

**TECHNOLOGIE DE L'INFORMATION :  
INTÉGRATION DES SERVICES GOUVERNEMENTAUX**

**Daniel Brassard**  
**Division des sciences et de la technologie**

**Février 1995**



Bibliothèque  
du Parlement

Library of  
Parliament

**Direction de la  
recherche parlementaire**

**La Direction de la recherche parlementaire de la Bibliothèque du Parlement travaille exclusivement pour le Parlement, effectuant des recherches et fournissant des informations aux parlementaires et aux comités du Sénat et de la Chambre des communes. Entre autres services non partisans, elle assure la rédaction de rapports, de documents de travail et de bulletins d'actualité. Les attachés de recherche peuvent en outre donner des consultations dans leurs domaines de compétence.**

**THIS DOCUMENT IS ALSO  
PUBLISHED IN ENGLISH**

## TABLE DES MATIÈRES

	<b>Page</b>
INTRODUCTION .....	1
APERÇU.....	2
A. Généralités .....	2
B. Chronologie.....	2
C. L'investissement gouvernemental dans les TI .....	3
D. Exemples d'initiatives de TI .....	4
LES PLANS DU GOUVERNEMENT.....	6
A. Dirigeant principal de l'informatique .....	6
B. Aperçu du Plan directeur du gouvernement.....	6
C. Exemples de services futures .....	10
LA FAÇON DON'T LE GOUVERNEMENT ENTEND S'Y PRENDRE POUR METTRE SES PLANS EN OEUVRE .....	11
A. Problèmes de mise en oeuvre.....	12
B. Domaines d'action.....	13
1. Mettre l'ère de l'information à la portée des Canadiens.....	13
2. Moderniser l'administration interne de l'appareil gouvernemental.....	14
3. Créer une infrastructure d'information électronique .....	15
CONSÉQUENCES POUR LES CANADIENS .....	15
A. Avantages possibles .....	15
B. Écueils possibles .....	16
CONSÉQUENCES POUR LES FONCTIONNAIRES.....	18
A. Avantages possibles .....	18
B. Écueils possibles .....	19
CONCLUSION.....	20



CANADA

LIBRARY OF PARLIAMENT  
BIBLIOTHÈQUE DU PARLEMENT

## TECHNOLOGIE DE L'INFORMATION : INTÉGRATION DES SERVICES GOUVERNEMENTAUX

### INTRODUCTION

Le gouvernement fédéral utilise les technologies de l'information (TI) depuis plusieurs décennies dans des applications qui se sont succédées au rythme de l'évolution de la technologie sous-jacente. Utilisées au départ uniquement dans des applications en sciences et en génie, ces technologies sont maintenant présentes dans la plupart des bureaux. Beaucoup qualifieraient d'impressionnants les changements survenus jusqu'à maintenant, mais ceux-ci demeurent modestes en comparaison de l'ampleur de ceux que le gouvernement prévoit mettre en oeuvre dans l'avenir.

Afin d'améliorer la façon dont il sert le public et de maximiser l'utilisation des TI, le gouvernement a pris certaines initiatives progressives. La mesure la plus récente et la plus ambitieuse a été la publication, le 22 mars 1994, d'un document de discussion intitulé *Plan directeur pour le renouvellement des services gouvernementaux à l'aide des technologies de l'information* (« Plan directeur »)<sup>(1)</sup>. On a fait parvenir des exemplaires de ce document aux gouvernements provinciaux, à l'industrie et aux ministères et organismes fédéraux pour obtenir leurs commentaires; les intéressés avaient jusqu'au 31 mai 1994 pour communiquer leur réaction. Le président du Conseil du Trésor, M. Eggleton, a aussi invité le public à participer à ce processus d'examen<sup>(2)</sup>.

Dans ce document, nous présentons un aperçu général de l'évolution de l'utilisation des TI au gouvernement fédéral et de certaines des applications futures probables et de leur incidence possible sur les Canadiens et les fonctionnaires fédéraux.

---

(1) Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, *Plan directeur pour le renouvellement des services gouvernementaux à l'aide des technologies de l'information*, mars 1994.

