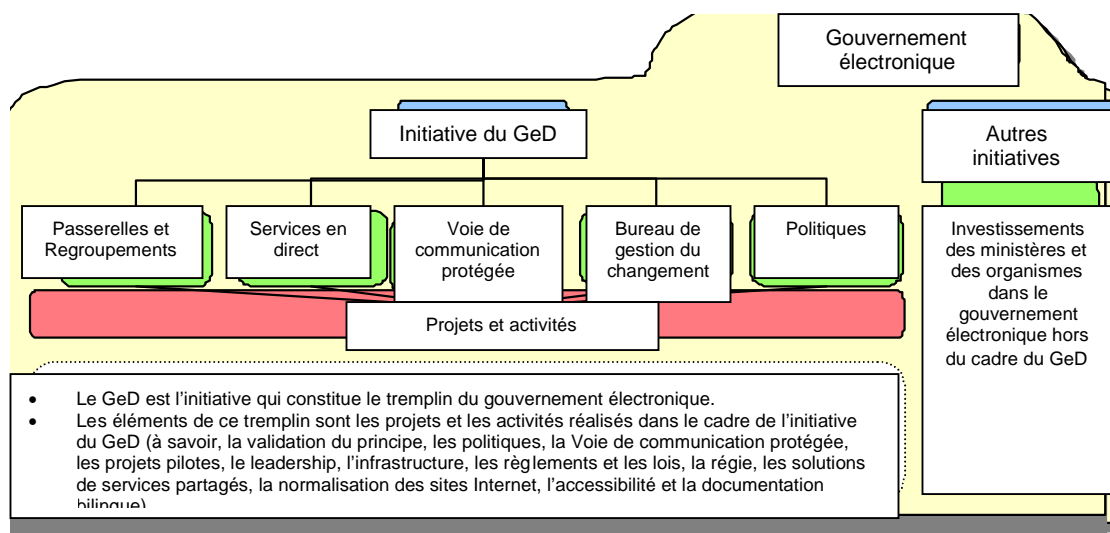
- **Option C : coût estimatif de 30 000 \$**
 - Cette option comporte deux forums distincts d'une journée chacun pour les intervenants. On tiendrait un forum pour les dirigeants du GeD et de la prestation des services au gouvernement fédéral; le deuxième réunirait les représentants d'autres administrations ou d'organismes externes. Les forums des intervenants porteraient en particulier sur le RCI, entre autres.

Appendice G : méthodologie pour la mesure de la rentabilité du GeD

Tous les programmes visent à produire des avantages qui l'emportent sur les coûts. Peter Drucker¹³ laisse entendre que l'efficacité consiste à « bien faire le travail » et que l'efficacité consiste à « faire ce qu'il faut ». En ce qui concerne le Gouvernement en direct (GeD), bien faire le travail, c'est réaliser la relation optimale entre les intrants (soit les coûts initiaux et continus, le leadership et les politiques, la coordination horizontale et intergouvernementale, l'orientation de la gestion et les compétences) et les extrants ou les résultats.

Le GeD constitue un tremplin qui détermine des initiatives nouvelles et qui est désormais valorisé, puisqu'il fait fructifier les investissements et qu'il favorise l'adhésion au gouvernement électronique. Par exemple, un ministère qui a développé un service en direct sans profiter du financement du GeD profite ou profitera du tremplin mis en place grâce aux investissements du GeD. L'objectif de cette méthodologie consiste à adopter une méthode uniforme pour mesurer le RCI du GeD et du gouvernement électronique dans l'ensemble des programmes et des services pertinents.

Contexte de l'initiative du GeD dans le cadre du gouvernement électronique



Comme l'indique le diagramme ci-dessus, ce tremplin réunit les projets et les activités dans lesquels on investit et qui déterminent le gouvernement électronique, par exemple les différentes

¹³ http://www.wachovia.com/small_biz/page/0,,447_972_1695_1946_1965,00.html

2004-613 Cadre d'évaluation de l'Initiative du Gouvernement en direct (GeD) Rapport final

opérations de validation du principe, les projets pilotes, le leadership, l'infrastructure, les règlements et les lois, la régie, les solutions de services partagés, la normalisation des sites Internet, l'accessibilité et la documentation bilingue.

