

98-612
Rapport final

**Examen de l'efficacité de la gestion des
services fournis par la Direction générale
des services immobiliers (DGSI)**

1999-09-20

**Approbations du Comité de la Vérification
et de L'examen 99/12/03**



Public Works and
Government Services
Canada

Audit and Review

Travaux publics et
Services gouvernementaux
Canada

Vérification et Examen

Canada

Table des matières

Résumé	1
1 Introduction	8
1.1 Autorisation du projet	8
1.2 Objectifs	8
1.3 Portée et méthodes	8
1.4 Cadre analytique	9
1.5 Contexte	10
2 Questions examinées	12
2.1 Gestion des programmes	12
2.2 Soutien à la prestation des services	12
2.3 Intrants des programmes stratégiques	12
3 Constatations	13
3.1. Constatations - Modèle du bureau national	13
3.1.1. Gestion des programmes	13
3.1.2. Soutien à la prestation des services	13
3.1.3. Intrants des programmes stratégiques	13
3.1.4. Enjeux de la direction : questions pour les CEN	14
3.1.5. Enjeux de la direction : questions pour les USCN	14
3.1.6. Rapports entre les USCN et les USCR	15
3.1.7. Rapports entre les CEN et les CER	15
3.2. Constatations - Modèle du bureau régional	15
3.2.1. Gestion des programmes	15
3.2.2. Soutien à la prestation des services	15
3.3.3. Intrants des programmes stratégiques	16
4 Répercussions relatives à la gestion et à l'atteinte du rendement (GAR)	16
Conclusions	18
Recommandations	20
Annexe I : Taux de réponse au sondage effectué par courrier électronique	21
Annexe II : Récentes initiatives de la DGSI visant à améliorer les éléments clés de du modèle de gestion d'entreprise	22
Annexe III : Modèle de programme de la DGSI	24

Sommaire

Autorisation du projet

L'examen de l'efficacité de la gestion des services fournis par la Direction générale des services immobiliers (DGSI) a été approuvé par le Comité de vérification et d'examen dans le cadre du Plan de vérification et d'examen 1998-1999.

Objectifs

Voici les objectifs de l'examen :

- examiner l'efficacité de la gestion des services fournis par les unités de service à la clientèle nationale (USCN) et par les unités de service à la clientèle régionale (USCR);
- dans le contexte de la gestion de la prestation des services, examiner l'efficacité des liens opérationnels entre les centres d'expertise (CE), les unités de service à la clientèle (USC) et les clients.

Portée et méthodes

En nous fondant sur les éléments opérationnels de base ainsi que sur les rôles et les rapports professionnels établis en 1996 dans le document *Modèle de gestion d'entreprise (MGE) des Services immobiliers*, nous avons élaboré des outils de sondage pour examiner les principaux aspects de l'efficacité de la gestion de la prestation des services. À cette fin, il a fallu étudier les liens opérationnels entre les CE et les USC, établis dans le modèle national et le modèle régional précisés dans le document susmentionné.

À cette fin, nous avons adopté l'approche suivante :

- En ce qui concerne le bureau national et le secteur de la capitale nationale (SCN), nous avons mené des entrevues en personne avec des directeurs des CEN et des USCN, qui ont été choisis après consultation des SI. Au total, nous avons mené onze entrevues : six avec des directeurs de CEN et cinq avec des directeurs d'USC.
- Dans chacune des cinq régions de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (TPSGC), à savoir les régions du Pacifique, de l'Ouest, de l'Ontario, du Québec et de l'Atlantique, nous avons mené des entrevues téléphoniques avec les directeurs des USC des SI qui sont associés aux cinq directeurs des USC nationales que nous avons interrogés dans le SCN. Au total, nous avons mené 23 entrevues avec les directeurs ou les gestionnaires des USC régionales (DUSCR).
- Dans chacune des cinq régions, nous avons mené des entrevues téléphoniques avec les deux directeurs régionaux des CE, pour un total de dix entrevues.

- Finalement, nous avons fait un sondage, par courrier électronique, auprès des directeurs de tout le pays qui n'avaient pas été interrogés, à l'exception des directeurs des unités spécialisées. Nous avons considéré celles-ci comme étant assez uniques et très différentes des USC; c'est pourquoi elles ont été exclues de cette étude. Voir l'annexe I pour le taux de réponse par unité organisationnelle.

Outre le recours à ces outils de sondage, nous avons examiné en profondeur la documentation pertinente fournie par la direction des SI en vue de faire progresser l'étude des orientations actuelles et futures en ce qui concerne la gestion de la prestation des services au sein des SI.

Contexte

Dès sa création en 1993, TPSGC s'est occupé de la prestation des services d'architecture et de génie ainsi que celle des services immobiliers par l'entremise de trois directions générales distinctes : les Services immobiliers, les Services d'architecture et de génie et les Services des biens immobiliers. À la suite des recommandations d'un groupe de travail mis sur pied en 1994 à l'instigation du sous-ministre, le Programme des services et le Programme des biens immobiliers ont fusionné pour devenir la Direction générale des services immobiliers, sous l'autorité d'un sous-ministre adjoint. Les divers services, les modes de prestation et les formes d'organisation représentaient, pour TPSGC, des défis importants à relever, que ce soit pour intégrer les services, arriver à une certaine cohésion, fixer des buts communs ou développer une culture d'ensemble. On a estimé que la réorganisation était conforme à la philosophie de gestion de TPSGC, à savoir faire en sorte que l'organisation soit « un modèle d'entreprise gouvernementale de services, qui a une culture d'entreprise stratégique axée sur le service à la clientèle ». (Plan d'activités de TPSGC, 1995.)

En septembre 1996, la Direction générale des services immobiliers a publié le document *Modèle de gestion d'entreprise (MGE) des Services immobiliers*, qui visait à réaliser cet objectif en « réunissant les éléments d'entreprise qui prennent forme au sein des SI, soit la culture, les ressources, les systèmes, les processus et les tâches, et en les positionnant par rapport à la vision des SI et au Plan des SI. » Ce Modèle était un plan stratégique servant à orienter la Direction générale vers l'atteinte des objectifs axés sur le client.

À la suite de la publication du Modèle de gestion d'entreprise, la DGSI s'est attachée à mettre en place une organisation matricielle axée sur le client en plus d'entreprendre une série d'initiatives visant à se repositionner par rapport au secteur privé et aux provinces. Ces initiatives ont représenté, pour les membres de la direction et les employés de la DGSI, un défi énorme sur le plan de la gestion des ressources humaines. Conformément à sa vision et tel qu'établi dans le Modèle de gestion d'entreprise, la DGSI s'est fixé comme première priorité pour l'année 1999-2000, dans son Plan d'affaires, la revitalisation de l'effectif et des procédés opérationnels.