(2) Conseil du Trésor du Canada, « Pour des services gouvernementaux remodelés », *Communiqué*, 22 mars 1994.

## APERÇU

### A. Généralités

Les gouvernements sont, de par leur nature, des prestataires de services nécessitant beaucoup d'information. Ils ont besoin de grandes quantités de données pour assurer la prestation des allocations familiales, des pensions, de l'assurance-chômage et des services de santé et de sécurité. Le gouvernement fédéral dépend aussi de systèmes d'information de plus en plus complexes pour le soutien des programmes de l'impôt, de la recherche scientifique et de la statistique. Certains des renseignements ayant trait aux entreprises et aux particuliers doivent être coordonnés avec ceux de gouvernements provinciaux et étrangers.

### B. Chronologie

Historiquement, l'emploi des TI au gouvernement fédéral a été lié à l'automatisation du travail de bureau; un pourcentage élevé des dépenses consacrées aux TI demeure axé sur le fonctionnement et le maintien de ces anciens systèmes. Cependant, on en est venu à reconnaître que les ressources consacrées au maintien de ces systèmes contribuaient à restreindre leur modernisation et la conception de nouvelles applications.

Les progrès récents de la technologie des systèmes de gestion de l'information ont considérablement réduit le coût de ceux-ci, tout en accroissant leur efficacité et leur efficacité. L'information peut maintenant être saisie, stockée, gérée et diffusée plus efficacement que jamais auparavant. L'accès rapide aux renseignements améliore le service à la clientèle et permet aux responsables de prendre de meilleures décisions. Le défi pour le gouvernement consiste à profiter des améliorations offertes par ces technologies nouvelles.

Déjà, en 1991, plus du tiers de tous les employés du gouvernement utilisaient des micro-ordinateurs<sup>(3)</sup>. Les réseaux reliant ces ordinateurs s'accroissent très rapidement et ils sont en voie d'être raccordés à des réseaux plus étendus pouvant englober des ministères entiers. De façon générale, les opérations des programmes et la prestation des services dépendent de plus en plus des TI.

Un premier plan axé sur les activités gouvernementales, intitulé *Aperçu de la politique de gestion de l'information : Orientation stratégique en matière de gestion de la technologie de l'information dans le gouvernement fédéral*, a été publié en 1987. En 1989, on a

---

(3) Conseil du Trésor du Canada, *Améliorer les services en utilisant l'information et les technologies de façon innovatrice*, 1993.

approuvé la politique encadrant la gestion des fonds de renseignements et, en 1990, une autre politique pour régir la gestion des TI. Ces politiques visaient à promouvoir l'utilisation de l'information et de la technologie en tant qu'outils stratégiques et à créer un climat propice au changement. Au même moment, le Conseil du Trésor a approuvé la gestion coordonnée de toutes les ressources orientées vers l'information. Les objectifs déclarés du gouvernement sont l'accroissement de la productivité, l'amélioration de la prestation des programmes, le renforcement du service au public et la modernisation de la fonction publique; tous ces buts seront atteints par l'amélioration des processus de gestion de l'information et le recours aux TI<sup>(4)</sup>. La mise en oeuvre intégrale de cette initiative dans l'ensemble des ministères et organismes durera probablement jusqu'à la fin de la décennie.

En 1993, le poste de dirigeant principal de l'informatique a été créé pour offrir un point de convergence à cette initiative de changement au sein du gouvernement fédéral. La réaction suscitée par le Plan directeur de 1994 a été très positive et le Conseil du Trésor s'attend maintenant à ce qu'un grand nombre d'initiatives soient prises au niveau des ministères.

### **C. L'investissement gouvernemental dans les TI**

Le gouvernement fédéral a l'intention d'appliquer les TI en vue d'améliorer ses services et d'accroître sa productivité. À cette fin, il a dépensé, entre 1986 et 1992, 11 milliards de dollars pour acquérir des biens et services de TI auprès du secteur privé<sup>(5)</sup>.