On peut expliquer la plupart des avantages du gouvernement électronique par les projets et les activités de base du GeD. Par exemple, si le gestionnaire d'un ministère a investi dans un projet du gouvernement électronique sans profiter du financement du GeD, il a tiré parti des bases constituées par le GeD. N'eut été du GeD, il pourrait y avoir deux ou trois voies de communication protégées ou une centaine de sites Web indépendants. La participation aux investissements consacrés à la Voie de communication protégée pourrait être exponentielle dans un, deux ou cinq ans, puisqu'on fera appel aux services de la Voie de communication protégée dans un nombre toujours plus important de services portant sur des données qui nécessiteront des mesures de sécurité accrues.

Difficultés

Voici les principales difficultés qui empêchent de bien analyser le rapport qualité-prix dans l'évaluation de la TI et du commerce électronique.

- Il n'existe pas de méthodologie complète permettant de déterminer la valeur du gouvernement électronique. On a fait appel à différentes formes d'évaluation, notamment en mesurant l'amélioration des services, les avantages du transfert des modes de prestation (les services assurés par téléphone et au comptoir ayant été remplacés par le Web et les frais des transactions ayant baissé), la réduction du volume de documents imprimés et des opérations de classement, d'impression et de reproduction, l'accélération des délais dans le dépôt des fonds et les économies réalisées par l'État, les possibilités de produire des recettes grâce à l'aliénation des biens, l'accroissement de la satisfaction à l'égard des services gouvernementaux et la réduction du volume de documents imprimés et du fardeau de la bureaucratie gouvernementale. Les bons modèles d'analyse de la valeur doivent tenir compte de tous ces avantages, en plus de permettre de bien les catégoriser et d'en isoler les facteurs déterminants, les principaux indicateurs, ainsi que leurs incidences et leurs effets à court terme, à moyen terme et à long terme.
- On ne peut pas facilement exprimer en dollars les avantages et les coûts d'un programme ou d'une initiative. Il peut se révéler très difficile d'attribuer des valeurs en dollars au commerce électronique ou à la TI, ou encore aux programmes ou aux services du GeD. Or, cette difficulté n'est pas propre au commerce électronique, ni à la TI. Il est par exemple aussi difficile de calculer la valeur des résultats de l'enseignement, de la santé

2004-613 Cadre d'évaluation de l'Initiative du Gouvernement en direct (GeD) Rapport final

(de la valeur de la vie humaine ou de sa qualité) ou des fonds propres et de la répartition des revenus.

- Les ressources qu'on peut consacrer à la mesure, au suivi et à l'établissement de liens pertinents entre la TI et le commerce électronique, d'une part, et les priorités stratégiques, d'autre part, sont limitées.
- Trop souvent, les avantages paraissent évidents mais restent difficiles à mesurer.
- Souvent, on a accès au financement malgré les lacunes propres à de nombreuses analyses de rentabilisation. De nombreux projets sont réalisés malgré l'absence d'une justification financière rigoureuse.
- Enfin, souvent, il n'existe pas de système de mesure du rendement, ni de données suffisantes.

Pour résoudre ces difficultés, on peut éventuellement recenser différentes sources de données pour étayer le raisonnement et la logique, en faisant appel aux données réunies grâce à une analyse rigoureuse. La méthodologie proposée permet de résoudre la plupart des difficultés notées ci-dessus.

Facteur de rentabilité du RCI

Le guide du SCT sur l'évaluation des programmes¹⁴ précise que l'analyse des coûts et des avantages et l'analyse de la rentabilité sont deux méthodes courantes auxquelles on fait appel pour répondre aux impératifs de l'évaluation des programmes afin d'en mesurer la rentabilité.

Définitions

Analyse des coûts et des avantages (ACA) : l'ACA permet de comparer les avantages financiers (extrants ou résultats) et les coûts des investissements (intrants).

- En ce qui concerne l'analyse des coûts et des avantages, les avantages des programmes sont transformés en unités financières, que l'on compare aux coûts des programmes.
- L'analyse des coûts et des avantages est une méthode qui permet d'évaluer les avantages relatifs de différents projets d'investissement publics afin d'assurer la rentabilité dans l'affectation des ressources. Cette méthode permet de recenser, de représenter et d'évaluer les facteurs dont il faut tenir compte pour faire des choix financiers rationnels. Il ne s'agit pas d'une technique nouvelle. En principe, il suffit simplement de rajuster les calculs traditionnels des profits et des pertes de façon à

¹⁴ Guide d'évaluation des programmes, Secrétariat du Conseil du Trésor, 1991

2004-613 Cadre d'évaluation de l'Initiative du Gouvernement en direct (GeD) Rapport final

tenir compte des objectifs, des critères et des contraintes sociaux plutôt que des objectifs, des critères et des contraintes privés dans l'évaluation des projets d'investissement.