C'est dans ce contexte que la DGSI a tenté d'appliquer les rôles, les rapports et les relations d'interdépendance établis dans le Modèle de gestion d'entreprise. La DGSI reconnaît ce Modèle comme étant un cadre évolutif et dynamique. Les constatations de cet examen sont censées aider la DGSI dans ses délibérations sur les modifications possibles à apporter au Modèle.

En janvier 1998, le Comité de gestion des Services immobiliers a approuvé le concept de la gestion et de l'atteinte du rendement (GAR). Dans ce concept, on reconnaît le besoin de non seulement cerner la façon dont le rendement sera atteint, mais aussi la façon dont il sera géré. Il ne s'agit pas seulement de savoir ce que l'on veut atteindre, mais aussi de savoir comment on va l'atteindre. Cela exige de connaître et de rendre explicite la relation de cause à effet du rendement, de façon qu'elle puisse être gérée et validée.

Le concept GAR repose sur deux grands rapports de cause à effet. Le premier est le Modèle de programme. Il montre la relation de cause à effet entre les activités, leurs résultats et leurs répercussions. On conçoit le programme selon une optique de rendement. Le deuxième rapport est le modèle environnemental favorable. Il constitue le fondement permettant :

1. d'évaluer l'infrastructure (p. ex., le moral des employés, les compétences, la structure organisationnelle, les politiques, les procédures, les systèmes et les normes) sous-jacente au programme;
2. de relever les lacunes en ce qui concerne les procédés opérationnels et les ressources humaines;
3. d'harmoniser l'infrastructure de l'organisation avec les répercussions du programme.

Principales constatations

Les constatations du présent examen soulèvent d'importantes questions concernant les éléments du Modèle de programme.

Dans le Modèle de programme, les politiques et les normes sont considérées comme des éléments clés dans l'atteinte des grands objectifs gouvernementaux souhaités. Dans le Modèle de gestion d'entreprise, ces éléments clés font partie du rôle crucial que jouent les CEN :

« Les CEN développeront les politiques, établiront les normes nationales de produit et les cadres de prestation des services, en plus de mettre au point des produits et des services nouveaux et (ou) améliorés à l'intention des USC; ils veilleront également à la mise en oeuvre de tous ces outils. À l'extérieur, ils collaboreront avec le Secrétariat du Conseil du Trésor et d'autres organismes centraux pour mettre au point des cadres de prestation de services conformes à la politique du gouvernement et aux obligations de compte rendu en ce qui a trait à la gestion des ressources. À l'interne, les CEN collaboreront avec le DE - SI et avec les DGR afin de s'assurer que les politiques, les lignes directrices et les normes sont élaborées et appliquées en bonne et due forme. » (p. 24)

Cette infrastructure est censée assurer la fourniture uniforme des produits et des services à l'échelle nationale. Sans des efforts importants pour revitaliser cette infrastructure, on ne peut assurer les clients qu'ils auront accès à des produits et à des services uniformes, que ces clients soient situés dans la région de la capitale nationale ou dans les autres régions. On ne peut assurer non plus la conformité aux politiques gouvernementales.

Le Modèle de programme définit une gamme d'activités clés en marketing, qui sont jugées essentielles pour atteindre les objectifs souhaités suivants : des services plus centrés sur les clients, plus opportuns et mieux adaptés à leurs besoins; une plus grande sensibilisation à l'expertise des SI et aux services à valeur ajoutée qu'ils offrent et un accroissement des demandes d'aide; des clients mieux informés, des risques mieux gérés et une façon plus souple de faire des affaires. Toutefois, dans notre examen, nous avons trouvé peu d'éléments prouvant l'existence d'une infrastructure qui appuie la gestion d'activités axées sur la création de débouchés et l'expansion des affaires. Les éléments clés d'une telle infrastructure sont soit absents ou soit au début de leur élaboration. Mentionnons notamment une stratégie pour la prestation des services, une méthode pour déterminer la rentabilité des produits et des services offerts actuellement et ceux qui pourraient l'être éventuellement par les CE, des renseignements opportuns et complets sur les besoins et le taux de satisfaction des clients, et un cadre de gestion du rendement connexe.

Le Modèle de gestion d'entreprise ne précise ni les responsabilités ni les rôles en ce qui concerne l'établissement et le maintien d'une structure pour la prestation des services. Toutefois, après avoir consulté à maintes reprises les cadres supérieurs, à l'administration centrale et dans les régions, il nous a semblé qu'il y avait un consensus selon lequel « si le produit est bon, le client l'achètera ». Si c'est là une stratégie utilisée pour la prestation des services, elle laisse supposer une organisation centrée sur la demande et sur les possibilités, mesurant ses succès sur la fidélité de sa clientèle. Une telle stratégie ne contribue peut-être pas aux résultats clés indiqués dans le tableau de bord équilibré, surtout en ce qui concerne la gestion des biens et le succès financier.

Afin de concrétiser sa vision, la DGSI s'est engagée, dans son Plan d'affaires, à libérer les ressources affectées aux opérations afin de se consacrer davantage à la prestation de services consultatifs stratégiques. À cette fin, la DGSI élaborera une stratégie de prestation qui définira ces services. Une telle stratégie faciliterait les décisions à prendre pour déterminer les services rentables, pour éliminer les services actuels qui ne sont pas rentables et pour établir un plan opérationnel afin de réaliser d'importants gains en efficience en ce qui concerne les procédés opérationnels.

Bien que le Modèle de programme décrive les rapports de cause à effet entre les activités, leurs résultats et leurs répercussions, nous avons constaté que la vision et l'organisation de la DGSI appuyaient les objectifs établis, mais que les procédés opérationnels sous-jacents et l'infrastructure connexe n'étaient pas encore harmonisés de façon à obtenir les résultats souhaités. En l'absence d'une approche claire et cohérente, il se peut que la DGSI s'oriente vers une direction différente de celle qui est définie dans sa vision.

Conclusions

La DGSI éprouve beaucoup de difficultés à faire la transition, soit devenir une organisation proactive, axée sur les stratégies alors qu'elle était auparavant une organisation passive, axée sur les opérations. Les ressources des centres d'expertise (CE) et des unités de service à la clientèle (USC) soulignent qu'elles se concentrent surtout sur les opérations plutôt que sur les responsabilités stratégiques. Très consciencieux, les experts de la DGSI, malgré leur frustration, essaient de répondre tant bien que mal aux exigences des clients et du Ministère. Les employés sont surchargés : ils doivent répondre aux exigences énoncées dans la vision et le plan de la DGSI élaborés en 1996, appuyer les responsabilités de la Direction générale et gérer les opérations du SCN ainsi que l'initiative en matière d'autres formes de prestation de services (AFPS). En l'absence d'une infrastructure complète à l'appui de la gestion stratégique, la direction ne sait pas trop comment déterminer ses priorités en ce qui concerne les ressources.

Les constatations susmentionnées laissent croire que l'organisation n'a pas encore établi ses politiques et ses pratiques clés ou son cadre de contrôle pour bien gérer la prestation des services. En l'absence d'un cadre de gestion bien établi pour la prestation de services, la capacité de l'organisation d'atteindre ses objectifs opérationnels ou ses objectifs de programme dépend souvent des efforts de chacun, et il n'est pas certain que ces efforts puissent être répétés ou maintenus.