Le Secrétariat du Conseil du Trésor estime que les dépenses consacrées directement aux activités liées aux TI dépassent trois milliards de dollars annuellement; cette somme comprend une masse salariale de plus d'un milliard de dollars versée à plus de 20 000 personnes. Ces gens travaillent à l'élaboration, à l'installation, à l'entretien et à la gestion de plus de 200 000 postes de travail, de plus de 500 mini-ordinateurs et gros ordinateurs, d'une multitude de systèmes informatisés différents servant à l'administration et à la gestion financière, ainsi que de centaines de projets de TI<sup>(6)</sup>. Au total, les coûts de fonctionnement (à l'exclusion des coûts en personnel) représentent environ 12 p. 100 des dépenses gouvernementales. Même si les budgets de fonctionnement ont été stationnaires ou en baisse, les dépenses consacrées aux TI ont augmenté d'environ 12 p. 100 annuellement<sup>(7)</sup>.

---

(4) *Ibid.*

(5) Conseil du Trésor, Direction des communications et de la coordination, *Une force montante : bilan et analyse des tendances des dépenses en technologie de l'information dans l'administration fédérale canadienne, 1986-1992*, 1993.

(6) Vérificateur général du Canada, *Rapport annuel 1994*, vol. 5, chapitre 8, p. 8-7.

(7) *Une force montante : bilan et analyse...* (1993).

Les TI deviennent un élément de plus en plus important de la prestation des programmes et services. Selon l'examen annuel des achats du gouvernement fédéral publié par la société Government Consultants International, établie à Ottawa, le matériel et les services de traitement des données est devenu le premier poste d'achat en importance en 1989-1990 et est demeuré à ce rang en 1990-1991. Les sociétés qui offrent des systèmes d'information occupent maintenant quatre des 25 premières places sur la liste des fournisseurs de Travaux publics et services gouvernementaux Canada<sup>(8)</sup>.

#### **D. Exemples d'initiatives de TI**

Même si la bureautique de base absorbe la plus grande partie des dépenses consacrées aux TI, des approches plus globales ou systémiques font leur apparition dans divers ministères. Voici certains exemples d'initiatives prises dans ce domaine.

Revenu Canada envisage d'accroître l'interaction électronique avec les contribuables, les institutions financières, d'autres organismes gouvernementaux et le secteur privé, pour accroître la productivité et réduire la paperasserie, ainsi que pour améliorer et accroître les services au public et améliorer l'accès à l'information. Le ministère a mis sur pied des équipes chargées d'examiner plus de 45 technologies, notamment des systèmes experts, des technologies de transmission de la voix, des systèmes vidéotex, des dispositifs de prise d'images, le stockage optique, le transfert électronique de données, le transfert électronique de fonds et la bureautique, et d'en déterminer les possibilités d'application et de préciser des secteurs d'utilisation<sup>(9)</sup>.

Le Bureau des brevets sait qu'il doit améliorer son processus de délivrance des brevets car celui-ci est trop long et trop encombré de paperasse. Or, plutôt que d'automatiser le processus existant, le Bureau des brevets a établi un nouveau processus et redéfini son intervention. Il compte remplacer la recherche de titres par un service d'information sur les brevets. La documentation comprise dans la demande de brevet sera accessible au grand public, par le biais d'une base de données visuelle. L'information obtenue sera utilisée par l'industrie et par d'autres intervenants pour trouver des solutions pouvant être licenciées, au lieu de payer pour élaborer une solution déjà brevetée<sup>(10)</sup>.

---

(8) *Ibid.*

(9) *Améliorer les services...* (1993), p. 7.

(10) *Ibid.*

Développement des ressources humaines Canada est à mettre en oeuvre le Projet de remaniement des programmes de la sécurité du revenu à l'intention des bénéficiaires des services de sécurité du revenu. Ce projet a pour but d'améliorer le délai de traitement des demandes visant le Régime de pensions du Canada ou la sécurité de la vieillesse et il est l'un des plus importants projets de remaniement en cours au sein du gouvernement. Les objectifs particuliers de ce projet de remaniement sont le maintien et l'amélioration des services aux clients, la sécurité et l'exactitude des renseignements, la souplesse et la réceptivité des processus de prestation des programmes, ainsi que l'efficacité des opérations. Le remaniement englobe les gens, les organisations, les structures, les processus, les systèmes et les communications. Seulement 30 p. 100 des coûts de ce projet de réforme sont liés à la technologie. Les responsables du projet sont surtout préoccupés par les résultats au niveau des clients, la nécessité de faire les choses de la bonne façon du premier coup, la prestation d'un bon service à la clientèle et la mise en place des outils adéquats pour l'exécution du travail. Dans son rapport de 1994, le Vérificateur général a fait l'éloge de ce projet pour la qualité de sa « gestion des gens »<sup>(11)</sup>.

