



Gouvernement
du Canada

Government
of Canada

Gouvernement en direct

2006

Canada

Nota : Les sites Web et les liens indiqués dans le présent rapport sont actualisés à la date du 23 décembre 2005.



Gouvernement en direct, un pas vers l'exploitation du plein potentiel de la technologie de l'information



Au nom de tous les partenaires qui ont travaillé collectivement à l'initiative Gouvernement en direct, c'est avec une grande fierté que je déclare mission accomplie. En effet, le gouvernement du Canada a atteint l'objectif qu'il s'était fixé, à savoir offrir en direct, partout au pays, jour et nuit et dans les deux langues officielles, les 130 services les plus couramment utilisés.

L'initiative Gouvernement en direct figure sans contredit parmi les grandes réussites du Canada. La population et les entreprises canadiennes, de même que les clients étrangers, ont adopté sans réserve les services sur le Web et ils continuent d'en apprécier la valeur.

Le succès de l'initiative Gouvernement en direct est le fruit des efforts conjugués de 34 ministères et organismes (notamment Travaux publics et Services gouvernementaux Canada et le Secrétariat du Conseil du Trésor), ainsi que de partenaires privés et d'autres ordres de gouvernement, qui ont collaboré ensemble pour rendre possible ces services novateurs. Cette initiative n'aurait pas eu le succès qu'on lui connaît aujourd'hui sans la participation de tous. Voilà une véritable preuve que le gouvernement du Canada peut rassembler le talent, le leadership, la vision et l'engagement afin d'offrir des services à la population canadienne de façon plus rapide et plus efficace. Je tiens d'ailleurs à profiter de l'occasion pour remercier tous ceux et celles qui ont participé à cette initiative.

Pour y parvenir, nous sommes sortis des sentiers battus, nous avons abordé le service à la clientèle sous des angles totalement nouveaux et nous avons pris des risques, tout en étant convaincus que nous sommes sur la bonne voie. En somme, nous nous sommes servis de la technologie pour faire œuvre de pionnier, montrant ainsi la voie.

La méthode pangouvernementale et centrée sur la clientèle que la Canada a adoptée pour assurer ses services en direct jouit d'une reconnaissance mondiale. Effectivement, durant cinq années consécutives, Accenture a désigné le Canada comme étant la référence

en matière de prestation de services en direct dans un contexte gouvernemental. De même, les réalisations du Canada à cet égard ont convaincu de nombreux pays de recourir à l'expertise de celui-ci.

Grâce à l'initiative Gouvernement en direct, nous disposons maintenant de bases solides sur lesquelles fonder une transformation plus poussée des services. Ensemble, nous possédons l'expertise grâce à laquelle nous pouvons aider le gouvernement à accroître sa capacité de répondre aux besoins, d'innover et de rendre des comptes. Le temps est venu d'aller de l'avant, forts des leçons que nous avons tirées de l'initiative Gouvernement en direct. Le temps est venu de réfléchir à ce que seront les étapes ultérieures. Le temps est venu d'améliorer une fois de plus les services que nous offrons aux citoyens et aux entreprises canadiennes, ainsi qu'aux clients internationaux.

N'allez pas penser que ce rapport final vient mettre un terme à l'innovation au gouvernement du Canada. Au contraire, bien que l'initiative Gouvernement en direct tire à sa fin, une nouvelle étape de consolidation et de gain d'efficacité doit être lancée prochainement. Cette étape laisse entrevoir l'avenir; elle consiste à trouver des moyens novateurs d'offrir des services intégrés qui regroupent l'ensemble des administrations et des voies de communication. Nous avons pour but d'assurer les services de façon plus judicieuse, plus rapide et plus économique. Aussi, nous continuerons de nous employer à améliorer la façon dont le gouvernement du Canada mène ses activités, à la plus grande satisfaction des clients.

J'ai la certitude que vous trouverez utile et instructif cet aperçu de l'initiative Gouvernement en direct du gouvernement du Canada, qui a été mise en œuvre de 1999 à 2006.

I. David Marshall

Sous-ministre de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada



**Plus de 50 récompenses reçues
entre 1999 et 2006**



La Conférence et exposition sur les technologies dans l'administration gouvernementale (GTEC), événement polyvalent d'apprentissage et d'échanges unique au Canada, s'adresse aux professionnels en technologies de l'information du secteur public. La Semaine GTEC permet de présenter des solutions technologiques et des connaissances techniques de pointe de partout au Canada et du monde entier, d'organiser une conférence de trois jours qui offre l'occasion d'un apprentissage hors pair, et de célébrer les succès du secteur public grâce au Programme et au Gala des Prix de distinction.

Ministères et organismes participants

- A Affaires étrangères Canada *Affaires étrangères et Commerce international
Affaires indiennes et du Nord Canada
Agence canadienne de développement international
Agence de promotion économique du Canada atlantique
Agence des services frontaliers du Canada *Agence des douanes et du revenu du Canada et Citoyenneté et Immigration Canada
Agence du revenu du Canada *Agence des douanes et du revenu du Canada
Agriculture et Agroalimentaire Canada
Anciens combattants Canada
- B Bureau du Conseil privé
- C Centre des armes à feu Canada *Solliciteur général
Citoyenneté et Immigration Canada
Commerce international Canada *Affaires étrangères et Commerce international
Commission de la fonction publique du Canada
- D Défense nationale
Développement économique Canada pour les régions du Québec
Développement social Canada *Développement des ressources humaines Canada
Diversification de l'économie de l'Ouest Canada
- E École de la fonction publique du Canada *Centre canadien de gestion
Environnement Canada
- F Finances Canada
- G Gendarmerie royale du Canada
- I Industrie Canada
- J Justice Canada
- P Parcs Canada *Patrimoine canadien
Patrimoine canadien
Pêches et Océans Canada
- R Ressources humaines et Développement des compétences Canada *Développement des ressources humaines Canada
Ressources naturelles Canada
- S Santé Canada
Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada
Sécurité publique et Protection civile Canada * Solliciteur général Statistique Canada
- T Transports Canada
Travaux publics et Services gouvernementaux Canada

* Anciennement connus sous un autre nom de ministère ou d'organisme



Table des matières

Gouvernement en direct, un pas vers l’exploitation du plein potentiel de la technologie de l’information	i
Ministères et organismes participants	iv
Résumé	1
Mission accomplie!	5
Chapitre 1 — Rendre les services plus accessibles	7
Surmonter les obstacles organisationnels	7
Surmonter les obstacles techniques	9
Surmonter les obstacles linguistiques	10
L’accès facile est précieux pour les contribuables	11
L’accès facile stimule la participation des clients	12
Chapitre 2 — Offrir des services améliorés et mieux adaptés	15
Efficacité!	16
Interactions uniformes	17
Décisions éclairées grâce à l’information	19
Chapitre 3 — Instaurer la confiance	21
Information fiable et à jour	21
Protection de la vie privée	21
Transactions protégées	22
Sécurité de la personne	24
La voie à suivre	27
Le point	27
Prestation multimodale de services intégrés	29
Module 1 — Leadership mondial du Canada en matière de gouvernement électronique	31
Le Gouvernement en direct du Canada sur la scène internationale	31
Comparaisons internationales	33
Mettre à profit les antécédents du Canada	37
Module 2 — Travailler avec d’autres administrations	39
Création de réseaux d’échange de pratiques	40
Création d’outils de base clés	42
Projets d’apprentissage et de transformation	45
Le prochain enjeu	45

Module 3 — Site du Canada, passerelles et regroupements	.47
Les réussites	.48
Outils et soutien communs	.50
Gouvernance	.51
Viabilité	.53
L’avenir de la présence du gouvernement du Canada sur le Web	.54
Témoignages de clients	.54
Module 4 — Mettre à profit le potentiel de la Voie de communication protégée	.55
Aperçu	.55
Utilisation des services offerts par la Voie de communication protégée	.56
Mobilisation des clients	.57
Régime de gouvernance de la Voie de communication protégée	.58
L’avenir de la Voie de communication protégée	.58
Module 5 — Leadership et gestion	.61
Gouvernance	.61
Gestion responsable	.64
Leçons apprises	.68
Module 6 — Avancement des travaux relatifs aux politiques	.73
Normalisation des sites Internet	.73
Gestion de l’information	.74
Langues officielles	.75
Protection de la vie privée	.76
Sécurité	.77
Annexe A — Financement central de l’initiative du Gouvernement en direct	79
Annexe B — En direct, les 130 services les plus couramment utilisés!	.87
Annexe C — Références bibliographiques	.97



Résumé

Le rythme effréné de la vie moderne dans une économie et une société basées sur le savoir signifie que maintenant plus que jamais, les citoyens canadiens s'attendent à interagir facilement avec leur gouvernement. Ils veulent un guichet unique pratique, précis et rapide leur permettant d'accéder aux services. Ils préfèrent effectuer des transactions simples eux-mêmes, mais obtenir un service personnalisé auprès des fonctionnaires pour leurs besoins plus complexes. Les citoyens canadiens veulent que leur gouvernement utilise l'information de façon productive afin d'ajouter de la valeur sans porter atteinte à la confidentialité, de favoriser l'amélioration des services et de produire de meilleurs résultats stratégiques qui procurent des avantages à la population.

Grâce à Gouvernement en direct, ces objectifs sont en voie d'être atteints. Nous avons changé fondamentalement la façon dont le gouvernement du Canada interagit avec les citoyens et les entreprises. Tout a commencé par une vision dont l'objectif était de changer la nature des relations du gouvernement avec ses citoyens à l'aide de la technologie.

Grâce à l'initiative du Gouvernement en direct, le gouvernement du Canada s'avère le mieux branché au monde avec ses citoyens. Les objectifs demeurent axés sur les éléments suivants :

- procurer aux citoyens une administration plus accessible, où l'information et les services sont organisés en fonction des

besoins des clients et sont accessibles en tout temps, en tout lieu et en français ou en anglais;

- fournir des services améliorés et mieux adaptés grâce à la mise en place de services électroniques plus efficaces et plus rapides;
- gagner la confiance à l'égard de la prestation des services en direct en veillant à la protection et à la sécurité des transactions électroniques et des renseignements personnels.

« ...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⁾



Deux principes de base ont guidé les efforts visant à mettre l'usage d'Internet au profit des citoyens canadiens, des entreprises canadiennes et des clients internationaux :

- regrouper l'information et les services en fonction des besoins et des priorités des clients, ET NON en fonction de l'appareil gouvernemental;
- établir des partenariats entre les ministères et organismes fédéraux et avec d'autres administrations en vue de regrouper les services en fonction des clients, ET NON en fonction des champs de compétence.

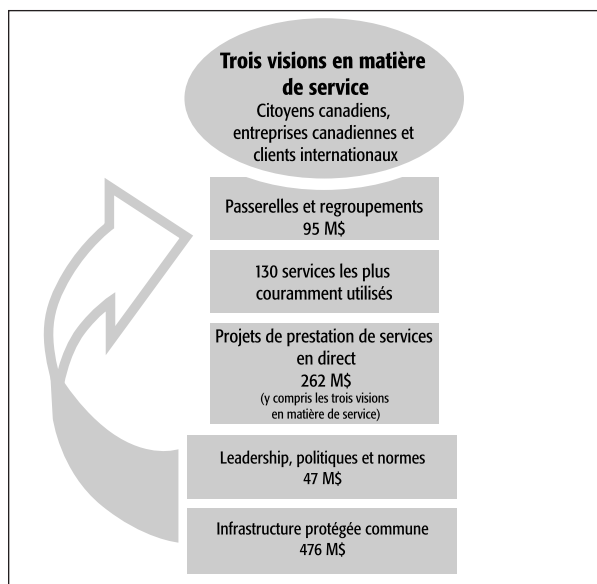
L'initiative du Gouvernement en direct a permis à 34 ministères et organismes :

- d'accélérer la conception et la prestation en direct des 130 services les plus couramment utilisés;
- de repenser en profondeur la façon dont ils utilisent la voie électronique pour fournir de l'information et des services aux clients;
- de collaborer dans le but d'assurer un accès « sans fausse route » aux services gouvernementaux;
- de mettre en commun les expériences, les méthodes de travail, les leçons à retenir et les outils tout en s'axant davantage sur les clients;
- de mettre en place une infrastructure électronique protégée, robuste et perfectible en vue des transactions en direct évoluées de demain.

Gouvernement en direct a également permis d'entreprendre d'importants travaux au chapitre des politiques dans le but de transformer de fond en comble la façon dont le gouvernement du Canada interagit avec les citoyens.

Depuis cinq ans, la société Accenture classe le Canada au premier rang mondial en matière de gouvernement électronique dans le cadre d'évaluations indépendantes. La dernière étude d'Accenture, publiée en avril 2005⁽²⁸⁾, explique le succès continu du Canada par le leadership dont fait preuve le gouvernement en matière de service à la clientèle et par les efforts considérables que celui-ci déploie pour informer et éduquer les citoyens au sujet de ses services. Aujourd'hui, d'autres pays prennent l'exemple sur le leadership et les réalisations du Canada quant à la prestation de services électroniques.

En utilisant de façon stratégique ses ressources limitées, l'initiative du Gouvernement en direct se révèle un catalyseur en ce qui a trait à l'amélioration des services gouvernementaux et à la prestation multimodale de services.



L'initiative du Gouvernement en direct

L'initiative du Gouvernement en direct a bénéficié d'un investissement totalisant 880 M\$ sur une période de six ans afin d'accélérer l'élaboration de services en direct. Les ministères, les organismes et d'autres partenaires ont également investi leurs propres sommes, ce qui a permis d'améliorer, grâce à Internet, la prestation de nombreux programmes destinés aux particuliers et aux entreprises. Parmi les avantages procurés aux clients, mentionnons une réduction importante des coûts liés à la conformité pour les entreprises, la simplification des transactions, l'amélioration de l'accès et la rapidité des services. Les ministères et organismes profitent quant à eux des gains de productivité et d'efficacité grâce à la réutilisation de certaines solutions ou à l'application de solutions communes. Les investissements ont permis en outre d'assurer, à l'échelle du gouvernement, une meilleure coordination ainsi que des liens plus étroits entre les programmes fédéraux, de même qu'entre ces derniers et les programmes offerts par d'autres paliers de gouvernement.

Tous les participants à cette initiative ont adopté une approche pangouvernementale. Ils ont collaboré afin d'éliminer le travail en vase clos, concentré uniquement sur leur projet, programme ou organisation. L'approche horizontale, si indispensable à l'initiative, devait s'appliquer dans le contexte vertical des autorités et des formalités gouvernementales, nécessitant de ce fait un leadership solide à tous les échelons. Elle représente un important changement de culture et fait de cette initiative un catalyseur du changement.

Une structure de gouvernance par comités a été établie afin de s'adapter à l'évolution des besoins en matière de gouvernement électronique et de répondre aux risques éventuels importants qui nécessitent une intervention des cadres supérieurs pertinents. Sous l'orientation d'une gouvernance horizontale assurée par des sous-ministres, le Bureau du Gouvernement en direct a fait preuve d'un leadership solide en maintenant l'élan et la cohérence des efforts en terrain inconnu. Les intervenants de Gouvernement en direct ont

adopté comme principes fondamentaux la créativité, la collaboration, le travail d'équipe et la coopération.

On s'est essentiellement appuyé sur les sondages et les groupes de consultation pour déterminer la façon dont on devrait organiser l'information du gouvernement en fonction des besoins et des préférences des particuliers et des entreprises. On a pu ainsi créer une série de regroupements par sujet ou public cible, garantissant par là un accès « sans fausse route » aux utilisateurs, et on a pu concrétiser le « décloisonnement » de certains services.

La collaboration soutenue entre les partenaires s'est avérée clé dans l'élaboration et la mise en œuvre réussie de solutions intégrées et communes à plusieurs ministères ou administrations, dans la perspective d'assurer un meilleur service aux clients. Il a fallu maintenir une surveillance régulière des services et des projets pendant leur élaboration et prendre des mesures proactives pour résoudre les problèmes et atténuer les risques. À chaque étape, il a fallu engager un effort collectif dans le but de répondre aux attentes des clients et d'offrir des solutions pangouvernementales tout en visant la prestation de services efficaces, fiables et adaptés, non seulement par voie électronique, mais aussi par tous les autres modes de prestation.

Le fait que les particuliers et les entreprises utilisent en plus grand nombre et plus souvent les services en direct témoigne du succès de l'initiative. En 2005, les 130 services les plus couramment utilisés étaient offerts en direct, en complément des modes de prestation plus traditionnels (en personne, au téléphone et par la poste). Soixante et onze pour cent des internautes ont consulté un site Web du gouvernement du Canada au cours des douze derniers mois et se sont déclarés très satisfaits de la qualité des sites. Le nombre d'interactions avec le gouvernement du Canada est passé d'environ 470 millions en 2001, à près de 1,1 milliard en 2005. Les transactions en direct représentent désormais 30 p. 100 de toutes les transactions. Les citoyens

canadiens, les entreprises et les clients internationaux accèdent à plusieurs services en direct, en tout temps, en tout lieu et dans la langue officielle de leur choix. Les cyber-services répondent aux attentes des citoyens canadiens. En témoignent, l'utilisation croissante du mode de prestation électronique et les sondages ministériels qui indiquent que 94 p. 100 des utilisateurs en direct sont satisfaits du service.

La Voie de communication protégée est au cœur du mode de prestation en direct. Elle garantit aux citoyens canadiens la sécurité et la protection de leur vie privée, et offre aux ministères et aux organismes une infrastructure commune. Ayant acquis un savoir-faire sans égal dans le domaine, le Canada est maintenant reconnu comme un leader mondial en matière de protection des renseignements personnels des citoyens. Il existe aujourd'hui des politiques pour assurer :

- l'uniformité dans la présentation des services;
- l'accès des personnes handicapées aux services;
- le traitement des questions liées à la protection de la vie privée;
- la gestion efficace de l'information afin d'en assurer la qualité;
- la mise en place d'un modèle de gestion des ressources humaines pour aider les gestionnaires et les spécialistes dans le domaine de la gestion de l'information, de la technologie de l'information et de la prestation de services.

L'initiative du Gouvernement en direct a donné au gouvernement l'occasion d'approfondir sa connaissance quant à l'utilisation ultime de la voie électronique pour améliorer la prestation multimodale des services. Les activités financées dans le cadre de l'initiative ont conduit à un programme en matière de transformation de service. Ce programme comporte aujourd'hui une infrastructure électronique commune, robuste et

perfectionnée, capable de traiter des transactions complexes en temps réel; des services internes conçus par des organismes de services partagés; un accès par guichet unique à l'information et aux services de plusieurs ministères et organismes offerts aux citoyens canadiens par l'intermédiaire de la nouvelle organisation appelée Service Canada. Même si l'initiative du Gouvernement en direct s'achève en 2006, elle aura jeté pour l'avenir les bases de la transformation des services gouvernementaux.

Le présent rapport contient trois parties et décrit les activités entreprises entre 1999 et 2006 dans le cadre de l'initiative du Gouvernement en direct :

- la première partie fait état des progrès réalisés, selon la recherche sur l'opinion publique, en vue d'améliorer l'accès, d'accroître l'adaptabilité des services, d'instaurer la confiance à l'égard des services électroniques et de mettre en place un modèle de prestation multimodale de services;
- la deuxième partie décrit les éléments (ou modules) essentiels qui soutiennent le niveau de préparation du gouvernement pour la transformation de service. Ces éléments sont la collaboration internationale, les partenariats intergouvernementaux, la création de passerelles et de regroupements axés sur les clients, la conception de l'infrastructure protégée commune, la coordination du leadership et de la gestion, ainsi que l'élaboration de politiques;
- la troisième partie renferme les annexes qui décrivent l'affectation des crédits centraux, les 130 services les plus couramment utilisés offerts désormais en direct et les références bibliographiques des principaux documents.

Mission accomplie!

Du **Yukon**, au sujet d'Internet et de la bibliothèque publique : « La bibliothèque publique de Whitehorse est ouverte 71 heures [par semaine], et les deux postes publics d'accès Internet sont toujours occupés. »

De la **Colombie-Britannique**, au sujet des Produits de renseignements commerciaux – Strategis : « Votre site est formidable. Je l'utilise tous les jours. »

Des **Territoires du Nord-Ouest**, au sujet du fournisseur de services Internet d'Inuvik : « Nous avons débuté à la fin de 1995 avec 30 abonnés. Nous en comptons maintenant plus de 800. »

De l'**Alberta**, au sujet des licences sur le spectre des radiofréquences : « Le site Spectre en direct est indispensable à mon travail. »

De la **Saskatchewan** au sujet de RésEAU : « Quel site fantastique! »

Du **Manitoba**, au sujet de la déclaration électronique sur la faillite et l'insolvabilité : « Je recommande à d'autres entreprises d'adopter les transmissions électroniques. J'ai hâte de pouvoir utiliser ces services pour toutes les demandes. »

Du **Nunavut**, au sujet du service Télé Santé : « Ikajuruti Inungnik Ungasiktumi – un outil pour aider les gens en régions éloignées. »

Du **Québec**, au sujet du site sur les services de police communautaires, contractuels et autochtones : « C'est un très bon site pour les jeunes et les parents. J'ai appris plein de choses en lisant les fiches d'information et les articles. »

De l'**Ontario**, au sujet du site sur la fiscalité des entreprises : « Une autre amélioration importante est l'utilisation exponentielle du Web... Une telle approche est une grande amélioration par rapport à l'époque où il fallait téléphoner ou écrire pour demander un formulaire... »

De **Terre-Neuve**, au sujet du service Promotion de la santé : « Grâce à votre merveilleux site Web, non seulement j'ai découvert que j'ai XX (nom de la maladie supprimé), mais je l'ai découvert assez rapidement pour me soigner et guérir. Merci encore! »

Du **Nouveau-Brunswick**, au sujet de la numérisation de documents historiques sur la construction navale : « Il ne s'agit pas seulement de conserver l'histoire. Ce projet donne également aux jeunes adultes qui ont été recrutés pour cette tâche l'occasion de développer leurs talents. »

De l'**Île-du-Prince-Édouard**, au sujet de MERX : « Il s'agit d'un important forum pour accéder au gouvernement fédéral. Beau travail! »

De la **Nouvelle-Écosse**, au sujet de la Passerelle pour l'histoire militaire canadienne : « Un site sensationnel! Bravo! Je l'utiliserai pour mes classes d'histoire. »

Rendre les services plus accessibles

L'initiative du Gouvernement en direct vise à assurer une accessibilité optimale aux services informationnels et transactionnels. De par sa nature, Internet permet aux citoyens des régions urbaines et rurales d'accéder en tout temps à l'information et aux services, et ce, quand, où et comment ils l'entendent, et leur propose des outils et des ressources pour les aider à trouver l'information rapidement. Cependant, le gouvernement a compris que l'accessibilité ne signifie pas seulement garantir que les citoyens canadiens puissent se connecter en tout temps et en tout lieu : il faut surmonter des obstacles, augmenter la valeur pour les clients et obtenir la participation des citoyens canadiens.

Surmonter les obstacles organisationnels

L'une des forces de Gouvernement en direct est d'offrir des services aux clients en éliminant le fardeau qui consiste à comprendre le fonctionnement du gouvernement. L'initiative du Gouvernement en direct a accompli d'énormes progrès à ce chapitre en regroupant les services, en adoptant une approche d'accès « sans fausse route » et en établissant des normes de navigation.

Regroupement

Le principe fondamental du regroupement est d'orienter les utilisateurs vers des services unifiés d'abord en regroupant l'information, puis en l'organisant en fonction de leurs attentes et besoins ponctuels.

Opinion des clients – Regroupement

De récentes études ont permis d'établir que les citoyens canadiens préfèrent que l'information dans un site Web soit organisée par sujet. Par exemple, un sondage⁽⁹⁾ mené en 2005 auprès d'internautes indique que la plupart des répondants préfèrent que l'information soit regroupée par sujet (85 %), puis par événement de la vie (70 %), ministère (70 %), catégorie fonctionnelle (64 %), emplacement (54 %) et public cible (51 %). Au sujet de *caractère utile*, un sondage⁽¹⁰⁾ mené dans la Passerelle des Canadiens indique que 81 % des utilisateurs considèrent que le regroupement par sujet est utile, suivi du regroupement par événement de la vie (57 %). D'autres études appuient ces conclusions, ce qui confirme que les utilisateurs de sites Web souhaitent voir l'information présentée par sujets principaux puis par sous-sujets détaillés, car ce classement leur est familier et est facile à utiliser. Une autre étude⁽⁶⁾ suggère que la présentation de l'information par sujet reflète l'état d'esprit de nombreux utilisateurs et couvre une vaste gamme de situations.

En 1999, le Site du Canada contenait des liens vers plus de 450 sites Web fédéraux. Ce site offrait une foule de liens menant vers différents sites. La conception et la navigation pouvaient varier d'un site à l'autre. L'information était donc fragmentée et éparpillée.

Canada.gc.ca

*D'une foule de liens (1999)...
à un univers de cyber-services axés sur les clients (2006)*



En 2001, on a procédé au lancement de la nouvelle version du site Web principal du gouvernement du Canada, pour lequel on avait adopté une approche de la prestation de services en direct davantage centrée sur les citoyens.

Accès « sans fausse route »

L'une des caractéristiques fondamentales du Web est la multitude de chemins pour accéder à la même information ou au même service. Lorsque tous les chemins mènent à une source autorisée unique, on parle d'accès « sans fausse route ».

Opinion des clients – Accès « sans fausse route »

Bon nombre d'études permettent de conclure que le principe d'accès « sans fausse route » est la caractéristique la plus appréciée dans un site Web. Des études récentes indiquent que les citoyens canadiens s'attendent maintenant à ce que les sites Web gouvernementaux comprennent plusieurs approches organisationnelles. Des études qualitatives ont également validé l'efficacité de l'accès « sans fausse route » en démontrant que les utilisateurs empruntent différents chemins pour chercher de l'information, par exemple en utilisant de l'information regroupée par sujet ou public cible, des liens de ministères ou organismes ou l'index de A à Z.

La Passerelle des Canadiens et résidents (<http://servicecanada.gc.ca/fr/accueil.html>) offre un accès « sans fausse route » à des services de base comme l'emploi. Par exemple, des jeunes à la recherche d'un emploi peuvent choisir *Un jeune* dans le menu *Je suis, Emplois* ou *Formation et carrières* dans le menu *Ce qui m'intéresse, Comment puis-je trouver un emploi* dans la Foire aux questions, ou chercher le mot *emploi* dans l'index de A à Z ou à l'aide du moteur de recherche. Peu importe le chemin choisi, l'internaute trouvera ce qu'il cherche.

Les deux autres passerelles ont également adopté cette approche. La Passerelle des non-Canadiens (http://canadainternational.gc.ca/ci/main_menu-fr.aspx) est un guichet unique pour ceux qui veulent obtenir de l'information et des services sur le Canada : échanges commerciaux, visites, travail ou études. La Passerelle des entreprises (<http://entreprisescanada.gc.ca/gol/cbec/site.nsf/fr/index.html>) est un guichet unique permettant d'obtenir l'information et les services nécessaires tout au long du cycle de vie d'une entreprise, y compris les 10 services les plus demandés par les entreprises.

Navigation intuitive

La navigation est un autre aspect important des sites Web. Le gouvernement du Canada a défini un ensemble de règles appelé *Normalisation des sites Internet*⁽²³⁾ qui assurent l'uniformité des éléments visuels et fonctionnels, comme les barres de menus placées en haut et sur le côté de la page et les identificateurs du gouvernement fédéral.



Opinion des clients – Navigation intuitive!

Les citoyens canadiens ont constamment déclaré qu'ils privilégient les sites Web conviviaux et faciles à utiliser. Un sondage⁽⁹⁾ indique qu'une navigation uniforme dans les sites du gouvernement était un des éléments les plus importants pour 82 % des citoyens canadiens et 87 % des propriétaires d'entreprise. Parmi les éléments clés, il faut aussi noter l'organisation et la structure. De plus, des outils comme des menus et des liens facilitent également la navigation dans les sites Web du gouvernement.

Même si les préférences spécifiques varient légèrement au fil des ans, l'importance qu'accordent les citoyens canadiens aux barres de menu placées en haut et sur le côté gauche de la page comme outils de navigation est constante. S'il est impossible d'arriver à un consensus sur la priorité attribuée à chaque type de barre de menu, il est clair que celles en haut et sur le côté gauche de la page sont l'une des premières fonctions que les utilisateurs remarquent et utilisent dans les sites Web du gouvernement du Canada. C'est à ces endroits que les utilisateurs s'attendent à trouver les éléments normalisés.

Le mot-symbole « Canada », les éléments de conception communs et les normes de navigation rendent les sites Web officiels du gouvernement facilement reconnaissables.

Parallèlement, les moteurs de recherche ont été améliorés afin d'augmenter l'efficacité des sites Web du gouvernement du Canada pour les clients qui font régulièrement des recherches pour trouver de l'information. Par exemple, des participants à des groupes de discussion du site *Le Canada se souvient* (<http://www.vac-acc.gc.ca/remembers%5Ff/>) ont apprécié la fonction de recherche, qui a été très utile lorsque le site a connu une intensification de trafic à l'été 2005, à l'occasion des commémorations de la Seconde Guerre mondiale.



« J'aime bien le site [*Des héros se racontent*], la méthode de recherche de témoignages est excellente et la navigation est facile. »

« La recherche est facile et rapide. »

« Les options de recherche sont bien conçues. »

Surmonter les obstacles techniques

Un des principes clés de l'accessibilité du Web est la conception de sites et de logiciels qui s'adaptent aux différents besoins des utilisateurs. Le gouvernement a conçu différentes versions de son site Web principal afin que les utilisateurs puissent accéder à www.canada.gc.ca peu importe l'équipement (anciennes technologies ou appareils spéciaux) ou la connexion (accès commuté, à large bande ou sans fil) dont ils disposent.

Opinion des clients – Facilité d'accès pour tous

Relativement peu d'études ont abordé les questions d'accessibilité pour les clients handicapés. Une étude⁽¹⁵⁾ a établi que les gens qui ont besoin de logiciels spéciaux pour consulter Internet avaient des problèmes à accéder à l'information et aux services en direct du gouvernement du Canada. Il s'agit notamment de l'affichage de fichiers en format PDF, des applications Flash, des fichiers en format JPG ainsi que du contraste, des polices et des écritures en caractères gras. Les clients qui utilisent un téléphone cellulaire (avec un affichage restreint) se sont heurtés aux mêmes problèmes.

Bienvenue aux utilisateurs spéciaux!