Cette situation est commune aux organisations qui ont subi d'importantes transformations, tout comme la DGSI. Le principal défi que devra relever l'organisation dans son cheminement vers un environnement mieux contrôlé sera d'élaborer des plans opérationnels et financiers réalistes et utiles et d'établir un cadre de contrôle de base qui lui permettra de contrôler les ressources en vue d'atteindre ses objectifs en matière de prestation de services.

Ce défi consiste à établir un cadre de gestion pour la prestation des services qui assure un environnement stable et qui veille à ce que les méthodes de contrôle soient répétées et maintenues. Le cadre de contrôle comprend les contrôles financiers, opérationnels et administratifs. Lorsque ces contrôles de base fonctionneront comme prévu, ils aideront la DGSI à contrôler ou à réduire les risques ainsi qu'à produire des données complètes et exactes sur le rendement financier et opérationnel. De telles données sur le rendement faciliteront l'établissement de plans réalistes fondés sur les résultats souhaités ainsi que l'évaluation des ressources nécessaires pour atteindre ces résultats. Pour arriver à cette stabilité, il faudra veiller tout spécialement à établir un climat propice à l'adoption officielle, dans toute l'organisation, de méthodes de gestion liées à la prestation des services. Une culture de ce genre se développe en rendant officielles, dans toute la Direction générale, les politiques et les méthodes utilisées dans la gestion de la prestation des services, et en complétant celles-ci par une formation appropriée ainsi que par un système de récompenses, de reconnaissance et de pénalités qui renforce la culture.

L'objectif visé est d'avoir les systèmes, les méthodes et l'information de gestion nécessaires pour mesurer et surveiller le coût et la qualité des résultats et l'utilisation des ressources. Un des

moyens clés est de fournir des données et des rapports financiers et non financiers uniformes et comparables, qui répondent aux besoins des gestionnaires. Ces données permettent d'établir des indicateurs de rendement, d'évaluer les coûts et la qualité et de surveiller le rendement afin que les résultats souhaités puissent être atteints, et de prouver sa responsabilité. Les résultats souhaités comprennent notamment ce qui suit : améliorer, de façon mesurable, l'efficacité et l'efficacités des procédés et des méthodes de gestion de l'organisation; optimiser l'utilisation efficiente et économique des ressources limitées afin de réduire les coûts et de maximiser la rentabilité et, enfin, cerner les possibilités d'améliorer la façon dont l'organisation offre ses produits et ses services et tirer parti de ces possibilités (par exemple augmenter les recettes ou améliorer le recouvrement des coûts, diminuer les coûts directs des produits et des services en éliminant les activités sans valeur ajoutée et partager les ressources communes avec les autres unités opérationnelles).

Le plan d'action de la DGSI est axé sur l'avenir en plus d'être ambitieux. Les attentes sont élevées même si l'on compte beaucoup moins de ressources pour s'occuper de ses priorités. Si l'on ne se penche pas sur ces enjeux, la DGSI risque d'offrir des services inadéquats et insuffisants aux ministères clients et il s'ensuivra une réduction importante de la demande de services.

Recommandations

En nous fondant sur les constatations dégagées à l'aide du concept GAR et des répercussions à cet égard, nous recommandons :

1. *que le Modèle de gestion d'entreprise de la DGSI soit révisé afin qu'il reflète, sur le plan opérationnel, les éléments nécessaires pour appuyer la gestion de la prestation des services et qu'il serve de plan directeur pour appuyer la fourniture efficiente et efficace des produits et des services de la DGSI, à l'échelle nationale. Ces éléments devraient comprendre un tableau des rôles et des responsabilités ainsi qu'un système de mesure du rendement, afin d'assurer le suivi et l'établissement de rapports continus pour que les résultats prévus soient atteints, et de mettre en évidence les responsabilités;*
2. *qu'un plan de mise en oeuvre soit élaboré pour supprimer les écarts relevés entre le Modèle de gestion d'entreprise conséquent et les opérations courantes.*

1 Introduction

1.1 Autorisation du projet

L'examen de l'efficacité de la gestion des services fournis par la Direction générale des services immobiliers (DGSI) a été approuvé par le Comité de vérification et d'examen dans le cadre du Plan de vérification et d'examen 1998-1999.

1.2 Objectifs

Voici les objectifs de l'examen :

- examiner l'efficacité de la gestion des services fournis par les unités de service à la clientèle nationale (USCN) et par les unités de service à la clientèle régionale (USCR);
- dans le contexte de la gestion de la prestation des services, examiner l'efficacité des liens opérationnels entre les centres d'expertise (CE), les unités de service à la clientèle (USC) et les clients.

1.3 Portée et méthodes

En nous fondant sur les éléments opérationnels de base ainsi que sur les rôles et les rapports professionnels établis en 1996 dans le document *Modèle de gestion d'entreprise (MGE) des Services immobiliers*, nous avons élaboré des outils de sondage pour examiner les principaux aspects de l'efficacité de la gestion de la prestation des services. À cette fin, il a fallu étudier les liens opérationnels entre les CE et les USC, établis dans le modèle national et le modèle régional précisés dans le document susmentionné.

À cette fin, nous avons adopté l'approche suivante :

- En ce qui concerne le bureau national et le secteur de la capitale nationale (SCN), nous avons mené des entrevues en personne avec des directeurs des CEN et des USCN, qui ont été choisis après consultation des SI. Au total, nous avons mené onze entrevues : six avec des directeurs de CEN et cinq avec des directeurs d'USC.
- Dans chacune des cinq régions de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (TPSGC), à savoir les régions du Pacifique, de l'Ouest, de l'Ontario, du Québec et de l'Atlantique, nous avons mené des entrevues téléphoniques avec les directeurs des USC des SI qui sont associés aux cinq directeurs des USC nationales que nous avons interrogés dans le SCN. Au total, nous avons mené 23 entrevues avec les directeurs ou les gestionnaires des USC régionales (DUSCR).
- Dans chacune des cinq régions, nous avons mené des entrevues téléphoniques avec les deux directeurs régionaux des CE, pour un total de dix entrevues.

- Finalement, nous avons fait un sondage, par courrier électronique, auprès des directeurs de tout le pays qui n'avaient pas été interrogés, à l'exception des directeurs des unités spécialisées. Nous avons considéré celles-ci comme étant assez uniques et très différentes des USC; c'est pourquoi elles ont été exclues de cette étude. Voir l'annexe I pour le taux de réponse par unité organisationnelle.

Outre le recours à ces outils de sondage, nous avons examiné en profondeur la documentation pertinente fournie par la direction des SI en vue de faire progresser l'étude des orientations actuelles et futures en ce qui concerne la gestion de la prestation des services au sein des SI.