Le gouvernement diffuse de l'information à l'aide de publications, de documents de travail et d'autres documents. De nos jours, des moyens électroniques s'ajoutent aux méthodes de diffusion traditionnelles. Le Secrétariat du Conseil du Trésor produit une base de données faisant état des renseignements détenus par le gouvernement, appelée InfoSource, et il met cette base de données à la disposition du public dans 7 000 points d'accès différents. On peut accéder à la base de données par voie électronique, par l'entremise d'une firme privée. Grâce à ce service, le public peut obtenir des données sur le gouvernement partout au pays<sup>(12)</sup>.

[L]a Division du renouveau administratif du Bureau de la gestion, des systèmes et des technologies de l'information mène une initiative de pointe, à l'échelle de l'administration fédérale, afin de restructurer au moyen de technologies appropriées les processus liés à la paie et aux avantages sociaux. Disséminés dans des centaines de bureaux au pays, quelque 3 100 fonctionnaires des ministères axiaux et 1 500 fonctionnaires de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (TPSGC) assurent l'administration de la paie et des avantages sociaux. On estime que la restructuration de ces processus au sein des ministères pourrait entraîner une réduction permanente et permettre de réaliser, au cours des cinq prochaines années, des économies cumulatives d'environ 124 millions de dollars<sup>(13)</sup>.

---

(11) Vérificateur général (1994), volume 5, chapitre 8.

(12) *Améliorer les services* (1993).

(13) « Projet de restructuration des processus de la paie et des avantages sociaux », *Bulletin TI : Le défi humain*, volume 2, n° 2, automne 1994.



Le gouvernement examine actuellement la mise en place d'une infrastructure de communications intégrée qui serait fondée sur un ensemble de normes. Le Secrétariat du Conseil du Trésor coordonne cette initiative qui pourrait permettre d'intégrer effectivement les activités gouvernementales en ayant recours à un système de distribution électronique du courrier, de transferts de données et, à terme, d'applications intégrées<sup>(14)</sup>.

## **LES PLANS DU GOUVERNEMENT**

Deux éléments clés sont au coeur des plans d'utilisation des TI au gouvernement. En premier lieu, il y a eu la création du poste de dirigeant principal de l'informatique. En second lieu, il y a l'initiative prise le printemps dernier avec la publication d'un important plan directeur visant à stimuler les changements dans ce domaine.

### **A. Dirigeant principal de l'informatique**

Le dirigeant principal de l'informatique (DPI) du gouvernement fédéral, Andy MacDonald, est le point de convergence des efforts d'application de la gestion et de la technologie de l'information en vue d'accroître la productivité de la prestation des services gouvernementaux et de réduire le coût de l'administration gouvernementale. Le DPI facilite et coordonne l'élaboration de systèmes et de technologies de l'information dans les ministères et dans le cadre de processus pan-gouvernementaux dans les domaines de la gestion du personnel, des finances et des biens. Les objectifs visés sont de réduire les coûts tout en maintenant (dans certains cas, en améliorant) les services offerts aux Canadiens.

### **B. Aperçu du Plan directeur du gouvernement**

En mars 1994, le Conseil du Trésor a distribué un document de discussion détaillé dans lequel il examinait les principes qui devraient encadrer les importants changements à venir dans la façon dont les services gouvernementaux sont offerts. Le document tient compte des commentaires des principaux intéressés et renferme une analyse de la gestion du changement au sein du gouvernement au cours des cinq prochaines années. Il est important de signaler que le Plan directeur ne vise qu'à servir de guide. Nous présentons, dans les pages qui suivent, un aperçu des principaux aspects qui y sont analysés.