Le regroupement Personnes handicapées en direct (<http://www.ph-endirect.ca/>) constitue un bon exemple des efforts déployés dans le cadre de l'initiative du Gouvernement en direct pour améliorer l'accès. La version actuelle de ce regroupement privilégie l'accessibilité des services relatifs aux voyages, à la santé, au travail, à la formation; les liens de technologie adaptée; le mappage des services pour les personnes aveugles; les liens vers de l'information du gouvernement fédérale destinée aux personnes handicapées.

Le regroupement compte de nombreux services basés sur la boîte à outils *Le Web pour tous* qui a été conçue pour Industrie Canada par Adaptive Technology Resource Centre de l'Université de Toronto. L'interface personnalisable utilise des principes de conception universels qui font en sorte que les personnes âgées, les néo-Canadiens et les personnes handicapées ou ayant de la difficulté à lire puissent accéder aux services et à

l'information dans le Web. Ces personnes peuvent choisir, configurer et sauvegarder leurs préférences à l'aide d'une carte à puce qui configure automatiquement un ensemble de logiciel et de matériel adapté.



Dans l'édition de mai 2005 d'*AccessWorld*⁽³³⁾, Janet Ingber a écrit « Le Canada peut être fier de la trousse *Le Web pour tous*. Imaginez utiliser un ordinateur public et être en mesure de profiter de la technologie adaptée. Vous n'avez qu'à insérer une carte et vos préférences sont configurées. C'est déjà une réalité pour les citoyens canadiens. » (traduction libre)

Lawrence Euteneier, d'Industrie Canada, a remporté le Prix du Chef de la fonction publique en 2003 pour son travail sur l'amélioration du service à la clientèle. M. Euteneier, une personne aveugle, était gestionnaire du Bureau d'accessibilité au Web d'Industrie Canada.

Il convient de souligner que le site Info-aînés Canada a été le premier site du gouvernement du Canada à offrir la fonction d'augmentation de la taille des polices. Cette fonction est toujours bien notée dans les sondages auprès des clients et a été adoptée par d'autres regroupements de Gouvernement en direct.

Accès mobile? Pas de problème!



Le portail sans fil offre un autre bel exemple de recentrage technologique pour les clients. Il s'agit d'un guichet unique rapide et convivial permettant d'accéder à certains renseignements et services du gouvernement. Les clients peuvent consulter wap.gc.ca ou www.gc.ca à l'aide d'un

appareil portable Web comme un téléphone cellulaire ou un assistant numérique personnel.

Parmi les renseignements et services offerts par le portail sans fil, mentionnons les coordonnées des députés, les temps d'attente aux postes frontaliers, les nouvelles du gouvernement, les indicateurs économiques, les taux de change, un convertisseur de devises, de l'information sur les ouragans et les tempêtes tropicales, les numéros sans frais des Centres de services aux entreprises du Canada, les numéros de téléphone des fonctionnaires fédéraux, les numéros internationaux sans frais pour le 1 800 O-Canada, ainsi que les adresses des points de service du Bureau des passeports.

L'évolution du portail sans fil a été influencée par la recherche sur l'opinion publique, des commentaires des utilisateurs envoyés par courriel, les normes de l'industrie et la rétroaction du Groupe de travail interministériel sur les dispositifs sans fil. On a également amorcé, avec certaines provinces et représentants de gouvernements étrangers, un dialogue sur les stratégies et les méthodes à adopter pour la prestation des services sans fil. Le site http://www.gc.ca/mobile/wireless_f.html donne plus de détails.

Surmonter les obstacles linguistiques

Dès le début, l'initiative du Gouvernement en direct a dû faire face à des obstacles relatifs à la qualité du français dans différents sites. Elle s'est par la suite transformée en un moyen de renforcer le caractère bilingue du Canada, au pays comme à l'étranger. La commissaire aux langues officielles a fait l'éloge des réalisations de l'équipe du Gouvernement en direct, de même que la population canadienne selon un sondage⁽¹⁸⁾ et l'Organisation des Nations unies dans l'une de ses études⁽⁴¹⁾.

La commissaire aux langues officielles, Madame Dyane Adam, note dans une étude⁽⁴⁾ publiée le 13 septembre 2005, que les efforts du gouvernement du Canada pour fournir de l'information en

français et en anglais dans ses sites Web ont permis de réaliser d'importants progrès. Elle attire l'attention sur les principales réalisations de l'initiative du Gouvernement en direct et précise que « ... les sites Web du gouvernement sont remplis d'information utile dans les deux langues officielles ». Son évaluation est appuyée par un sondage⁽¹⁸⁾ mené auprès de 2 500 internautes canadiens. Selon ce sondage, 92 p. 100 des internautes pensent que le choix de la langue officielle des services du gouvernement est possible tout le temps ou la plupart du temps dans Internet.

Selon le Global e-Government Readiness Report des Nations Unies, publié en 2004 sous le titre *Towards Access for Opportunity*⁽⁴¹⁾,

« Le Canada fournit l'exemple d'une approche exemplaire pour la diffusion en ligne de l'information multilingue, comme en témoigne son site national, qui comprend des pages miroirs en français et en anglais ». (traduction libre)

Opinion des clients – Langage simple, en français comme en anglais

Parmi la rétroaction des Canadiens, plusieurs ont demandé d'utiliser un langage simple et des titres de sites Web descriptifs et intuitifs. Bon nombre d'études qualitatives indiquent que les utilisateurs de sites Web préfèrent l'ajout de courtes descriptions aux liens et aux titres, et que des résumés soient fournis pour des éléments connexes aux liens. Cela permet aux visiteurs de comprendre le principal élément d'un sujet et d'éliminer la « navigation par tâtonnements ».

Les clients indiquent en fait que l'utilisation du jargon fait partie de l'obstacle de la langue. Le Site



du Canada fait l'objet d'examen régulier afin de s'assurer que la langue est accessible aux utilisateurs de tous les niveaux d'alphabetisation et que des titres descriptifs expliquent les sujets en détail.

Nous continuons de chercher à améliorer la langue des sites Web du gouvernement du Canada et, ainsi, d'augmenter la qualité des services.

L'accès facile est précieux pour les contribuables

L'information est un bien précieux que le gouvernement du Canada gère au titre de mandat public pour le compte des citoyens canadiens. Lorsque l'information est simplifiée, cela facilite le partage du savoir.

Par exemple, pour savoir où va l'argent des contribuables ou obtenir de l'information sur les transferts de points d'impôt aux provinces et territoires, il suffit de visiter le site <http://www.fin.gc.ca/access/fedprovf.html>. Ce site démontre bien comment on peut, grâce au multimédia, présenter de façon simple l'information financière qui est complexe.

Autre exemple de la valeur ajoutée offerte par l'accessibilité de l'information : l'énorme effort fait par les ministères qui s'occupent des questions liées à l'environnement et aux ressources naturelles. Ces ministères offrent de nombreux sites Web remplis de renseignements et réussissent à les présenter de façon conviviale. Pour obtenir de l'information sur les mines et les localités dépendantes des ressources naturelles, consultez le <http://mmsd1.mms.nrcan.gc.ca/maps/>. Pour en savoir davantage sur les écosystèmes forestiers, visitez le <http://ecosys.cfl.scf.nrcan.gc.ca/>. Pour obtenir des conseils sur la réduction de l'utilisation d'énergie, visitez le <http://oee.nrcan.gc.ca/francais/index.cfm?attr=0>. Pour chercher des renseignements sur le Canada, utilisez l'atlas <http://atlas.gc.ca>. Pour tout savoir sur l'eau douce, ne manquez pas de visiter RésEau, à <http://map.ns.ec.gc.ca/reseau/fr/index.aspx>.

Ce site attire l'attention de gens d'ici et d'ailleurs, en particulier des enseignants qui font l'éloge de la structure et de la qualité de l'information.

De Dubaï : « C'est une ressource pédagogique incroyable! »

De l'Inde : « Site très instructif. »

Du Québec : « Merci, votre site m'aide beaucoup dans mon travail d'enseignant. »

De l'Ontario : « Nous devons sensibiliser les élèves à la préservation des ressources. Merci pour votre travail et votre aide. »

L'accès facile stimule la participation des clients

Maintenant que les Canadiens profitent d'un accès amélioré, les possibilités de participation en direct sont illimitées. Par exemple, les citoyens peuvent exprimer leurs opinions ou communiquer avec les élus ou leurs représentants.

Une touche personnelle

L'initiative du Gouvernement en direct reconnaît que les groupes de clients ont des intérêts variés qui les poussent à chercher l'information du gouvernement du Canada la plus récente sur des sujets particuliers. En réponse, Gouvernement en direct a créé des offres ciblées. Par exemple, certains clients ont besoin des dernières nouvelles sur les traités fiscaux internationaux. Le ministère des Finances permet d'obtenir cette information grâce à des avis automatiques par courriel sur les nouveautés.



D'autres sites offrent des services similaires. Les alertes d'emploi permettent d'obtenir une liste d'offres d'emploi qui répondent aux critères de

recherche; les avis sur les retraits d'aliments et les alertes aux allergies diffusent de l'information sur la salubrité des aliments; le service de sécurité électronique informe les clients au sujet des nouveaux enjeux en matière de sécurité. La plupart des sites Web du gouvernement du Canada fournissent de l'information personnalisée en fonction des besoins individuels.

Votre opinion compte!

Le gouvernement du Canada est déterminé à trouver de nouvelles façons de consulter les citoyens canadiens et de les faire participer. Le portail des consultations (<http://canada.gc.ca/consultations>) est une méthode pratique grâce à laquelle les citoyens canadiens peuvent apprendre ce que le gouvernement leur demande et accéder aux consultations.

Un Canadien fait part de sa satisfaction après avoir participé à un forum de discussion organisé par le ministère des Affaires étrangères :

« En conclusion, j'aimerais féliciter tous ceux qui ont participé ainsi que le Ministère d'avoir hébergé le forum de discussion. En tant que Canadien, je sentais que j'avais été exclu des décisions importantes au pays. Cependant, ce forum m'a montré que le gouvernement fait un effort pour tenter d'obtenir les commentaires de toutes les sources avant de prendre d'importantes décisions stratégiques ... Merci de m'avoir permis de contribuer. » (traduction libre)

Le site *Consultations auprès des Canadiens* donne l'occasion aux citoyens de participer aux consultations concernant les activités et les politiques gouvernementales. Il s'agit d'un guichet unique permettant d'accéder à un ensemble structuré de consultations de différents ministères et organismes, à un calendrier de consultations ainsi qu'à des liens vers des activités de comités parlementaires. Les citoyens canadiens sont invités à exprimer leurs opinions et à participer en étudiant les consultations en cours.



Félicitations!

Le premier ministre fait parvenir, sur demande, des lettres et des certificats aux citoyens canadiens qui célèbrent un anniversaire de mariage ou de naissance important. Des messages de félicitations sont offerts pour souligner 25, 30, 35, 40, 45 et 50 ans ou plus de mariage ainsi que les 65^e, 70^e et 75^e anniversaire ou plus de naissance. Pour obtenir une lettre et un certificat, il suffit de cliquer sur <http://www.pm.gc.ca/fra/contact.asp>. Voici le témoignage d'un couple ontarien qui explique sa réaction en recevant un tel message.

« Mon épouse et moi sommes très fiers d'avoir reçu du premier ministre un certificat pour marquer notre 25^e anniversaire de mariage. Nous vous remercions d'avoir traité notre demande si rapidement. La lettre est déjà encadrée et accrochée au mur. Nous espérons pouvoir en recevoir une autre dans 25 ans. Merci encore. » (traduction libre)

Offrir des services améliorés et mieux adaptés

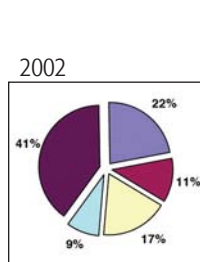
Des services améliorés et mieux adaptés permettent aux clients d'économiser temps et argent, de simplifier les interactions avec le gouvernement ou d'améliorer la communication, ce qui permet de créer des possibilités pour les citoyens et les entreprises. Comme le gouvernement du Canada s'est engagé à refondre ses services plutôt que de simplement automatiser ses programmes déjà en place, il offre aux citoyens des choix quant au mode de prestation de services, et leur assure une qualité meilleure et une exécution plus efficace.

Les services informationnels (63) et transactionnels (67) les plus couramment utilisés sont offerts en direct. En 2003, des niveaux de maturité des services, c'est-à-dire la gamme des fonctionnalités offertes, ont été établis pour chacun des 130 services. L'objectif du niveau moyen de fonctionnalités pour 2005 a été fixé à 6,4. La moyenne actuelle, soit 6,5, dépasse l'objectif. Pour obtenir plus de détails sur les services, veuillez consulter l'annexe B.

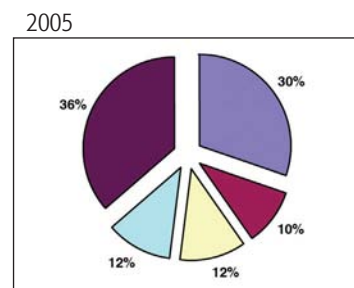
La proportion de transactions effectuées par Internet est passée de 22 p. 100 en 2002 à 30 p. 100 en 2005.

Cette croissance indique que les citoyens canadiens sont satisfaits des services offerts en direct et reconnaissent la valeur du Web comme mode de prestation de services, car il est accessible, rapide, pratique et permet d'accéder à beaucoup d'information. De nombreuses études indiquent que les utilisateurs sont très satisfaits des services en direct et des sites Web du gouvernement.

% de transactions par mode de prestation



Données de Gouvernement en direct sur les services transactionnels. Nota : il y a eu 62 millions de transactions en 2002. Ne tient pas compte des services frontaliers.



Données de Gouvernement en direct sur les services transactionnels. Nota : il y a eu 72,1 millions de transactions en 2005. Ne tient pas compte des services frontaliers.



Catégorie	Nombre de services	Moyenne (pondérée) des niveaux de maturité
Canadiens et résidents	85	6,2
Entreprises	33	7,2
Non-Canadiens	5	5,9
Interne au gouvernement	7	7,2
TOTAL	130	6,5

Effacité!

Les délais d'exécution sont plus courts dans le cas de transactions en direct et les réponses aux demandes d'information sont plus rapides. Ainsi, les citoyens, les entreprises et les administrations peuvent libérer des ressources, économiser du temps et se concentrer davantage sur des activités à valeur ajoutée. De plus, l'utilisation de ce mode de prestation libre-service réduit le nombre d'erreurs administratives et permet de fournir les services de façon plus efficace.

Opinion des clients – Les services en direct permettent d'économiser du temps

Pour les citoyens canadiens, l'économie de temps et d'argent constitue le principal avantage des services et des renseignements fournis en direct par le gouvernement du Canada. Des études qualitatives ont permis d'établir que les internautes considèrent que les services en direct sont rapides, pratiques, faciles d'accès et toujours disponibles, et qu'ils demandent moins de temps que les services en personne ou au téléphone. De plus, une enquête par panel⁽²⁷⁾ a indiqué qu'une majorité d'internautes croient que l'initiative du Gouvernement en direct a accéléré le service et a permis de rentabiliser l'argent des contribuables. Selon une autre enquête par panel⁽¹⁴⁾, 58 % des utilisateurs ont indiqué que l'économie de temps est le principal avantage des services en direct.

Réduction des délais d'exécution



Grâce à l'initiative Passeport en direct, les utilisateurs peuvent économiser du temps tandis que les processus internes sont améliorés. Lancé officiellement le 9 mai 2005, Passeport en direct (http://www.pptc.gc.ca/menu_f.asp) est conçu dans le but de faciliter les demandes de passeport en permettant aux Canadiens âgés de 16 ans et plus et qui demeurent au Canada de remplir une demande de passeport en direct. Ils peuvent ensuite choisir d'imprimer le formulaire dûment rempli et de l'envoyer par courrier, accompagné des documents attestant de leur citoyenneté et de leur identité, avec la signature du répondant et leurs

photos, ou de porter la demande en personne à un bureau de Passeport Canada ou à un agent réceptionnaire.

« Cette initiative est un autre exemple des efforts déployés par Passeport Canada d'offrir aux Canadiennes et aux Canadiens nos produits et services plus rapidement et efficacement », a déclaré la présidente-directrice générale de Passeport Canada, Mme Doreen Steidle. « Nous croyons que cette initiative répond au désir des Canadiennes et des Canadiens d'avoir accès en ligne aux services clés du gouvernement, tout en s'appuyant sur des canaux sécurisés qui assureront la protection de leurs données personnelles et de leur vie privée », a-t-elle ajouté.

La demande de passeport interactive aide à réduire les omissions et les erreurs fréquemment relevées par les examinateurs de Passeport Canada. Le temps d'attente lié à l'obtention d'un passeport est ainsi réduit, autant pour le demandeur que pour Passeport Canada. L'information soumise en direct est stockée dans le serveur protégé de Passeport Canada et récupérée à la réception de la demande, ce qui permet d'accélérer le service. Passeport Canada garantit la protection des renseignements personnels inscrits dans la demande en direct en utilisant l'une des méthodes de chiffrement les plus sécurisées disponibles quand il s'agit de protéger la vie privée.

Réduction des coûts

Les entreprises peuvent également économiser temps et argent en remplissant en direct les relevés d'emploi à l'aide du service d'authentification de la Voie de communication protégée, disponible dans le site Web de Ressources humaines et Développement des compétences Canada. Selon Bell Canada, lorsque le service sera pleinement opérationnel, les employeurs canadiens pourront réduire considérablement les 300 M\$ dépensés annuellement pour la préparation des relevés d'emploi. Grâce au service de relevés d'emploi en direct, un employeur a rempli 900 relevés en 45 minutes pour un coût de 10,50 \$. Un pareil travail avec le formulaire papier aurait pris 150 heures et

coûté 3 150 \$. Plus de 6 000 employeurs utilisent présentement ce service électronique, qui est offert à toutes les entreprises.

Interactions uniformes

La simplification des interactions avec le gouvernement est l'un des principaux avantages de la prestation de services en direct. Les clients ont moins d'étapes à remplir et moins d'organisations avec lesquelles ils doivent faire affaire pour obtenir un service. Le regroupement de composantes connexes uniquement accessibles par le Web facilite également les transactions.

Opinion des clients – Simplification des interactions avec le gouvernement

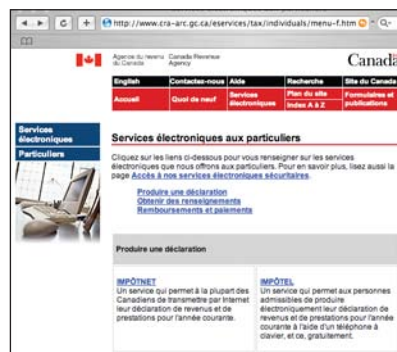
Selon certaines études, les citoyens canadiens ont des attentes élevées en ce qui a trait aux services en direct offerts par le gouvernement du Canada. Ils exigeraient en effet avoir des moyens plus efficaces pour interagir de façon uniforme avec l'ensemble de l'administration publique, quel que soit le niveau. Ils ont donné aux chercheurs des exemples de la façon dont on peut y arriver.

La suggestion la plus fréquente est d'inclure de l'information pangouvernementale dans les sites Web actuels du gouvernement du Canada. Souvent, les Canadiens ne savent pas quelle administration – le gouvernement fédéral, la province, le territoire ou la municipalité – est responsable de l'information ou du service dont ils ont besoin. De nombreuses études ont révélé que les citoyens canadiens préfèrent des liens connexes à un sujet donné qui donnent accès à l'information de tous les paliers de gouvernement. Par exemple, un sondage en direct⁽²⁷⁾ a indiqué que 85 % des répondants pensent que le gouvernement du Canada devrait établir des partenariats avec d'autres administrations afin d'intégrer les services offerts. Certains demandent de l'information pangouvernementale afin de s'assurer qu'ils obtiennent une vue complète et précise d'un sujet. Selon un autre sondage⁽¹⁴⁾, 79 % des répondants seraient intéressés à de l'information des provinces, et 69 % des municipalités.

Simplification des interactions avec le gouvernement du Canada

IMPÔTNET (<http://www.impotnet.gc.ca/menu-f.html>), le service de transmission électronique des déclarations de revenus de l'Agence du revenu du Canada, est un exemple bien connu de simplification des interactions avec le gouvernement. L'Agence est présente sur le Web depuis 1999 et a joué un rôle crucial quant à la prestation de services électroniques du gouvernement.

L'utilisation d'IMPÔTNET pour la transmission électronique des déclarations de revenus des particuliers est passée de 31 p. 100 de l'ensemble des déclarations en 2000 à 47 p. 100 en 2004. Les personnes qui utilisent le service pour la première fois l'apprécient particulièrement car ils n'ont pas besoin de connaissances ni de compétences spéciales, et trouvent le service rapide. En moyenne, il est possible d'obtenir un remboursement dans un délai de deux semaines.



« Je veux simplement vous dire combien j'apprécie le service IMPÔTNET. C'est la première fois que je l'utilise et je suis épaté à quel point il est facile de comprendre, de préparer et de transmettre les déclarations des membres de ma famille. J'imagine que l'infrastructure électronique doit être gigantesque, mais peu importe le temps et l'argent investis dans ce service, c'est rentable, du moins de mon point de vue, car il répond parfaitement aux besoins des utilisateurs. Nous avons reçu notre remboursement en une dizaine de jours. Incroyable! Merci encore d'avoir créé ce service novateur. Les nouveaux services de ce genre sont la preuve tangible de votre engagement à l'amélioration de la fonction publique et des résultats. » (traduction libre)

L'Agence a également été proactive en publiant l'information sur les droits d'appel dans leur site Web. Le taux de sensibilisation est passé de 69 p. 100 en 2000 à 74 p. 100 en 2004.

Simplification des interactions avec les ADMINISTRATIONS GOUVERNEMENTALES

L'initiative du Gouvernement en direct a favorisé l'innovation (avec la mise en place de stratégies d'intégration des risques) dans le cadre de son processus visant à élargir les processus d'apprentissage et de transformation, particulièrement entre les administrations. Cette approche encourage la résolution de problèmes en équipe lorsqu'il faut surmonter des défis liés à la prestation de services amalgamés.



Une expérience d'Industrie Canada a été lancée en 2003 et est encore en cours. Des experts en la matière de divers ministères et organismes

fédéraux, de deux ministères provinciaux de l'Ontario ainsi que de la région et de la municipalité de Halton y participent. Ils analysent les services offerts à des entrepreneurs qui ouvrent un nouveau restaurant. Les 20 participants ont énuméré un total de 81 services nécessaires, y compris 31 différents permis requis pour ouvrir un restaurant. Ils ont émis 250 idées sur l'amélioration des services offerts à ces entrepreneurs, qu'ils ont ensuite réduites à une occasion des plus prometteuse afin d'offrir l'accès automatique aux services de toutes les

administrations pour lesquels il faut s'inscrire ou lorsqu'un permis est nécessaire. Ces travaux ont mené à la création de *PerLE*. Plusieurs provinces ont accepté de participer à sa mise en œuvre et la solution Web est en développement. *PerLE* démontre comment des partenariats et l'intégration de services gouvernementaux peuvent grandement améliorer l'accès aux bons services au bon moment et l'expérience de service des clients, en plus d'accroître la conformité.

Un autre exemple est la Passerelle d'information pour le consommateur canadien d'Industrie Canada (<http://infoconsommation.ca/>), qui propose au consommateur canadien un guichet unique d'information et de services. La Passerelle est un partenariat stratégique novateur de plus de 400 organisations : ministères et organismes fédéraux, ministères provinciaux et territoriaux et organisations non gouvernementales.

En réponse aux demandes des utilisateurs, la



Passerelle contient de l'information sur tout: des listes de rappel de produits et d'aliments à des alertes sur les plus récentes arnaques et fraudes à la consommation, en

passant par une vaste gamme de calculateurs financiers pour aider les clients à choisir la meilleure carte de crédit ou à déterminer s'ils devraient acheter ou louer leur prochain véhicule. La Passerelle offre également des conseils sur différentes situations, comme les achats en direct, les investissements, le télémarketing et la vente itinérante, les entrepreneurs en rénovation, les réparations de véhicules et plusieurs autres. Il est possible de consulter le Guide du consommateur

canadien à http://strategis.ic.gc.ca/epic/internet/inoca-bc.nsf/en/h_ca02058f.html.

Décisions éclairées grâce à l'information

L'accès rapide à de l'information peut aider les citoyens et les entreprises à prendre des décisions éclairées rapidement, leur permettant de tirer avantage des occasions qui se présentent.

Opinion des clients – Les sites Web du gouvernement, une bonne source d'information

La majorité des citoyens canadiens qui utilisent les services en direct ont dit qu'ils accèdent aux services du gouvernement d'abord par Internet, puis par le téléphone. La recherche qualitative vient appuyer cette constatation et indique que les participants considèrent Internet comme la meilleure ou l'une des meilleures façons de trouver de l'information, particulièrement l'information du gouvernement. De plus, 72 % des internautes sont satisfaits du dernier site Web du gouvernement qu'ils ont visité. Un nombre encore plus grand, soit 76 %, ont dit avoir trouvé ce qu'ils cherchaient.⁽¹⁴⁾

Selon une enquête par panel⁽⁹⁾, 57 % des internautes ont indiqué que leur dernière interaction était une recherche d'information. Plusieurs études confirment que les gens se fient à Internet comme mode d'accès à l'information de différents types. Les citoyens canadiens semblent visiter des sites Web du gouvernement le plus souvent pour obtenir de l'information sur l'emploi, l'impôt et l'administration publique, y compris des coordonnées. Les secteurs d'intérêt secondaires sont le droit, l'éducation, les programmes et services, les formulaires et les publications.

Des études suggèrent également que les utilisateurs des sites Web considèrent que l'information en direct est plus à jour que celle offerte dans les bureaux ou par téléphone. Une enquête par panel⁽¹⁰⁾ a confirmé cette constatation. En effet, 45 % des utilisateurs croient que l'information la plus fiable et la plus actuelle se trouve dans les sites Web du gouvernement du Canada. Ce chiffre passe à 27 % pour l'information fournie dans les bureaux, 21 % au téléphone et 7 % dans les documents imprimés. Des études qualitatives indiquent que les visiteurs des sites Web du gouvernement pensent systématiquement que ces derniers sont utiles et contiennent de l'information complète et de grande qualité.



Un exemple qui démontre que l'information permet de prendre des décisions éclairées est le partenariat entre Agriculture et Agroalimentaire Canada, la Corporation commerciale canadienne, Exportation et développement Canada et Patrimoine canadien, avec la participation du Service des délégués commerciaux du Canada (<http://www.infoexport.gc.ca/ie-en/login.jsp>), pour élargir la boîte à outils du Délégué commercial virtuel pour les exportateurs canadiens. Ce site Web gratuit et protégé par mot de passe propose de l'information personnalisée sur les marchés et les occasions d'affaires. De plus, il offre maintenant un accès rapide aux outils d'Exportation et développement Canada sur le financement des échanges commerciaux et la gestion des risques ainsi qu'aux services d'Agriculture et Agroalimentaire Canada, de la Corporation commerciale canadienne et de Patrimoine canadien.

Dans l'édition de janvier 2005 du document Analyse de l'ICP à l'échelle internationale⁽⁸⁾ de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada, la vice-présidente, Services aux petites entreprises d'Exportation et développement Canada, Madame Suzanne Morris, explique : « Le site offre aux exportateurs canadiens un accès immédiat aux services de financement du commerce extérieur qui se rapportent à leur transaction, qu'il s'agisse de vérifier la solvabilité d'un acheteur étranger éventuel ou d'obtenir rapidement une estimation de couverture d'assurance-crédit pour une transaction individuelle ou des exportations multiples. Les entreprises canadiennes peuvent consulter le Délégué commercial virtuel pour avoir les derniers rapports sur les marchés ou les plus récentes nouvelles touchant le secteur des affaires,

les foires commerciales et les services de financement du commerce extérieur qui correspondent à leurs activités commerciales internationales et à leurs intérêts. »



Un autre exemple est le Cyberlivre du Canada. Les activités de Statistique Canada sont centrées sur l'information. Le Ministère a pour mandat de : « recueillir, dépouiller, analyser et publier des renseignements statistiques portant sur les activités commerciales, industrielles, financières, sociales, économiques et générales » de la population du Canada. Statistique Canada répond aux besoins des entreprises, des syndicats, des établissements universitaires, des médias, du public et de toutes les administrations. Il est engagé depuis toujours à fournir de l'information de qualité et des services moins coûteux au public le plus large possible. Le Cyberlivre du Canada se sert du son, d'images, de tableaux, de graphiques et de textes descriptifs et

analytiques pour observer le Canada : le territoire, la société, l'économie et l'état. Il est possible de le consulter à l'adresse suivante : http://142.206.72.67/r000_f.htm.

Internet est devenu la principale voie de diffusion de Statistique Canada. Il lui permet de rendre accessible davantage de données à un plus grand nombre de citoyens canadiens plus rapidement et plus facilement que jamais. Le site Web de Statistique Canada est l'un des plus visités de tout le gouvernement. En moyenne, il enregistre plus de 1,2 million de visites par mois et plus de 9 millions de pages consultées. Il contient des données, de l'information et des services très variés. L'amélioration continue du site est basée sur les commentaires des visiteurs.

Le gouvernement du Canada tire pleinement profit du Web. Il suffit de quelques clics de souris pour que les citoyens canadiens, les entreprises canadiennes et les clients internationaux consultent des renseignements utiles et à jour.

Instaurer la confiance

Le gouvernement du Canada reconnaît depuis le début que les citoyens exigent qu'il soit un modèle en matière de fiabilité de l'information, de protection électronique des renseignements personnels et de sécurité des transactions en direct. L'utilisation des services en direct par les citoyens dépend en grande partie de leur perception de la réussite du gouvernement sur les points précédents.

Information fiable et à jour

Les citoyens canadiens ont besoin de renseignements à jour sur des sujets aussi variés que la législation et les voyages. Par exemple, les changements apportés aux lois et aux règlements sont maintenant accessibles en quelques jours plutôt qu'en quelques mois à l'adresse suivante : <http://laws.justice.gc.ca/fr/>. Le site de Transports Canada www.tc.gc.ca offre des conseils sur les déplacements en avion, en train, en bateau ou en voiture.

Opinion des clients – L'exactitude et la fiabilité de l'information sont primordiales

Dans une étude qualitative⁽⁵⁾, des clients ont indiqué qu'ils ont confiance dans la qualité et la pertinence de l'information d'un site Web simplement parce qu'il s'agit d'un site Web du gouvernement. Ils sont d'avis que le gouvernement veille à afficher dans ses sites Web des renseignements qui sont pertinents, fiables et actualisés.