Analyse de la rentabilité (AR) : l'AR permet de comparer les résultats des avantages (extrants ou résultats) et les coûts. Toutefois, les résultats ne sont pas nécessairement transformés en unités financières.

- Dans l'analyse de rentabilité, on compare avec les coûts exprimés en dollars les résultats des programmes exprimés dans une unité non financière, par exemple les vies sauvées.
- Ainsi, on pourrait exprimer sous l'angle de la rentabilité les résultats d'une initiative de transformation des services électroniques du GeD; par exemple, chaque tranche de 1 000 \$ du financement d'un programme (selon les données sur les coûts) permet d'améliorer en moyenne de 5 % les services offerts aux utilisateurs qui font appel à Internet, par rapport à un centre téléphonique ou aux services offerts lorsqu'on se présente au comptoir.
- Ou encore, dans un contexte d'éducation tout à fait différent, chaque tranche de 1 000 \$ du financement d'un programme (selon les données sur les coûts) permet d'apporter en moyenne une amélioration représentant une note de lecture (selon les données sur les résultats). Dans l'analyse de la rentabilité, on exprime les avantages (ou les effets) selon un barème quantitatif distinct de la valeur en dollars.
- On peut aussi analyser la question sous un autre angle : une initiative est rentable si elle permet d'accroître le ratio extrant-intrant. L'équation numérateur/dénominateur représentant « le rendement » (numérateur) par rapport à l'« investissement » (dénominateur).

Méthodologie en neuf étapes

Voici une méthodologie proposée qui comporte neuf étapes et qui vise à adopter une vue d'ensemble dans l'évaluation du rapport qualité-prix du GeD et du gouvernement électronique. Nous définissons ci-après chacune des étapes de cette méthodologie.

Étape 1 : examen de la documentation

- Dans le monde entier, on met de plus en plus l'accent sur l'analyse de la valeur de la TI, du commerce électronique et du gouvernement électronique. Dans cet examen, on isole

2004-613 Cadre d'évaluation de l'Initiative du Gouvernement en direct (GeD) Rapport final

les enjeux et les méthodes se rapportant au contexte de la mesure du gouvernement électronique. La recherche facilite, à l'étape suivante, le déroulement des activités de recensement et de sélection des avantages.

Étape 2 : établissement des catégories de coûts et d'avantages

- Cette étape consiste à établir les catégories de coûts et d'avantages à analyser dans les étapes suivantes. Dans le recensement des coûts et des avantages, on calcule les coûts de tous les investissements financés dans le cadre du GeD, en tenant compte de tous les avantages généraux du gouvernement électronique.

Établissement des catégories de coûts

À cette étape, il faut définir les catégories de coûts engagés par les ministères et les organismes dans la réalisation de leurs projets et de leurs activités dans le cadre du GeD. Les analystes étudient et analysent les données sur les coûts qu'on met à leur disposition. Cette analyse consiste à définir les coûts tangibles ou intangibles. Voici des exemples de coûts : frais fixes, coûts d'acquisition du matériel, frais de développement des logiciels et coûts de l'équipement, de l'embauche et de la formation. Les catégories traditionnelles de coûts tiennent compte des coûts initiaux et continus. On sépare ensuite chacune de ces catégories pour créer des catégories secondaires différentes, selon la nature du projet à analyser.

Établissement des catégories d'avantages

Dans cette méthodologie, on suggère de reprendre les quatre catégories potentielles d'avantages décrites ci-après.