---

(14) Bernie Gorman, « Implementing the Blueprint », Bureau de la gestion, des systèmes et des technologies de l'information, Conseil du Trésor, exposé présenté au forum sur le développement professionnel, Ottawa, le 27 février 1994 (traduction).

Dans l'avant-propos du Plan directeur, le DPI et le secrétaire du Conseil du Trésor présentent ainsi l'initiative :

Le « Plan directeur pour le renouvellement des services gouvernementaux à l'aide des technologies de l'information » propose une certaine conception des services gouvernementaux fédéraux qui doivent être abordables, accessibles et adaptés, ainsi qu'une approche intégrée pour la mise en oeuvre de cette conception.

Le Plan directeur jette un regard nouveau et global sur les services gouvernementaux, en mettant l'accent sur la clientèle. Il recommande de créer, de gérer et de partager prudemment l'information en mode électronique entre les ministères et leurs différents services en tenant compte des nécessités de la sécurité et de la protection des renseignements personnels. Il envisage l'utilisation d'une infrastructure d'information électronique à l'échelle de l'ensemble du gouvernement pour simplifier la prestation des services, réduire les redondances et améliorer la qualité et la rapidité des services fournis, à un coût moindre pour le contribuable.

Le Plan directeur souligne l'importance cruciale des employés. Leur participation pleine et entière est essentielle au renouveau de la façon dont sont conduites les affaires de l'État. À cet égard, les technologies de l'information seront appliquées de manière à renforcer le « visage humain » du gouvernement ainsi qu'à rendre la prestation des services plus efficace et moins coûteuse<sup>(15)</sup>.

Le Plan directeur ne traite pas des problèmes que pourrait soulever cette vision ni de leurs conséquences pour le public et les fonctionnaires.

Voici certains exemples de scénarios portant sur la prestation future des services gouvernementaux tels qu'ils sont envisagés dans le Plan directeur :

- **Autoservice.** L'ordinateur personnel d'un client produit une demande de service et le système du fournisseur répond.
- **Libre-service (électronique).** Les citoyens, les entreprises ou les fonctionnaires se servent d'ordinateurs personnels pour obtenir de l'information, exécuter des transactions, passer des commandes et effectuer des paiements.
- **Libre-service (centre de service).** Les clients demandent des renseignements, des produits et des services en se rendant dans un centre de service de la fonction publique où les employés ont recours à des moyens informatisés pour les servir.

---

(15) *Plan directeur pour le renouvellement des services gouvernementaux à l'aide des technologies de l'information* (1994), p. iii.

- **Service avec soutien sur place.** Un groupe ou un organisme intermédiaire fournit des services multiples, parfois pour de nombreux clients.
- **Centre de service de spécialistes ou d'experts.** Grâce à la technologie de la connectivité des ordinateurs, des clients internes et externes ont accès directement et rapidement à des experts de la fonction publique.
- **Interface avec les fournisseurs (entreprise élargie).** Les fournisseurs et les consommateurs internes sont reliés directement aux systèmes de commande et de paiement et deviennent un prolongement de ces systèmes.

Chacun de ces scénarios comporte des avantages selon le service particulier qui est offert.

Le gouvernement considère que le Plan directeur fournit un cadre dynamique et intégré pour la mise en oeuvre du renouvellement des services gouvernementaux au cours des cinq prochaines années. Voici les éléments critiques de cette mise en oeuvre :