D'autres études ont indiqué que les gens ont un niveau élevé de confiance dans l'information affichée dans des sites parrainés par le gouvernement. Les conclusions d'un groupe de discussion en direct⁽²⁰⁾ sont que comparativement aux sources d'information du secteur privé, les gens pensent que le gouvernement du Canada fournit dans ses sites Web des renseignements qui sont plus fiables.

En période de crise ou lorsqu'un événement fait la une, il est encore plus important d'avoir accès à de l'information fiable et actuelle. Dans de telles circonstances, le Site du Canada devient un centre de renseignements souvent consulté par les citoyens canadiens. En 2004, lorsque les citoyens canadiens voulaient connaître les dernières nouvelles sur le SRAS, la maladie de la vache folle ou le virus du Nil occidental, ils visitaient le Site du Canada. Le 26 décembre 2004, lorsque le tsunami a frappé l'Indonésie, le gouvernement a affiché le même jour de l'information dans le Site du Canada.

Protection de la vie privée

Si les Canadiens font confiance à l'information affichée dans les sites Web du gouvernement, ils sont surtout préoccupés par la protection des renseignements personnels lorsqu'ils interagissent avec le Gouvernement en direct. Le principe fondamental selon lequel les personnes ont le droit de déterminer comment leurs renseignements personnels sont recueillis, utilisés et divulgués est établi dans le Code de pratiques équitables en matière de renseignements de la Loi sur la protection des renseignements personnels et dans les dix principes sur la protection des

renseignements personnels joints à la Loi sur la protection des renseignements personnels et les documents électroniques. Ce principe n'impose pas d'emblée la confiance.

Opinion des clients – La vie privée doit être protégée

Une enquête par panel⁽⁹⁾ a permis de déterminer que la majorité des participants étaient inquiets de voir des personnes non autorisées accéder à leurs renseignements personnels et se sont dits préoccupés par le manque de contrôle sur l'information partagée dans Internet. Dans cette enquête, on a demandé aux participants s'il y avait des raisons pour lesquelles ils n'utiliseraient pas les services en direct personnalisés que le gouvernement du Canada prévoit offrir ultérieurement. Les principales raisons évoquées sont les pirates informatiques et le vol d'identité (plus du tiers des répondants).

Une autre étude⁽⁹⁾ indique que la majorité des citoyens et des entreprises du Canada qui utilisent Internet sont préoccupés par les points suivants :

- personnes non autorisées qui accèdent à leurs renseignements personnels (87 % des citoyens, 89 % des entreprises);
- manque de contrôle sur l'information partagée dans Internet (78 % et 83 %);
- échange de renseignements personnels entre des ministères ou organismes fédéraux sans leur permission (77 % et 80 %);
- regroupement des renseignements personnels dans un fichier unique (62 % et 68 %);
- demandes ou formulaires remplis automatiquement avec de l'information déjà fournie dans d'autres demandes ou formulaires (55 % et 59 %).



Ville Privée est un guide en ligne destiné à protéger la vie privée ainsi que les renseignements personnels à l'ère du commerce électronique et des nouvelles technologies

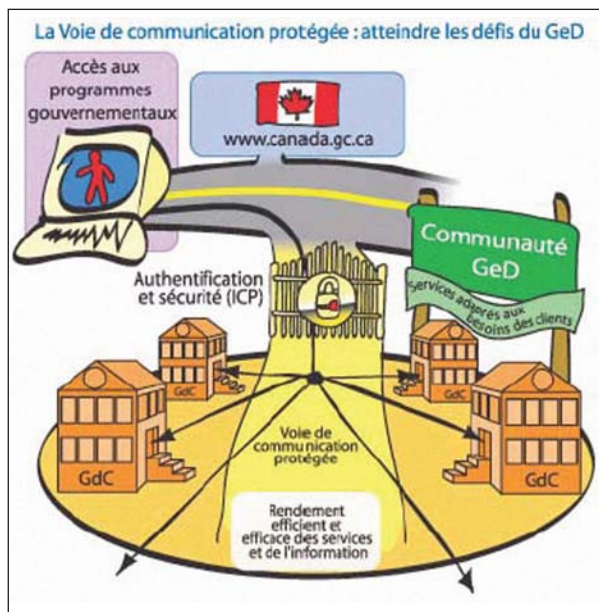
de l'information. Ce guide contient de l'information sur les questions entourant la protection des renseignements personnels depuis

une simple visite chez le médecin, jusqu'à un voyage dans le cyberspace en passant par une visite au centre commercial.

Transactions protégées

Les citoyens canadiens ne sont pas uniquement préoccupés par la protection des renseignements personnels. Ils s'attendent également à ce que l'information qu'ils remettent au gouvernement du Canada ne soit ni modifiée, ni utilisée sans leur permission. Le gouvernement du Canada a mis sur pied la Voie de communication protégée, une solution de calibre international qui veille à la protection des transactions en direct.

La Voie de communication protégée est une plateforme électronique qui offre des solutions de sécurité variées, notamment des contrôles d'accès, des pare-feu et des techniques de chiffrement robustes. Tous les ministères et organismes y ont accès. Ils peuvent ainsi recevoir, stocker et échanger de l'information électronique en toute sécurité, en plus d'identifier avec qui ils traitent par voie électronique.



Opinion des clients – Les transactions doivent être protégées

Des études ont révélé que la plupart des utilisateurs de sites Web avaient la certitude que leurs transactions en direct avec le gouvernement étaient protégées et sécuritaires. Une majorité (55 %) des internautes qui ont participé à une enquête par panel⁽¹⁹⁾ affirmèrent que des questions sur la sécurité ne les empêcheraient pas d'utiliser les nouveaux services en direct personnalisés du gouvernement. La confiance dans la sécurité des transactions en direct avec le gouvernement semblait fondée presque entièrement sur l'hypothèse que le gouvernement du Canada faisait le nécessaire pour assurer la protection des renseignements personnels des citoyens canadiens.

Cependant, les conclusions d'une autre enquête par panel⁽²⁶⁾ indiquaient que le degré de compréhension des citoyens canadiens sur l'utilisation des renseignements personnels par le gouvernement et l'échange entre ministères variait grandement. Voici quelques exemples :

- tous les ministères du gouvernement fédéral ont accès aux renseignements personnels sur demande spéciale au ministère qui détient les renseignements (34 %);
- tous les ministères ont facilement accès aux renseignements personnels (31 %);
- tous les ministères ont accès aux renseignements personnels seulement avec leur consentement (21 %);
- aucun ministère, sauf celui avec lequel ils traitent, ne peut accéder à leurs renseignements personnels (14 %).

De nombreux projets et services offrent des transactions en direct sécurisées grâce à la Voie de communication protégée, par exemple :



Mon dossier — Mon dossier offre aux Canadiens un accès protégé par Internet à une vaste gamme de services fiscaux de l'Agence du revenu

du Canada. Ce concept a été repris tel quel par Mon dossier au gouvernement, qui permet aux citoyens canadiens de créer une liste personnalisée de services offerts dans le cadre de multiples programmes du gouvernement. D'autres fonctions de personnalisation semblables sont en développement.



Relevé d'emploi Web — Chaque année, les employeurs canadiens remplissent, à grands frais, huit millions de relevés d'emploi à parties multiples. Le relevé d'emploi Web est une série d'applications qui permet aux employeurs, à l'aide d'Internet, de créer, d'imprimer et d'envoyer électroniquement des relevés d'emploi. Ce service améliore la qualité des données et la rapidité du processus.



Passeport en direct — Cette application interactive guide les citoyens lorsqu'ils remplissent une demande de passeport. Ils peuvent remplir et présenter leur demande en direct, ce qui réduit grandement le taux d'erreur et accélère par le fait même le traitement de la demande. À l'heure actuelle, les demandeurs peuvent présenter une version imprimée de la demande au comptoir de service de Passeport Canada réservé aux demandes en direct. Le temps d'attente au bureau des passeports est ainsi grandement réduit.



Guichet unique — Les entreprises privées peuvent soumettre de façon protégée des rapports sur l'état des règlements en matière d'environnement grâce au Guichet unique pour les déclarations nationales sur l'environnement d'Environnement Canada.

Recensement 2006

Le recensement de la population est l'un des sondages de Statistique Canada les plus connus et les plus complets. Il englobe environ 13,5 millions de foyers. Il s'agit d'un outil essentiel pour l'élaboration de politiques gouvernementales et de programmes sociaux, de même que pour les paiements de péréquation. Dans le but de

moderniser le sondage, Statistique Canada et Travaux publics et Services gouvernementaux Canada travaillent en étroite collaboration afin d'offrir aux citoyens la possibilité de le remplir en direct. L'équipe a conçu un nouveau service d'authentification, appelé Session avec chiffrement et enregistrement automatique, qui garantit la protection et la confidentialité des réponses par Internet. Le service applique le chiffrement bidirectionnel à l'application Internet sur le recensement de Statistique Canada.

Statistique Canada et Travaux publics et Services gouvernementaux Canada ont effectué un essai de recensement en mai 2004 qui portait sur 300 000 habitations et 20 000 exploitations agricoles. Il s'agissait de la première fois que les citoyens pouvaient choisir l'option en direct. Cet essai a connu un grand succès et environ 10 p. 100 des répondants ont choisi l'option. Avec la publicité supplémentaire sur le recensement de mai 2006, un taux de participation de 20 p. 100 est espéré.

Sécurité de la personne



Le gouvernement du Canada utilise également le Web pour publier des renseignements utiles sur la sécurité des personnes.

Par exemple, le Centre canadien de réponse aux incidents cybernétiques coordonne les mesures d'intervention en cas d'incident sur la sécurité et surveille les menaces de l'environnement cybernétique. Le Centre tire profit des capacités du gouvernement fédéral en matière de sécurité de la technologie de l'information pour assurer 24 heures sur 24 et 7 jours sur 7 la coordination de l'intervention en cas d'incident et le soutien des secteurs critiques de l'infrastructure comme la santé, l'eau, l'énergie et les services publics. Pour obtenir plus de détails sur les activités du Centre, visitez le site de Sécurité publique et Protection


civile Canada à l'adresse suivante : www.psepc-sppcc.gc.ca.

Un autre exemple est le site Web du Secrétariat national Recherche et sauvetage (http://www.nss.gc.ca/site/index_f.asp). Ce site propose le seul magazine canadien sur le sujet, SARSCÈNE. Il renferme de l'information sur la prévention compilée par des experts en la matière des ministères compétents en recherche et sauvetage :

- Forces canadiennes (ministère de la Défense nationale);
- Garde côtière canadienne (ministère des Pêches et Océans);
- Gendarmerie royale du Canada (Sécurité publique et Protection civile Canada);
- Transports Canada;
- Service météorologique du Canada et Parcs Canada (Environnement Canada).

L'établissement et le maintien de la confiance des citoyens, des entreprises et des autres administrations qui traitent avec le gouvernement du Canada est un élément fondamental à une prestation efficace de services dans Internet.





Le gouvernement a pris au sérieux les préoccupations des Canadiens au sujet de la fiabilité de l'information, de la sécurité publique, de la protection des renseignements personnels et de la sécurité des transactions en direct. Les citoyens peuvent visiter les sites Web du gouvernement du Canada et être assurés que :

- l'information présentée est fiable;
- seules les données nécessaires sont demandées et elles ne sont pas divulguées à une tierce partie sans le consentement de l'intéressé;
- l'information est traitée sans être modifiée.

Le gouvernement du Canada adopte et applique des normes rigoureuses pour tous les modes de prestation de services, et le Web n'y échappe pas.



La voie à suivre

En octobre 2005, Gouvernement en direct a décroché une médaille d'or dans le cadre de l'exposition GTEC dans la catégorie Réaliser le gouvernement électronique au Canada. Des prix ont également été remis pour de nombreux projets de Gouvernement en direct, entre autres l'élément central de l'infrastructure commune de télécommunications du gouvernement du Canada, la Voie de communication protégée.

L'étude annuelle d'Accenture, publiée en avril 2005⁽²⁸⁾, explique que le leadership dont le gouvernement du Canada fait preuve en matière de service à la clientèle, de même que les efforts importants qu'il déploie afin d'informer et d'éduquer les citoyens au sujet des services offerts sont les raisons du succès continu du Canada. Accenture a, pour une cinquième année consécutive, classé le Canada au premier rang des 22 pays dont la maturité du gouvernement électronique a fait l'objet d'un examen.

Plusieurs étapes ont été franchies : une infrastructure commune protégée et robuste, les 130 services les plus couramment utilisés accessibles dans le Site du Canada et ses passerelles, un engagement axé sur les citoyens, et des partenariats interministériels et intergouvernementaux plus poussés. Avec la fin imminente de l'initiative du Gouvernement en direct, les prochaines étapes pour les ministères et organismes seront remplies de défis, les efforts visant à transformer la prestation de services gouvernementaux ne faisant que commencer.

Le point

L'initiative du Gouvernement en direct a déjà connu un grand succès. Cependant, on reconnaît maintenant qu'il faut améliorer l'interopérabilité afin de faciliter la transformation multimodale des services. Des interfaces en direct bien orchestrées sont essentielles, mais la véritable transformation doit inclure les éléments d'arrière-plan du gouvernement — des services internes et communs comme la bureautique, la gestion des ressources humaines et l'administration financière.

Afin d'axer les efforts sur l'accès aux services et de garantir que les besoins des citoyens et des entreprises orientent la transformation, trois visions de service ont été élaborées en collaboration par des ministères et organismes fédéraux. Ces visions portent sur les services aux Canadiens, aux entreprises canadiennes et aux clients internationaux.

Les trois visions de service tiennent compte de quatre principes directeurs : accent sur les clients, valeurs de la fonction publique, dépenses judicieuses et gestion axée sur les résultats.

Le dernier principe a des répercussions particulièrement importantes étant donné l'approche pangouvernementale axée sur les citoyens et au cœur des visions, et étant donné l'importance accordée aux résultats. Les visions prévoient quatre résultats importants pour lesquels il y aurait des améliorations grâce à la transformation : la satisfaction des clients, la réduction de coûts et les gains d'efficacité, la conformité aux politiques ou les résultats connexes ainsi que la responsabilisation et la transparence.

Vision de service pour les Canadiens

Les citoyens canadiens recevront les meilleurs services collectifs possibles – en tant que clients, citoyens et contribuables – grâce à un gouvernement qui :

- prévoit les besoins, les attentes, les préférences et les priorités de ses clients et réagit en conséquence;
- amorce un dialogue multidimensionnel et apprend constamment des citoyens et met à leur disposition les connaissances dont ils ont besoin pour participer pleinement à la société;
- s'assure que les services et les programmes sont rationalisés, simples, efficaces et intégrés, qu'ils demeurent ciblés et pertinents et qu'ils sont harmonisés entre les divers ordres de gouvernement.

Vision de service pour les entreprises

Les services aux entreprises contribuent à la productivité, à la compétitivité et au rendement des entreprises et du gouvernement :

- en aidant les entreprises à réussir dans un contexte de mondialisation de l'économie;
- en éliminant les obstacles à l'innovation et à la productivité;

- en réduisant la complexité et les coûts liés aux rapports avec le gouvernement et à la conformité aux exigences prescrites;
- en créant des possibilités de partenariats et de réseautage fructueux;
- en favorisant un marché juste et équitable;
- en rendant le gouvernement plus efficient dans la prestation des services aux entreprises.

Vision de service pour les clients internationaux

Le Canada sera un chef de file mondial dans la prestation de services s'adressant aux clients internationaux. Nous défendrons les intérêts stratégiques du Canada et nous protégerons la santé, la sécurité et la prospérité des Canadiens en mettant en œuvre avec le plus d'efficacité et d'efficience possible, à titre de gouvernement unique, un ensemble intégré de programmes et de services multimodaux pour nos clients internationaux. Les résultats se mesureront à l'avantage réel que le Canada en retirera et ils seront obtenus grâce à un gouvernement qui :

- établit des points de service intégrés et unifiés à l'échelle du gouvernement pour les services par téléphone, sur Internet et en personne, de manière à produire une efficience, une accessibilité, une souplesse et des normes d'excellence de calibre mondial;
- s'assure que les services et les programmes sont rationalisés, accessibles, intégrés, ciblés, pertinents et décloisonnés à l'échelle des administrations;
- se présente uniformément aux clients internationaux ciblés.

Les visions mises à l'épreuve

En plus de la définition des trois visions, le Gouvernement en direct a financé un groupe de projets — les projets catalytiques, qui orientent la transformation et aident à réaliser les visions :

- en facilitant l'intégration dans l'ensemble des voies, des ministères et des ordres de gouvernement;
- en changeant le comportement du gouvernement;
- en modifiant sensiblement la relation avec le client;
- en diminuant le nombre de formalités et de procédures nécessaires à l'atteinte des résultats;
- en réduisant le délai d'exécution et en accroissant les économies.

Neuf projets catalytiques ont été choisis et lancés en 2004-2005. Ces projets, qui comportent des objectifs à court et à long termes, continueront d'évoluer au fil des années, tandis que les solutions se perfectionneront et que les partenariats interministériels et intergouvernementaux augmenteront pour accroître l'intégration et fournir des services unifiés aux citoyens.

Prestation multimodale de services intégrés

L'initiative du Gouvernement en direct a jeté les bases d'une transition réussie vers une prestation multimodale de services publics à rendement élevé, axée sur les clients. Les trois

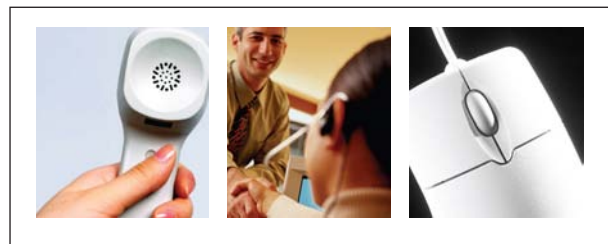
visions furent amalgamées en une seule vision de service du gouvernement du Canada :

« Des services publics de calibre mondial pour les citoyens et les clients au Canada, grâce aux efforts concertés de tous les gouvernements pour proposer des approches et des connaissances nouvelles, novatrices et unifiées en matière de prestation des services. »

(http://www.tbs-sct.gc.ca/cio-dpi/2004/canada/canada05_f.asp)

Voici les éléments essentiels de cette approche :

- des recherches sur l'opinion publique touchant divers sujets, y compris comment mieux organiser l'information et les services fournis sur le Web, la sécurité et la protection de la vie privée et les priorités en matière de service;
- un réseau unique de prestation de services pour l'ensemble des programmes, des ministères, des organismes et des ordres de gouvernement.



Service Canada a été mis sur pied en septembre 2005. Cette nouvelle organisation deviendra le guichet unique de la plupart des prestations et des services offerts aux citoyens canadiens et aux organisations communautaires grâce à un seul réseau de prestation qui regroupe les points de service en direct, par téléphone ou en personne. De nombreux défis sont en vue, mais les possibilités sont infinies...

Et si les Canadiens et les résidents pouvaient :

- recevoir de l'aide d'un point de service unique, quel que soit l'organisme qui détient l'information ou offre le service;
- régler la plupart de leurs problèmes en communiquant une seule fois avec les gouvernements;
- recevoir automatiquement de l'information au sujet des prestations auxquelles ils ont droit;
- consulter en un seul endroit tous leurs « dossiers » et les programmes d'aide gouvernementaux;
- effectuer toutes les actions susmentionnées de manière simple et commode, dans la langue officielle de leur choix, en ayant la certitude que leur vie privée est protégée, que la confidentialité de leurs renseignements personnels est garantie et qu'ils peuvent accéder aux services de même qu'aux technologies d'assistance, au besoin?

Et si les entreprises pouvaient :

- accéder à un guichet de services unique des gouvernements;
- utiliser un processus unique et simplifié d'inscription des entreprises ou d'octroi de licences;

- présenter une seule déclaration sur les informations sur la paie pour tous les ordres de gouvernement;
- consulter un seul endroit pour tous leurs « dossiers » au gouvernement et les exigences réglementaires qui les concernent;
- effectuer toutes les actions susmentionnées de manière protégée, dans la langue officielle de leur choix, de façon relativement aisée, en épargnant du temps, des efforts et de l'argent?

Et si les gouvernements pouvaient accroître la satisfaction des clients :

- en intégrant les programmes pour obtenir de meilleurs résultats sur le plan social et, par conséquent, être véritablement axés sur les citoyens;
- en élargissant la portée de l'image de marque de confiance du gouvernement du Canada à l'environnement de prestation de services en direct;
- en accroissant la confiance du public envers ses activités;
- en réalisant des économies et, par le fait même, libérer les ressources limitées pour les affecter à d'autres priorités;
- en accomplissant toutes les actions susmentionnées, tout en augmentant le nombre d'accords de collaboration avec les autres ordres de gouvernement pour améliorer la prestation de services?

Leadership mondial du Canada en matière de gouvernement électronique

L'initiative du Gouvernement en direct a fait preuve de leadership sur le plan international alors que se mettait en place le gouvernement électronique. Le Canada est reconnu comme un chef de file mondial en matière de gouvernement électronique, tel que démontré par les nombreuses demandes de conseils de gouvernements étrangers et le rang élevé que le Canada continue d'occuper dans les divers sondages internationaux et études d'analyse comparative.

Le Gouvernement en direct du Canada sur la scène internationale

Les réalisations imposantes du Canada en matière de Gouvernement en direct ont fait de lui un participant recherché pour assister aux conférences internationales et à d'autres activités traitant de questions comme les répercussions de la numérisation et des télécommunications sur la fonction publique, la démocratie électronique, et l'utilisation des technologies de l'information et des communications pour promouvoir le développement communautaire et l'engagement civique. Le Canada a accueilli et continue d'accueillir de nombreuses délégations étrangères de pays développés et en développement, qui viennent chez nous pour observer directement les méthodes que nous utilisons pour privilégier nos citoyens.

Pour répondre à la demande de savoir-faire canadien en matière de pratiques électroniques, de normes et d'applications, de nombreux ministères et organismes fédéraux coordonnent des activités internationales qui constituent autant d'occasions d'échange du savoir et des pratiques

exemplaires. Cette coordination se concrétise entre autres par ce qui suit :

- la planification de visites et de missions à l'étranger pour des représentants clés du gouvernement du Canada;
- la coordination et l'accueil de délégations internationales et de groupes en voyage d'étude;
- la participation à des conférences, salons professionnels, séminaires et ateliers ainsi qu'à d'autres occasions d'échange du savoir;
- l'organisation d'activités comme des réunions, des séances d'apprentissage et des programmes de perfectionnement pour les représentants de diverses organisations internationales et nationales;
- la mise en place d'ententes bilatérales avec des pays intéressés à échanger leur savoir en matière de gouvernement électronique au moyen de protocoles d'entente ou de déclarations communes;

- la poursuite des objectifs du Canada en matière de politique étrangère et de développement international;
- la réponse aux requêtes, aux sondages, aux études et aux autres demandes de renseignements ayant trait au gouvernement électronique;
- l'établissement de cadres, lignes directrices et procédures visant la coordination des activités et la prestation de conseils techniques.

Ces activités, couplées à la réalisation de comparaisons internationales, constituent des possibilités importantes d'échange du savoir-faire ayant trait à l'élaboration de politiques et de programmes, tout en favorisant et en entretenant des relations diplomatiques amicales.

Un examen rapide indique que plus de 250 activités internationales ont été coordonnées depuis 2002. Celles-ci comprennent l'accueil de plus de 100 délégations internationales et la participation à plus de 70 conférences, séminaires ou ateliers internationaux.

Des exemples d'activités internationales auxquelles le Canada a régulièrement fait un apport sont :

- la International Council for Information Technology in Government Administration, une conférence internationale annuelle qui favorisait la discussion et la mise en commun des expériences entre les 26 pays membres. Chaque pays y présentait un rapport national décrivant les dernières réalisations, les leçons apprises et les défis;
- la Journée de l'Amérique du Nord, une rencontre annuelle à laquelle participaient les dirigeants principaux de l'information du Canada, des États-Unis et du Mexique.

Les discussions portaient sur la collaboration et la coordination dans les domaines de la technologie de l'information, de la gestion de l'information et de la prestation de services;

- le Réseau international des gouvernements en direct, une activité annuelle internationale où des représentants du gouvernement de 20 pays faisaient état de leurs progrès et mettaient en commun leurs pratiques exemplaires.

Le gouvernement fédéral a répondu de manière proactive à la demande mondiale d'échange du savoir et a organisé en 2004, puis en octobre 2005, une journée internationale de vulgarisation destinée à des délégations internationales. La dernière manifestation a rassemblé 46 participants provenant de 27 pays. Selon les commentaires recueillis par la suite, les discussions et les résultats se sont avérés très utiles et ont servi à influencer le développement des capacités dans les pays participants.

Les activités de coordination comprenaient aussi l'établissement et le maintien de partenariats internationaux. Ces ententes touchent directement ou indirectement l'initiative du Gouvernement en direct et comprennent des ententes bilatérales, des protocoles d'entente, des déclarations communes et d'autres accords de collaboration entre le gouvernement du Canada et d'autres pays, notamment les États-Unis, la France, la Russie, le Mexique, le Royaume-Uni et le Japon.

Au fil des ans, le gouvernement du Canada a partagé avec le reste du monde des renseignements utiles sur des questions liées au Gouvernement en direct. Nous sommes fiers du travail que nous avons accompli sur le plan international, et nous avons la certitude que nous avons renforcé la réputation et le profil internationaux du Canada dans ce domaine.

Comparaisons internationales

Moins de deux ans après le lancement de l'initiative du Gouvernement en direct, des organisations internationales et d'autres gouvernements ont loué les efforts déployés par le gouvernement du Canada. Entre 2001 et 2005, de nombreuses évaluations visant à comparer les progrès de différents pays en matière de gouvernement électronique ont été menées par des institutions et des organisations aussi diverses que le Forum économique mondial, les Nations Unies, la Economist Intelligence Unit, le Conference Board du Canada et Accenture — une société internationale de conseil en gestion. En 2005, Accenture a attribué la première place au Canada pour la cinquième année consécutive⁽²⁸⁾.

Le tableau ci-dessous indique certaines des organisations qui ont mené et publié des analyses comparatives des pays en matière de gouvernement électronique, le nombre de pays évalués et le classement qu'ils ont attribué au Canada de 2001 à 2005.

Organisation

Accenture (22 pays)

Le Conference Board du Canada (10 pays)

Département des affaires économiques et sociales des Nations Unies (191 pays)

Indice de la société de l'information d'International Data Corporation (53 pays)

Université Brown (198 pays)

Office of e-Envoy du Royaume-Uni (10 pays)

Étude sur le gouvernement en direct réalisée par Taylor Nelson Sofres plc (TNS) (32 pays)

2001	2002	2003	2004	2005
1er	1er	1er	1er	1er
2e		2e		
6e		6e	7e	
4e		3e	5e	
	3e			
		6e		

Évaluation des forces et des faiblesses

Le Canada a constamment occupé une place parmi les dix premiers pays, et souvent parmi les cinq premiers, au cours des évaluations portant sur le gouvernement électronique. Différentes organisations ont examiné et évalué différents aspects du gouvernement électronique — de l'accent sur les utilisateurs, à la connectivité, à l'utilisation des services en direct, jusqu'à la convivialité des sites Web. Certaines évaluations portaient sur l'utilisation des technologies de l'information par le gouvernement dans le but d'intégrer les services dans l'ensemble des voies, d'améliorer le service et de combler le fossé numérique. D'autres portaient sur la robustesse de l'infrastructure des télécommunications et le climat économique général pour l'investissement dans les affaires électroniques.

Certains des secteurs examinés par les organisations étaient en dehors du champ d'application du Gouvernement en direct, tandis que d'autres évaluations ont omis les priorités du

Gouvernement en direct en matière de politiques et de normes, comme les questions liées à la protection de la vie privée et à l'accès pour les personnes handicapées. Le Canada a tout de même acquis un statut mondial en ce qui a trait au développement du gouvernement électronique — une réalisation remarquable, étant donné que l'économie et la population du Canada sont plus petites que celles de nombreux pays qu'il a surpassés et que les enjeux auxquels il est confronté sur le plan géographique sont plus importants.

Accenture

L'étude annuelle d'Accenture sur le leadership en matière de gouvernement électronique fait appel à des indicateurs et à une méthodologie pour évaluer les progrès des pays en matière de gouvernement électronique qui correspondent le plus aux objectifs et à la portée du Gouvernement en direct. Les améliorations qui ont été apportées au fil des années à sa stratégie d'évaluation et les nouveaux indicateurs employés illustrent l'évolution du Gouvernement en direct — l'accent qui était autrefois mis sur la présence du gouvernement dans Internet et la prestation de services en direct est désormais sur un modèle de transformation multimodale des services, axé sur les citoyens et plus raffiné qui vise à obtenir de meilleurs résultats et une valeur accrue des investissements du secteur public dans les programmes et les services.

En 2003, Accenture⁽⁴³⁾ a désigné le Canada comme étant le seul pays évalué dont le gouvernement a commencé à évoluer vers la transformation de service, en ne considérant pas le gouvernement électronique comme une initiative distincte, mais comme un élément intrinsèque d'une démarche multimodale intégrée visant l'amélioration des services aux clients.

L'enquête la plus récente d'Accenture portait non seulement sur la maturité des services (le degré avec lequel un gouvernement a développé une

présence en direct en fonction de l'ampleur et de la profondeur des services), mais aussi sur la maturité du service à la clientèle, qui mesure la portée avec laquelle les organismes du gouvernement gèrent les interactions avec leurs clients et fournissent les services de manière intégrée dans toutes les voies de communication.

Accenture a pu ainsi quantifier les gains au-delà des aspects des services qui ont trait uniquement au gouvernement électronique, et a modifié considérablement le classement de nombreux pays, mais pas celui du Canada — qui conserve la première place. La nouvelle méthodologie a permis d'agrandir l'écart entre le Canada et son concurrent le plus rapproché, les États-Unis. Bien que tous les aspects de l'approche du Canada aient été acclamés, le seul point négatif signalé était que le programme de transformation de service devrait passer plus rapidement à la mise en œuvre pour répondre aux attentes grandissantes des citoyens canadiens en ce qui a trait aux services unifiés et intergouvernementaux.

Conference Board du Canada

L'évaluation annuelle du Conference Board porte sur les progrès du Canada en matière de connectivité, particulièrement « la disponibilité et l'utilisation des technologies de l'information et des services connexes pour faciliter les communications, les interactions et les transactions, en tout temps et en tout lieu ». ⁽³⁰⁾

Le Conference Board a défini un indice qui évalue la fourniture des produits et des services des technologies de l'information, leur prix, leur utilisation et la demande pour ceux-ci. Les indicateurs ont été pondérés, puis les pointages ont été classés en utilisant les données crédibles et comparables de dix pays (les membres du G7, l'Australie, la Finlande et la Suède).