1. Avantages pour les ministères, les organismes et le gouvernement fédéral. Facteur déterminant? Réduire les coûts des opérations gouvernementales, diminuer la redondance, regrouper et intégrer les systèmes gouvernementaux et améliorer la perception des recettes et l'application des lois.
2. Avantages pour les entreprises et les ONG : facteur déterminant? Amélioration de la compétitivité des partenaires du GeD; réduction du volume de documents imprimés réglementaires à remplir pour exercer les activités et réduction du temps consacré à la recherche de l'information, ce qui contribue au développement économique et à la compétitivité.
3. Avantages des services pour les citoyens et l'ensemble de la société : facteur déterminant? Retombées sociales (par exemple, la facilité d'utilisation, l'adhésion, l'accroissement du volume d'information « disponible »,

2004-613 Cadre d'évaluation de l'Initiative du Gouvernement en direct (GeD) Rapport final

l'amélioration du service à la clientèle, l'accélération des services et des délais d'exécution, la satisfaction des clients et la mobilisation des citoyens).

4. Contribution apportée à la réalisation des autres grands objectifs de l'État : facteur déterminant? Améliorations générales du développement économique, social et technologique, promotion des principes démocratiques, libre circulation de l'information, promotion de la transparence et de la responsabilisation au gouvernement et confiance à l'endroit du gouvernement.

Nous expliquons plus en détail, ci-après, chacun des avantages.

1. Avantages pour les ministères ou les organismes et pour le gouvernement fédéral

- Automatisation des processus courants du gouvernement et élimination des coûts des documents imprimés, de l'impression et de l'envoi par la poste; du traitement des chèques, de l'archivage et de l'extraction des documents et de la nécessité, pour les employés, d'avoir des échanges en personne ou par téléphone avec les citoyens.
- Réduction de la nécessité, pour les employés, d'intervenir dans les programmes en direct qui fournissent les formulaires du gouvernement ou dans les programmes qui permettent aux citoyens d'obtenir et de renouveler les permis et des enregistrements, de demander les subventions et les prestations du gouvernement et d'obtenir de l'information sur Internet.
- Accroissement du volume des services partagés et communs utilisés : intégration des systèmes et des bases de données permettant au gouvernement d'être plus réceptif et rentable.
- Réduction du coût des opérations gouvernementales et amélioration de la perception des recettes. Amélioration de la rentabilité et affectation des employés à des travaux plus stratégiques, ce qui est plus rentable.

2. Avantages pour les entreprises et les ONG.

- Contribution au développement économique et à la productivité, ainsi qu'à la compétitivité internationale.
- Bienfait des plus avantageux pour les entreprises, grandes ou petites, ce qui leur permet d'apporter une meilleure contribution à l'économie locale.
- Réduction du volume de documents imprimés réglementaires à remplir pour faire des affaires dans les collectivités.

2004-613 Cadre d'évaluation de l'Initiative du Gouvernement en direct (GeD) Rapport final

- Recherche et dépôt en direct de documents, de rapports sur les impôts et les salaires, vérification des renseignements sur les employés, demandes d'indemnité des travailleurs et présentations réglementaires selon le principe du guichet unique.
3. Avantages des services pour les citoyens et pour l'ensemble de la société
- Mesure dans laquelle l'information du gouvernement est facile à consulter et dans laquelle les services en direct sont accessibles. On définit les avantages apportés par ces programmes en fonction de leur caractère pratique, des gains de temps, de la qualité et de l'intégralité de l'information.
 - Réduction du fardeau administratif pour les citoyens et amélioration de la satisfaction des clients.
 - Avantages intergouvernementaux offerts grâce à l'harmonisation des services.
4. Contribution apportée à la réalisation des autres grands objectifs de l'État
- Libre circulation de l'information
 - Internet favorise la transparence et la responsabilisation, ainsi qu'une société plus démocratique, qui n'exclut personne et dans laquelle les citoyens sont mobilisés.
 - Il améliore l'accessibilité du gouvernement à tous les niveaux et favorise l'information et la participation des citoyens.
 - Il augmente la confiance portée au gouvernement.
 - Améliorations générales dans le développement économique, social et technologique.
 - Amélioration de la généralisation de la TIC (technologie de l'information et des communications) dans l'économie de l'information.
 - Promotion du développement économique en faisant valoir les attraits, les avantages, les lieux historiques et les zones de loisirs du Canada auprès des visiteurs potentiels, des entreprises et des résidents.
 - Permet au Canada de devenir le pays le plus branché du monde, de former des travailleurs plus compétents et d'améliorer les conditions d'accès à l'information gouvernementale pour tous les citoyens canadiens dans l'ensemble des régions.
 - Démontre la capacité du gouvernement d'interagir en direct avec les citoyens dans le respect des règles de sécurité, en projetant l'image d'un gouvernement moderne, réceptif et transparent.