- **Leadership.** Les ministres et les sous-ministres, avec l'appui du dirigeant principal de l'informatique doivent prendre fait et cause pour le renouvellement du mode de prestation des services. Un bureau du CT coordonnera la mise en oeuvre et offrira le soutien nécessaire à la restructuration du mode de conduite des affaires et à la conception architecturale de la technologie de l'information.
- **Gestion des ressources humaines.** Les stratégies et les plans doivent viser à favoriser la participation et l'engagement des employés de diverses façons, y compris les faire participer à la conception et à la mise en oeuvre, ainsi que faciliter leur passage à la nouvelle culture institutionnelle et aux nouvelles structures; à évaluer la composition et les compétences de la main-d'oeuvre; et à régler les questions relatives aux ressources humaines qui se poseront en rapport avec la transition et le changement.
- **Partenariats.** La mise en oeuvre du Plan directeur exigera un partenariat effectif et soutenu de la part du personnel des ministères.
- **Application à obtenir des résultats.** On lancera un ensemble de projets de renouveau des services qui permettront de cerner les changements à apporter à la gestion et à la technologie, d'élaborer des plans de migration et d'offrir des stimulants grâce aux succès obtenus. On concevra parallèlement un projet d'infrastructure d'information électronique, toujours à l'échelle du gouvernement, pour appuyer ces projets de renouveau des services à mesure qu'ils se répandront au sein du gouvernement.
- **Mise en oeuvre dans les ministères.** Les ministères s'inspireront du Plan directeur pour planifier et mettre en oeuvre leurs propres activités de renouveau internes.

Le Plan directeur est paru il y a dix mois déjà et, pour l'essentiel, les premières étapes ont déjà été réalisées. Les réactions initiales recueillies par le personnel chargé de la coordination du projet font état de plus d'une centaine d'adhésions à la vision et à l'objectif proposés, de la part de ministères fédéraux, de gouvernements provinciaux et territoriaux, d'entreprises secteur privé, de syndicats et de particuliers. Les domaines où l'on estime qu'il faudrait élaborer davantage la proposition ont trait à la protection des renseignements personnels, aux méthodes de mise en oeuvre et au personnel<sup>(16)</sup>. Voici, de façon résumée, certains des principaux commentaires qui ont été faits au sujet du Plan directeur :

il faut organiser les activités de la bonne façon puisque la technologie emboîtera le pas;

il est essentiel de se préoccuper de la gestion des gens;

un réseau reliant les entreprises gouvernementales est essentiel;

les questions de sécurité et de protection de la vie privée doivent être examinées attentivement; et

la mise en oeuvre doit se faire rapidement, dans un cadre coordonné<sup>(17)</sup>.

Dans l'ensemble, les commentaires reçus indiquent que le gouvernement doit rapidement faire la démonstration des résultats obtenus pour maintenir la cadence, mais en évitant d'en exagérer la portée. Tout indique que le gouvernement a l'intention de procéder sans délai. En juin 1994, les ministres du Conseil du Trésor ont approuvé la vision et les objectifs énoncés dans le Plan directeur en vue du renouveau des services gouvernementaux offerts aux clients internes et externes<sup>(18)</sup>. Il est intéressant de noter que certaines provinces et d'autres pays ont manifesté de l'intérêt envers le Plan directeur<sup>(19)</sup>.

Le DPI, M. MacDonald, s'est engagé à ce que l'on réalise deux milliards de dollars en économies et en coûts évités dans les ministères en cinq ans. Il estime qu'environ 700 millions de dollars peuvent être économisés grâce à une prestation plus efficiente des programmes; le reste,

---

(16) Andy MacDonald, « Le point sur le Plan directeur », *Bulletin TI: Le défi humain*, volume 2, n° 2, automne 1994.

(17) Gorman (1994).

(18) MacDonald (1994).

(19) *Ibid.*

soit 1,3 milliard de dollars, pourrait être retranché des frais généraux, dont 800 millions de dollars proviendraient de l'adoption par les ministères de systèmes communs, ou du moins de l'adoption de solutions tirées d'un nombre restreint d'options approuvées<sup>(20)</sup>.

### C. Exemples de services futurs

Voici certains exemples des services qui seront offerts dans l'avenir par le gouvernement fédéral et qui sont présentés dans le Plan directeur :