Comme l'indique le rapport sur le *Rendement du Canada de 2004*⁽²⁴⁾, l'analyse de 2004 du Conference Board du Canada a attribué la deuxième place au Canada, qui suivait les États-Unis pour la quatrième année consécutive. La principale recommandation du rapport à l'égard du Canada consistait à renforcer son engagement à accroître sa connectivité et à encourager une demande et une utilisation accrues dans tous les secteurs pour stimuler l'innovation, l'augmentation de la productivité et la croissance économique.

Département des affaires économiques et sociales des Nations Unies

Le Global E-Government Readiness Report⁽⁴¹⁾ évalue les 191 pays membres des Nations Unies. Il utilise un indice agrégatif sur l'état de préparation du gouvernement électronique, comprenant une évaluation des sites Web, de l'infrastructure des télécommunications et de la capacité en matière de ressources humaines. Il fait aussi appel à un indice sur la participation électronique pour mesurer le degré d'engagement des citoyens envers la prestation de services et la politique gouvernementale. Le rapport traite particulièrement des questions et des enjeux liés aux écarts touchant l'accès et les possibilités de développement offertes aux pays par les technologies de l'information.

Le Canada a toujours occupé une place parmi les dix premiers pays. Bien qu'il soit passé de la sixième à la septième place en 2004, son pointage relatif à l'indice de préparation au gouvernement électronique était plus élevé que l'année précédente. Pour ce qui est du pointage relatif à l'indice de participation électronique, le Canada occupe la troisième place, après le Royaume-Uni et les États-Unis.

Cette étude désigne toujours le Canada comme le pays ayant l'un des programmes de gouvernement électronique les plus complets et

conviviaux au monde. Le sondage indique que le Site du Canada constitue un excellent exemple de portail d'accès unique. Il reconnaît aussi le leadership du Canada en matière d'élaboration de politiques et de normes. En 2003, l'étude⁽⁴²⁾ soulignait que le Canada était le premier pays au monde à rendre obligatoires les évaluations des facteurs relatifs à la vie privée pour tous les programmes et les services susceptibles de comporter des enjeux relatifs à la protection des renseignements personnels.

L'étude demande aux leaders mondiaux, dont le Canada, de favoriser les changements institutionnels et les structures réglementaires afin d'exploiter les possibilités de développement complet des technologies de l'information, en adoptant un modèle de réseau plutôt qu'un modèle administratif hiérarchique ainsi qu'en faisant la promotion de la sensibilisation et de la participation des citoyens (adoption).

Indice de la société de l'information d'International Data Corporation

Cet indice⁽³²⁾ mesure la capacité des pays à participer à la révolution informationnelle au moyen des technologies de l'information. L'indice de la société de l'information regroupe 15 variables touchant quatre domaines : les ordinateurs (p. ex., les ordinateurs à la maison et les dépenses en technologie de l'information en tant que portion du produit intérieur brut), Internet (p. ex., nombre d'utilisateurs d'Internet et pourcentage d'utilisateurs ayant accès à Internet à la maison), les télécommunications (p. ex., utilisation de l'accès à large bande et services sans fil) et la capacité de la société à utiliser les technologies de l'information (p. ex., niveau d'instruction scolaire et libertés civiles).

En 2004, le Canada a décroché la cinquième place. Même si les pointages étaient très rapprochés entre les pays occupant les premières places, le Canada a été dépassé sur le plan des télécommunications, tandis que le Danemark et la Suède se sont surclassés en ce qui a trait aux aspects des utilisateurs des services sans fil et de l'utilisation de l'accès mobile à Internet.

Université Brown : Le gouvernement électronique à l'échelle mondiale

L'Université Brown située à Providence, au Rhode Island, produit un rapport annuel sur la politique gouvernementale. Ce rapport mesure et compare le gouvernement électronique et la fourniture d'information et de services en direct dans 198 pays et dix régions du monde. Portant principalement sur les fonctions essentielles du gouvernement telles que la santé, les ressources humaines, l'imposition et l'éducation, le rapport examine les fonctions disponibles sur les sites Web des gouvernements nationaux et les services offerts. Il évalue l'accessibilité à l'information, la prestation de services et l'accès par le public. Son analyse contient certaines des politiques clés et des normes prioritaires du Gouvernement en direct, comme l'accès pour les personnes handicapées, la protection de la vie privée et la sécurité des transactions en direct.

Le classement du Canada continue de s'améliorer, pour occuper la troisième place en 2003⁽⁴⁵⁾. Ce rapport souligne les forces du Canada en ce qui concerne l'accès aux publications, les bases de données consultables ainsi que ses politiques touchant la sécurité et la protection de la vie privée. Les faiblesses comprennent la prestation de services en direct de bout en bout et la facilitation de l'accès pour les personnes handicapées.

Office of e-Envoy du Royaume-Uni

Les résultats de la première étude parrainée par l'Office of e-Envoy et le Department of Trade and Industry du Royaume-Uni, qui ont été publiés en 2002⁽⁴⁴⁾, visaient à évaluer la réussite du Royaume-Uni à devenir « l'environnement le plus efficace au monde pour le commerce électronique ». (traduction libre) L'étude portait sur les interactions entre les citoyens, les entreprises et le gouvernement des pays qui « tirent parti de la technologie en direct pour procurer un bien social ou économique ». (traduction libre) L'étude quantitative portait sur quatre catégories : les environnements du commerce électronique et du gouvernement électronique, l'état de préparation du pays, l'acceptation et l'utilisation ainsi que le taux d'incidence ou d'adoption.

Le Canada a décroché la troisième place parmi les neuf pays évalués, après les États-Unis et le Royaume-Uni. Le Canada a été reconnu pour sa prestation d'avant-garde des services axés sur les utilisateurs et pour son utilisation exhaustive de la recherche sur la clientèle et des groupes de consultation pour y parvenir. Il a aussi été félicité pour sa politique visant à élargir la portée et à accroître la qualité de l'infrastructure nationale. Le Canada a été désigné comme le chef de file compte tenu du bas prix de l'accès à large bande offert aux entreprises et aux particuliers et de la disponibilité la plus élevée de l'accès à large bande. Par contre, ses faiblesses comprennent l'incidence sur les citoyens et, au niveau des entreprises, l'état de préparation, l'acceptation et les répercussions. L'étude suggère au Canada d'offrir des transactions en direct plus complexes et d'intégrer les processus opérationnels grâce à la gestion des relations avec la clientèle.

Étude sur le gouvernement en direct réalisée par Taylor Nelson Sofres

Cette étude⁽²⁹⁾ vise principalement à comprendre les répercussions d'Internet sur le taux d'utilisation des services du gouvernement en direct par les citoyens. Elle établit des repères généraux par pays et compare les différences en ce qui concerne les niveaux d'utilisation des services entre les pays. Ce qui retient particulièrement l'intérêt de Gouvernement en direct, c'est que l'étude traite du sentiment de confiance du citoyen envers la sécurité et la fiabilité des renseignements quant à ce mode de prestation.

En 2003, le Canada s'est classé au sixième rang, après le Danemark, la Norvège, la Finlande, Singapour et les Pays-Bas. Même si la plupart des pays occupant les premiers rangs ont connu une augmentation semblable de la confiance perçue envers l'information offerte par le gouvernement en direct et l'utilisation des services en direct, le Canada a connu un accroissement du sentiment de confiance envers la sécurité sans que le taux d'utilisation n'augmente de façon similaire.

Mettre à profit les antécédents du Canada

La transition du gouvernement fédéral vers l'environnement en direct est un élément important de la stratégie consistant à accélérer la participation du Canada à l'économie numérique. Étant donné que 20 p. 100 des visiteurs des sites Web fédéraux proviennent de l'extérieur du pays, le Canada a l'occasion de se présenter comme un pays dont le gouvernement est moderne, un pays agréable à visiter, où il fait bon vivre et faire affaire.

Travailler avec d'autres administrations gouvernementales

« Les particuliers, les entreprises et les communautés d'intérêts ne distinguent pas ou ne comprennent pas nécessairement les mandats et responsabilités des divers ordres de gouvernement... Les Canadiens et les Canadiennes qui communiquent avec un gouvernement par Internet, au téléphone ou en personne veulent pouvoir accéder aux services offerts par tous les ordres de gouvernement. »⁽³¹⁾

Les sites Web et les services en direct intergouvernementaux fondés sur les besoins des clients ont toujours été perçus comme une priorité importante et permanente du Gouvernement en direct. Un grand nombre des services électroniques qui ont connu un succès et dont l'initiative du Gouvernement en direct proposait de tirer parti – le Réseau canadien de la santé, les Centres de services aux entreprises du Canada, Équipe Canada Inc et MERX, le service électronique d'appels d'offres du gouvernement – avaient une portée intergouvernementale.

Selon l'étude *Les citoyens d'abord*, il est évident que les citoyens et les entreprises veulent obtenir des services simples, uniformes et efficaces de tous les ordres de gouvernement.

En mettant à profit la perspective du client ou du citoyen et en tirant parti des synergies possibles entre les ordres de gouvernement en ce qui a trait à la prestation de services, aux normes, aux systèmes et aux infrastructures de prestation, on parviendra à fournir de façon plus économique les services aux contribuables et à améliorer le service pour les citoyens canadiens, les entreprises canadiennes et les clients internationaux. Cette condition est un facteur puissant qui oriente le travail qu'effectue le Gouvernement en direct avec

les gouvernements territoriaux et provinciaux et avec les administrations municipales. La collaboration intergouvernementale, qui s'illustre par l'échange d'information, la recherche et les connaissances, s'est avérée efficace pour faire progresser la prestation de services au-delà du niveau atteignable par un ordre de gouvernement travaillant seul.

Pour favoriser la collaboration intergouvernementale en matière de transformation de service, l'initiative du Gouvernement en direct a fourni du leadership et du soutien dans trois domaines principaux afin de créer :

- un réseau national d'échange de pratiques en matière de transformation de service : transmission des connaissances et de l'expérience et création de réseaux et de partenariats entre les représentants de la prestation de services de tous les paliers de gouvernement dans l'ensemble du Canada;
- des outils de base clés : éléments communs de la législation, de la normalisation, de la sécurité et de l'authentification qui éliminent les obstacles et permettent l'interopérabilité et l'intégration;

- des projets d'apprentissage et de transformation : exploration des services intégrés grâce à des projets pilotes, à la recherche et à la collaboration pour faire l'essai de nouvelles théories, élargir l'expérience pratique en ce qui a trait au travail de collaboration et servir de laboratoire pour les mécanismes nouveaux qui n'ont pas été mis à l'essai.

Création de réseaux d'échange de pratiques

Lorsque l'initiative du Gouvernement en direct a été lancée en 1999, son programme ambitieux et de grande envergure a accru sa visibilité dans la fonction publique du Canada. La recherche, les projets de développement, les consultations avec les citoyens et le développement de l'infrastructure de technologie de l'information ont été observés avec intérêt par tous les ordres de gouvernement. Le Gouvernement en direct a cherché activement à partager ses connaissances et ses réalisations avec les autres administrations, partant du fait qu'il était nécessaire d'accroître la sensibilisation, de perfectionner les compétences et de promouvoir l'amélioration des services. La recherche en constante évolution ainsi que les travaux et les stratégies de développement de l'initiative ont souvent été présentés aux hauts représentants de la fonction publique de tous les gouvernements, à des fins d'examen et de discussion dans le cadre de forums nationaux comme le Réseau du service axé sur les citoyens. Les participants ont compris qu'un vrai modèle axé sur les citoyens nécessiterait en bout de ligne une certaine mesure de collaboration entre les administrations.

L'investissement continu du gouvernement fédéral dans la recherche, dont celui-ci partage les résultats avec les autres ordres de gouvernement grâce au Réseau du service axé sur les citoyens, au Conseil des dirigeants principaux de l'information du secteur public et à d'autres forums, a renforcé le besoin de collaboration

intergouvernementale sur le plan de la prestation de services. Une étude⁽¹⁹⁾ réalisée en 2003 sur la prestation de services multimodale a révélé qu'il y avait un consensus chez les participants de tous les groupes selon lequel le gouvernement fédéral devrait intégrer la prestation de services avec les autres ordres de gouvernement. (traduction libre)

En 2002, deux entités intergouvernementales, le Conseil de la prestation de service du secteur public et le Conseil des dirigeants principaux de l'information du secteur public, ont reconnu la valeur intrinsèque des communautés de la prestation de services et des technologies de l'information dans la croissance du programme de transformation de service du secteur public. Les deux entités, qui travaillent ensemble en tant que Conseil mixte, ont officialisé la relation et dressé un plan stratégique conjoint de deux ans.

Le plan stratégique conjoint, élaboré par la collectivité des passerelles et des regroupements, s'inscrivait bien dans le cadre de la stratégie du Gouvernement en direct visant à financer les projets de collaboration et à tirer parti de l'orientation du gouvernement du Canada vers la transformation de service avec des partenaires provenant de toutes les administrations. Le fait que le plan stratégique conjoint de 2002 porte principalement sur les partenariats, les initiatives de coopération intergouvernementale et l'évolution du programme de prestation de services a renforcé les arguments en faveur du soutien du gouvernement du Canada envers les activités conjointes, notamment :

- la création de l'Institut des services axés sur les citoyens, un centre d'expertise de renommée mondiale et un promoteur indépendant des services axés sur les citoyens dans l'ensemble des voies de prestation et du secteur public;
- la création de l'Outil de mesures communes⁽³⁹⁾, un outil de comparaison électronique et un dépôt de données reconnu à l'échelle internationale et utilisé par les organisations du secteur public. La

garde de l'outil a été confiée à l'Institut des services axés sur les citoyens avec l'appui des gouvernements fédéral, provinciaux et territoriaux;

- L'étude *Les citoyens d'abord*, une série de sondages d'avant-garde menés en 1998⁽³⁸⁾, 2000⁽³⁵⁾, 2003⁽³⁶⁾ et 2004⁽³⁷⁾. Elle a fourni la perspective des citoyens sur les tendances et les attentes en matière de services publics;
- *L'accent sur les entreprises*⁽⁴⁰⁾, une initiative de recherche en collaboration touchant plus de 20 organisations du secteur public canadien qui explore les services fournis par le gouvernement aux entreprises selon le point de vue des entreprises.

Relever le défi de la gouvernance intergouvernementale

Bien que la collaboration intergouvernementale dans les domaines de la recherche, du développement de l'infrastructure et des projets pilotes en matière de services ait été une réussite, les enjeux liés à l'intégration verticale de la prestation de services axée sur la clientèle entre les ordres de gouvernement ont vite fait surface. L'atteinte du niveau d'intégration suggéré dans des études comme *Les citoyens d'abord* est difficile à cause des obstacles liés à la gouvernance et directement imputables aux facteurs politiques et à la structure du régime parlementaire du Canada.

En mai 2003, la Direction du dirigeant principal de l'information du gouvernement du Canada a demandé au professeur Kenneth Kernaghan, de l'Université Brock, de se pencher sur la question. Dans son rapport intitulé *Integrated Service Delivery : Beyond the Barriers*⁽³⁴⁾, le professeur cerne et examine les défis de gouvernance que pose la prestation de services verticale. Entre 2000 et 2005, l'augmentation du nombre d'initiatives de collaboration parallèles comme Traverser les frontières et la Conférence annuelle du Lac Carling illustre l'intérêt accru que suscitaient ces

défis au sein du secteur public canadien.

L'évolution de la Conférence nationale annuelle Traverser les frontières reflète celle du programme du Gouvernement en direct. Lancée en 1997, Traverser les frontières portait principalement sur un programme de recherche et de consultation axé sur le gouvernement, la technologie, la démocratie et les citoyens. En 2004, le Conseil national Traverser les frontières a été formé pour agir à titre de promoteur de la transformation et de l'amélioration de la gouvernance et de l'administration publique au XXI^e siècle. Le programme de 2005 met l'accent sur le développement d'un modèle d'engagement, prévoyant entre autres des tentatives visant à porter les enjeux liés à la transformation des services directement dans l'arène politique en instituant un dialogue avec le Conseil de la fédération.

La Conférence annuelle du Lac Carling, une initiative qui réunit les intérêts des secteurs public et privé en matière de technologie et de gouvernement électronique, offrait traditionnellement à tous les ordres de gouvernement une fenêtre sur la collectivité élargie de la technologie de l'information et des services. Le Conseil mixte profite de la Conférence du Lac Carling pour solliciter et valider les recommandations et les avis ayant trait aux priorités et aux enjeux. Les recommandations de la Conférence du Lac Carling de 2005 touchant les domaines de la recherche, de la protection de la vie privée, de la mise en correspondance des services, de l'authentification et des services partagés sont en harmonie avec le programme du Gouvernement en direct et permettent de renforcer et de confirmer son orientation.

Création d'outils de base clés

La voie électronique ne représente qu'une des étapes de la transformation de la prestation multimodale de services. La conception et le développement de l'infrastructure électronique pour soutenir la prestation de services axée sur les clients, souple, économique, accessible, fiable et protégée nécessite un travail énorme. Ce travail touchera deux domaines :

- l'infrastructure commune protégée : créer la plate-forme de services électroniques commune qui permet la prestation de services intégrés et favorise l'accès protégé par Internet, par téléphone et en personne;
- les politiques, les normes et l'architecture d'entreprise : traiter les enjeux liés à la gestion de l'information, à la protection de la vie privée et à la sécurité pour accroître la confiance à l'égard des services en direct et définir une démarche uniforme en ce qui a trait à la transformation des activités dans l'ensemble des administrations en vue de la conception et de la mise en œuvre des services intégrés.

Depuis le début de l'initiative du Gouvernement en direct, la protection de la vie privée et la sécurité sont reconnues comme des enjeux majeurs auxquels tous les gouvernements sont confrontés pendant la mise en place en direct de leurs services transactionnels. Ces enjeux prennent de nos jours encore plus d'importance, en raison de la croissance du vol d'identité. Les plus petits gouvernements y sont particulièrement vulnérables. Dans un monde où la prestation de services publics est de plus en plus intégrée, tous les gouvernements devraient être en mesure d'adopter des solutions d'avant-garde. Malheureusement, de telles solutions dépassent probablement les moyens financiers des administrations du Canada, sauf les plus grandes.

Tous les ordres de gouvernement ont compris que des solutions de sécurité communes sont une condition préalable à l'intégration verticale des services publics en fonction des clients communs. Selon le point de vue du gouvernement fédéral, l'absence de telles solutions compromet fondamentalement le principe selon lequel tous les citoyens canadiens, qu'ils demeurent en milieu urbain, rural ou éloigné, devraient profiter des investissements du Gouvernement en direct. Sa vision consistant à utiliser les technologies de l'information pour accroître l'accès des Canadiens aux services intégrés axés sur les citoyens, en tout temps, en tout lieu et dans la langue officielle de leur choix, ne serait de toute évidence pas réalisable sans une infrastructure commune protégée. Elle ne serait pas non plus réalisable en l'absence des politiques et des normes nécessaires qui garantissent que l'information est recueillie, modifiée et communiquée uniquement pour les besoins visés et dans le respect intégral des prescriptions législatives.

Valeur ajoutée intergouvernementale de la Voie de communication protégée

Avant le lancement du Gouvernement en direct, les travaux conceptuels sur la Voie de communication protégée progressaient dans le cadre de l'initiative de l'infrastructure stratégique de gestion de l'information et de technologie de l'information, un programme interministériel coordonné par la Direction du dirigeant principal de l'information du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada. Ces travaux préliminaires se sont avérés un avantage majeur. Grâce au financement du Gouvernement en direct, la Voie de communication protégée a pu passer à l'étape de mise en œuvre et offrir le fondement technique sur lequel s'appuieront la collaboration intergouvernementale et l'intégration verticale des services.

Le portefeuille des compétences et des services de la Voie de communication protégée facilite les transactions hautement protégées avec le

gouvernement. Il est conçu afin d'éviter aux ministères et aux organismes fédéraux de développer leur propre infrastructure de sécurité et de réseau et de leur permettre d'assurer une démarche intégrée en matière d'authentification en direct. Depuis 2002, on a exploré activement les occasions de faire progresser la prestation de services intergouvernementaux en tirant parti de la Voie de communication protégée.

Les discussions avec les provinces et les municipalités ne progressent pas toutes à la même vitesse en ce qui a trait aux meilleures façons de fournir aux citoyens une démarche coordonnée et rentable pour échanger de manière protégée avec tous les ordres de gouvernement.

Un exemple concret du potentiel intergouvernemental de la Voie de communication protégée est le projet pilote du Système national d'acheminement des données. Lancé en 2004, sa première étape touchait la validation des renseignements sur l'état civil (comme les naissances et les décès) contenue dans les registres des provinces et des

territoires afin de simplifier les formalités liées aux programmes concernés. Par exemple, Passeport Canada doit vérifier la date et le lieu de naissance des demandeurs avant de délivrer un passeport. Cette vérification est facile si elle est effectuée par voie électronique. En 2005, les gouvernements de la Colombie-Britannique et de l'Alberta, Statistique Canada, Passeport Canada et l'Agence du revenu du Canada ont mis en place un projet pilote.

Une démarche et un contexte communs pour la transformation opérationnelle

Bien que des progrès importants aient été réalisés depuis l'introduction des services en direct, il est clair qu'une transformation à grande échelle est la seule manière de maintenir l'amélioration continue des services et d'accroître leur efficacité. Pour réaliser une vision où les personnes, les organisations et les entreprises peuvent utiliser les programmes et les services du gouvernement de la manière la plus uniforme et la plus pratique



possible, les processus administratifs doivent être plus interopérables et intégrés dans l'ensemble du gouvernement. L'initiative du Gouvernement en direct a démontré ce qui peut être accompli lorsque différents intervenants partagent une compréhension commune et adoptent une démarche uniforme en ce qui a trait à la fourniture d'information et de services en direct.

Pour faire progresser davantage le dossier, le gouvernement du Canada a créé en 2002 le Programme de facilitation de la transformation opérationnelle. La boîte à outils du programme utilise le modèle de référence stratégique du gouvernement du Canada pour fournir des modèles, des méthodes et des lignes directrices afin d'en approfondir la compréhension et d'adopter une démarche uniforme en vue de cerner les possibilités d'amélioration de service dans toutes les administrations, puis d'établir les stratégies de transformation et de conception opérationnelles pour les mettre en œuvre. La trousse offre une méthodologie itérative pour élaborer les visions, les stratégies et la conception au moyen du modèle de référence stratégique afin de faciliter la coordination, la gestion et la mise en œuvre des initiatives de transformation au sein des administrations et entre celles-ci.

À l'heure actuelle, les travaux hautement stratégiques de l'architecture opérationnelle d'entreprise sont seulement réalisés de manière sérieuse dans les organisations d'avant-garde. Au gouvernement, les recherches révèlent qu'ils sont encore moins fréquemment réalisés de manière globale. Par conséquent, les progrès accomplis par le gouvernement fédéral canadien est digne de mention. La mise en œuvre du PFTO [Programme de facilitation de la transformation opérationnelle] canadien engendre des possibilités d'amélioration très stratégiques pour la réalisation d'un gouvernement plus axé sur les citoyens.

Gartner Inc., juin 2005

Depuis 2002, plusieurs projets intergouvernementaux ont utilisé la boîte à outils en partie ou en totalité de pair avec le modèle de référence stratégique des gouvernements canadiens. Un bon exemple est le projet de mappage des services aux aînés, qui a débuté en décembre 2003. Ce projet utilisait la boîte à outils du Programme de facilitation de la transformation opérationnelle pour cerner, analyser et harmoniser les services destinés aux aînés. Les participants provenaient de quatre ministères fédéraux ainsi que du ministère des Services aux consommateurs et aux entreprises de l'Ontario, du Secrétariat aux affaires des personnes âgées de l'Ontario et du ministère de la Santé et des Soins de longue durée de l'Ontario. Cette province a aussi demandé à la municipalité régionale de Niagara de désigner des représentants pour ses services communautaires, sa santé publique et ses services de police. Les participants ont défini une vision commune pour les services destinés aux aînés. Parmi les 203 services désignés par les administrations, 122 améliorations de service ont été générées, et 47 de celles-ci ont été regroupées dans 7 possibilités de transformation.

Ce projet illustre le potentiel énorme d'une démarche commune et rigoureuse en matière de conception de la transformation opérationnelle et d'architecture d'entreprise dans toutes les administrations. Ceci étant dit, en 2005, l'Institut des services axés sur les citoyens (<http://www.iccs-isac.org/fra/default.asp>) a convenu d'agir en tant que carrefour de la boîte à outils du Programme de facilitation de la transformation opérationnelle.

Projets d'apprentissage et de transformation

L'initiative du Gouvernement en direct fait la promotion d'une démarche consistant à apprendre par expérimentation pour tirer des leçons importantes qui seront très utiles lorsque nous nous aventurerons sur les territoires vierges de la prestation de services amalgamés entre les ordres de gouvernement.

Les citoyens d'abord et de nombreuses autres études formulent clairement les attentes des citoyens à l'égard d'une prestation de services uniforme et « sans fausse route » entre les ordres de gouvernement. Toutefois, le regroupement de ces services lorsqu'ils sont offerts en direct s'est avéré complexe. Le processus itératif utilisé pour concevoir le Site du Canada constitue un bon exemple des difficultés rencontrées lors de l'interprétation et de la mise en œuvre des préférences des citoyens. Après son lancement et sa mise à l'essai initiaux en 2000, le Site du Canada a été restructuré en fonction d'une recherche approfondie et a été organisé principalement par sujet, par public cible et, dans certains cas (par exemple, les jeunes et les aînés), par événements démographiques. En janvier 2001, il a été lancé de nouveau suite à d'autres modifications. En 2002, la recherche approfondie et les essais auprès de groupes de consultation ont révélé un aspect insoupçonné concernant les préférences des citoyens en ce qui a trait à la représentation intergouvernementale. La recherche⁽¹⁵⁾ a montré que les utilisateurs souhaitaient accéder à l'information de tous les ordres de gouvernement, qu'ils étaient désireux de distinguer quels services étaient offerts par le gouvernement du Canada et par les gouvernements provinciaux, mais qu'ils voulaient aussi accéder à l'information de manière souple.

La complexité de la transformation intergouvernementale n'a cependant pas empêché les gouvernements de collaborer pour faire progresser les projets et l'apprentissage. Par exemple, l'Agence du revenu du Canada a

introduit un numéro d'entreprise qui est un identificateur unique utilisé activement par 4 766 000 entreprises au Canada. D'autres ministères et organismes du gouvernement du Canada et six provinces ont adopté le numéro d'entreprise. Par conséquent, le monde des affaires peut s'inscrire par voie électronique à des programmes multiples dans plusieurs administrations à la fois.

Le prochain enjeu

Le paysage de la prestation de services du secteur public canadien a beaucoup changé grâce à l'initiative du Gouvernement en direct. Au moment où l'intérêt à l'égard de la prestation, de l'amélioration et de la transformation des services commençait à naître dans l'ensemble des administrations du Canada, l'initiative du Gouvernement en direct a été une force dominante dans le développement du dialogue et l'évolution des nouveaux modèles de service.

En 2005-2006, on note la présence d'une communauté de praticiens dans l'ensemble du pays ainsi que la manifestation d'un leadership, d'un savoir-faire et d'un engagement envers la transformation de service au sein de plusieurs ordres de gouvernement. Des bases solides, comme la Voie de communication protégée et le Programme de transformation opérationnelle, ont été concrétisées avec succès et une culture d'expérimentation en collaboration est bien établie.

Des problèmes techniques et autres liés aux processus continueront de faire surface. Néanmoins, la prochaine difficulté à surmonter dans la transformation des services axés sur les citoyens concerne les questions de gouvernance et les enjeux politiques liés à la prestation de services intégrés. Le problème sera de trouver les moyens d'encourager la participation d'un plus grand nombre de citoyens, de fonctionnaires et de politiciens à un processus de transformation de services qui respecte les responsabilités et la culture des différents ordres de gouvernement.



Site du Canada, passerelles et regroupements

Le Site du Canada ainsi que les passerelles et les regroupements sont les pierres angulaires les plus visibles du Gouvernement en direct. Étant le portail Web principal du gouvernement du Canada, le Site du Canada fait l'objet d'améliorations régulières afin de promouvoir les priorités du gouvernement, notamment l'amélioration du service aux citoyens, le renforcement de la présence et de la visibilité du gouvernement fédéral et un engagement concret quant à l'accès du public aux services et aux programmes gouvernementaux.

Les passerelles constituent les principaux points d'accès aux services du gouvernement du Canada. Les segments d'utilisateurs clés sont : les Canadiens et les résidents, les non-Canadiens et les entreprises canadiennes. Dans chaque segment, l'information et les services sont organisés par sujet, par public cible ou par besoin plutôt que par programme ou par ministère. Le Site du Canada est conçu de manière à assurer une navigation intuitive selon les besoins des utilisateurs. Il évolue continuellement et son développement repose sur la recherche effectuée auprès des clients (commentaires obtenus en direct, sondages et essais auprès des groupes de consultations) et sur les consultations permanentes avec les intervenants et les partenaires fédéraux.

Les passerelles et les regroupements renforcent la présence du gouvernement du Canada sur le Web :

- en observant une approche tant d'entreprise qu'horizontale en matière de prestation de services;
- en faisant la promotion des principes communs de la vision du gouvernement du Canada en ce qui a trait à la prestation de services (accent sur les clients, horizontalité et responsabilisation);
- en assumant un rôle de leader dans l'établissement de normes communes et dans l'apport d'outils et de mesures de soutien qui se fondent sur les commentaires des partenaires et des intervenants, permettant ainsi une application uniforme des pratiques dans l'ensemble du gouvernement. Ces pratiques comprennent un cadre de responsabilisation commun pour la mesure du rendement, une solution de gestion du contenu, un ensemble de paramètres communs, un outil d'enquête en direct, une promotion coordonnée et la recherche auprès de la clientèle;



- en participant activement :

- à plusieurs groupes de travail interministériels et en réunissant tous les dirigeants chargés des regroupements pour former un réseau d'expertise horizontal unique en son genre;
- à des activités de partenariats intergouvernementaux avec l'Ontario, la Colombie-Britannique, le Manitoba et l'Île-du-Prince-Édouard ainsi qu'avec le Conseil de la prestation des services du secteur public.