À chacun de ces avantages correspondent les indicateurs (c'est-à-dire des pourcentages, des ratios et une valeur en dollars) qui seront appliqués dans l'analyse des dernières étapes afin de connaître les avantages objectifs et subjectifs, directs et indirects et tangibles et intangibles.

Étape 3 : réalisation du sondage auprès des ministères et examen des données existantes

Cette étape consiste à recenser et réunir les données auprès du Bureau du GeD et dans le cadre d'un sondage auprès des ministères et des organismes fédéraux qui ont participé ou non au GeD. On a l'intention de transmettre ce sondage aux principaux responsables du GeD dans les ministères.

- On attribue des avantages et des coûts à tous ces groupes. On a l'occasion de mener de front le travail de collecte de données et le déroulement d'un sondage ministériel. On peut analyser immédiatement les données existantes, pendant le déroulement du sondage interne. On pourra ainsi réaliser le projet dans les délais.

Déroulement du sondage auprès des ministères

Cette étape consiste à créer un sondage à l'intention des ministères et des organismes afin d'enregistrer les données qu'on ne trouve pas, à l'heure actuelle, dans la documentation existante. Il s'agit de la méthode la plus économique pour réunir les données. Veuillez consulter, dans l'Appendice H, la liste des questions qu'on pourrait poser dans ce sondage aux principaux responsables du GeD.

- Comme il s'agit d'un sondage complet, il faudra présenter, à chacun des ministères de taille moyenne ou importante, une séance d'information et d'orientation.
- Il faudrait également prévoir une séance d'information et d'orientation pour les petits ministères et organismes. L'objectif de cette étape consiste à réduire le volume de travail pour les représentants de ces ministères et organismes.

Examen des présentations sur les projets et des projets financés dans le cadre du GeD

Cette étape consiste à réunir les données existantes auprès des responsables des projets qui ont demandé et reçu un financement dans le cadre du GeD. Les données à recueillir incluraient les examens de programmes, les documents originaux sur les projets, les examens après la mise en œuvre, les évaluations, les vérifications et les études de cas pour l'ensemble des programmes et des services financés dans le cadre du GeD pendant la période comprise entre 2000 et 2005.

Étape 4 : réalisation d'études de cas

Cette étape consiste à réaliser des études de cas pour les projets sélectionnés. Il faut établir des critères pour sélectionner les études de cas appropriées. La méthode consiste à sélectionner des projets et des activités du GeD, les ministères et les organismes visés ou d'autres entités canadiennes ou internationales (dont le nombre et les modalités de sélection dépendront de l'option retenue pour l'évaluation; cf. la section 6 du présent rapport) qui se seront identifiés dans le sondage, et à examiner les projets ou les documents qui font état d'un ensemble équilibré d'avantages objectifs et subjectifs, directs et indirects et tangibles et intangibles et de coûts, ou encore de nouvelles méthodes pour le calcul du rapport qualité-prix des services électroniques et du gouvernement électronique.

Étape 5 : définition des objectifs des projets et des activités du GeD

Cette étape consiste à définir les objectifs des projets et à déterminer les progrès accomplis ou les réalisations produites par rapport à ces objectifs (par exemple, pour ce qui est de la commodité, de l'accessibilité et de la rentabilité des services).

- Il faudra fournir, à l'équipe responsable des projets, pour lui permettre d'établir des comparaisons, les valeurs de base et les indicateurs actuels. Il est nécessaire d'établir une norme de base pour les processus existants avant la transformation. On compare cette norme de base à la situation postérieure à la transformation pour connaître les avantages du changement.
- On évaluera les objectifs selon le point de vue des réalisations produites ou des progrès accomplis par rapport aux objectifs de chaque projet.

Étape 6 : classification des programmes et des services

À cette étape de l'évaluation, on tâchera également de classer l'ensemble des programmes et des services en groupes logiques. La méthode de catégorisation consiste à recenser les points communs dans les programmes et les services pour permettre de les regrouper naturellement. L'objectif consiste à sélectionner un sous-ensemble des programmes et des services qui soit représentatif de l'ensemble, pour que l'analyse des données soit facile à gérer. On pourrait évaluer les aspects suivants :

- l'importance des ministères (de taille modeste, moyenne ou importante);
- les groupes cibles (à savoir, les citoyens, les entreprises, les organismes non gouvernementaux et les intervenants à l'étranger);

2004-613 Cadre d'évaluation de l'Initiative du Gouvernement en direct (GeD) Rapport final

- la nature et la portée (à savoir, les services informationnels et les services transactionnels).