1.4 Cadre analytique

Ce cadre s'articule autour des éléments clés énoncés dans le document *Modèle de gestion d'entreprise des Services immobiliers* (MGE : 1996). Dans le document, on déclare que le Modèle de gestion d'entreprise est un cadre évolutif et dynamique et que son évolution suivra celle des SI et que, par conséquent, il ne sera peut-être jamais mené à terme. On ajoute que des révisions et/ou des remaniements seront apportés continuellement au Modèle, au fur et à mesure que des progrès seront réalisés et des décisions, rendues. Toutefois, dans la mesure où ce Modèle englobe les responsabilités, les rôles et la dynamique des SI dans un contexte opérationnel, il constitue un outil extrêmement utile pour l'examen de l'efficacité de la gestion des services fournis par la DGSI.

ÉLÉMENTS OPÉRATIONNELS DE BASE

Le 1^{er} avril 1996, les SI lançaient officiellement les USC et les CE. C'est aux USC que l'on a confié la responsabilité de la prestation des services et le rôle de point de contact des SI auprès des clients. Les USC devaient constituer les moyens essentiels d'assurer avec efficacité et efficacité les services offerts, en mettant rigoureusement l'accent sur les besoins des clients et en les harmonisant avec l'obligation de produire des résultats dans les régions, d'assurer la garde du parc immobilier et d'atteindre d'autres objectifs des SI. Ce sont les DUSCN, au bureau national, qui ont été chargés d'harmoniser la prestation des services (niveaux de service et honoraires) en élaborant des conventions nationales sur les niveaux de service.

Les USC devaient être appuyées par les CE à l'échelle nationale et régionale. Quelle que soit leur réalité sur le plan national ou régional, les CE devaient jouer le rôle de gardien des compétences et des connaissances dans les secteurs d'activité et la gestion des programmes des SI. Les compétences et l'expertise des CE nationaux (CEN) devaient être solidement axées non seulement sur les besoins des USC, mais aussi sur ceux des CE régionaux (CER). À titre de gardiens des compétences, tous les CE étaient chargés d'élaborer des normes de produits en ce qui concerne la fourniture des ressources et leur soutien et de diffuser ces normes, de s'occuper de l'assurance de la qualité pour ce qui est des services offerts ainsi que de l'analyse globale des investissements et de la gestion des biens.

RÔLES ET RAPPORTS PROFESSIONNELS

Les rôles respectifs du DE des SI, des DGR, des USCN, des CEN, des USCR et des CER, ainsi que les rapports professionnels entre eux, forment, selon le MGE, le cadre de base sur lequel s'appuyer pour mener à bien les opérations dans les nouveaux SI.

1.5 Contexte

Dès sa création en 1993, TPSGC s'est occupé de la prestation des services d'architecture et de génie ainsi que celle des services immobiliers par l'entremise de trois directions générales distinctes : les Services immobiliers, les Services d'architecture et de génie et les Services des biens immobiliers. À la suite des recommandations d'un groupe de travail mis sur pied en 1994 à l'instigation du sous-ministre, le Programme des services et le Programme des biens immobiliers ont fusionné pour devenir la Direction générale des services immobiliers, sous l'autorité d'un sous-ministre adjoint. Les divers services, les modes de prestation et les formes d'organisation représentaient, pour TPSGC, des défis importants à relever, que ce soit pour intégrer les services, arriver à une certaine cohésion, fixer des buts communs ou développer une culture d'ensemble. On a estimé que la réorganisation était conforme à la philosophie de gestion de TPSGC, à savoir faire en sorte que l'organisation soit un « modèle d'entreprise gouvernementale de services, qui a une culture d'entreprise stratégique axée sur le service à la clientèle ». (Plan d'activités de TPSGC, 1995.)

En septembre 1996, la Direction générale des services immobiliers a publié le document *Modèle de gestion d'entreprise (MGE) des Services immobiliers*, qui visait à réaliser cet objectif en « réunissant les éléments d'entreprise qui prennent forme au sein des SI, soit la culture, les ressources, les systèmes, les processus et les tâches, et en les positionnant par rapport à la vision des SI et au Plan des SI. » Ce Modèle était un plan stratégique servant à orienter la Direction générale vers l'atteinte des objectifs axés sur le client.

À la suite de la publication du Modèle de gestion d'entreprise, la DGSI s'est attachée à mettre en place une organisation matricielle axée sur le client en plus d'entreprendre une série d'initiatives visant à se repositionner par rapport au secteur privé et aux provinces. Ces initiatives ont représenté, pour les membres de la direction et les employés de la DGSI, un défi énorme sur le plan de la gestion des ressources humaines. Selon le Bilan des activités, la DGSI est passée de 5 300 ETP en 1995-1996 à 3 000 ETP en 1998-1999. La DGSI a adopté une politique et des changements administratifs en vue de créer un effectif qui requiert des compétences spécialisées pour des périodes déterminées ou à court terme. Environ 2 000 postes essentiels axés sur les compétences ont été dotés en six mois. Conformément à sa vision et tel qu'établi dans le Modèle de gestion d'entreprise, la DGSI s'est fixé comme première priorité pour l'année 1999-2000, dans son Plan d'affaires, la revitalisation de l'effectif et des procédés opérationnels.

C'est dans ce contexte que la DGSI a tenté d'appliquer les rôles, les rapports et les relations d'interdépendance établis dans le Modèle de gestion d'entreprise. La DGSI reconnaît ce Modèle comme étant un cadre évolutif et dynamique. L'annexe II donne des exemples d'initiatives prises récemment par la DGSI et qui visent à améliorer les éléments clés du Modèle de gestion

98-612 Examen de l'efficacité de la gestion des services fournis par la Direction générale des services immobiliers (DGSI) - Rapport Final

d'entreprise. Les constatations de cet examen sont censées aider la DGSI dans ses délibérations sur les modifications possibles à apporter au Modèle.

2. Questions examinées

2.1 Gestion des programmes

Comme il est mentionné dans le Modèle de gestion d'entreprise, la gestion des programmes vise à faire respecter les exigences du sous-ministre en ce qui concerne l'élaboration et la tenue à jour d'un mécanisme pour l'exécution des programmes et la fourniture de ressources financières du gouvernement qui lui ont été confiés et pour rendre compte de l'exécution de ces programmes. Par conséquent, il fournit en même temps le cadre de base par lequel les services et les programmes sont fournis et exécutés.

Les trois éléments clés de la gestion des programmes sont : la gestion des ressources, l'élaboration de politiques et un cadre de prestation des services. Dans le document sur le MGE, on indique que ces éléments sont des paramètres obligatoires pour l'exécution des programmes, tels qu'intégrés et définis dans les politiques sur les programmes et les responsabilités liées à la gestion des ressources. On ajoute que le cadre de prestation des services expose les éléments, par exemple des normes de produits, ainsi que les limites de l'orientation fonctionnelle que les CE doivent donner aux USC. (MGE, p. 4)

Dans le MGE, on mentionne que la gestion des programmes relève des CE, à l'appui des USC.