D'ici la fin de l'exercice 2006, les passerelles et les regroupements auront reçu un financement de 94,7 M\$ du Gouvernement en direct pour atteindre les objectifs fixés. Jusqu'à présent, ces fonds ont permis de créer de nombreux outils communs et d'apporter des mesures de soutien. À l'aide de ces apports, on a pu simplifier et uniformiser la prestation de services en direct et en faciliter l'accès pour les Canadiens, les entreprises de même que les non-Canadiens. Le tableau suivant illustre la répartition des fonds centraux (en milliers de dollars) qui ont été consacrés aux différentes composantes :

Les réussites

Les outils efficaces, le soutien et l'accessibilité ont été essentiels à l'atteinte de l'objectif du Gouvernement en direct consistant à établir une démarche pangouvernementale en matière de prestation de services axés sur les clients. Pendant six ans, les responsables des passerelles et regroupements ont évalué et mesuré les résultats de cet investissement au moyen de recherche, et les constatations ont indiqué une augmentation constante et considérable de l'utilisation du Site du Canada ainsi que des passerelles et des regroupements.

L'utilisation par les Canadiens, les entreprises et les clients internationaux est attribuable en grande partie au fait qu'ils sont davantage sensibilisés aux services, et leur accès est plus rapide et plus facile. Une recherche sur l'opinion publique a été entreprise pour évaluer les perceptions, les préférences et les besoins des clients à différents moments des diverses étapes de la mise en œuvre.

	2000-2001	2001-2002	2002-2003	2003-2004	2004-2005	2005-2006	Total
Site du Canada	2 622 \$	2 600 \$	2 970 \$	980 \$	565 \$	1 010 \$	10 747 \$
Passerelle des Canadiens	1 642 \$	15 187 \$	5 975 \$	8 028 \$	8 111 \$	4 877 \$	43 820 \$
Passerelle des entreprises	620 \$	2 372 \$	2 765 \$	2 996 \$	2 939 \$	3 380 \$	15 072 \$
Passerelle des Non-Canadiens	402 \$	3 632 \$	2 620 \$	2 441 \$	2 467 \$	3 440 \$	15 002 \$
Commun (général)	55 \$	154 \$	2 070 \$	3 300 \$	2 317 \$	2 168 \$	10 064 \$
Arrondissement					1 \$		1 \$
	5 341 \$	23 945 \$	16 400 \$	17 745 \$	16 400 \$	14 875 \$	94 706 \$

*en milliers



Exemples de services regroupés

Chercheur de prestations

Grâce au regroupement *Personnes handicapées en direct*, les utilisateurs ont désormais accès à un nouvel outil qui leur fournit un accès direct à l'information sur les services et les programmes de prestation fédéraux, provinciaux et territoriaux. Pour accéder à l'outil, cliquez sur le lien Chercheur de prestations dans le menu de gauche, choisissez votre province ou territoire, répondez aux questions, puis vous obtiendrez une liste personnalisée de prestations auxquelles vous pourriez être admissible.

Service de réservation — réservez en direct votre emplacement de camping dans un parc national

Le service de réservation de Parcs Canada est offert pour plus de 20 parcs nationaux dans



l'ensemble du Canada. Accessible en direct ou par téléphone, le service de réservation d'emplacement de camping rend le camping au Canada encore plus agréable. L'époque à laquelle il fallait faire la file pour obtenir un emplacement est révolue. En 2005, Parcs Canada a élargi le système de réservation en direct pour y inclure plus de la moitié des 40 parcs nationaux à travers le Canada.

Pour réserver un site de camping, cliquez sur <http://www.pccamping.ca> ou composez le 1-877-RESERVE. En 2004, 12 000 clients ont consulté le site de ce projet pilote. En 2005, plus de 75 000 réservations ont été faites auprès de Parcs Canada. En 2003, 95 p. 100 des clients ont fait leur réservation par téléphone; en 2004, leur proportion était de 79 p. 100. En 2005, on prévoit que 60 p. 100 des clients seront servis par téléphone.

En 2001, les statistiques de Communication Canada indiquaient que 56 p. 100 des internautes canadiens avaient visité un site Web du gouvernement du Canada, tandis qu'en 2003, ce pourcentage est passé à 70 p. 100. Selon les statistiques de 2003, en moyenne, plus de 1 200 000 internautes ont visité le Site du Canada par mois et environ 190 000 internautes ont visité la passerelle des Canadiens et résidents. En 2004, plus de 2,2 millions d'ouvertures de session ont été effectuées pour le service Mon dossier, et un sondage récent réalisé auprès de la clientèle indique que plus de 80 p. 100 des utilisateurs sont satisfaits du service. Entre le 1er avril 2004 et le 13 février 2005, 31 p. 100 de tous les liens sélectionnés sur la page d'accueil du Site du Canada étaient vers l'une des trois passerelles. Le lien le plus populaire était la passerelle des Canadiens et résidents, qui a fait l'objet de 22 p. 100 des sélections.

Outils et soutien communs

L'horizontalité de l'initiative du Gouvernement en direct est la caractéristique qui la rend unique au gouvernement. L'horizontalité nécessite la mise sur pied d'une communauté de praticiens dans l'ensemble des ministères et des organismes fédéraux afin de réaliser des économies et d'améliorer les services. Le développement et l'utilisation d'outils communs sont essentiels à la réussite. Le principe consiste à créer quelque chose, puis à le ré-utiliser. Les résultats sont très positifs.

Promotion

La promotion commune des services du gouvernement du Canada s'est avérée une réussite. La mise en commun des fonds et la promotion d'une présence unifiée du gouvernement du Canada permettent une utilisation économique et efficace de l'argent des contribuables. Le gouvernement du Canada a accru la reconnaissance de son image de marque grâce au regroupement de l'information selon des données démographiques communes. De plus, il a réalisé des économies en réduisant le nombre de petites activités de promotion au profit de campagnes de plus grande envergure et moins nombreuses ou de campagnes desquelles dérivent d'autres campagnes afin d'accroître de façon exponentielle la visibilité sur le marché.

En 2003-2004, un outil d'apprentissage électronique sur le Web (<http://explorerlesiteducanada.ca>) a été étudié, conceptualisé et mis en œuvre. Au cours de l'exercice suivant, il a été mis à l'essai et modifié. En 2005-2006, sa promotion au sein du gouvernement du Canada a visé les employés, particulièrement le personnel de première ligne, pour les encourager à utiliser le Site du Canada comme ressource lorsqu'ils répondent à des demandes de renseignements du public. L'outil

d'apprentissage électronique a été bien accueilli lors des essais initiaux auprès des groupes de consultation, où l'on a indiqué qu'il devrait être intégré à la formation pour l'orientation des nouveaux employés.

Paramètres communs

Un processus de consultation comprenant des ateliers sur les passerelles et les regroupements a été achevé en 2003, aboutissant à un ensemble complet de définitions normalisées grâce au consensus collectif. La définition de paramètres en tant qu'outil commun visait à établir :

- la terminologie relative aux paramètres Web communs;
- les méthodologies communes pour les paramètres Web;
- les paramètres Web exacts;
- les paramètres Web utiles pour la prise de décisions.

Les définitions communes et les normes de rapport sur le trafic Web ont été établies afin d'améliorer la gestion et la planification dans l'ensemble des passerelles et des regroupements, et pour définir des paramètres utiles pour la gestion de chaque site. Quatre paramètres ont été établis comme étant prioritaires pour la collecte et le rapport communs sur chaque site : pages consultées, nombre de visites, nombre de visiteurs et aiguilleurs. Les membres du Comité de gestion des passerelles du gouvernement du Canada ont approuvé les définitions établies et les quatre principaux paramètres. L'établissement de rapports communs pour ces quatre paramètres a débuté en avril 2004, et des rapports trimestriels ont été établis pour chaque passerelle et leurs regroupements.

Un outil de recherche amélioré permettra le « regroupement dynamique », grâce auquel les

clients pourront trouver des services et de l'information personnalisée en fonction de leurs besoins et nécessitant moins de frappe au clavier. La première démarche vers l'obtention de résultats mieux ciblés fut l'élaboration et la mise en place d'un processus qui permettait d'éliminer l'information et les liens périmés et superflus de l'index du moteur de recherche du gouvernement du Canada.

De plus, des pratiques exemplaires furent partagées avec d'autres ministères et organismes fédéraux afin de faciliter l'indexation de leurs sites au moyen du moteur de recherche du gouvernement du Canada. Des liens suggérés ont été mis en œuvre pour les initiatives, l'information et les services principaux. Ces liens facilitent l'accès à de l'information importante en permettant le mappage de mots clés correspondant à de l'information précise dans l'index. Le Site du Canada continue d'améliorer l'interface de recherche et les modèles en fonction de la rétroaction des clients.

Solution de gestion du contenu

Les passerelles et les regroupements du Gouvernement en direct ont effectué un investissement initial pour développer un outil commun centralisé afin d'appuyer les regroupements dans la gestion de leurs banques de contenu en direct. Les produits de ce projet sont à l'heure actuelle transférés et utilisés comme plate-forme pour une solution pangouvernementale plus élargie en matière de gestion du contenu du gouvernement du Canada. Grâce à cette solution, les intervenants pourront normaliser, gérer, échanger et publier le contenu et les métadonnées sur l'information, les programmes et les services pangouvernementaux en vue de leur prestation par voie électronique.

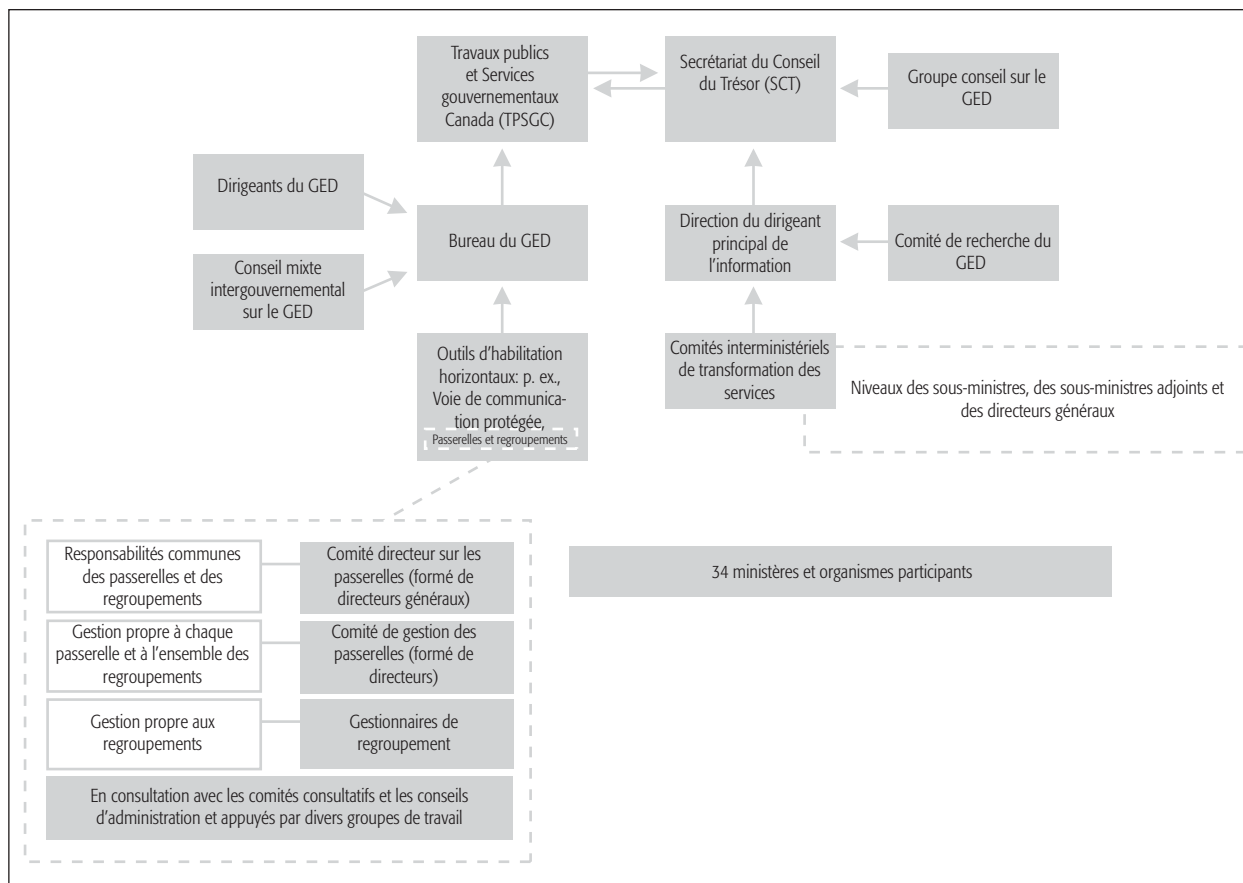
Outils d'enquête

La rétroaction des clients est essentielle au développement pertinent et utile des passerelles et des regroupements. La rétroaction au moyen d'enquêtes a produit des renseignements précieux qui ont influencé directement le développement d'autres outils tels que le portail sans fil, et ont permis au Gouvernement en direct de se réorienter. Ce processus de rétroaction est circulaire, ce qui permet une réorientation constante en fonction du contexte.

Le Gouvernement en direct a développé un outil d'administration qui sera utilisé par les regroupements pour la création de sondages à l'interne et la collecte de données. L'outil a fait l'objet d'une évaluation complète des facteurs relatifs à la vie privée, et il s'est révélé conforme à la politique du Gouvernement en direct en matière de protection des renseignements personnels. Les questionnaires créés peuvent être personnalisés pour s'adapter aux sites d'hébergement, qui respectent les normes et les lignes directrices de la Normalisation des sites Internet⁽³⁾ — ce qui n'est pas le cas des produits commerciaux. À toutes les étapes du projet, les enquêtes ont permis d'évaluer la perception des clients en ce qui a trait à la prestation de services et d'informer les clients des améliorations apportées au site Web.

Gouvernance

Une bonne gouvernance et une bonne responsabilisation sont essentielles à la saine gestion publique, et des efforts continus sont nécessaires pour maintenir et renforcer la gouvernance.



Les ministres du Conseil du Trésor ont supervisé l'initiative du Gouvernement en direct et les sous-ministres ont assumé un rôle de leader pour veiller à ce que leurs ministères et leurs organismes atteignent les objectifs de l'initiative. La gouvernance horizontale s'est avérée la clé de sa réussite.

Un ensemble de comités interministériels, mis sur pied par la Direction du dirigeant principal de l'information du Secrétariat du Conseil du Trésor, était chargé de l'orientation et de la coordination pangouvernementales pendant le cycle de vie du Gouvernement en direct, de même que de la prise de décisions efficace et responsable à tous les niveaux, des gestionnaires jusqu'aux sous-ministres. Ces comités ont assuré la participation interministérielle et facilité le développement de solutions communes pour des enjeux communs.

Le même principe d'horizontalité s'applique aux passerelles et aux regroupements dont les comités de gouvernance sont composés comme suit :

- le Comité directeur sur les passerelles, qui était formé de directeurs généraux et présidé par Travaux publics et Services gouvernementaux Canada, comprenait des membres des trois passerelles, du Site du Canada et du Bureau du Gouvernement en direct. Le Comité directeur sur les passerelles a encouragé la prise de décisions horizontales, touchant l'ensemble des passerelles et des regroupements. Ce Comité est maintenant présidé par Service Canada;

- le Comité de gestion des passerelles regroupait des directeurs du Site du Canada et des trois passerelles et était présidé par le directeur de la Direction des passerelles et des regroupements de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada. Ce comité était chargé de fournir régulièrement une orientation stratégique, et de formuler des recommandations en matière de financement pour approbation par les niveaux de gestion supérieurs. Ce Comité est maintenant présidé par Service Canada;
- le Groupe de travail sur les passerelles, un comité opérationnel constitué de gestionnaires du Site du Canada et des trois passerelles, était responsable de la gestion de plusieurs sous-groupes de travail et de la formulation de recommandations destinées au Comité de gestion des passerelles, en vue de la prise de décisions stratégiques;
- la réunion des gestionnaires de regroupement était une réunion bimensuelle des gestionnaires du Site du Canada ainsi que des passerelles et des regroupements. Les directeurs de passerelle y assistaient aussi. Cette réunion servait à mettre les gestionnaires de regroupement au courant des évolutions et offrait un forum pour soulever les questions nouvelles;
- d'autres comités interministériels complétaient ces comités pour assurer une démarche pangouvernementale en matière de prestation de services et pour renforcer la présence du gouvernement du Canada dans Internet.

Viabilité

Pour aller de l'avant, il est nécessaire de traiter les enjeux actuels, tout en maintenant l'accent sur le

client dans la prestation de services en direct. Les ministres du Conseil du Trésor ont demandé à la communauté des passerelles et des regroupements d'établir un modèle qui permettrait de définir une approche pangouvernementale uniforme et axée sur les clients pour la présence du gouvernement du Canada dans Internet, d'accroître la satisfaction des clients et de générer des possibilités d'intégration horizontale des services.

La communauté des passerelles et des regroupements a établi un plan de viabilité à long terme intitulé *Plan directeur pour une présence uniforme du gouvernement du Canada dans Internet*.

Le *Plan directeur* assure :

- une approche pangouvernementale en ce qui a trait au contenu des passerelles et des regroupements ainsi qu'à la prestation de services;
- la rationalisation du contenu du Web dans le cadre d'une approche multimodale de la prestation des services afin d'accroître l'uniformité et de réduire les chevauchements;
- l'intégration du programme de transformation des services du gouvernement du Canada;
- la proposition de modèles pour l'évolution de la présence du gouvernement du Canada sur le Web.

La Direction des passerelles et des regroupements travaille actuellement avec six ministères qui ont investi environ 1,5 M\$ au total afin de mettre en œuvre le *Plan directeur*. Ce dernier jette les bases de la rationalisation et de l'uniformisation du contenu pour tous les modes de prestation à l'échelle du gouvernement. Ces améliorations d'arrière-plan ont grandement aidé les ministères à se conformer au programme de prestation horizontale des services du gouvernement du Canada.

L'avenir de la présence du gouvernement du Canada sur le Web

Les ministères et les organismes sont encouragés à évoluer, à accroître l'uniformité en ce qui a trait à la présence du gouvernement du Canada sur le Web et à progresser vers une transformation efficace des services. Le modèle du *Plan directeur* constitue un moyen d'assurer la convergence des passerelles et des regroupements, des sites des ministères, des autres sites du gouvernement du Canada ainsi que des services vers un mode de prestation horizontal et cohérent. Alors que nous irons de l'avant avec le Gouvernement en direct, plutôt que de soutenir les entités physiques que constituent les passerelles et les regroupements, nous préserverons et maintiendrons les principes de prestation des services, soit l'accent sur la clientèle, l'horizontalité et la cohérence, ainsi que la façon dont ils peuvent être appliqués à l'ensemble du programme de prestation des services du gouvernement du Canada.

En 2005, Service Canada a mis en place un guichet unique permettant d'accéder à un grand nombre de services du gouvernement du Canada. Un modèle relatif à la maturité de la prestation des services à l'échelle du gouvernement a été élaboré afin de fournir à tous les ministères, particulièrement aux gestionnaires de sites Web et de services en direct, un outil de référence commun pour l'établissement de leur stratégie de prestation des services. Ainsi, on a défini une orientation et établi un plan pour accroître l'uniformité de la présence du gouvernement dans Internet. L'objectif visé est la transformation efficace des services afin d'établir un mode de prestation global qui soit réellement horizontal et axé sur les clients, dans le but ultime d'améliorer l'expérience des clients.

Internet est sur le point de devenir le pilier dans la prestation de tous les services. Il deviendra la source d'information faisant autorité, que le client communique avec le gouvernement du Canada par téléphone, en personne, par courriel ou par

l'intermédiaire d'un site Web. Cette rationalisation permettra de réduire les chevauchements, d'accroître les économies et d'augmenter la satisfaction des clients.

Témoignages de clients

(Sondage mené en direct auprès des clients des Centres de services aux entreprises du Canada, mars 2005)

- « Il est bon d'avoir de l'information sur le démarrage d'entreprise. C'est avec plaisir que je participe à cette enquête, car vous m'avez été d'une aide précieuse. »
- « J'ai trouvé réponse à toutes mes questions. »
- « Je ne savais pas qu'il existait un service comme celui-là. J'en suis très satisfait et il m'a été très utile. Je n'hésiterai pas à rappeler lorsque j'aurai d'autres questions. »
- « J'ai beaucoup apprécié mon expérience. Je n'ai pas perdu mon temps. »
- « Le service est excellent. Il est très facile d'enregistrer un nom d'entreprise. »
- « Maintenant que j'ai utilisé votre site Web, je prévois y avoir recours plus souvent. Vous devriez faire davantage de publicité. Nous sommes en affaires depuis 23 ans et je suis convaincu que j'aurais pu avoir recours à vos services à bien des reprises [...] »
- « Le service a été très efficace. Toute l'information semble être disponible et accessible. Je continuerai d'utiliser les renseignements fournis. »
- « Tout est très bien! Les processus administratifs du Canada sont tellement simples à appliquer comparativement à ceux de mon pays d'origine. Merci. »

Le gouvernement du Canada continue de faire évoluer et d'améliorer la prestation de ses services. Le Gouvernement en direct a démontré la pertinence du concept de la prestation de services horizontale et axée sur le client et s'est révélé digne de mention pour les clients comme pour le gouvernement du Canada.

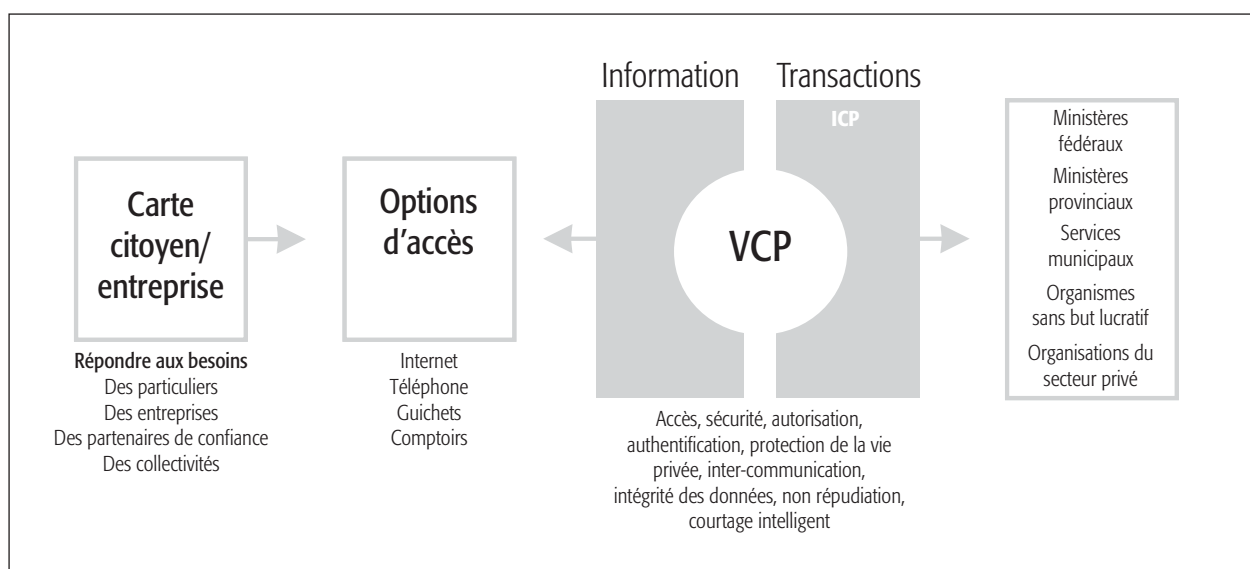
Mettre à profit le potentiel de la Voie de communication protégée

La Voie de communication protégée offre à la population et aux entreprises canadiennes un accès rapide, privé et protégé aux services en direct du gouvernement. Élément clé de l'initiative du Gouvernement en direct, cette infrastructure commune protégée permet aux citoyens canadiens d'utiliser le guichet unique du Gouvernement en direct pour effectuer des transactions en direct de façon efficace, sécuritaire et conforme aux normes fédérales en matière de protection de la vie privée.

Aperçu

La Voie de communication protégée profite à tous les utilisateurs, car elle facilite l'accès aux services en direct grâce à la réduction du délai d'exécution et à la multiplication des services offerts, ce qui permet au gouvernement et aux entreprises d'être plus efficaces.

La Voie de communication protégée offre un degré d'assurance élevé que seules les parties participant à la transaction peuvent avoir accès à son contenu, qu'elles sont bien celles qu'elles prétendent être, que le contenu de la transaction n'est pas modifié et que les parties ne peuvent pas nier ou désavouer leur participation.



La Voie de communication protégée offre aux citoyens, aux entreprises et aux partenaires de confiance différentes options en matière d'accès électronique protégé et axé sur les clients.

Le gouvernement du Canada a créé la Voie de communication protégée en partenariat avec un consortium d'importantes entreprises de gestion de l'information et de technologie de l'information canadiennes dirigé par Bell et comptant CGI, IBM, Entrust, Cisco, Microsoft et Postes Canada parmi ses sous-traitants. Le coût total s'est chiffré à 476 M\$.

Utilisation des services offerts par la Voie de communication protégée

Aujourd'hui, tous les ministères et organismes ont recours à certains services de la Voie de communication protégée. La composante de réseautage prend actuellement en charge le trafic Internet entre tous les ministères et organismes fédéraux. Le succès de la Voie de communication protégée est un facteur clé de la popularité grandissante des services en direct du gouvernement du Canada.

epass

L'Agence du revenu du Canada, Ressources humaines et Développement des compétences Canada et Développement social Canada indiquent un accroissement constant de l'utilisation de leurs services en direct, qui ont recours aux laissez-passer électroniques, ou *epass*, de la Voie de communication protégée comme outils d'enregistrement et d'authentification.



Par exemple, le service *Mon dossier* de l'Agence du revenu du Canada permet aux citoyens canadiens d'effectuer un certain nombre de transactions, comme accéder aux renseignements sur les prestations et l'impôt sur le revenu des particuliers, gérer leur situation fiscale, faire des changements à leur adresse ou numéro de téléphone ou alors contester officiellement l'évaluation ou la décision touchant leur déclaration.

Le service *Relevé d'emploi sur le Web* de Ressources humaines et Développement des compétences Canada permet aux entreprises canadiennes de présenter les relevés d'emploi par voie électronique plutôt que de remplir à la main le formulaire papier traditionnel avant de le soumettre.

Le nombre de laissez-passer électroniques délivrés à des citoyens canadiens a atteint près d'un million, ce qui prouve que les citoyens ont confiance que leurs transactions en direct sont sécurisées grâce à la Voie de communication protégée. Plus de 21 000 entreprises ont été authentifiées et, en octobre 2005, plus de 1,2 million de transactions relatives aux relevés d'emploi avaient été traitées au moyen de la Voie de communication protégée.

Parmi les autres programmes ministériels qui ont recours aux services d'authentification de la Voie de communication protégée, on compte Passeport en direct de Passeport Canada, l'outil de présentation de demandes en direct de l'Agence de promotion économique du Canada atlantique ainsi que le programme de Recrutement en direct du ministère de la Défense nationale. D'ici avril 2006, dix autres applications Web s'ajouteront, ce qui portera le total à 45 programmes.

Paiements en direct

Le nombre de citoyens et d'entreprises qui paient pour les biens et les services obtenus au moyen du bouton d'achat du receveur général (service de paiement électronique) continue de s'accroître. En octobre 2005, plus de 465 000 transactions avaient été effectuées par l'entremise de neuf vitrines.

Renseignements sur l'état civil

Le projet pilote du Système national d'acheminement des données, qui utilise le Service sécurisé d'acheminement de messages de la Voie de communication protégée, a été lancé au cours de l'exercice 2004-2005. Au départ, le projet, qui vise à offrir un environnement de messagerie protégé B à tous les ministères fédéraux, a été parrainé par Passeport Canada. Le service a été utilisé pour la première fois dans le cadre de l'initiative relative aux événements de la vie, qui vise à transmettre de façon sécuritaire les renseignements sur l'état civil (par exemple, les naissances, les décès, les changements de nom) des provinces et des territoires. Les autres participants au projet comprennent les provinces de la Colombie-Britannique et de l'Alberta, Statistique Canada (ministère responsable) et l'Agence du revenu du Canada.

Mobilisation des clients

Pour accélérer son adoption par les ministères et les organismes fédéraux, la Voie de communication protégée a amélioré sa capacité de mobiliser les clients par divers moyens. Elle a officialisé et intégré un processus de production de rapports réguliers sur la mobilisation des clients et les activités de mise en œuvre, a élargi ses efforts de rayonnement au moyen d'enquêtes et de prise de contact avec les ministères et les organismes et a embauché deux gestionnaires principaux des relations avec la clientèle afin d'optimiser la communication avec les clients stratégiques, en particulier Ressources humaines et Développement des compétences Canada, Développement social Canada et l'Agence du revenu du Canada.

La Voie de communication protégée élabore des stratégies de prestation des services intergouvernementaux en mettant à profit ses services. Le gouvernement du Canada discute actuellement avec les provinces et les municipalités en vue d'étendre le cadre de sécurité et la collaboration à ces groupes afin que

les citoyens utilisent une même méthode coordonnée, protégée et économique pour traiter avec tous les ordres de gouvernement du Canada.

Reconnaissance de l'excellence

La Voie de communication protégée demeure un chef de file mondial. Elle constitue une infrastructure modèle et a fait l'objet d'éloge dans des études internationales, des programmes de prix et des évaluations indépendantes. Par exemple, dans l'étude sur la maturité du gouvernement en direct qu'elle a menée en 2005⁽²⁸⁾, Accenture a classé le Canada au premier rang pour la cinquième année consécutive et a clairement fait un lien entre ces résultats et l'accent mis par le Canada sur l'infrastructure et la Voie de communication protégée.

Prix de la Conférence et exposition sur la technologie dans l'administration gouvernementale

La Voie de communication protégée et certaines des initiatives importantes entreprises en collaboration avec l'Agence du revenu du Canada, Ressources humaines et Développement des compétences Canada et Statistique Canada ont récolté les premières positions à l'occasion des semaines GTEC de 2004 et de 2005.

Concours de l'informatique et de la productivité pour l'avenir

Le 1^{er} novembre 2005, le Concours de l'informatique et de la productivité pour l'avenir a décerné à la Voie de communication protégée une médaille d'argent dans la catégorie du service à la clientèle. La Voie de communication protégée a été choisie parmi 200 candidats et 63 finalistes. Le Concours a été fondé pour encourager l'application stratégique de la technologie de l'information, de façon à accroître la productivité du Canada. Le Concours, qui en est maintenant à sa treizième année d'existence, est le principal programme de prix dans le domaine de la technologie de l'information et de l'innovation au Canada.