Étape 7 : analyse des avantages

- Cette étape consiste à évaluer les avantages de chacun des programmes et des services du GeD et à établir des correspondances avec chacune des quatre catégories d'avantages. Il faut donc associer chaque objectif défini pour les projets à une catégorie d'avantages en particulier. On s'assure ainsi de réunir et de mesurer tous les résultats des projets, selon une méthodologie uniforme.
- Par exemple, de nombreux programmes du GeD ont fait état d'une augmentation de la satisfaction des utilisateurs. Cet avantage appartient à la catégorie des « avantages des services pour les citoyens et pour l'ensemble de la société ». Les avantages comme la réduction du coût du papier, de la photocopie et de l'impression ou la diminution du nombre d'employés affectés au service au comptoir appartiendraient à la catégorie des « avantages pour les ministères ou les organismes ».
- Il est important de signaler que cette analyse des avantages s'applique à la fois aux utilisateurs et aux ministères. Les investissements du GeD font rejaillir des avantages non seulement sur les ministères internes, mais aussi sur le grand public externe. On considère que ces avantages touchent les collectivités, les entreprises et la société.

Étape 8 : analyse des coûts

À cette étape, il faut recenser les coûts tangibles et intangibles engagés par les ministères ou les organismes pour lesquels on fournira des données. Dans l'évaluation, on ne fera appel qu'aux sources de données faciles d'accès. Les frais fixes, les coûts d'acquisition du matériel, les frais de développement des logiciels et les coûts de l'équipement, de l'embauche et de la formation sont des exemples de coûts.

- Par exemple, si une visite type à un comptoir ou un bureau coûte 30 \$, le Ministère doit faire clairement connaître les données, en plus de calculer tous les coûts précis qui entrent dans le calcul de ce chiffre. Il s'agit d'un travail difficile; par conséquent, on s'en remettra aux données qui sont effectivement disponibles.
- L'analyse des coûts consiste à classer les coûts dans les différentes catégories (coûts initiaux et continus). On divise ensuite chacune de ces catégories en sous-catégories différentes. Par exemple, selon la nature du projet, la catégorie des coûts initiaux comprendrait les sous-catégories suivantes : (i) les logiciels d'application et les services; (ii) l'environnement; (iii) la transition; (iv) la maintenance.

2004-613 Cadre d'évaluation de l'Initiative du Gouvernement en direct (GeD) Rapport final

- L'analyse des coûts tient également compte de toutes les « contributions en nature » qui ont pu être apportées par des organismes externes. On devrait calculer tous les investissements du GeD qui ont été égalés par des organismes non gouvernementaux. Par exemple, Environnement Canada offre, pour la gestion du transport des déchets dangereux, un portail qui a pu être développé grâce au financement apporté par le secteur privé et le gouvernement.

Étape 9 : déroulement de l'analyse cumulative

L'évaluation portera essentiellement sur les quatre principales catégories d'avantages et sur les grandes catégories de coûts. Dans l'analyse, on examinera les résultats produits dans l'ensemble de l'Initiative du GeD en ce qui a trait à la rentabilité. Cette analyse indiquera dans quelle mesure on a produit des avantages et engagé des coûts dans chaque catégorie.

Appendice H : sondage ministériel type

Introduction

Comme dans tous les programmes ou dans toutes les initiatives du gouvernement, l'utilité de l'Initiative du gouvernement en direct (GeD) en particulier et du gouvernement électronique en général réside dans les avantages offerts au grand public et dans les nouvelles perspectives qu'elle apporte pour créer une valeur. L'objectif général de cette étude consiste à mesurer le rendement sur le capital investi (RCI) cumulatif de l'Initiative du GeD pendant la période comprise entre 2000 et 2005 et du gouvernement électronique pour tous les programmes et les services pertinents. Il faudrait examiner l'impact du GeD selon le point de vue de ses extrants et de ses résultats dans le contexte général du gouvernement électronique fédéral.