2.2 Soutien à la prestation des services

Dans le document sur le MGE, on indique que le soutien fourni par les CEN aux USCN en matière de prestation de services comprend trois aspects : connaissance de l'expert, ressources d'expert (réservoir de main-d'oeuvre) et rôle de partenaire de gestion. On y précise que le partenaire de gestion est un des éléments organisationnels qui seconde le SMA des SI et le DGR en assurant la gestion stratégique et en fournissant l'infrastructure organisationnelle nécessaire, notamment : la planification, la gestion des ressources humaines, l'administration financière et l'informatique. On ajoute que le partenaire de gestion crée et gère des processus et des liens pour que les activités administratives requises soient exercées comme il se doit. (MGE, p. 4).

2.3 Intrants des programmes stratégiques

Les intrants des programmes stratégiques se rapportent aux données stratégiques nationales sur les plans à long terme des clients, que ce soit pour les biens immobiliers ou autres. On ne peut obtenir ces données que du client. Dans le document sur le MGE, on précise que les intrants des programmes stratégiques sont les intrants clés que les USCN fournissent aux CEN. Afin d'être « à la table du client », l'USC doit avoir accès en temps opportun à toutes ces données. On ajoute que le niveau d'accès à ces renseignements sera une bonne indication du niveau de satisfaction du client à l'égard de l'USC et de la confiance qu'elle inspire.

3. Constatations

3.1 Constatations S Modèle du bureau national

3.1.1. Gestion des programmes

Reconnaître qu'il faut renforcer les liens entre les CE et les USC, surtout continuer d'améliorer et de mieux définir les responsabilités et les rôles respectifs des CE et des USC ainsi que leurs rapports professionnels.

On s'entend pour travailler davantage à la revitalisation de l'infrastructure liée aux politiques, aux procédures, aux conseils pratiques et aux autres produits et services, afin de veiller à ce que ceux-ci continuent à être pertinents et à être diffusés pour soutenir la prestation efficace des services par le réseau des USC.

Il est très peu évident que les CE ont établi et diffusé des niveaux de service normalisés.

3.1.2. Soutien à la prestation des services

Le cadre de gestion du rendement et les indicateurs connexes sont peu appropriés pour permettre aux CEN de répondre adéquatement aux besoins des USC. Les CEN n'ont pas établi d'objectifs en matière d'efficacité et d'efficacités ni pris des mesures pour jauger l'efficacité du soutien aux USC en ce qui concerne la prestation des services.

Les méthodes de gestion des ressources sont surtout intuitives, manuelles et ne touchent qu'un seul CE à la fois. Il n'existe aucune méthode systématique pour lier les ressources au volume d'affaires prévu, ni aucun mécanisme pour rajuster les niveaux de ressources en fonction des fluctuations du volume d'affaires.

Les CEN se donnent peu de peine pour cerner les besoins des CE en matière de formation, coordonner les plans de formation et suivre de près leur application, en collaboration avec d'autres CE.

3.1.3. Intrants des programmes stratégiques

Une meilleure capacité de planification et une amélioration significative de la qualité des intrants fournis par les USC ainsi que des intrants plus complets et plus opportuns amélioreraient l'utilisation des ressources.

Les stratégies et profils clients fournis par les USC ne sont pas encore conformes à une norme commune.

Il n'existe pas de système d'information efficace sur la qualité du service pour assurer la tenue de sondages périodiques sur les attentes et la satisfaction des clients. Il n'existe pas non plus de système pour verser au dossier, classer et communiquer à qui de droit les plaintes des clients et d'autres informations au sein de la DGSI, et en assurer le suivi. Ce sont plutôt par des discussions courantes entre les USC et leurs clients que l'on obtient, de façon informelle, de l'information de ces derniers.

3.1.4. Enjeux de la direction : questions pour les CEN

Bien que les CE reconnaissent la nécessité de mettre en lumière leur rôle fonctionnel, il reste encore beaucoup à faire pour assurer un nouvel équilibre entre les rôles opérationnel et fonctionnel et l'ensemble des compétences connexes. Le passage du rôle opérationnel au rôle fonctionnel est encore en pleine mutation, exerçant ainsi des pressions énormes sur les ressources des CE. L'intégration des opérations régionales du SCN à l'administration centrale a exercé des pressions accrues sur le rôle opérationnel des CEN au moment où ces derniers passaient du rôle opérationnel au rôle fonctionnel. Les CEN devaient se préoccuper davantage des responsabilités nationales plutôt que de se limiter à celles du SCN et équilibrer les ressources affectées aux responsabilités opérationnelles et fonctionnelles.

La direction ne se préoccupe pas assez de l'élaboration de priorités et de leur communication et elle ne veille pas suffisamment à assurer un suivi officiel des progrès réalisés au regard de ces priorités et à en faire rapport.

L'exigence exprimée dans le document sur le MGE selon laquelle les CE doivent assurer une orientation fonctionnelle est bien comprise par la direction, mais elle n'est pas nécessairement acceptée ni appliquée par cette dernière.

Il n'existe aucune stratégie pour aider les directeurs à établir des priorités pour satisfaire aux demandes du Ministère et des clients. L'établissement des priorités n'est pas encore une pratique courante dans les CE. Ils déclarent qu'il est difficile de bien faire les choses, car ils ont juste le temps de « boucher les trous », une crise n'attendant pas l'autre.

3.1.5 Enjeux de la direction : questions pour les USCN

On n'a manifestement pas encore établi de système officiel pour mesurer le rendement des USCN. Toutefois, certaines USCN ont commencé à se fixer des objectifs dans les domaines de rendement clés et elles dressent des rapports annuels sur l'atteinte de ces objectifs.

On a relevé le besoin de s'entendre sur un cadre stratégique qui aiderait à cerner les priorités de la direction relativement à la prestation des services.

On reconnaît que la direction doit exercer un leadership dans la gestion des biens immobiliers, tout en jouant son rôle de fournisseur de services.

On passe beaucoup moins de temps avec les clients, car il faut débattre de questions internes touchant les SI et TPSGC. L'initiative des AFPS de la DGSI complique davantage les choses en ce qui concerne les rôles et les responsabilités.

Un manque général de cohésion au sein des USCN nuit à leur capacité de soulever des questions auprès des CEN et de les résoudre.

3.1.6. Rapports entre les USCN et les USCR

Les USCN et les USCR sont toutes unanimes à dire que les réseaux des USC sont bien regroupés et bien reliés. Toutefois, il est peu évident que cette situation permette de fournir, de façon uniforme et efficace, des services aux clients à l'échelle nationale. En fait, selon la plupart des USCR, sauf quelques rares exceptions, il existe des écarts significatifs entre les régions. Les USCR croient, en général, que de tels écarts et/ou cette marge de manoeuvre leur sont nécessaires pour répondre aux besoins de leurs clients.