Évaluations indépendantes

Dans son examen indépendant de la Voie de communication protégée, GartnerGroup a examiné différents aspects tels que la stratégie d'affaires, l'orientation technique, les coûts globaux et la gouvernance. GartnerGroup a donné son approbation sur tous les plans.

Récemment, Forrester Consulting s'est livré à un exercice d'analyse comparative indépendant afin de comparer les coûts des services de la Voie de communication protégée offerts par le fournisseur aux coûts moyens du secteur. Les résultats ont démontré que, lorsque la Voie de communication protégée fonctionne à pleine capacité, le coût de ses services est conforme à la norme du secteur et, dans certains cas, légèrement inférieur à la moyenne. Le défi que doit relever la Voie de communication protégée consiste à continuer de promouvoir l'adoption des services d'infrastructure par les ministères et les organismes afin de fonctionner à pleine capacité.

Régime de gouvernance de la Voie de communication protégée

La Voie de communication protégée dispose d'un régime de gouvernance et de contrôle solide qui comprend l'application de pratiques exemplaires en matière de surveillance du programme et de la prestation. Cette méthode permet de faire en sorte que les décisions stratégiques restent conformes à l'orientation générale adoptée par le gouvernement du Canada, que les décisions soient communiquées aux échelons inférieurs et mises en application de façon efficace, et que les résultats et les enjeux importants soient systématiquement transmis à la haute direction sans délai. Elle permet également une gestion rigoureuse des contrats et une surveillance étroite des fournisseurs.

Le Conseil de gestion de la Voie de communication protégée est responsable de la gouvernance des nouveaux investissements et de la résolution des questions opérationnelles horizontales. Il est coprésidé par la Direction du dirigeant principal de l'information du Secrétariat du Conseil du Trésor et par Travaux publics et Services gouvernementaux Canada et compte parmi ses membres des intervenants clés d'autres ministères et organismes.

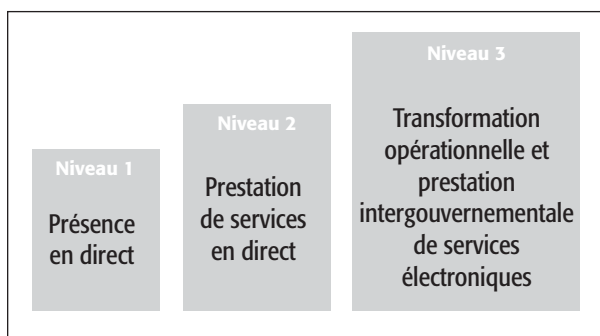
L'avenir de la Voie de communication protégée

Le programme de services partagés en matière de technologie de l'information de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada fait partie de l'initiative globale du gouvernement qui vise une prestation plus efficace et coordonnée des services de l'infrastructure de technologie de l'information. Il repose sur le principe selon lequel l'adoption d'une approche pangouvernementale et coordonnée de la gestion des services de technologie de l'information peut donner de meilleurs résultats, plus rapidement et à moindre coût pour les clients et les contribuables.

Au cours des prochaines années, le gouvernement tentera d'augmenter la proportion de services partagés en matière de technologie de l'information dans trois domaines :

- services d'infrastructure de technologie de l'information;
- modes de prestation externes utilisés par les ministères et les organismes afin d'offrir leurs services à la population canadienne;
- habilitation des gouvernements et des organismes provinciaux et municipaux à tirer profit de l'infrastructure de sécurité et de la capacité de la Voie de communication protégée afin de progresser vers une prestation intégrée des services gouvernementaux à l'intention des citoyens et des entreprises.

L'analyse de rentabilisation initiale de la Voie de communication protégée a favorisé la concrétisation de la vision du Canada, qui consistait à être le gouvernement le plus branché à ses citoyens à l'échelle de la planète. Cette orientation a été entérinée grâce à l'initiative du Gouvernement en direct, qui a établi une approche à trois niveaux :



Les deux premières étapes sont terminées et ont été majoritairement financées par l'initiative du Gouvernement en direct. Le résultat : une infrastructure protégée de niveau mondial en mesure de répondre aux besoins en matière de prestation de services des programmes actuels du gouvernement et de prendre en charge les futures initiatives de transformation opérationnelle.

L'analyse de rentabilisation prévisionnelle de la Voie de communication protégée est fondée sur le passage à un modèle de recouvrement des coûts par les ministères et les organismes clients ainsi que par les autres gouvernements. Selon ce modèle, les avantages en matière de transformation des programmes contrebalanceront les activités continues des services. On propose donc que la Voie de communication protégée soit reconnue comme faisant partie intégrante de l'infrastructure commune du gouvernement du Canada et en tant que service pangouvernemental pouvant être utilisé par tous les ministères et organismes qui en ont besoin pour soutenir leurs applications en direct. Cette mesure permettra de s'assurer que le gouvernement du Canada peut mettre pleinement à profit son investissement dans l'infrastructure commune en maximisant l'utilisation et en réduisant les chevauchements. Mais plus important encore, elle favorisera l'offre d'une expérience homogène aux citoyens et aux entreprises qui utilisent les services en direct.

Leadership et gestion

Une vaste initiative novatrice comme celle du Gouvernement en direct suscite beaucoup d'intérêt. Ses approches en matière de leadership et de gestion sont mises en question et analysées. Les éléments qui attirent le plus l'attention sont : la gouvernance, en raison de sa nature horizontale, la gestion responsable de l'initiative, en raison de la portée de celle-ci, et l'évaluation des réalisations. À mesure que le gouvernement progresse vers un modèle global de prestation des services pour tous les modes de prestation et tous les ordres de gouvernement, les leçons apprises dans le cadre de l'initiative acquièrent une certaine valeur.

Gouvernance

L'initiative du Gouvernement en direct a débuté alors que s'achevait le projet An 2000. Même si le Gouvernement en direct visait principalement à améliorer le service grâce à la prestation par voie électronique et le projet An 2000 portait principalement sur la conformité des systèmes, les deux avaient des points en commun. Dans les deux cas :

- il s'agissait d'une priorité pour le gouvernement;
- il s'agissait d'une activité pangouvernementale;
- les activités s'étendaient à divers ministères et organismes.

Les leçons apprises dans le cadre du projet An 2000 ont fait ressortir ce qui suit :

- un important effort peut réussir lorsqu'un organisme central en assure le leadership et établit des responsabilités et des contrôles stricts en ce qui a trait à la

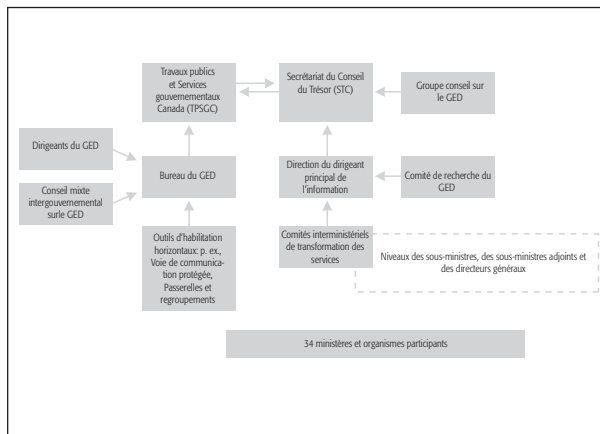
progression et que des cadres supérieurs agissent à titre de champions au sein de chaque ministère et organisme;

- la collaboration entre toutes les parties concernées constitue la clé d'une exécution efficace et réussie, car elle permet la convergence stratégique des efforts, la mise en commun des connaissances et la mise à profit des outils.

Le modèle de gouvernance

Le modèle de gouvernance adopté pour l'initiative du Gouvernement en direct s'apparente à celui utilisé lors du projet An 2000. Ce choix découle des similarités observées entre les deux exercices et des leçons tirées du projet An 2000. Au cours de ses six années d'existence, le modèle de gouvernance a évolué afin de refléter l'évolution de l'initiative elle-même — de la prestation de services en direct à l'adoption d'une approche de prestation de services intégrée et

axée sur les clients pour tous les modes de prestation, sans tenir compte des éléments dispersés au sein des diverses organisations fédérales et des autres administrations.



Le modèle adopté a donné d'excellents résultats en ce qui a trait à l'établissement de consensus, à la prise de décisions partagée et à la transmission de renseignements sur la façon d'en venir à une prestation de services en direct et de planifier les prochaines étapes.

Rôles et responsabilités

Les rôles et les responsabilités sont répartis comme suit :

- les ministres du Conseil du Trésor ont constitué le conseil de gestion et ont assumé le leadership stratégique de l'initiative jusqu'à ce que la mise en œuvre de Gouvernement en direct soit confiée au ministre de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada en 2003;
- le Groupe conseil sur le Gouvernement en direct, créé en septembre 2001, a pour mandat de conseiller le président du Conseil du Trésor sur une vaste gamme de questions relatives au Gouvernement en direct. Le groupe est composé de membres de l'ensemble de la société canadienne et est chargé de formuler des conseils et des recommandations sur des

questions telles que la portée et les priorités de l'initiative, les possibilités de partenariat avec d'autres ordres de gouvernement en vue d'une prestation conjointe des services, les stratégies d'évaluation des progrès réalisés par le gouvernement relativement à l'atteinte de ses objectifs et les stratégies de promotion de l'utilisation par la population et les milieux d'affaires;

- la Direction du dirigeant principal de l'information du Secrétariat du Conseil du Trésor assume le leadership fonctionnel en coordonnant les plans à l'échelle gouvernementale, en établissant des cadres et en surveillant les progrès, jusqu'en 2003 quand certaines des responsabilités sont transférées à Travaux publics et Services gouvernementaux Canada. La Direction se concentre maintenant sur les questions stratégiques relatives à la prochaine génération de prestation de services et continue son travail au niveau des politiques;
- les divers comités interministériels sur la transformation des services veillent à ce que les dirigeants des ministères assurent la supervision de l'initiative. Les dirigeants des ministères donnent des conseils et assurent un leadership à l'échelle du gouvernement relativement aux initiatives visant à améliorer les services offerts à la population, y compris le Gouvernement en direct. Dans le cas du Gouvernement en direct, ils mettent l'accent sur la prestation de services par l'intermédiaire d'un guichet unique et la facilité d'accès grâce à la transformation et à l'intégration des services afin de fournir à la population des services par la voie électronique. Les comités assurent également l'intégration et l'uniformité des trois principaux aspects du travail relatif au Gouvernement en direct et à l'amélioration des services, soit la transformation des services, la gestion de la technologie et de l'information ainsi que les politiques;

- les dirigeants du Gouvernement en direct sont des membres de la haute direction qui occupent des postes de sous-ministres adjoints ou de directeurs généraux et qui sont chargés de coordonner le respect des engagements du Gouvernement en direct au sein de leur ministère ou de leur organisme. Les responsables ministériels assurent la coordination horizontale au sein de leur ministère ou organisme, dans bien des cas, par l'intermédiaire de leur bureau interne de gestion du projet Gouvernement en direct. Ils se réunissent régulièrement pour discuter de l'orientation générale et de la mise en œuvre efficace de la stratégie du Gouvernement en direct, de l'élaboration d'une vision à long terme et de l'harmonisation avec l'Initiative d'amélioration des services. Les dirigeants formulent des commentaires sur la cohérence de la stratégie du Gouvernement en direct avec les priorités et la capacité des ministères et des organismes, sur les difficultés liées à la mise en œuvre et sur les défis qui doivent être relevés à l'échelle du gouvernement;
- le Bureau du Gouvernement en direct, mis sur pied au début de l'an 2000, assure le regroupement stratégique des enjeux, offre une interprétation commune des objectifs, veille à ce que les ministères et les organismes participants présentent des plans, propose des affectations de fonds aux comités interministériels à des fins d'approbation, fait le suivi des projets ayant obtenu un financement central, surveille de près les risques associés aux projets ayant obtenu un financement central, surveille le progrès des ministères et des organismes par rapport aux degrés de maturité des services qu'ils ont eux-mêmes fixés et offre de l'aide aux intervenants par l'intermédiaire d'un bureau de service. Un des principaux rôles du Bureau consiste à maintenir l'élan tout au long de l'initiative. Au cours de la dernière année, le Bureau a surtout partagé les leçons apprises, examiné des outils en vue de faciliter la mise en œuvre de la méthode de gestion par analyse de résultat et poursuivi ses efforts en vue d'accélérer l'adoption des services en direct. Ces activités constituent des éléments de la diligence raisonnable qui s'exerce pour que le travail accompli dans le cadre de l'initiative serve de fondation solide aux efforts futurs relatifs à la vision et à la transformation globales des services du gouvernement du Canada;
- le Conseil mixte intergouvernemental est formé du Conseil de la prestation des services du secteur public et du Conseil des dirigeants principaux de l'information du secteur public. Comme ces deux conseils s'intéressent à la qualité du service, réunissent des dirigeants des gouvernements fédéral, provinciaux, territoriaux et municipaux et s'efforcent d'améliorer la prestation de services à la population canadienne grâce à la collaboration intergouvernementale, ils ont uni leurs forces en 2002 pour travailler à l'atteinte d'objectifs communs. En tant que Conseil mixte, ils sont devenus un forum qui favorise l'avancement du travail intergouvernemental;
- les outils horizontaux (par exemple, les passerelles et les regroupements) sont des laboratoires d'étude des processus relatifs à la gestion des activités axées sur le client lorsque les intervenants proviennent de diverses organisations;
- le Comité de recherche sur le Gouvernement en direct, créé en 2001, fait partie intégrante du programme de recherche du gouvernement du Canada. Chaque année, depuis la création du Comité, le gouvernement a recruté environ 10 000 internautes qui sont

devenus membres du Comité et ont participé à des enquêtes en direct, à des séances de discussion en direct et à divers autres projets ayant trait à la convivialité. Le Comité est garant du succès continu du Canada, car la stratégie du Gouvernement en direct continue d'évoluer et de s'adapter en fonction de ses constatations. La meilleure façon de démontrer le succès remporté par le Comité est encore de laisser témoigner les membres. Voici ce qu'ont dit des membres du Comité choisis parmi les citoyens habitant aux quatre coins du pays et parmi les citoyens canadiens résidant à l'étranger au sujet de leur participation.

« Je trouve qu'il s'agit d'une bonne façon de recueillir des idées auprès d'internautes qui ne sont pas des experts. »

« J'aime avoir le sentiment que le gouvernement veut connaître mon avis. »

« Quel excellent moyen de faire participer les citoyens canadiens ordinaires! »

Gestion responsable

C'est dans le discours du Trône d'octobre 1999⁽²⁾ que le gouvernement s'est engagé pour la première fois à créer le Gouvernement en direct. Dans le cadre de l'initiative, 34 ministères et organismes fédéraux ont collaboré pour :

- offrir en direct les 130 services les plus couramment utilisés;
- offrir un accès « sans fausse route » aux services électroniques du gouvernement;

- mener des projets phares et des projets qui accélèrent la prestation en direct des services;
- bâtir une infrastructure pangouvernementale protégée;
- élaborer, en collaboration, des normes et des politiques en ce qui concerne le gouvernement en direct.

La gestion responsable consiste à s'assurer que les fonds sont répartis en fonction des priorités, que le travail est effectué en tenant compte de la vision à long terme, que les risques font l'objet d'une surveillance étroite et que les progrès sont mesurés tout au long du processus.

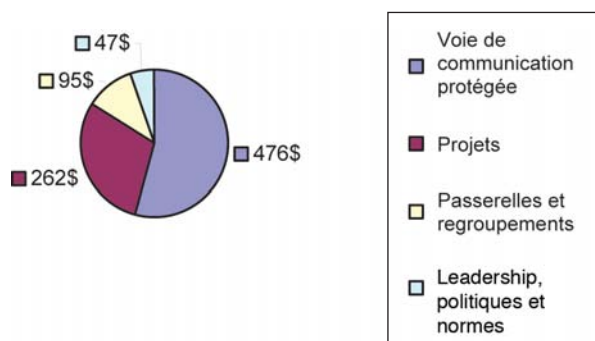
Financement du Gouvernement en direct

Le financement de l'initiative du Gouvernement en direct s'est produit en trois étapes. Premièrement, dans le budget de 2000, on annonce que le « budget réserve 160 millions de dollars sur deux ans à la conception et au lancement d'une initiative visant à offrir les services du gouvernement fédéral en direct aux citoyens canadiens et à favoriser l'utilisation du commerce électronique. Cette mesure appuiera le plan du gouvernement qui vise à faire du Canada le pays le plus branché du monde ». Par la suite, une allocation supplémentaire de 120 M\$ a été annoncée dans la Mise à jour économique de mai 2001. Enfin, dans le budget de 2001, on a alloué 600 M\$ sur quatre ans pour la mise en œuvre de l'initiative du Gouvernement en direct jusqu'en 2005.

Le financement total (880 M\$) alloué à l'initiative au cours de ses six années d'existence a été divisé en quatre enveloppes principales :

- 476 M\$ ont été consacrés à la création de l'infrastructure protégée commune, connue sous le nom de Voie de communication protégée;
- 262 M\$ ont été investis dans des projets visant à accélérer la prestation de services en direct;
- 95 M\$ ont été consacrés aux passerelles et aux regroupements;
- 47 M\$ ont été consacrés au leadership, aux politiques et aux normes.

Enveloppes de fonds du Gouvernement en direct (en M\$)



Le financement central a été alloué dans le cadre de processus ouverts et d'examen effectués par des pairs à partir de critères préétablis afin d'assurer l'optimisation des ressources et de favoriser l'élaboration de solutions horizontales. La contribution financière du ministère ou de l'organisme responsable et des partenaires constituait un critère récurrent.

Dans son rapport⁽¹⁾ de 2003, la vérificatrice générale a déclaré au sujet du Gouvernement en direct : « Le Bureau de gestion du projet applique des critères rigoureux dans le choix des projets du Gouvernement en direct à financer et il suit de près l'avancement des travaux et en contrôle les coûts.

Les rapports d'étape qu'il soumet périodiquement au Secrétariat du Conseil du Trésor sont utiles ».

Viabilité et transférabilité

Au cours de la dernière année d'existence de l'initiative du Gouvernement en direct, un plan de transition a été élaboré afin de transférer les actifs matériels (base de données des 130 services les plus couramment utilisés) et non matériels (leçons apprises) à la prochaine génération de modes de prestation de services.

Une étude en collaboration et axée sur le citoyen portant sur les modes de prestation de service est en cours afin de comprendre les attitudes, le degré de sensibilisation et les attentes des citoyens canadiens en ce qui a trait à la prestation des services du gouvernement du Canada en vue d'alimenter la vision de la prestation de services intégrée et multimodale.

Les occasions d'échanger connaissances et leçons apprises et de discuter des défis communs avec les autres ordres de gouvernement sont poursuivies. Par exemple, la Voie de communication protégée discute actuellement avec les provinces et les municipalités en vue d'élargir son cadre de sécurité afin que les citoyens aient un seul moyen coordonné, protégé et économique de traiter par voie électronique avec tous les gouvernements du Canada.

La mise en œuvre d'une stratégie d'adoption, combinée à l'élaboration d'une trousse de promotion à l'intention des ministères et des organismes fédéraux, aidera à maintenir le rendement du capital investi dans le Gouvernement en direct au cours des années à venir, car elle continuera de stimuler l'augmentation de l'utilisation des services en direct par les clients.

Les passerelles et les regroupements ont créé de nombreux outils communs pouvant être utilisés dans l'ensemble des gouvernements. Ces outils

ont stimulé la simplification et la fusion sans heurt de divers services. Le *Plan directeur pour une présence uniforme du gouvernement du Canada dans Internet* présente la voie à suivre pour atteindre une plus grande uniformité quant à la présence du gouvernement du Canada dans Internet dans l'avenir.

Gestion du risque

Trente-quatre ministères et organismes se partagent la responsabilité de rendre 130 services accessibles en direct en mettant l'accent sur la clientèle. Dans ce contexte, la gestion des risques devient essentielle, car il est possible de perdre de vue les objectifs généraux en cours de route. En s'inspirant encore une fois des leçons apprises dans le cadre du projet An 2000, l'approche de gestion intégrée du risque a été adoptée, car elle est complète et a démontré son efficacité dans un contexte similaire. La gestion des risques a été effectuée aux trois niveaux suivants : de l'initiative, du secteur d'activité et de chaque projet financé. Le processus de gestion intégrée des risques comprend la définition des risques, l'établissement des stratégies d'atténuation correspondantes et la surveillance étroite de l'évolution des risques.

Au niveau de l'initiative, des examens d'initiatives comparables menées au Canada et à l'étranger ainsi que des discussions officielles avec les ministères et les organismes participants ont fourni un excellent aperçu des problèmes qui pouvaient mettre en péril le succès de l'initiative. À ce niveau, l'atténuation du risque repose sur la prise de mesures centralisées (par exemple, élargissement de l'équipe des services juridiques du Secrétariat du Conseil du Trésor afin de résoudre les questions d'ordre juridique) et

surveillées par les comités interministériels sur la transformation des services. Du point de vue des secteurs d'activité, les critères pour l'allocation des fonds centraux servent aussi à la gestion des risques, car ils permettent de cerner les propositions qui contribuent aux solutions et à l'atteinte des objectifs communs et non pas à l'atteinte des objectifs spécifiques des différents ministères et organismes. Au niveau des projets, les risques sont définis au moyen de rapports, ils sont atténués en mettant en place des conditions d'accès au financement et surveillés selon ces conditions.

De plus, les observations et les recommandations formulées par la vérificatrice générale ont alerté le gouvernement au sujet de divers risques auxquels était exposé le Gouvernement en direct. Ces recommandations ont contribué à renforcer les résultats collectifs du Gouvernement en direct en cernant les domaines sur lesquels l'initiative devait se pencher sans attendre afin de respecter ses objectifs pour 2005-2006. Un plan d'atténuation des risques identifiés a été élaboré et présenté au Bureau du vérificateur général au printemps 2005.

Mesure du rendement

Le Secrétariat du Conseil du Trésor a dirigé l'élaboration d'un modèle de mesure du rendement en 2002.

Le modèle comprenait les onze indicateurs de rendement suivants :

Information	Service	Prestation en direct
Commodité	Caractère essentiel	Protection
Accessibilité	Caractère évolutif	Efficacité
Crédibilité	Accent sur le client	Innovation
		Protection de la vie privée
		Utilisation

Le rapport *Mesure du rendement de l'Initiative du Gouvernement en direct* ⁽²²⁾ a révélé que l'initiative du Gouvernement en direct continue de respecter son échéancier pour ce qui est d'offrir en direct les 130 services fédéraux les plus couramment utilisés et d'avancer vers l'atteinte des niveaux de maturité visés. L'atteinte de ces niveaux de maturité constituait une mesure clé du succès du gouvernement du Canada quant à son engagement d'offrir en direct, avant fin de 2005, les services fédéraux les plus couramment utilisés.

Le rapport révèle également que :

- même si un grand nombre de citoyens canadiens sont encore inquiets à l'idée de mener des transactions qui exigent la transmission de renseignements personnels en direct, un grand nombre croit que le gouvernement fédéral a mis en place des mécanismes adéquats de protection de la vie privée;

- la majorité des ministères et des organismes ont automatisé leurs services, ce qui leur a permis d'en améliorer légèrement la commodité pour les utilisateurs et les exigences de traitement, plutôt que de les modifier ou de les intégrer complètement. L'établissement des fondements nécessaires à une transformation profonde des services progresse;
- la satisfaction des clients à l'égard des services offerts en direct est modérément élevée, comme l'indiquent l'utilisation accrue d'Internet, l'opinion publique et les enquêtes effectuées auprès de la clientèle.

Gestion par analyse de résultat

De nombreux intervenants exercent des pressions sur les organisations gouvernementales pour qu'elles adoptent une approche plus dynamique en ce qui a trait à la mesure et à l'amélioration des résultats des programmes, à la production de rapports connexes et à d'autres aspects du rendement organisationnel. Les contribuables insistent de plus en plus sur la nécessité d'offrir des services de qualité qui procurent des résultats évidents et convaincants et qui sont offerts aux bonnes personnes à un coût raisonnable.

La gestion par analyse de résultat est une approche globale et inclusive de définition de la valeur et d'atteinte des avantages désirés d'un programme, d'une initiative ou d'un projet, tels que perçus par les différents intervenants.

Les méthodes de gestion par analyse de résultat encouragent les décideurs à penser aux résultats finaux dès le départ. L'important est d'obtenir les résultats, non pas de mener les activités. La gestion par analyse de résultat complète les méthodes de gestion de projets et les compétences en la matière, car les résultats doivent, eux aussi, être planifiés, gérés et mesurés de manière proactive.

Afin de permettre la présentation de résultats de qualité aux clients, une gestion proactive devrait constituer la norme pour tous les aspects des programmes. Au cours de sa dernière année d'existence, l'initiative du Gouvernement en direct, en collaboration avec le Secrétariat du Conseil du Trésor, a déployé des ressources afin d'étudier et d'élaborer des outils qui aideront les initiatives futures à adopter une méthode de gestion par analyse de résultat dans l'élaboration et la mise en œuvre de nouveaux projets, programmes et services.

L'initiative du Gouvernement en direct a examiné les pratiques exemplaires à l'échelle internationale et interrogé les divers ministères et organismes fédéraux qui ont utilisé des méthodes de gestion par analyse de résultat. Les résultats ont ensuite été regroupés dans un rapport sur les

pratiques exemplaires. L'initiative du Gouvernement en direct a également élaboré un guide et des outils afin d'aider les ministères à utiliser la méthode de gestion par analyse de résultat.

Leçons apprises

La consignation et l'échange des leçons apprises constituent l'une des plus importantes façons de mettre à profit la valeur réelle de l'initiative du Gouvernement en direct. Afin d'appuyer des initiatives similaires entreprises par le gouvernement du Canada ou par tout autre gouvernement, les méthodes qui ont donné des résultats exceptionnels furent consignées afin de pouvoir les reproduire. Les changements apportés à mi-parcours en vue d'améliorer les résultats et les cas où, à la lumière des événements ultérieurs, des approches différentes eurent été préférables, sont tout aussi précieux pour les efforts futurs. Afin de réunir ces leçons, les commentaires des intervenants sont systématiquement recueillis dans le cadre d'entrevues, d'ateliers et de rapports de projets. Les principales leçons apprises sont brièvement décrites ci-dessous.

Participation des citoyens afin d'assurer que les services sont axés sur le client

De vastes consultations menées auprès de la population canadienne au moyen d'enquêtes, d'essais auprès de groupes de consultation, de recherches sur l'opinion publique et de consultations en direct sont à l'origine de tous les aspects de la stratégie relative au Gouvernement en direct. Ces consultations ont permis de recueillir des commentaires déterminants qui ont permis d'orienter la prise de décisions vers une stratégie pangouvernementale afin d'en venir à une approche axée sur la clientèle et d'améliorer et de redéfinir les services du gouvernement en conséquence.

La participation des citoyens a fait une grande différence dans l'arbitrage de discussions internes au sujet de la meilleure façon de procéder, notamment, dans des domaines importants qui préoccupaient la population, par exemple, la protection de la vie privée ainsi que la sécurité et la fiabilité des transactions en direct.

Leadership

Un leadership solide était essentiel, particulièrement afin d'inciter les ministères et les organismes à tourner le dos à une orientation fondée sur une structure administrative verticale pour adopter une orientation mettant l'accent sur une approche d'entreprise qui répondrait mieux aux besoins des clients communs et permettrait une collaboration horizontale et des solutions partagées. Les barrières territoriales ont commencé à faire place aux communautés d'intérêts qui englobent plusieurs ministères et organismes, particulièrement dans des domaines fonctionnels importants comme la gestion de l'information et la prestation des services.

Toutefois, pendant la mise en œuvre de l'initiative, les autorités gouvernementales verticales, les processus et les structures de responsabilisation, qui renforcent le mandat administratif distinct de chaque ministère et organisme, n'ont pas changé. En raison de sa nature essentiellement horizontale, le défi que représentait le Gouvernement en direct en ce qui a trait à la culture, aux mécanismes et aux processus administratifs du gouvernement aurait pu être plus facile à gérer si le leadership politique avait été plus solide.

Gouvernance

Une structure de gouvernance horizontale a été établie pour l'initiative du Gouvernement en direct afin de faire en sorte que les cadres supérieurs de tous les ministères et organismes puissent s'occuper de façon collective des risques de haut niveau et afin de favoriser une harmonie dans l'élaboration de l'infrastructure, des

politiques et des plans stratégiques ainsi que dans la mise en œuvre de l'initiative. Cette structure établissait les rôles et les responsabilités et fournissait des moyens de régler les problèmes.

La nécessité d'assurer une gouvernance horizontale sans compromettre les responsabilités verticales permanentes a causé de fortes tensions. Parfois, des plans approuvés par les échelons supérieurs ont échoué au stade de l'exécution, car les responsabilités relatives à la myriade de décisions qui devaient être prises afin de mettre en œuvre la stratégie ou le projet n'étaient pas toujours claires ou étaient trop complexes.

Planification stratégique

En raison du caractère évolutif et de la portée pangouvernementale de l'initiative du Gouvernement en direct ainsi que de la nécessité de planifier les activités et de les intégrer à des objectifs plus vastes en matière de politiques et de prestation des services, le plan stratégique de l'initiative a évolué. Avec le temps, les résultats prévus se sont précisés parce que la perception a évolué et que les participants ont pris conscience des attentes de la population canadienne et de l'incidence de l'offre de plus de services transactionnels en direct conformes à ces attentes.

La planification stratégique constituait un processus continu, ce qui a permis de s'adapter au changement, de réduire les risques et de valider les résultats.

Viabilité

La viabilité est l'un des enjeux les plus importants pour le gouvernement lorsqu'il envisage de modifier fondamentalement la façon dont il interagit avec l'ensemble des citoyens. Afin de recevoir du soutien financier de la part de l'initiative du Gouvernement en direct en vue de créer ou d'améliorer leurs services en direct, les ministères et les organismes devaient démontrer qu'ils étaient en mesure de financer le service de façon continue et de maintenir les mêmes normes

et la même qualité de service pour tous les modes de prestation. Le fait de mettre davantage l'accent sur la promotion des nouveaux services offerts en direct à la population canadienne afin d'encourager l'utilisation aurait eu une incidence positive sur l'initiative. Il est évident qu'il faut dissocier le marketing des considérations politiques et faire de la promotion des services un élément essentiel des plans d'activités en matière de transformation des services.