À 4 h, chaque matin, un ordinateur personnel situé dans un immeuble à bureaux du gouvernement à Montréal appelle automatiquement un ordinateur à l'autre bout de la ville. Le but : recueillir des nouvelles qui seront publiées dans les journaux du matin dans tout le pays et qui portent sur des sujets d'importance pour le ministre et la haute direction du ministère. Dès 6 h 30, l'information est disponible sur le système d'information de la haute direction du ministère, avec l'ouverture d'une fenêtre électronique. Pendant ce temps, dans une autre pièce, un autre ordinateur se prépare à transmettre une commande par échange électronique de données (EED) pour réapprovisionner le centre des fournitures du ministère. La commande comprend toute l'information électronique nécessaire pour mener à bien la transaction, et notamment le paiement dès confirmation de la réception le jour suivant [...] [D'autres] services qui pourraient être offerts selon ce scénario [sont] la paye et les retenues à la source (comme le dépôt direct de la paye); [...]<sup>(21)</sup>

Au lieu de devoir se rendre à un Centre d'emploi du Canada dans un autre secteur de la ville, un client se rend à un kiosque électronique dans un centre commercial situé à proximité. À l'aide d'une « carte à mémoire » délivrée par le gouvernement, il examine les offres d'emploi qui semblent correspondre à son profil de compétences automatisé. En touchant sur une icône de l'écran du kiosque, il obtient l'imprimé d'un certain nombre d'emplois locaux qui semblent prometteurs. En touchant de nouveau l'écran, il obtient un programme tout récent de nouveaux cours de formation dans une école secondaire locale. Il décide sur le champ de s'inscrire à un de ces cours et, en utilisant encore une fois sa carte à mémoire personnelle, il obtient l'approbation presque instantanée du gouvernement et de l'école secondaire. C'est tout comme le guichet automatique de ma banque, pense-t-il, en mettant fin à l'opération<sup>(22)</sup>.

---

(20) Vérificateur général (1994), volume 5, chapitre 8.

(21) *Plan directeur pour le renouvellement des services gouvernementaux à l'aide de la technologie de l'information* (1994), p. 15.

(22) *Ibid.*, p. 16.

Une femme d'affaires prend l'ascenseur et descend au rez-de-chaussée de son immeuble à bureaux de Saskatoon [...] elle décide de s'arrêter au centre local de services à l'entreprise. [...] Son partenaire se demande [...] si cela vaudrait la peine d'essayer de vendre à l'étranger les nouveaux panneaux de construction polymères qu'ils ont fait récemment breveter. Mais ni l'un ni l'autre ne sait par où commencer.

[...] [O]n l'oriente vers [...] le spécialiste des matériaux de construction au Conseil national de recherches à Ottawa.

[...] Deux heures plus tard, un document de trois pages arrive par télécopieur. [I]l contient la liste de quatre foires commerciales où seront bientôt présentés de nouveaux matériaux de construction extérieurs [...] [,] un imprimé d'une base de données commerciale canadienne qui reproduit une demande de propositions faite il y a deux jours par les Nations Unies en vue de l'obtention de matériaux de construction nouveaux, légers et toute-saison pour des habitations expérimentales en Afrique centrale [...] [,] le nom des interlocuteurs, ainsi que leurs numéros de téléphone et de courrier électronique [et] le nom de trois entreprises canadiennes de bâtiments préfabriqués qui ont toutes beaucoup vendu à l'étranger. Dans une note en marge, un agent de commerce à Tokyo confirme que l'ambassade pensera au nouveau fournisseur dans les discussions à venir sur la collaboration Canada-Japon concernant les nouvelles utilisations des matériaux de construction polymères pour le marché japonais de l'habitation<sup>(23)</sup>.

Chacun de ces exemples fait ressortir la facilité d'accès à une vaste gamme de services et de renseignements gouvernementaux. Certains de ces services seraient offerts 24 heures sur 24, sept jours sur sept.

## **LA FAÇON DONT LE GOUVERNEMENT ENTEND S'Y PRENDRE POUR METTRE SES PLANS EN OEUVRE**

Le gouvernement a produit une première ébauche de son plan de mise en oeuvre et, l'automne dernier, il a commencé à l'appliquer. Le thème du plan peut le mieux se résumer ainsi : « Cesser d'étudier les problèmes et passer à l'attaque ». Dans un exposé intitulé « Implementing the Blueprint », présenté au Forum sur le développement professionnel qui a eu lieu à Ottawa le 27 octobre 1994, Bernie Gorman, directeur exécutif du Bureau de la gestion, des systèmes et des technologies de l'information au Secrétariat du Conseil du Trésor, a décrit cette étape du processus.