Contexte

Le GeD constitue un tremplin qui a déterminé et qui continuera de déterminer les investissements et la participation au gouvernement électronique. Par exemple, un ministère qui a développé un service en direct sans faire appel au financement du GeD profite ou profitera du tremplin constitué par les investissements du GeD.

On croit qu'il existe un lien entre l'investissement dans le GeD – et dans le développement de ce tremplin –, ce qui a permis de développer le gouvernement électronique dans son ensemble au cours des cinq dernières années et ce qui permettra de le faire pendant un certain nombre d'années. La méthode consiste à quantifier la plupart des avantages du gouvernement électronique et à les sonder pour savoir comment on peut les attribuer à l'Initiative du GeD, ainsi qu'à ses projets et activités, dans des secteurs comme la validation du principe, les projets pilotes, le leadership, l'infrastructure, les règlements et les lois, la régie, les solutions de services partagés, la normalisation des sites Internet et l'exploitation uniformes, l'accessibilité et la documentation bilingue.

Sondage

1. Profil général

- 1.1 Avez-vous participé à l'Initiative du GeD? Si oui, comment avez-vous procédé?
À quels projets du GeD avez-vous participé?
- 1.2 Avez-vous réalisé d'autres projets de gouvernement électronique en dehors du cadre du GeD? S'agissait-il de projets pangouvernementaux et axés sur la clientèle (pour le GeD ou le gouvernement électronique en général)? Ces projets

**2004-613 Cadre d'évaluation de l'Initiative du Gouvernement en direct (GeD)
Rapport final**

ont-ils été touchés et déterminés par les projets et les activités de l'Initiative du GeD? Veuillez préciser et expliquer ces projets.

2. À-propos

- 2.1 Veuillez énumérer tous les projets du GeD auxquels vous avez participé, directement ou indirectement, en précisant l'année. Nous souhaiterions examiner certaines de vos présentations sur des projets de gouvernement électronique. Veuillez fournir la liste de tous les projets et nous faire connaître le nom d'une personne-ressource clé pour nous permettre de faire un suivi.
- 2.2 Quels sont les enjeux, les difficultés, les besoins ou les problèmes dont chaque projet visait à tenir compte?
- 2.3 Chaque projet s'harmonisait-il avec les besoins et les priorités des intervenants ciblés? Les employés de votre ministère ou de votre organisme, les ONG, les organismes externes, les citoyens et les entreprises, d'autres ministères ou des organismes internationaux pourraient faire partie des intervenants.

3. Opinions et attitudes

- 3.1 Quelles sont vos opinions sur le rapport qualité-prix et les avantages du GeD?
- 3.2 À votre avis, le GeD est-il une initiative qui a été massivement adoptée au sein de votre ministère ou de votre organisme? Veuillez fournir des explications, des exemples et des données justificatives.

4. Production des résultats

- 4.1 Nous croyons savoir que de nombreux profils de projets sont diffusés sur le site Web. Nous souhaiterions prendre connaissance des principaux rapports ministériels, examens de programmes, évaluations, examens postérieurs à la mise en œuvre, vérifications, études de cas et documents connexes sur vos projets dans le cadre du GeD, pour chacune des années de la période comprise entre 2000 et 2005. Veuillez fournir la liste de chacun des examens et de chacune des évaluations effectués dans le cadre du GeD (à l'interne ou à l'extérieur).
- 4.2 Quels sont les avantages produits grâce à vos projets et à vos activités? Quels progrès réalisez-vous dans la production des résultats? Veuillez faire connaître les résultats réels et les résultats visés, de même que tous les résultats non voulus.
- 4.3 Quels sont les coûts (initiaux et continus) de vos programmes et services financés dans le cadre du GeD?
- 4.4 Y a-t-il des projets qui auront pour effet de transférer les services dans d'autres modes de prestation? Par exemple, avez-vous constaté qu'on faisait plus massivement appel à Internet et avez-vous remarqué une réduction du nombre de personnes au comptoir? Veuillez fournir les données justificatives.