Affectation des fonds

Le financement central a contribué à favoriser l'innovation en permettant aux ministères et aux organismes d'accroître leur maturité quant à la prestation de leurs services en direct. Davantage d'attention aurait pu être portée aux mécanismes favorisant le financement coopératif des propositions conjointes exigeant une mise en commun des fonds, ainsi qu'au processus de déblocage des fonds, d'encaissement des fonds entre les ministères et les administrations, et d'accès aux fonds du budget central.

Bien que parfois lourde sur le plan administratif, la diligence raisonnable exercée au cours de l'affectation progressive des fonds du Gouvernement en direct aux projets a contribué à l'utilisation des ressources de l'initiative aux fins prévues et a réduit les risques de dépassement des coûts.

Gestion et mesure du rendement

Le modèle de maturité des services élaboré pour l'initiative du Gouvernement en direct s'est révélé un excellent moyen de déterminer et d'évaluer les degrés de maturité des services. Il a favorisé une gestion solide du rendement, car les membres de la haute direction (les sous-ministres) devaient s'entendre sur les objectifs en matière de maturité des services en direct pour ensuite approuver les rapports réguliers sur l'avancement.

En outre, les rapports d'étape étaient requis, ce qui a contribué à la transparence du processus. De même, les rapports annuels au Parlement ont aidé

à augmenter la notoriété de l'initiative et ont encouragé les ministères à se concentrer sur l'atteinte de leurs objectifs.

Gestion du risque

La vaste gamme d'exigences procédurales que devaient respecter les ministères et les organismes pour contribuer à l'élaboration de stratégies, demander l'approbation des projets, obtenir des fonds, mesurer les progrès réalisés et en faire rapport, a constitué un solide régime de gestion du risque pour l'initiative. Les comités d'examen interministériels ont fait une analyse critique, vérifié les glissements de portée et assuré l'harmonisation. Le Bureau du Gouvernement en direct a facilité le respect des exigences, coordonné et surveillé les activités continues, joué un rôle important en matière « d'intervention immédiate » et d'assurance, participé de façon significative à la réduction des risques liés aux fonds non utilisés et assuré la sélection de solutions et de projets horizontaux.

Préparation organisationnelle

Dès le départ, le Gouvernement en direct a reconnu le principe suivant : qui dit préparation organisationnelle, dit changement culturel. Par conséquent, les compétences non liées à la technologie de l'information devaient constituer le principal centre d'intérêt, la communication des besoins devait être la norme et la création de communautés d'expertise dans les domaines fonctionnels clés à l'échelle des ministères et des organismes devait être activement encouragée. Le Bureau de gestion du changement a été établi pour aider à avancer dans cette direction.

Toutefois, par comparaison, à l'extérieur des communautés de la technologie de l'information, de la gestion de l'information et de la prestation des services, relativement peu de progrès ont été réalisés quant aux autres intervenants clés, notamment le personnel des domaines suivants : finances et administration, communications, gestion de programme et élaboration de politiques.



Gestion des résultats

Au fil des années, l'initiative du Gouvernement en direct a travaillé avec les ministères et organismes pour clarifier les résultats escomptés incluant le niveau de maturité et la gamme de fonctionnalités des 130 services les plus utilisés retenus pour la prestation en direct à la fin de 2005-2006. Étant donné la nature novatrice de l'initiative, le niveau de précision de ces résultats a évolué au fil du temps – comme c'était le cas dans d'autres pays.

Une nette amélioration de la définition et de la validation des résultats s'est produite au cours de la réalisation du Gouvernement en direct. Cependant, il serait préférable de clarifier les résultats escomptés en termes pratiques et mesurables dès le début de futures initiatives de manière à soutenir le développement des plans stratégiques et valider les progrès.

En réponse aux observations contenues dans le rapport⁽¹⁾ de 2003 de la vérificatrice générale et conscient que la gestion des résultats requiert davantage de recherche, Gouvernement en direct a recueilli les leçons apprises et les pratiques exemplaires de projets qui ont utilisé la gestion par analyse de résultat. Gouvernement en direct a aussi développé le *Guide et outils pour la gestion par analyse de résultat* en s'appuyant sur le travail effectué par le Secrétariat du Conseil du Trésor ces dernières années pour évaluer le potentiel de l'utilisation de cette approche à l'échelle du gouvernement.

Avancement des travaux relatifs aux politiques

Au cours des six dernières années, des cadres stratégiques ont été élaborés dans les domaines importants de l'image de marque, de la gestion de l'information, des langues officielles, de la protection de la vie privée et de la sécurité, qui contribuent tous à établir les assises pour la mise en place de services interactifs en direct plus perfectionnés et à assurer que les citoyens canadiens puissent les utiliser en toute confiance.

Normalisation des sites Internet

Le site sur la Normalisation des sites Internet (http://www.tbs-sct.gc.ca/clf-nsi/index_f.asp) est une collection de normes obligatoires à l'intention de tous les ministères et organismes fédéraux. Depuis le début de leur mise en œuvre en mai 2000, ces normes ont grandement aidé les organisations à respecter leurs obligations imposées par les lois et les politiques et ont contribué à renforcer l'image de marque, l'accessibilité, la visibilité et la crédibilité du gouvernement du Canada. Plus précisément, les normes ont été élaborées afin de :

- maximiser l'accessibilité de l'information sur les sites Web gouvernementaux;
- permettre une indication et une reconnaissance adéquates du gouvernement du Canada dans le cadre d'ententes de collaboration;
- protéger l'image de marque des sites Web du gouvernement du Canada;

- respecter les obligations du gouvernement en matière de langues officielles en offrant des adresses électroniques et des messages dans les deux langues officielles;
- définir le contenu des avis importants;
- fournir des instructions concernant la publication dans les deux langues officielles, la navigation commune et le format commun.

Les normes sont conçues de manière à s'assurer que l'ensemble des citoyens canadiens, indépendamment de leurs aptitudes, de leur situation géographique ou de leur groupe démographique, ont un accès égal à l'information offerte dans les sites Web du gouvernement du Canada. Ainsi, l'information est mise à la disposition du public de façon à pouvoir être consultée au moyen de ressources technologiques très variées, y compris les ordinateurs personnels, les appareils et équipements adaptés et les technologies de pointe. L'accès au contenu des sites du gouvernement du Canada doit se faire aussi facilement avec un modem ou un vieux

navigateur qu'avec un lecteur d'écran ou un système commandé par la voix. L'adoption de cette approche permet de garantir que les normes en matière de Normalisation des sites Internet demeureront pertinentes à mesure que les technologies numériques et cellulaires se répandront et que de nouvelles technologies de communication verront le jour.

La Normalisation des sites Internet est un outil habilitant pour l'initiative du Gouvernement en direct, car elle appuie l'approche axée sur le client qui permet à la population canadienne d'obtenir l'information et les services à ses conditions et selon ses besoins. Une boîte à outils, des pratiques exemplaires et un outil d'auto-évaluation sont offerts pour aider les organisations fédérales à respecter les normes.

Gestion de l'information

Le Secrétariat du Conseil du Trésor a dirigé plusieurs initiatives axées sur le Gouvernement en direct afin d'orienter les ministères et les organismes fédéraux relativement aux pratiques de gestion de l'information efficaces. Ces initiatives favoriseront l'amélioration continue du gouvernement dans la prestation de services à la population canadienne au moyen de divers modes de prestation, y compris le mode en direct.

Depuis la diffusion de la Politique sur la gestion de l'information gouvernementale⁽²⁵⁾ en 2003, le Secrétariat du Conseil du Trésor a dirigé sa mise en œuvre à l'échelle du gouvernement. Il a élaboré la stratégie de mise en œuvre de la Politique, y compris les indicateurs de l'état de préparation, pour permettre aux ministères et aux organismes d'évaluer leur capacité de répondre aux exigences de la Politique et de mesurer leurs progrès. Le Secrétariat du Conseil du Trésor surveille également le Fonds de mise en œuvre de la Politique sur la gestion de l'information gouvernementale du Gouvernement en direct. Chiffré à 6 M\$, ce fonds permet de financer des projets qui favorisent la mise en œuvre de la Politique et qui produisent des pratiques en

matière de gestion de l'information pouvant être mises en commun. Pour de plus amples renseignements, veuillez consulter le site http://www.tbs-sct.gc.ca/im-gi/implement/mgi-gig_f.asp.

Le Secrétariat du Conseil du Trésor a également élaboré le Cadre de gestion de l'information⁽⁴⁰⁾, qui est une trousse à outils offrant de l'orientation pratique et officielle sur la gestion de l'information au gouvernement du Canada. Le Secrétariat du Conseil du Trésor, en collaboration avec Bibliothèque et Archives Canada et Travaux publics et Services gouvernementaux Canada, a créé le Portail de la gestion de l'information, qui est un guichet unique permettant d'accéder à des ressources en matière de gestion de l'information à l'intention du gouvernement. Pour de plus amples renseignements, veuillez consulter le site du Centre des ressources de la gestion de l'information (http://www.tbs-sct.gc.ca/im-gi/index_f.asp) et le Portail de la gestion de l'information (http://www.informationmanagement.gc.ca/index_f.asp).

En 2000, le Secrétariat du Conseil du Trésor a formé le Groupe de travail du Gouvernement en direct sur les métadonnées pour appuyer l'application de la Normalisation des sites Internet aux métadonnées et pour diriger l'élaboration d'un cadre sur les métadonnées pour le gouvernement du Canada. Le Groupe de travail a sanctionné deux normes du Conseil du Trésor sur la technologie et l'information :

- la norme Dublin Core en tant que principale norme relative aux métadonnées pour la découverte de ressources électroniques;
- le principe du vocabulaire contrôlé dans la gestion de l'information électronique.

Le cadre de travail sur les métadonnées du gouvernement du Canada a été lancé en 2003 et évolue maintenant vers des travaux portant sur une stratégie plus vaste en matière de métadonnées pour le gouvernement du Canada, un domaine dans lequel le Canada est un leader mondial. ⁽¹³⁾

Le travail relatif à la mise en œuvre de la Politique sur la gestion de l'information gouvernementale, du Cadre de gestion de l'information⁽¹²⁾ et de la stratégie en matière de métadonnées appuie la très importante Initiative de transformation du programme de gestion de l'information du gouvernement du Canada⁽²¹⁾. Le programme de gestion de l'information fournira une infrastructure de services de gestion de l'information qui aidera le gouvernement à assurer la gérance responsable des fonds de renseignements, la transparence de ses décisions, la disponibilité de l'information nécessaire pour obtenir les résultats attendus des programmes et des services ainsi que le respect des politiques et des lois relatives à la gestion de l'information.

Langues officielles

Depuis 1999, le Commissariat aux langues officielles insiste pour que le gouvernement du Canada travaille à diminuer le fossé numérique séparant les citoyens canadiens de langue anglaise et les citoyens de langue française sur Internet. Depuis plus de cinq ans, la commissaire rappelle également que le déploiement du Gouvernement en direct doit se faire dans le respect des droits linguistiques des citoyens canadiens et des employés du gouvernement du Canada.

Loi sur les langues officielles

Dans l'étude intitulée *Comblant le fossé numérique des langues officielles sur Internet*, publiée en septembre 2005⁽⁴⁾, la commissaire aux langues officielles, Madame Dyane Adam, déclare : « Il est évident que l'initiative du Gouvernement en direct est un véritable succès et le gouvernement du Canada a d'ailleurs reçu plusieurs prix à l'échelle internationale pour confirmer ce succès ».

L'étude attire l'attention sur les réalisations importantes de l'initiative du Gouvernement en direct : « Les sites du gouvernement foisonnent de renseignements utiles, et ce, dans les deux langues officielles ».

Dans l'étude, on souligne que la proportion de contenu en français a augmenté au cours des dernières années, et ce, grâce à Patrimoine canadien, qui a mis en place des critères linguistiques pour l'attribution des fonds et a créé et lancé une passerelle culturelle bilingue, *Culture.ca*. En outre, Patrimoine canadien a augmenté considérablement les fonds investis dans la numérisation de contenu culturel canadien en français.

On souligne également le succès obtenu par Affaires étrangères Canada, qui a réussi à convaincre quelques ambassades (dont celles des États-Unis et de la Chine), missions étrangères et organisations internationales de rendre leurs sites bilingues.

Directive sur l'utilisation des langues officielles

Dans la Directive sur l'utilisation des langues officielles sur les sites Web, qui a pris effet en juillet 2005, (http://www.tbs-sct.gc.ca/pubs_pol/hrpubs/OffLang/duolw-dulow_f.asp), on indique que « le site Web d'une institution se conforme aux obligations linguistiques de l'institution en matière de communications avec le public et prestation des services, ainsi que de langue de travail. Il reflète l'égalité de statut du français et de l'anglais. Les versions française et anglaise d'un site Web d'une institution sont de qualité égale et disponibles simultanément ».

En 2004, la Direction des langues officielles de l'Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada a entrepris la révision des politiques sur l'utilisation de la langue française et de la langue anglaise sur les sites Web et dans les communications électroniques. L'Agence met également en place un outil d'auto-évaluation à l'intention des ministères et des organismes, ce qui devrait contribuer à améliorer la qualité du contenu et de la langue sur les sites Web du gouvernement du Canada.

Protection de la vie privée

Les Canadiens s'attendent à ce que leur gouvernement prenne au sérieux ses responsabilités en matière de gestion, protège leurs données personnelles et respecte leur vie privée. Comme les organisations fédérales détiennent des renseignements de nature délicate, notamment, au sujet de la santé, de l'expérience professionnelle et de la situation financière des citoyens, la confiance de ces derniers dans le gouvernement a une incidence considérable sur l'utilisation des services en direct.

Le Gouvernement en direct a joué un rôle de premier plan dans l'accélération de l'élaboration et de la mise en œuvre d'un certain nombre de mécanismes d'intervention conçus pour aider les ministères et les organismes fédéraux à donner aux citoyens canadiens l'assurance que leurs renseignements personnels sont protégés lorsqu'ils traitent avec le gouvernement du Canada.

Évaluation des facteurs relatifs à la vie privée

La Politique d'évaluation des facteurs relatifs à la vie privée (http://www.tbs-sct.gc.ca/pubs_pol/ciopubs/pia-pefr/siglist_f.asp) applique les principes de la *Loi sur la protection des renseignements personnels* du gouvernement fédéral en fournissant aux ministères et aux organismes un cadre uniforme d'évaluation et d'élimination des risques en matière de protection des renseignements personnels au cours de la conception ou de la restructuration de programmes et de services. En mai 2002, le gouvernement du Canada est devenu le premier gouvernement national à rendre obligatoire l'évaluation des facteurs relatifs à la vie privée.

Grâce à l'évaluation des facteurs relatifs à la vie privée, les ministères et les organismes évaluent l'incidence qu'aura chaque initiative de prestation de services sur la protection des renseignements personnels des citoyens. Les préoccupations au sujet de la protection de la vie privée sont ainsi clairement définies et prises en compte avant la

mise en œuvre du service. Cette mesure permet de s'assurer que seuls les renseignements nécessaires sont recueillis, que les ministères et les organismes ont le droit de recueillir ces renseignements conformément à leur mandat, que les renseignements personnels ne sont pas utilisés ou dévoilés à d'autres fins et que ces renseignements sont protégés. Pour faciliter le processus, un assistant électronique, l'Outil d'apprentissage en ligne pour l'évaluation des facteurs relatifs à la vie privée est accessible à l'adresse suivante : http://www.tbs-sct.gc.ca/pgol-pged/index_f.asp. Afin de favoriser une interprétation commune de la mise en œuvre de la politique, un *Guide de vérification de l'évaluation des facteurs relatifs à la vie privée*⁽¹⁶⁾ a été publié en juin 2004.

Un certain nombre de projets de la stratégie d'investissement du Gouvernement en direct ont joué un rôle primordial en effectuant des évaluations des facteurs relatifs à la vie privée avant que ces dernières ne fassent l'objet d'une politique. La Voie de communication protégée a également agi à titre de championne pour ce qui est de la Politique d'évaluation des facteurs relatifs à la vie privée et a lancé une stratégie connexe qui comprenait l'évaluation répétée des facteurs relatifs à la vie privée à partir de sa phase de conception jusqu'à sa phase opérationnelle actuelle. Cette mesure a donné lieu à une conception qui est intégralement respectueuse de la vie privée et a valu à la Voie de communication protégée l'éloge de la commissaire à la protection de la vie privée quant à l'approche créative adoptée pour résoudre bon nombre de risques relatifs à la protection de la vie privée associés à des modèles plus conventionnels d'authentification des clients en direct.

Avis et consentement

Le gouvernement du Canada a élaboré des lignes directrices (http://www.tbs-sct.gc.ca/pgol-pged/nandc-aetc/intro_f.asp) au sujet de l'obtention d'avis et de consentements éclairés dans un environnement en direct afin d'assurer la

transparence de la collecte et de l'utilisation des renseignements personnels.

Les lignes directrices précisent la meilleure façon d'informer les visiteurs des sites Web du gouvernement du Canada au sujet de ce qui adviendra des renseignements personnels qu'ils vont communiquer de leur propre gré à un programme gouvernemental, par l'entremise d'Internet. Il s'agit notamment d'indiquer aux visiteurs la raison pour laquelle on leur demande des renseignements, comment ces renseignements vont être utilisés, stockés et divulgués ainsi que la période pendant laquelle les renseignements vont être conservés.

Les lignes directrices expliquent en outre la meilleure méthode pour obtenir le consentement des visiteurs des sites Web du gouvernement du Canada en vue de l'utilisation de leurs renseignements personnels, avant qu'ils transmettent ces derniers. En plus d'aider les organisations gouvernementales à respecter les exigences législatives précédentes, les lignes directrices indiquent comment procéder pour susciter la confiance du public à l'égard des sites Web du gouvernement du Canada.

Témoins

Un témoin est un petit fichier texte placé dans l'ordinateur d'un visiteur par un site Web dans le but de mémoriser de l'information. Les témoins peuvent emmagasiner ou indexer des données personnelles, ce qui, au plan de la confidentialité, peut avoir des conséquences juridiques plus graves que ne le croit la majorité des gens. En outre, les témoins peuvent parfois poser un risque pour la sécurité s'ils ne sont pas utilisés correctement.

Les Lignes directrices concernant les témoins (http://www.tbs-sct.gc.ca/pgol-pged/cookies-temoins/cookies-temoins00_f.asp) visent à orienter les concepteurs et les administrateurs de sites Web, les gestionnaires du contenu des programmes et des services, les coordonnateurs de la protection des renseignements personnels et

les autres intervenants concernés du gouvernement chargés de la prestation de services en direct quant à l'utilisation des témoins et aux autres technologies similaires.

Les lignes directrices ont été conçues pour compléter le cadre législatif et politique en vigueur qui comprend la *Loi sur la protection des renseignements personnels* et les Normes relatives à la Normalisation des sites Internet⁽²³⁾. Les prescriptions actuelles soulignent l'obligation pour les sites Web du gouvernement du Canada de publier des avis de confidentialité, incluant une déclaration obligatoire concernant les témoins.

Sécurité

Les citoyens canadiens s'attendent à ce que les renseignements qu'ils confient au gouvernement du Canada ne soient ni modifiés ni consultés sans leur permission. Afin de respecter les attentes des citoyens, le gouvernement a modifié certains éléments du cadre politique et technologique qui assure la sécurité pour appuyer la prestation de services en direct. Alors que le gouvernement travaille à la conception et au renforcement du mode de prestation électronique, les mécanismes de sécurité doivent être adaptés au degré de sensibilité des transactions.

Sur le plan de la sécurité, les normes de sécurité mises à jour en matière de technologie de l'information constituent une composante essentielle de la Politique du gouvernement sur la sécurité (http://www.tbs-sct.gc.ca/pubs_pol/gospubs/TBM_12A/gsp-psg_f.html), qui a été révisée en février 2002, et de la Norme opérationnelle de sécurité : Gestion de la sécurité des technologies de l'information⁽¹⁷⁾, qui a été publiée en 2004. La Politique du gouvernement sur la sécurité présente de nouvelles orientations importantes en exhortant les ministères et organismes à satisfaire aux exigences de base en matière de sécurité, à gérer de façon continue les risques liés à la sécurité et à assurer la prestation continue des services.

Le gouvernement examine les plans de conformité soumis par tous les ministères et organismes au cours de l'été 2005 et travaille actuellement sur une stratégie complète en matière de sécurité de la technologie de l'information qui vise à concevoir un programme pangouvernemental en vue d'améliorer la sécurité de la technologie de l'information pour le gouvernement du Canada.

Infrastructure à clé publique

L'Infrastructure à clé publique assure au destinataire d'un message électronique ou au participant à une transaction en direct ce qui suit :

- confidentialité : personne d'autre ne peut lire le message ou accéder au contenu de la transaction;
- authentification : le message a bel et bien été envoyé par l'expéditeur indiqué ou les parties participant à la transaction sont bien les parties indiquées;
- intégrité des données : le message ou le contenu de la transaction n'a pas été modifié;
- traçabilité : l'expéditeur du message ou le participant à la transaction ne peut nier sa participation de façon réaliste.

Le Secrétariat du Conseil du Trésor, en collaboration avec les ministères et les organismes fédéraux, leurs homologues provinciaux et d'autres parties intéressées, a élaboré une Politique de gestion de l'Infrastructure à clé publique au gouvernement du Canada (http://www.tbs-sct.gc.ca/pubs_pol/ciopubs/PKI/pki_f.asp).

La Politique de gestion de l'Infrastructure à clé publique (http://www.tbs-sct.gc.ca/pubs_pol/ciopubs/PKI/siglist_f.asp), de même que les autres politiques ayant trait à la certification, ont permis au Canada de se tailler une réputation internationale de chef de file en matière d'élaboration de politiques concernant l'infrastructure à clé publique. Le gouvernement a fait un pas important en avant lorsqu'il en a étendu la portée à la population canadienne. L'élaboration et l'application d'une stratégie complète d'accès public met une vaste gamme de programmes et de services du gouvernement à la portée des citoyens.

On modifiera la Politique de gestion de l'Infrastructure à clé publique au gouvernement du Canada afin d'en faire une norme régie par la Politique du gouvernement sur la sécurité. Dans ce contexte, le Secrétariat du Conseil du Trésor examine également une orientation et une stratégie pangouvernementales en matière de gestion de l'identité afin d'inclure des technologies connexes comme l'Infrastructure à clé publique, les mécanismes d'authentification et la biométrie.

Financement central de l'initiative du Gouvernement en direct


L'ensemble de l'initiative du Gouvernement en direct a été un catalyseur qui a permis d'accélérer la prestation des services en direct. Les projets auxquels furent alloués des fonds furent sélectionnés dans le cadre de six cycles d'affectation selon des critères préétablis pour permettre d'atteindre des objectifs précis, par exemple, la promotion de la politique sur la prestation des services électroniques, la définition de la vision en ce qui a trait à l'expérience vécue à long terme par les clients, la mobilisation des différents ordres de gouvernement pour obtenir leur collaboration, etc.

La coordination de Gouvernement en direct a d'abord été assurée par le Secrétariat du Conseil du Trésor, puis par Travaux publics et Services gouvernementaux Canada, après le transfert de la responsabilité de cette initiative, en décembre 2003. Les ministères et les organismes ont déposé des propositions pour obtenir le financement nécessaire à la réalisation de leurs projets, afin de compléter leur financement interne et le financement des partenaires. Cette coordination comportait de nombreuses fonctions, qui consistaient notamment :

- à veiller à ce que les projets financés à même le budget central cadrent avec les priorités et les politiques du gouvernement du Canada;
- à établir des critères pour l'affectation de fonds aux projets qui favorisent les objectifs et les principes du

Gouvernement en direct, en particulier l'accent sur le client, l'horizontalité (partenariat avec d'autres ministères et organismes fédéraux) et les activités intergouvernementales (partenariat avec les provinces, les territoires ou les municipalités);

- à planifier et à gérer les processus de financement et les activités connexes;
- à surveiller et à évaluer les progrès accomplis dans le cadre des projets ayant obtenu du financement central et à rendre compte de ces progrès;
- à intervenir préventivement pour résoudre les problèmes lorsqu'ils surviennent;

- 
- à raffermir le suivi et le contrôle des projets dans les cas où les risques le justifient;
 - à informer et à soutenir la communauté du Gouvernement en direct dans l'application du Cadre amélioré de gestion (soit l'approche adoptée par le gouvernement du Canada pour gérer les projets et les risques).

La communauté du Gouvernement en direct, qui comprenait l'objectif de l'initiative et qui s'est engagée à la soutenir et à apporter sa collaboration, voyait d'un bon oeil la fonction de coordination des projets, à laquelle on a affecté un effectif réduit (soit une équipe centrale de six analystes au point culminant de l'initiative). Dans son rapport de 2003, le Bureau du vérificateur général a fait l'éloge de l'approche adoptée.

Financement central

Composantes	2000-2001	2001-2002	2002-2003	2003-2004	2004-2005	2005-2006	Total
<i>Infrastructure commune protégée</i>	32 490 000 \$	110 733 000 \$	115 731 000 \$	136 900 000 \$	79 410 000 \$	0	475 264 000 \$
<i>Passerelles et portails agencés par sujet ou public</i>	5 341 000 \$	23 945 000 \$	16 400 000 \$	17 745 000 \$	16 400 000 \$	14 855 000 \$	94 686 000 \$
<i>Prestation des services en direct</i>	8 672 000 \$	89 216 000 \$	48 235 000 \$	58 026 000 \$	35 991 000 \$	22 347 000 \$	262 487 000 \$
<i>Politiques et normes</i>	5 063 000 \$	500 000 \$	13 000 000 \$	13 000 000 \$	11 500 000 \$	4 500 000 \$	47 563 000 \$
Total global	51 566 000 \$	224 394 000 \$	193 366 000 \$	225 671 000 \$	143 301 000 \$	41 702 000 \$	880 000 000 \$

Affectation des fonds centraux par ministère ou organisme (nom au temps de l'affectation), par composante et par projet (au 20 décembre 2005)

MINISTÈRES	Composantes	2000-2001	2001-2002	2002-2003	2003-2004	2004-2005	2005-2006	Total
Agriculture et Agroalimentaire Canada			4 939 000 \$	400 000 \$		75 000 \$	75 000 \$	5 489 000 \$
	Passerelles et portails agencés par sujet ou public		612 000 \$	400 000 \$		75 000 \$	75 000 \$	1 012 000 \$
	Prestation des services en direct		4 327 000 \$					4 477 000 \$
Agence des douanes et du revenu du Canada		3 345 000 \$	15 330 000 \$	15 029 000 \$	14 803 000 \$			48 507 000 \$
	Prestation des services en direct	3 345 000 \$	15 330 000 \$	15 029 000 \$	14 803 000 \$			48 507 000 \$
Agence du revenu du Canada						6 153 000 \$	2 807 000 \$	8 960 000 \$
	Prestation des services en direct					6 153 000 \$	2 807 000 \$	8 960 000 \$
Développement économique Canada pour les régions du Québec			25 000 \$				55 000 \$	80 000 \$
	Prestation des services en direct		25 000 \$				55 000 \$	80 000 \$
Agence canadienne d'inspection des aliments						56 000 \$	20 000 \$	76 000 \$
	Prestation des services en direct					56 000 \$	20 000 \$	76 000 \$
Patrimoine canadien		90 000 \$	2 481 000 \$	240 000 \$	683 000 \$	416 000 \$		3 910 000 \$
	Passerelles et portails agencés par sujet ou public		400 000 \$	40 000 \$	283 000 \$	416 000 \$		1 139 000 \$

Financement central

MINISTÈRES	Composantes	2000-2001	2001-2002	2002-2003	2003-2004	2004-2005	2005-2006	Total
Instituts de recherche en santé du Canada	Prestation des services en direct	90 000 \$	2 081 000 \$	200 000 \$	400 000 \$			2 771 000 \$
	Passerelles et portails agencés par sujet ou public	352 000 \$						352 000 \$
		132 000 \$						132 000 \$
	Prestation des services en direct	220 000 \$						220 000 \$
Tribunal canadien du commerce extérieur						68 000 \$	68 000 \$	136 000 \$
	Prestation des services en direct					68 000 \$	68 000 \$	136 000 \$
Tribunal canadien d'enquête sur les accidents de transport et de la sécurité des transports						140 000 \$		140 000 \$
	Prestation des services en direct					140 000 \$		140 000 \$
Citoyenneté et Immigration Canada		161 000 \$	1 433 000 \$	1 730 000 \$	800 000 \$	382 000 \$	675 000 \$	5 181 000 \$
	Passerelles et portails agencés par sujet ou public		1 155 000 \$	400 000 \$	300 000 \$	382 000 \$	675 000 \$	2 912 000 \$
	Prestation des services en direct	161 000 \$	278 000 \$	1 330 000 \$	500 000 \$			2 269 000 \$
Bureau du commissaire à la magistrature fédérale						50 000 \$		50 000 \$
	Prestation des services en direct					50 000 \$		50 000 \$
Commissariat aux langues officielles						50 000 \$		50 000 \$
	Prestation des services en direct					50 000 \$		50 000 \$
Communication Canada			3 970 000 \$	2 915 000 \$	2 915 000 \$	100 000 \$		6 985 000 \$
	Passerelles et portails agencés par sujet ou public		2 970 000 \$	1 615 000 \$				4 585 000 \$
	Prestation des services en direct		1 000 000 \$	1 300 000 \$		100 000 \$		2 400 000 \$
Service correctionnel du Canada						94 000 \$	50 000 \$	144 000 \$
	Prestation des services en direct					94 000 \$	50 000 \$	144 000 \$
Environnement Canada		1 000 000 \$	20 000 \$			878 000 \$	2 106 000 \$	4 004 000 \$
	Passerelles et portails agencés par sujet ou public		1 000 000 \$	20 000 \$				1 020 000 \$
	Prestation des services en direct					878 000 \$	2 106 000 \$	2 984 000 \$
Cour fédérale du Canada		50 000 \$	150 000 \$					200 000 \$
	Prestation des services en direct	50 000 \$	150 000 \$					200 000 \$
Ministère des Finances							50 000 \$	50 000 \$
	Prestation des services en direct						50 000 \$	50 000 \$
Pêches et Océans Canada						84 000 \$	30 000 \$	114 000 \$
	Prestation des services en direct					84 000 \$	30 000 \$	114 000 \$