Les ententes nationales sur les niveaux de service ont été peu efficaces à assurer une uniformité nationale pour ce qui est de la prestation des services. Les USCR indiquent, en général, qu'elles sont très peu en faveur d'une uniformité nationale et qu'elles préfèrent disposer d'une marge de manoeuvre et assurer la prestation de services sur mesure grâce à des ententes régionales.

3.1.7. Rapports entre les CEN et les CER

À l'échelle nationale, les CE éprouvent des difficultés à assurer la fourniture uniforme des services et des produits dans toutes les régions. Même si l'on a établi des tribunes (comités, réseaux et séances de formation) pour l'échange d'informations, ces tribunes ne sont pas utilisées ou établies uniformément d'un CE à l'autre.

Les CEN ne donnent que très peu d'orientation fonctionnelle aux CER. Ils donnent plutôt des conseils fonctionnels, et ce, de façon informelle lors de réunions ou de conversations téléphoniques.

3.2. Constatations S Modèle du bureau régional

3.2.1. Gestion des programmes

Les USCR participent dans une faible mesure directement à l'élaboration et à la modification de produits et de services des CE; elles se disent satisfaites de leur niveau actuel de participation.

3.2.2. Soutien à la prestation des services

Le cadre de gestion du rendement et les indicateurs connexes sont peu appropriés pour permettre aux CER de répondre adéquatement aux besoins des USCR. Les CER n'ont pas établi d'objectifs

en matière d'efficience et d'efficacité ni pris des mesures pour jauger l'efficacité du soutien aux USCR en ce qui concerne la prestation des services.

Une importante minorité d'USCR a rapporté que le manque d'adhésion des CER au concept des USC était le principal obstacle aux communications entre les CER et les USCR.

3.3.3. Intrants des programmes stratégiques

Une meilleure capacité de planification et une amélioration significative de la qualité des intrants fournis par les USCR, des intrants plus complets et plus opportuns amélioreraient l'utilisation des ressources par les CER.

Il n'existe pas de système d'information efficace sur la qualité du service pour assurer la tenue de sondages périodiques sur les attentes et la satisfaction des clients. Il n'existe pas non plus de système pour verser au dossier, classer et communiquer à qui de droit les plaintes des clients et d'autres informations au sein des USCR, et en assurer le suivi. Ce sont plutôt par des discussions courantes entre les USCR et leurs clients que l'on obtient, de façon informelle, de l'information de ces derniers.

On n'a manifestement pas encore établi de système officiel pour évaluer si les USCR répondent aux besoins de leurs clients. Toutefois, la plupart des USCR s'entendent pour dire que les relations avec les clients et la prestation des services se sont grandement améliorées depuis l'application du concept des USC.

4. Répercussions relatives à la gestion et à l'atteinte du rendement (GAR)

En janvier 1998, le Comité de gestion des Services immobiliers a approuvé le concept de la gestion et de l'atteinte du rendement (GAR), y compris le diagramme logique des Services immobiliers, qui figure à l'annexe III. Dans ce concept, on reconnaît le besoin de non seulement cerner la façon dont le rendement sera atteint, mais aussi la façon dont il sera géré. Il ne s'agit pas seulement de savoir ce que l'on veut atteindre, mais aussi de savoir comment on va l'atteindre. Cela exige de connaître et de rendre explicite la relation de cause à effet du rendement, de façon qu'elle puisse être gérée et validée.

Le concept GAR repose sur deux grands rapports de cause à effet. Le premier est le Modèle de programme. Il montre la relation de cause à effet entre les activités, leurs résultats et leurs répercussions. On conçoit le programme selon une optique de rendement. Le deuxième rapport est le modèle environnemental favorable. Il constitue le fondement permettant :

1. d'évaluer l'infrastructure (p. ex., le moral des employés, les compétences, la structure organisationnelle, les politiques, les procédures, les systèmes et les normes) sous-jacente au programme;

2. de relever les lacunes en ce qui concerne les procédés opérationnels et les ressources humaines;

3. d'harmoniser l'infrastructure de l'organisation avec les répercussions du programme.

Les constatations du présent examen soulèvent d'importantes questions concernant les éléments du Modèle de programme (annexe III).

Dans le Modèle de programme, les politiques et les normes sont considérées comme des éléments clés dans l'atteinte des grands objectifs gouvernementaux souhaités. Dans le Modèle de gestion d'entreprise, ces éléments clés font partie du rôle crucial que jouent les CEN :

« Les CEN développeront les politiques, établiront les normes nationales de produit et les cadres de prestation des services, en plus de mettre au point des produits et des services nouveaux et (ou) améliorés à l'intention des USC; ils veilleront également à la mise en oeuvre de tous ces outils. À l'extérieur, ils collaboreront avec le Secrétariat du Conseil du Trésor et d'autres organismes centraux pour mettre au point des cadres de prestation de services conformes à la politique du gouvernement et aux obligations de compte rendu en ce qui a trait à la gestion des ressources. À l'interne, les CEN collaboreront avec le DE - SI et avec les DGR afin de s'assurer que les politiques, les lignes directrices et les normes sont élaborées et appliquées en bonne et due forme. » (p. 24)

Cette infrastructure est censée assurer la fourniture uniforme des produits et des services à l'échelle nationale. Sans des efforts importants pour revitaliser cette infrastructure, on ne peut assurer les clients qu'ils auront accès à des produits et à des services uniformes, que ces clients soient situés dans la région de la capitale nationale ou dans les autres régions. On ne peut assurer non plus la conformité aux politiques gouvernementales.

L'examen des mécanismes d'élaboration des politiques des Services immobiliers (1997) de même que les constatations du présent examen ont mis en relief la nécessité de se pencher sur la revitalisation de l'infrastructure liée aux politiques, aux procédures, aux conseils pratiques et à d'autres produits et services pour assurer leur pertinence continue et leur diffusion à l'appui d'une prestation efficace des services.

Le Modèle de programme définit une gamme d'activités clés en marketing, qui sont jugées essentielles pour atteindre les objectifs souhaités suivants : des services plus centrés sur le client, plus opportuns et mieux adaptés à leurs besoins; une plus grande sensibilisation à l'expertise des SI et aux services à valeur ajoutée qu'ils offrent et demandes accrues d'aide; des clients mieux informés, des risques mieux gérés et une façon plus souple de faire des affaires. Toutefois, dans notre examen, nous avons trouvé peu d'éléments prouvant l'existence d'une infrastructure qui appuie la gestion d'activités axées sur la création de débouchés et l'expansion des affaires. Les éléments clés d'une telle infrastructure sont soit absents ou soit au début de leur élaboration. Mentionnons notamment une stratégie pour la prestation des services, une méthode pour déterminer la rentabilité des produits et des services offerts actuellement et ceux qui pourraient

l'être éventuellement par les CE, des renseignements opportuns et complets sur les besoins et le taux de satisfaction des clients, et un cadre de gestion du rendement connexe.