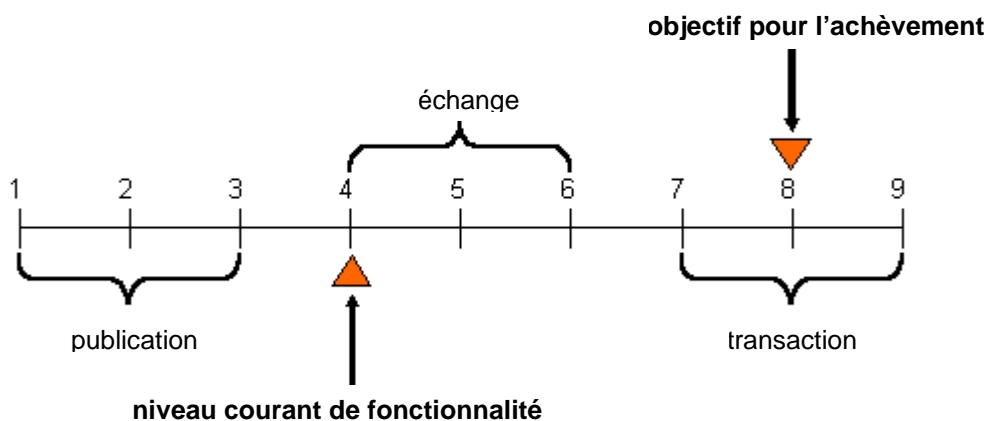
2004-613 Cadre d'évaluation de l'Initiative du Gouvernement en direct (GeD) Rapport final

5. Rentabilité des résultats

- 5.1 La relation entre les coûts et les résultats est-elle raisonnable? Quelle comparaison peut-on établir entre les coûts et les points de repère pertinents?
- 5.2 Les dépenses réelles correspondent-elles aux dépenses planifiées? Ou encore, relève-t-on un écart important?

6. Perfectionnement des programmes et des services

- 6.1 Le Gouvernement en direct a mis au point un modèle de maturité des services (cf. ci-après). Ce modèle est défini dans le Cadre de responsabilisation et d'évaluation du rendement (CRER) pour l'Initiative du Gouvernement en direct (http://www.cio-dpi.gc.ca/si-as/performance/performance_f.pdf). Veuillez indiquer les progrès accomplis dans chacun de vos projets dans le cadre du GeD en ce qui a trait à la maturité visée pour les niveaux de services au niveau, à l'heure actuelle et à terme pour les services informationnels et les services transactionnels. Le diagramme ci-après en donne un exemple.



7. Participation des organismes externes

- 7.1 Des organismes non gouvernementaux ou des entreprises ont-elles participé à l'un de vos projets dans le cadre du GeD?
- 7.2 Si oui, quel a été l'investissement consenti par le gouvernement et quelles ont été les contributions en nature offertes par les organismes gouvernementaux ou les entreprises?

8. Réalisation des avantages et gestion des coûts

- 8.1 Dans quelle mesure votre ministère ou votre organisme a-t-il pu réaliser les avantages exposés dans votre présentation à l'origine? Veuillez faire connaître toutes les données et tous les calculs qui vous ont permis de répondre à cette question. Précisez toutes les données pertinentes, par exemple le nombre

2004-613 Cadre d'évaluation de l'Initiative du Gouvernement en direct (GeD)
Rapport final

d'utilisateurs, d'organismes et d'intervenants touchés, le budget des projets et les résultats financiers.

- 8.2 Comment votre ministère réalise-t-il les avantages dont vous faites état dans vos projets de gouvernement en direct? De quelle infrastructure disposez-vous pour vous assurer de réaliser les avantages escomptés? Continuerez-vous de produire ces résultats et ces avantages?
- 8.3 Prévoyez-vous d'offrir de nouveaux services en direct parce que les volets du GeD sont en place à l'heure actuelle? Si oui, quels sont ces services?
- 8.4 Connaissez-vous des avantages que vos partenaires et entrepreneurs pourraient réaliser grâce à ces projets, par exemple s'ils peuvent faire valoir, auprès d'autres gouvernements, clients et administrations, les compétences acquises dans ces projets? Veuillez préciser.

9. Parcours de transformation des services

- 9.1 Quelles leçons apprises et quelles meilleures pratiques peut-on attribuer à chaque projet?
- 9.2 Comment a-t-on pu intégrer, dans les activités de l'organisme, l'apprentissage et le perfectionnement des compétences? Combien de chefs de projet ont-ils pu enrichir leurs compétences grâce à ces projets?
- 9.3 Quelles sont les étapes suivantes que vous prévoyez de réaliser en particulier pour chacun de ces projets?