Financement central

MINISTÈRES	Composantes	2000-2001	2001-2002	2002-2003	2003-2004	2004-2005	2005-2006	Total
Ministère des Affaires étrangères et du Commerce international	Passerelles et portails agencés par sujet ou public	431 000 \$	5 535 000 \$	3 270 000 \$	4 153 000 \$	5 528 000 \$	1 917 000 \$	20 834 000 \$
		402 000 \$	2 932 000 \$	2 370 000 \$	1 929 000 \$			7 633 000 \$
	Prestation des services en direct	29 000 \$	2 603 000 \$	900 000 \$	2 224 000 \$	5 528 000 \$	1 917 000 \$	13 201 000 \$
Affaires étrangères Canada						3 853 000 \$	2 505 000 \$	6 358 000 \$
	Passerelles et portails agencés par sujet ou public					1 520 000 \$	2 210 000 \$	3 730 000 \$
	Prestation des services en direct					2 333 000 \$	295 000 \$	2 628 000 \$
Santé Canada		790 000 \$	7 501 000 \$	3 615 000 \$	3 970 000 \$	5 590 000 \$	75 000 \$	21 541 000 \$
	Passerelles et portails agencés par sujet ou public		1 672 000 \$	500 000 \$				2 172 000 \$
	Prestation des services en direct	790 000 \$	5 829 000 \$	3 115 000 \$	3 970 000 \$	5 590 000 \$	75 000 \$	19 369 000 \$
Ressources humaines et Développement des compétences Canada						2 350 000 \$		2 350 000 \$
	Passerelles et portails agencés par sujet ou public					1 900 000 \$		1 900 000 \$
	Prestation des services en direct					450 000 \$		450 000 \$
Développement des ressources humaines Canada		1 879 000 \$	32 194 000 \$	18 650 000 \$	20 581 000 \$			73 304 000 \$
	Passerelles et portails agencés par sujet ou public	328 000 \$	7 203 000 \$	3 650 000 \$	5 081 000 \$			16 262 000 \$
	Prestation des services en direct	1 551 000 \$	24 991 000 \$	15 000 000 \$	15 500 000 \$			57 042 000 \$
Affaires indiennes et du Nord Canada			3 300 000 \$	2 263 000 \$	1 973 000 \$	450 000 \$		7 986 000 \$
	Passerelles et portails agencés par sujet ou public		300 000 \$		348 000 \$	450 000 \$		1 098 000 \$
	Prestation des services en direct		3 300 000 \$	1 963 000 \$	1 625 000 \$			6 888 000 \$
Industrie Canada		1 407 000 \$	7 886 000 \$	3 000 000 \$	6 010 000 \$	5 962 000 \$	8 764 000 \$	33 029 000 \$
	Passerelles et portails agencés par sujet ou public	782 000 \$	2 007 000 \$	2 800 000 \$	2 854 000 \$	3 359 000 \$	3 395 000 \$	15 197 000 \$
	Prestation des services en direct	625 000 \$	5 879 000 \$	200 000 \$	3 156 000 \$	2 603 000 \$	5 369 000 \$	17 832 000 \$
Commerce international Canada						565 000 \$	1 180 000 \$	1 745 000 \$
	Passerelles et portails agencés par sujet ou public					565 000 \$	555 000 \$	1 120 000 \$
	Prestation des services en direct						625 000 \$	625 000 \$
Ministère de la Justice			1 360 000 \$	2 636 000 \$	2 997 000 \$	129 000 \$		7 122 000 \$
	Passerelles et portails agencés par sujet ou public		660 000 \$	65 000 \$				725 000 \$
	Prestation des services en direct		700 000 \$	2 571 000 \$	2 997 000 \$	129 000 \$		6 397 000 \$
Bibliothèque et Archives Canada						250 000 \$	1 098 000 \$	1 348 000 \$

Financement central

MINISTÈRES	Composantes	2000-2001	2001-2002	2002-2003	2003-2004	2004-2005	2005-2006	Total
	Prestation des services en direct					250 000 \$	1 098 000 \$	1 348 000 \$
Défense nationale – Centre de la sécurité des télécommunications		5 565 000 \$	10 335 000 \$	10 050 000 \$	6 350 000 \$			32 300 000 \$
	Infrastructure commune protégée	5 565 000 \$	10 335 000 \$	10 050 000 \$	6 350 000 \$			32 300 000 \$
Ressources naturelles Canada		300 000 \$	200 000 \$	200 000 \$	555 000 \$	856 000 \$	230 000 \$	2 141 000 \$
	Passerelles et portails agencés par sujet ou public				555 000 \$	525 000 \$		1 080 000 \$
	Prestation des services en direct	300 000 \$	200 000 \$			331 000 \$	230 000 \$	1 061 000 \$
Agence Parcs Canada		850 000 \$						850 000 \$
	Prestation des services en direct	850 000 \$						850 000 \$
Sécurité publique et Protection civile Canada						300 000 \$		300 000 \$
	Passerelles et portails agencés par sujet ou public					300 000 \$		300 000 \$
Travaux publics et Services gouvernementaux Canada		21 069 000 \$	89 330 000 \$	98 007 000 \$	124 810 000 \$	87 346 000 \$	9 883 000 \$	430 445 000 \$
	Infrastructure commune protégée	15 841 000 \$	69 294 000 \$	93 830 000 \$	117 050 000 \$	73 798 000 \$		369 613 000 \$
	Passerelles et portails agencés par sujet ou public	3 622 000 \$	3 600 000 \$	1 200 000 \$	2 862 000 \$	2 883 000 \$	3 158 000 \$	17 325 000 \$
	Prestation des services en direct	1 806 000 \$	16 436 000 \$	2 977 000 \$	4 898 000 \$	2 963 000 \$	3 930 000 \$	33 010 000 \$
	Politiques et normes					7 702 000 \$	2 795 000 \$	10 497 000 \$
Gendarmerie royale du Canada		225 000 \$	338 000 \$					563 000 \$
	Prestation des services en direct	225 000 \$	338 000 \$					563 000 \$
Développement social Canada						3 808 000 \$	4 862 000 \$	8 670 000 \$
	Passerelles et portails agencés par sujet ou public					3 058 000 \$	4 862 000 \$	7 920 000 \$
	Prestation des services en direct					750 000 \$		750 000 \$
Solliciteur général Canada		501 000 \$	15 000 \$	535 000 \$				1 051 000 \$
	Passerelles et portails agencés par sujet ou public					535 000 \$		535 000 \$
	Prestation des services en direct	501 000 \$	15 000 \$	535 000 \$				1 051 000 \$
Statistique Canada		55 000 \$	3 157 000 \$	1 600 000 \$	1 800 000 \$	3 056 000 \$	1 104 000 \$	10 772 000 \$
	Passerelles et portails agencés par sujet ou public	55 000 \$	554 000 \$			205 000 \$		814 000 \$
	Prestation des services en direct		2 603 000 \$	1 600 000 \$	1 800 000 \$	2 851 000 \$	1 104 000 \$	9 958 000 \$
Cour suprême du Canada			375 000 \$					375 000 \$
	Prestation des services en direct		375 000 \$					375 000 \$
Transports Canada			300 000 \$					300 000 \$

Financement central

MINISTÈRES	Composantes	2000-2001	2001-2002	2002-2003	2003-2004	2004-2005	2005-2006	Total
	Prestation des services en direct		300 000 \$					300 000 \$
Secrétariat du Conseil du Trésor		16 347 000 \$	31 604 000 \$	25 721 000 \$	30 253 000 \$	11 395 000 \$	1 873 000 \$	117 193 000 \$
	Infrastructure commune protégée	11 284 000 \$	31 104 000 \$	11 851 000 \$	13 500 000 \$	5 612 000 \$		73 351 000 \$
	Passerelles et portails agencés par sujet ou public			870 000 \$	800 000 \$			1 670 000 \$
	Prestation des services en direct				2 953 000 \$	1 985 000 \$	168 000 \$	5 106 000 \$
	Politiques et normes	5 063 000 \$	500 000 \$	13 000 000 \$	13 000 000 \$	3 798 000 \$	1 705 000 \$	37 066 000 \$
Anciens combattants Canada		152 000 \$	3 818 000 \$	2 950 000 \$	2 483 000 \$	3 317 000 \$	2 275 000 \$	14 995 000 \$
	Passerelles et portails agencés par sujet ou public	152 000 \$	1 818 000 \$	800 000 \$	583 000 \$	837 000 \$		4 190 000 \$
	Prestation des services en direct		2 000 000 \$	2 150 000 \$	1 900 000 \$	2 480 000 \$	2 275 000 \$	10 805 000 \$
Total global		51 566 000 \$	224 394 000 \$	193 366 000 \$	225 671 000 \$	143 301 000 \$	41 702 000 \$	880 000 000 \$

En direct, les 130 services les plus couramment utilisés!

Dans le cadre de l'initiative du Gouvernement en direct, le gouvernement du Canada s'est acquitté de son engagement : 130 des services les plus couramment utilisés sont offerts en direct. Certains de ces services permettent d'effectuer de bout en bout des transactions complètes, alors que d'autres consistent à automatiser certaines parties des transactions, ce qui permet de gagner du temps et d'améliorer l'exactitude des données enregistrées. Les demandes de prestations et les déclarations de revenus en direct en sont des exemples. D'autres services en direct facilitent l'accès à un éventail complet de services pertinents, qui répondent aux besoins des clients, et comprennent les services offerts grâce à d'autres voies de communication et par d'autres gouvernements. Ainsi, les citoyens sont plus en mesure de contacter le bon fournisseur pour demander plus d'information ou pour prendre des rendez-vous avec des fonctionnaires. Les citoyens canadiens, les entreprises et les non-Canadiens ont accès à l'information et aux services en direct du gouvernement au moment et à l'endroit de leur choix, dans la langue officielle dans laquelle ils préfèrent s'exprimer.

Services les plus couramment utilisés

En 2002, les ministères et les organismes participants ont identifié les services qu'ils offraient et qui pouvaient le mieux être fournis en direct, précisé si leurs services avaient un caractère informationnel ou transactionnel et déterminé le niveau de maturité (voir la définition de ce terme dans la section suivante) visé pour 2005. Le niveau de maturité cible moyen pour les 130 services offerts en direct s'établit aujourd'hui à 6,5, ce qui est supérieur à l'objectif de 6,4 fixé en 2002. La grande majorité (soit 122 services) ont atteint leur niveau de maturité cible; onze services ont dépassé ce niveau et huit ne l'ont pas atteint.

Dans le cadre de l'initiative du Gouvernement en direct, les organismes du secteur public travaillent en collaboration plus étroite avec les différents ordres de gouvernement et offrent plus économiquement des services très utiles aux citoyens et aux entreprises. En 2005, les responsables de 123 services du Gouvernement en direct ont fait savoir qu'ils intégraient leurs activités à celles d'autres ministères fédéraux, comparativement à 111 services en 2003. Fait intéressant, 81 services avaient atteint un certain niveau d'intégration avec d'autres administrations. Le tableau ci-après dresse la liste des services et donne de l'information sur le niveau de maturité, le volume de clients par voie de communication, et ainsi de suite.

Services les plus couramment utilisés

MINISTÈRES	SERVICES	NATURE DES SERVICES	NIVEAUX DE MATURITÉ DES SERVICES EN 2005	NOMBRE TOTAL DE CLIENTS EN 2005*	POURCENTAGE DES CLIENTS EFFECTUANT DES TRANSACTIONS PAR VOIE DE COMMUNICATION EN 2005*				VOLUME TOTAL D'ÉCHANGES ENTRE LES CLIENTS ET LE GOUVERNEMENT PAR VOIE DE COMMUNICATION EN 2005					
					INTERNET	TELEPHONE - RDI	TELEPHONE - AGENT	EN PERSONNE	INTERNET	TELEPHONE - RDI	TELEPHONE - AGENT	EN PERSONNE	PAR LA POSTE	
Citoyenneté et Immigration Canada	Réalisation des programmes	Transactionnel	6,2	775										
	Information diffusée sur le Web à propos des programmes et des politiques	Informationnel	6,0											
	Intégration des nouveaux arrivants au sein de la société canadienne	Transactionnel	4,0	411 478	50	50								
	Protection des réfugiés et d'autres personnes ayant besoin de se rétablir	Transactionnel	3,0	36 296	99	1								
Environnement Canada	Sélection des immigrants et des visiteurs au Canada	Transactionnel	7,2	1 527 797	70	30								
	Information sur la qualité de l'air et les polluants	Informationnel	6,0				26 477	-	487					
	Règlements et permis	Transactionnel	7,0	3 500	95	0	0	5						
	Eau	Informationnel	6,0				900 000	-	500	100				2 000
Ministère des Finances	Information météorologique	Informationnel	7,0			180 033 000	30 000 000	27 000	1 000	1 000				13 000
	Information sur le budget	Informationnel	7,0				834 985	-	300					
	Information sur les consultations	Informationnel	7,0			400	-	-	-					1
	Information sur les lois relatives aux finances	Informationnel	5,0			98	-	-	-					2
	Autres comptes rendus d'information	Informationnel	7,0											
	Information sur les politiques tarifaires	Informationnel	7,0											
	Information sur les politiques fiscales	Informationnel	7,0											
	Pêches et Océans Canada													
	Portail de Pêches et Océans Canada	Informationnel	6,0			225 000								
	Délivrance de permis	Transactionnel	6,0	460 000	1	1	0	98	0					
Affaires étrangères Canada	Information sur la sécurité maritime	Informationnel	4,0											
	Connaissance des eaux et des ressources aquatiques du Canada	Informationnel	6,0			194 000	-	4 000	1 000	1 000				
	Aide aux citoyens canadiens à l'étranger	Informationnel	6,0			830 000	-	1 030 000	1 250 000	2 800				
Santé Canada	Services relatifs aux passeports	Transactionnel	6,0	3 053 529	0	0	0	83	17					
	Services en direct de diplomatie publique	Informationnel	6,0			3 600 000								
	Santé des Premières Nations et des Inuits	Informationnel	7,5			1 780 368	27 141	423 549	52 290	418 320				
Promotion de la santé	Gestion de l'information et des connaissances sur la santé	Informationnel	6,0			22 919 652	3 600	36 000	450	60 000				
	Promotion de la santé	Informationnel	6,0			95 839 000								
	Protection de la santé	Informationnel	7,0											

Services les plus couramment utilisés

MINISTÈRES	SERVICES	NIVEAUX DE MATURITÉ DES SERVICES EN 2005	NOMBRE TOTAL DE CLIENTS EN 2005*	POURCENTAGE DES CLIENTS EFFECTUANT DES TRANSACTIONS PAR VOIE DE COMMUNICATION EN 2005*	VOLUME TOTAL D'ÉCHANGES ENTRE LES CLIENTS ET LE GOUVERNEMENT PAR VOIE DE COMMUNICATION EN 2005	INTERNET	TELEPHONE - AGENT - RDI	TELEPHONE - AGENT	EN PERSONNE	PAR LA POSTE
	Programme de financement des petites entreprises du Canada	3,0	800	0	0	0	0	0	0	100
	Office de la propriété intellectuelle du Canada	8,0	120 000	30	0	0	0	0	0	70
	Bureau de la concurrence	7,0	60 000	23	0	75	0	2	655 037	180
	Services aux consommateurs	8,0								
	Système de recherche de dénominations sociales	9,0							180 000	-
	Initiative fédérale du développement économique dans le Nord de l'Ontario	7,0	600	20	0	0	0	20	60	-
	Constitution des sociétés de régime fédéral	9,0	120 000	63	0	0	0	3	34	
	Dépôts en vertu de la Loi sur Investissement Canada	8,0	560	0	0	0	0	0	100	
	Applications de l'autoroute de l'information	6,0							339 500	3 500
	Système en direct d'enregistrement des lobbyistes	8,0	3 000	99	1					
	Mesures Canada	7,0	2 600	35	0	55	0	10		
	Délivrance de licences d'utilisation du spectre des radiofréquences et homologation	8,0	71 898	41	0	0	0	1	58	
	Partenariats technologiques Canada	7,0	400	0	0	0	0	20	80	
Commerces international Canada	Systèmes de contrôle des exportations et des importations	9,0	175	100						
	Délégué commercial virtuel – Gestion électronique des relations avec les clients	8,0	80 000	90	0	0	0	6	4	
Ministère de la Justice	Bureau d'enregistrement des actions en divorce	3,0	220	10	0	0	0	0	90	
	Service d'aide à l'exécution des ordonnances et des ententes familiales	7,0	230 000	90	10	0	0	0	0	
	Saisie-arrêt pour le paiement de dettes	3,0	7 000	0	0	0	0	0	100	
	Système de gestion de l'information sur les lois	6,0							4 600 000	-
	Consultation en direct auprès du public	5,0								
Ministère de la Défense nationale	Recrutement des Forces canadiennes	8,0	25 000	20	0	0	0	65	15	

Services les plus couramment utilisés

MINISTÈRES	SERVICES	NIVEAUX DE MATURITÉ DES SERVICES EN 2005	NOMBRE TOTAL DE CLIENTS EN 2005*	POURCENTAGE DES CLIENTS EFFECTUANT DES TRANSACTIONS PAR VOIE DE COMMUNICATION EN 2005*			VOLUME TOTAL D'ÉCHANGES ENTRE LES CLIENTS ET LE GOUVERNEMENT PAR VOIE DE COMMUNICATION EN 2005							
				INTERNET	TELEPHONE - RDI	TELEPHONE - AGENT	EN PERSONNE	INTERNET	TELEPHONE - RDI	TELEPHONE - AGENT	PAR LA POSTE			
Police fédérale	Transactionnel	6,0												
	Services nationaux de police	6,0												
	Gestion des ressources et de l'information	4,0												
Développement social Canada	Transactionnel	7,7	2 456 675	13	0	41	4	42						
	Pensions de la Sécurité de la vieillesse	7,5	1 696 837	4	0	52	3	40						
Statistique Canada	Transactionnel	8,0												
	Communications et diffusion	9,0												
	Relations avec les intervenants	5,0												
Transports Canada	Transactionnel	7,0	154 515	15	0	0	0	85						
	Services d'homologation	7,0							85 000	-	-	-	-	75
Secrétariat du Conseil du Trésor	Transactionnel	6,5												
	Sensibilisation aux transports	7,0							150 209 315	-	9 000	-	-	8 500
Anciens Combattants Canada	Transactionnel	6,0												
	Le Canada se souvient	6,0							1 200 000	-	-	-	-	2 264 000
Diversification de l'économie de l'Ouest	Transactionnel	7,3	400 000	11	0	69	3	17						
	Pensions, allocations et soins de santé	8,0	1 854	80	0	5	10	5						
Subventions et contributions: services de financement	Transactionnel	8,0												
	Services de partage et d'échange de l'information	6,0							3 874 560	-	72 348	-	115 395	404
TOTAL			167 171 886						546 695 536	30 042 741	2,910,116	3 923 911	1 247 270	
MOYENNE			6,5											

* Nous avons regroupé au niveau des services, les données sur la répartition entre les clients et les voies de communication. Les résultats globaux excluent les données sur les composantes secondaires des services dans les cas où on ne dispose pas de données sur la répartition entre les clients ou les voies de communication.

Niveaux de maturité des services

Niveaux de maturité des services informationnels

Publication de l'information de base (push)

1. Présence sur le Web : on diffuse en direct de l'information sommaire à propos des services, par exemple la description générale des services.
2. Référence de base : on diffuse en direct certains documents de base relatifs aux services, par exemple les politiques.
3. Référence assez complète : on diffuse en direct un ensemble assez complet de documents de base, et l'information diffusée en direct est bien gérée, en plus d'être exacte et à jour.

Personnalisation des renseignements détenus (push-pull)

4. Approfondissement des renseignements détenus : on déploie des efforts particuliers pour mettre à la disposition des clients l'information à laquelle il est difficile d'avoir accès au moyen de sources non électroniques.
5. Segmentation : les clients sont segmentés en sous-groupes, et l'information est adaptée à leurs besoins, à partir d'un large éventail de caractéristiques pour ce qui est des utilisateurs.
6. Outils interactifs : les clients peuvent faire appel à des outils interactifs pour recevoir en direct de l'information personnalisée. Des outils de navigation en direct et automatiques permettent de faire appel plus facilement aux services en direct, dans les cas opportuns.

Conditions d'accès à l'information définies par les clients (pull)

7. Profils personnalisés : les différents clients peuvent établir divers profils en direct et recevoir, sous réserve des lignes directrices sur la protection des renseignements personnels, de l'information d'après ces profils.
8. Synthèse partielle : les différents clients peuvent, en partie, extraire l'information dans différentes sources d'information en direct et disposent de certains outils pour combiner cette information ou pour en faire la synthèse afin de créer de nouveaux produits d'information.
9. Synthèse assez complète : les différents clients ont accès à des moyens assez complets pour extraire l'information provenant de différentes sources et pour en faire la synthèse, ce qui leur permet d'effectuer en direct des recherches détaillées.

Niveaux de maturité des services transactionnels

Publication (passive-passive)

1. Présence sur le Web : on diffuse en direct de l'information sommaire à propos des services, par exemple la description générale des services.
2. Référence de base : on diffuse en direct certains documents de base relatifs aux services, par exemple les politiques.
3. Référence assez complète : on diffuse en direct un ensemble assez complet de documents de base, et l'information diffusée en direct est bien gérée, en plus d'être exacte et à jour.

Interaction (active-passive)

4. Communication partielle : certains clients peuvent communiquer en direct avec le fournisseur de services. Par exemple, ils peuvent transmettre des formulaires ou des documents de base.
5. Communication complète : tous les clients peuvent communiquer en direct avec le fournisseur de services. En outre, il existe certains outils interactifs en direct qui permettent de répondre aux demandes de renseignements.
6. Interaction assez complète : tous les clients peuvent présenter un éventail complet de renseignements se rapportant à leurs transactions et recevoir des réponses individualisées pour donner suite aux documents déposés, dans les cas opportuns.

Transaction (active-active)

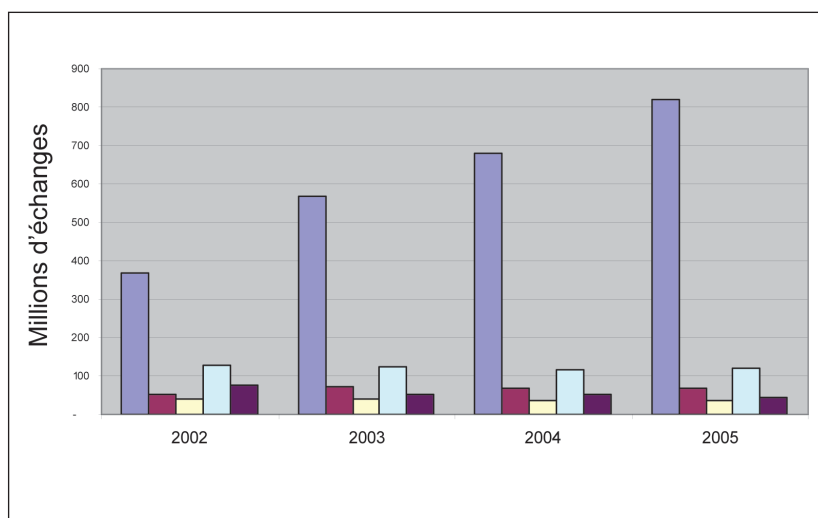
7. Exécution partielle : les clients peuvent exécuter partiellement, en direct, des transactions obligatoires (par exemple, ils peuvent remplir une demande en direct, mais doivent déposer des pièces justificatives imprimées); ou encore, seuls certains clients ont accès aux services en direct (par exemple, lorsque les services sont mis en place par phases).
8. Exécution complète : tous les clients peuvent exécuter complètement, en direct, des transactions obligatoires. Toutefois, les transactions ne sont confirmées qu'à une date ultérieure et peuvent l'être grâce à des documents imprimés.
9. Exécution complète en temps réel : tous les clients peuvent exécuter complètement, en temps réel, des transactions obligatoires, sans avoir à sortir du site Web du fournisseur de services. Les transactions sont confirmées instantanément, en direct ou par courriel.

Échanges par voie de communication

En définitive, la prestation des services axés sur les utilisateurs consiste à s'assurer que les clients ont accès et font appel aux services qui leur sont destinés. Il est essentiel de réussir à faire connaître aux citoyens canadiens les nouvelles options de services et les avantages qu'elles comportent. Il importe de connaître les réactions des clients et leurs habitudes d'utilisation pour gagner leur confiance à l'endroit des services électroniques. De toute évidence, les Canadiens sont intéressés par les options de services électroniques, puisque les particuliers et les entreprises font de plus en plus appel aux services informationnels et

transactionnels en direct. La part des transactions effectuées en direct avec le gouvernement du Canada a atteint 30 p. 100 en 2005, ce qui représente une augmentation de 8 p. 100 depuis 2002. Puisqu'ils font volontairement appel aux services en direct, il est évident que les clients apprennent à connaître les avantages des transactions en direct avec leur gouvernement. La réduction substantielle des frais de conformité pour les entreprises, la simplification des transactions, l'amélioration des conditions d'accès et la plus grande rapidité des services pour les particuliers sont d'autres avantages du Gouvernement en direct.

Volume pour les différentes voies de communication



Source de données : documents déposés au 26 octobre 2005 pour les 130 services les plus couramment utilisés. Nota : le volume des échanges pour l'ensemble des services s'établit à 469,3 millions en 2001, à 661,8 millions en 2002, à 856 millions en 2003, à 951,1 millions en 2004 et à 1,1 milliard en 2005. Ces chiffres tiennent compte des services frontaliers.



Références bibliographiques

1. Canada, Bureau du vérificateur général, *Rapport de la vérificatrice générale*, Ottawa, novembre 2003.
2. Canada, Cabinet du premier ministre, *Discours du Trône*, Ottawa, octobre 1999.
3. Canada, Centres de services aux entreprises, « Sondage en-ligne », Ottawa, mars 2005.
4. Canada, Commissariat aux langues officielles, *Comblant le fossé numérique des langues officielles sur Internet*, Ottawa, septembre 2005.
5. Canada, ministère des Anciens combattants, *Helping Canadian Seniors Search!*, Ottawa, mars 2005.
6. Canada, ministère des Ressources humaines et du Développement des compétences, *Needs Assessment for PWD-Online*, Ottawa, novembre 2004.
7. Canada, ministère des Travaux publics et des Services gouvernementaux, *Leçons apprises : Gouvernement en direct*, Ottawa, février 2006.
8. —, *Analyse de l'ICP à l'échelle internationale*, Ottawa, janvier 2005.
9. —, *Pour une présence cohérente du gouvernement du Canada sur Internet : rapport final*, Ottawa, mars 2005.
10. Canada, Passerelle pour les Canadiens, *Study of Behaviour and Attitudes*, Ottawa, septembre 2003.
11. Canada, Regroupement des Prestations du Canada, *Final Report : Automated Usability Testing of the Canada Benefits Web Cluster and Benefits Finder Tool*, Ottawa, novembre 2004.
12. Canada, Secrétariat du Conseil du Trésor, *Cadre de la gestion de l'information au sein du gouvernement du Canada*, Ottawa, 2004.
13. —, *Cadre des métadonnées du gouvernement du Canada*, Ottawa, 2003.
14. —, *Études de validation du Plan directeur des regroupements électroniques*, Ottawa, mars 2002.
15. —, *Évaluation des facteurs relatifs à la vie privée – Guide de vérification*, Ottawa, juin 2004.
16. —, *Gestion de la sécurité des technologies de l'information*, Ottawa, mai 2004.
17. —, *Gouvernement en direct. Attitudes et perceptions à l'égard de la présence sur Internet du gouvernement du Canada*, Ottawa, mars 2003.
18. —, *Groupe de recherche sur Internet du Gouvernement en direct : résultats du cinquième sondage en direct : rapport final*, Ottawa, janvier 2005.
19. —, *Groupes de discussion sur la prestation des services multimodes*, Ottawa, janvier 2003.

20. —, *Groupes de réflexion en direct du Groupe de recherche sur Internet du Gouvernement en direct*, Ottawa, mars 2004.
21. —, *L'initiative de transformation du programme de gestion de l'information du gouvernement du Canada*, Ottawa, 2005.
22. —, *Mesure du rendement de l'initiative du Gouvernement en direct*, Ottawa, octobre 2004.
23. —, *Normalisation des sites Internet*, Ottawa, mai 2000.
24. —, *Rendement du Canada : rapport annuel au Parlement*, Ottawa, décembre 2004.
25. —, *Politique sur la gestion de l'information gouvernementale*, Ottawa, mai 2003.
26. —, *Rapport du quatrième sondage en direct du Groupe de recherche sur Internet du Gouvernement en direct*, Ottawa, avril 2004.
27. —, *Rapport sur le troisième sondage en direct du Groupe de recherche sur Internet du Gouvernement en direct*, Ottawa, février 2004.
28. Cole, Martin et Vivienne Jupp, « Leadership in Customer Service : New Expectations New Experiences », *The Government Executive Series*, Accenture, avril 2005.
29. Dexter, A. et V. Parr, *Government Online Study 2003*, Taylor Nelson Sofres, novembre 2003.
30. Gagnon, Natalie, Goshu Adane Gebremichael et Brian Guthrie, *Pursuing Excellence Through Connectedness : Canada's Quest for Global Best*, Ottawa, Conference Board du Canada, juin 2002.
31. Groupe conseil sur le Gouvernement en direct, *Transformer le gouvernement pour mieux servir les Canadiens et les Canadiennes*, Ottawa, décembre 2002.
32. IDC, *IDC Information Society Index 2004*, novembre 2004.
33. Ingber, Janet, « Canada Stands Tall with Web-4-All », *Access World*, volume 6, no 3, mai 2005.
34. Kernaghan, Kenneth, *Integrated Service Delivery : Beyond the Barriers*, Université Brock, mai 2003.
35. L'Institut des services axés sur les citoyens, *Les citoyens d'abord 2000*, Ottawa, janvier 2001.
36. —, *Les citoyens d'abord 3*, Ottawa, janvier 2003.
37. —, *Les citoyens d'abord 4*, Ottawa, novembre 2005.
38. —, *Les citoyens d'abord*, Ottawa, octobre 1998.
39. —, *Outil de mesures communes*, Ottawa, 1998.
40. —, *L'accent sur les entreprises*, octobre 2004.
41. Nations Unies, *Global e-Government Readiness Report 2004 : Towards Access for Opportunity*, novembre 2004.
42. —, département de l'Économie et des Affaires sociales, *World Public Sector Report 2003 : E-Government at the Crossroads*, octobre 2003.
43. Rohleder, Stephen J. et Vivienne Jupp, « eGovernment Leadership : Engaging the Customer », *The Government Executive Series*, Accenture, avril 2003.
44. Royaume-Uni, Office of e-Envoy et le Department of Commerce and Industry, *International e-Economy Benchmarking : The World's Most Effective Policies For The e-Economy*, novembre 2002.
45. West, Darrel M., *Global E-Government 2003*, Université Brown, États-Unis, septembre 2003.