Le Modèle de gestion d'entreprise ne précise ni les responsabilités ni les rôles en ce qui concerne l'établissement et le maintien d'une structure pour la prestation des services. Toutefois, après avoir consulté à maintes reprises les cadres supérieurs, à l'administration centrale et dans les régions, il nous a semblé qu'il y avait un consensus selon lequel « si le produit est bon, le client l'achètera ». Si c'est là une stratégie utilisée pour la prestation des services, elle laisse supposer une organisation centrée sur la demande et sur les possibilités, mesurant ses succès sur la fidélité de sa clientèle. Une telle stratégie ne contribue peut-être pas aux résultats clés indiqués dans le tableau de bord équilibré, surtout en ce qui concerne la gestion des biens et le succès financier.

Afin de concrétiser sa vision, la DGSI s'est engagée, dans son Plan d'affaires, à libérer les ressources affectées aux opérations afin de se concentrer davantage à la prestation de services consultatifs stratégiques. À cette fin, la DGSI élaborera une stratégie visant à déterminer ces services. Une telle stratégie faciliterait les décisions à prendre pour déterminer les services rentables, pour éliminer les services actuels qui ne sont pas rentables et pour établir un plan opérationnel afin de réaliser d'importants gains en efficacité en ce qui concerne les procédés opérationnels.

Bien que le Modèle de programme décrive les rapports de cause à effet entre les activités, leurs résultats et leurs répercussions, nous avons constaté que la vision et l'organisation de la DGSI appuyaient les objectifs établis, mais que les procédés opérationnels sous-jacents et l'infrastructure connexe n'étaient pas encore harmonisés de façon à obtenir les résultats souhaités. En l'absence d'une approche claire et cohérente, il se peut que la DGSI s'oriente vers une direction différente de celle qui a été définie dans sa vision.

Conclusions

La DGSI éprouve beaucoup de difficultés à faire la transition, soit devenir une organisation proactive, axée sur les stratégies alors qu'elle était auparavant une organisation passive, axée sur les opérations. Les ressources des centres d'expertise (CE) et des unités de service à la clientèle (USC) soulignent qu'elles se concentrent surtout sur les opérations plutôt que sur les responsabilités stratégiques. Très consciencieux, les experts de la DGSI, malgré leur frustration, essaient de répondre tant bien que mal aux exigences des clients et du Ministère. Les employés sont surchargés : ils doivent répondre aux exigences énoncées dans la vision et le plan de la DGSI élaborés en 1996, appuyer les responsabilités de la Direction générale et gérer les opérations du SCN ainsi que l'initiative en matière d'autres formes de prestation de services (AFPS). En l'absence d'une infrastructure complète à l'appui de la gestion stratégique, la direction ne sait pas trop comment déterminer ses priorités en ce qui concerne les ressources.

Les constatations susmentionnées laissent croire que l'organisation n'a pas encore établi ses politiques et ses pratiques clés ou son cadre de contrôle pour bien gérer la prestation des services. En l'absence d'un cadre de gestion bien établi pour la prestation de services, la capacité de

l'organisation d'atteindre ses objectifs opérationnels ou ses objectifs de programme dépend souvent des efforts de chacun, et il n'est pas certain que ces efforts puissent être répétés ou maintenus.

Cette situation est commune aux organisations qui ont subi d'importantes transformations, tout comme la DGSI. Le principal défi que devra relever l'organisation dans son cheminement vers un environnement mieux contrôlé sera d'élaborer des plans opérationnels et financiers réalistes et utiles et d'établir un cadre de contrôle de base qui lui permettra de contrôler les ressources en vue d'atteindre ses objectifs en matière de prestation de services.

Ce défi consiste à établir un cadre de gestion pour la prestation des services qui assure un environnement stable et qui veille à ce que les méthodes de contrôle soient répétées et maintenues. Le cadre de contrôle comprend les contrôles financiers, opérationnels et administratifs. Lorsque ces contrôles de base fonctionneront comme prévu, ils aideront la DGSI à contrôler ou à réduire les risques ainsi qu'à produire des données complètes et exactes sur le rendement financier et opérationnel. De telles données sur le rendement faciliteront l'établissement de plans réalistes fondés sur les résultats souhaités ainsi que l'évaluation des ressources nécessaires pour atteindre ces résultats. Pour arriver à cette stabilité, il faudra veiller tout spécialement à établir un climat propice à l'adoption officielle, dans toute l'organisation, de méthodes de gestion liées à la prestation des services. Une culture de ce genre se développe en rendant officielles, dans toute la Direction générale, les politiques et les méthodes utilisées dans la gestion de la prestation des services, et en complétant celles-ci par une formation appropriée ainsi que par un système de récompenses, de reconnaissance et de pénalités qui renforce la culture.

L'objectif visé est d'avoir les systèmes, les méthodes et l'information de gestion nécessaires pour mesurer et surveiller le coût et la qualité des résultats et l'utilisation des ressources. Un des moyens clés est de fournir des données et des rapports financiers et non financiers uniformes et comparables, qui répondent aux besoins des gestionnaires. Ces données permettent d'établir des indicateurs de rendement, d'évaluer les coûts et la qualité et de surveiller le rendement afin que les résultats souhaités puissent être atteints, et de prouver sa responsabilité. Les résultats souhaités comprennent notamment ce qui suit : améliorer, de façon mesurable, l'efficacité et l'efficacé des procédés et des méthodes de gestion de l'organisation; optimiser l'utilisation efficace et économique des ressources limitées afin de réduire les coûts et de maximiser la rentabilité et, enfin, cerner les possibilités d'améliorer la façon dont l'organisation offre ses produits et ses services et tirer parti de ces possibilités (par exemple augmenter les recettes ou améliorer le recouvrement des coûts, diminuer les coûts directs des produits et des services en éliminant les activités sans valeur ajoutée et partager les ressources communes avec les autres unités opérationnelles).

Le plan d'action de la DGSI est axé sur l'avenir en plus d'être ambitieux. Les attentes sont élevées même si l'on compte beaucoup moins de ressources pour s'occuper de ses priorités. Si l'on ne se penche pas sur ces enjeux, la DGSI risque d'offrir des services inadéquats et insuffisants aux ministères clients et il s'ensuivra une réduction importante de la demande de services.

Recommandations

En nous fondant sur les constatations dégagées à l'aide du concept GAR et des répercussions à cet égard, nous recommandons :

1. *que le Modèle de gestion d'entreprise de la DGSI soit révisé afin qu'il reflète, sur le plan opérationnel, les éléments nécessaires pour appuyer la gestion de la prestation des services et qu'il serve de plan directeur pour appuyer la fourniture efficiente et efficace des produits et des services de la DGSI, à l'échelle nationale. Ces éléments devraient comprendre un tableau des rôles et des responsabilités ainsi qu'un système de mesure du rendement, afin d'assurer le suivi et l'établissement de rapports continus pour que les résultats prévus soient atteints, et de mettre en évidence les responsabilités;*
2. *qu'un plan de mise en oeuvre soit élaboré pour supprimer les écarts relevés entre le Modèle de gestion d'entreprise conséquent et les opérations courantes.*

Annexe I : Taux de réponse au sondage effectué par courrier électronique

Organisation	Nombre de personnes visées par le sondage	Nombre de réponses reçues	Taux de réponse
CER	Entrevues téléphoniques seulement	S/O	S/O
USCR	18	12	67 %
CEN	12	6	50 %
USCN	18	7	39 %
TOTAL	48	25	52 %

Annexe II : Récentes initiatives de la DGSI visant à améliorer les éléments clés du MGE

Dans le cadre du présent examen, les personnes consultées ont relevé un certain nombre d'initiatives prises récemment par la DGSI, qui visent à améliorer les éléments clés du Modèle de gestion d'entreprise. Nous n'avons pas, au cours de l'examen étudié l'état d'avancement de ces initiatives; toutefois, elles pourraient laisser supposer que la DGSI reconnaît le besoin d'appliquer, de façon continue, les éléments clés du Modèle de gestion d'entreprise. Ces initiatives peuvent commencer à donner suite à quelques-unes des questions soulevées dans les constatations du présent examen. Les points suivants ne sont qu'un aperçu de ces initiatives.

Gestion des programmes

Les SI ont entrepris de concevoir et d'appliquer un cadre pour l'élaboration de politiques et pour la communication de conseils pratiques, qui est conforme à leur Modèle de gestion d'entreprise. En outre, les SI se sont engagés à élaborer et à mettre en oeuvre un processus pour examiner et mettre à jour, de façon systématique, les politiques et les procédures des CEN.

Il convient de noter la participation active des SI dans les organismes suivants : la Building Owners and Management Association (BOMA), l'Association internationale des gestionnaires d'établissements (AIGE) et le Project Management Institute (PMI). Les SI ont aussi conclu des protocoles d'entente avec l'Association des ingénieurs-conseils du Canada et l'Institut royal d'architecture du Canada. De plus, afin de rester au courant des nouveautés dans le domaine immobilier ailleurs dans le monde, les SI participent activement à un réseau international d'intervenants du monde immobilier, dont le Réseau international de gestion des milieux de travail. On considère que ces initiatives fournissent des mécanismes d'échanges, que ce soit pour les tendances, les idées ou les conseils pratiques.

Soutien à la prestation des services

C'est sur l'amélioration des méthodes opérationnelles internes que s'est surtout penché le Comité de transformation des processus opérationnels, que les SI ont mis sur pied pour cerner les projets et les services devant être améliorés et pour veiller à leur exécution et à leur prestation. Les modèles financiers des SI sont aussi en voie d'être mis au point pour inclure des modifications aux méthodes d'établissement des prix et de facturation ainsi qu'aux processus opérationnels et financiers.

Les SI reconnaissent aussi la nécessité de disposer de données afin de se concentrer sur les activités qui sont conformes au Plan d'affaires et qui répondent aux besoins des clients. À cette fin, on est en train de préparer un bilan des activités qui comprend un résumé trimestriel et de haut niveau des activités et du rendement des SI, et ce, de différents points de vue. Le bilan des activités représente un outil clé pour la gestion des opérations internes.

Intrants des programmes stratégiques

Des forums consultatifs ont été créés à l'intention des clients. Un d'entre eux, le Forum de la clientèle nationale, sert à examiner le rendement récent, à cerner les questions émergentes et à planifier les réponses futures au niveau des opérations. Un autre forum est le Conseil consultatif de gestion des SMA pour les biens immobiliers fédéraux, qui est composé des principaux décideurs des ministères clients dans le domaine immobilier. Le Conseil se réunit régulièrement pour donner le point de vue de dirigeants sur les réalisations des SI et sur leur orientation future. On le considère aussi comme une tribune importante pour la collaboration et l'échange d'informations sur les questions touchant l'immobilier.

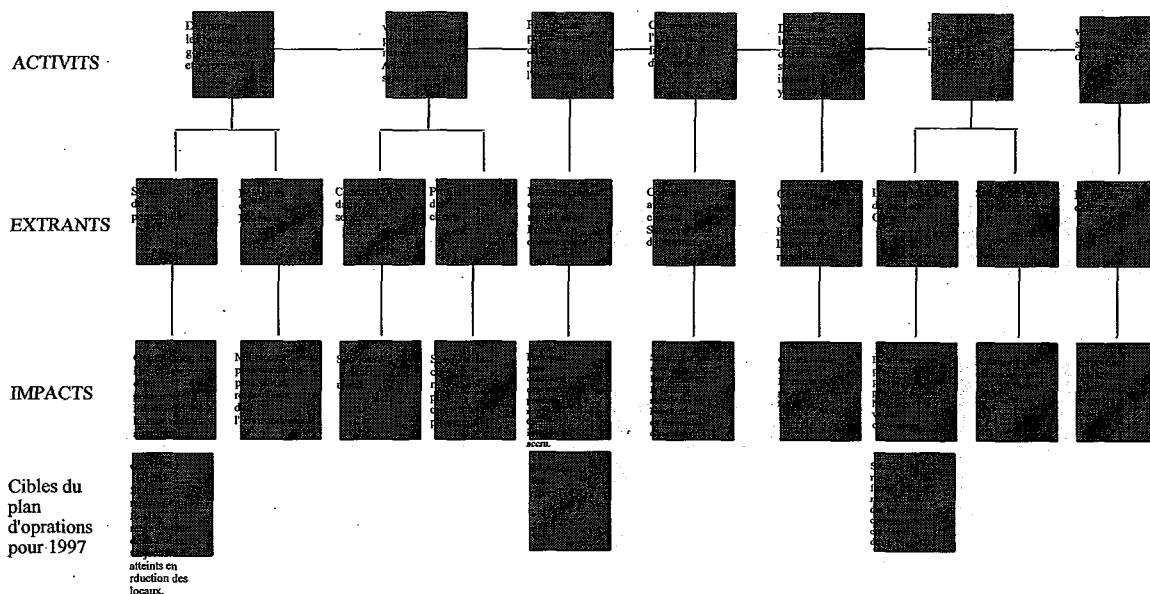
Dans le Plan d'affaires de 1998 des SI, ces derniers ont mentionné qu'il était nécessaire d'élaborer des outils et des processus pour cerner et analyser les opérations à long terme, par secteur d'activité et par client. À cette fin, on a créé le Groupe de travail chargé de la gamme de produits et le Groupe de travail sur les éléments communs. Ces deux groupes de travail sont considérés comme des éléments clés pour assurer l'intégration verticale et l'intégration horizontale dans les SI en tant qu'organisation axée sur le client, et pour établir des plans de travail, les comprendre et les communiquer.

Annexe III : Modèle de programme pour la DGSI

1

Gérer et atteindre le rendement

MODÈLE DU PROGRAMME POUR LES SERVICES IMMOBILIERS



2A1