---

(23) *Ibid.*, p. 19.

## A. Problèmes de mise en oeuvre

Le gouvernement reconnaît certains des problèmes qu'il doit surmonter pour parvenir aux résultats souhaités.

- **Accès à l'information et protection des renseignements personnels :** Les niveaux de services pourraient-ils en réalité diminuer pour certains clients? La protection des renseignements personnels et la mise en commun de l'information sont-ils incompatibles?
- **Évolution de la gestion :** Comment peut-on atténuer les effets négatifs des TI sur le service au public? Comment planifiera-t-on la formation et le redéploiement de l'effectif? Est-il nécessaire de modifier les outils et les compétences des gestionnaires?
- **Régie :** Comment gèrera-t-on les « guichets uniques » lorsqu'il se peut que différents ministères, différents paliers de gouvernements, soient mis en cause? Comment évaluera-t-on les solutions et les services communs? Quelles sont les stratégies d'investissement pour les temps difficiles? Est-il nécessaire d'assurer une plus grande coordination dans l'ensemble du gouvernement?
- **Questions techniques :** Comment l'infrastructure sera-t-elle financée et gérée et comment les priorités seront-elles établies? Quelles normes devraient être appliquées?

Au moment de la mise en oeuvre, Plan directeur, de nombreuses activités parallèles devront être coordonnées. L'une des activités critiques à cet égard sera la mise en place sans délai de projets phares dans chacun des trois domaines d'action pour donner l'impulsion et l'orientation requises et démontrer la faisabilité de ces initiatives. L'objectif visé est de soutenir les initiatives de restructuration ministérielle étant donné que c'est à ce niveau que l'on peut accomplir le meilleur travail.

Un autre but important est de résoudre les problèmes d'ordre horizontal dans la mise en oeuvre de services communs dans l'ensemble du gouvernement. Cela est particulièrement important étant donné que certaines des principales économies prévues sont liées aux services communs. Il sera aussi essentiel d'accélérer la mise en place de l'infrastructure pan-gouvernementale requise pour que se réalisent un bon nombre des améliorations prévues.

L'idée de recourir à des partenariats avec l'industrie, d'autres paliers de gouvernement et d'autres ministères et organismes fédéraux pour mettre en oeuvre ces changements demeure importante mais elle s'est avérée plus difficile à appliquer que prévu<sup>(24)</sup>.

---

(24) « Blueprint Report Card, An Interview with Andy Macdonald », *HUM, The Government Computer Magazine*, février 1995, p. 30.

## **B. Domaines d'action**

Le plan gouvernemental comporte trois domaines d'action. Le premier est de mettre les renseignements à la disposition des Canadiens en tant que clients, ce qui signifie soutenir les modes innovateurs de prestation des programmes. Le deuxième a trait à la modernisation de l'administration interne de l'appareil gouvernemental. Le dernier porte sur la création d'un réseau de connaissances (la partie gouvernementale de l'autoroute de l'information).

### **1. Mettre l'ère de l'information à la portée des Canadiens**

Les objectifs visés sont d'offrir au public des services et des renseignements de façon efficiente; d'intégrer les renseignements et les services connexes et de les offrir en commun; de rationaliser la prestation des services dans l'ensemble des ministères et de simplifier la façon dont le public doit traiter avec le gouvernement; d'améliorer la qualité de l'information mise à la disposition des entreprises canadiennes pour les aider à soutenir la concurrence; et, d'entreprendre la révolution de l'information au sein même du gouvernement.

Voici certains des principaux projets en rapport avec les services offerts aux Canadiens qui sont actuellement en cours ou à l'étude :

Prestation au foyer des services et des renseignements gouvernementaux. Divers projets pilotes, y compris la télévision interactive, sont en cours dans le but d'étudier la réaction du public à ce genre de service.

Les guichets uniques, comme les centres canadiens de services aux entreprises, les centres de services sociaux et les InfoCentres. Les centres canadiens de services aux entreprises ont été mis sur pied en collaboration avec les provinces pour offrir un point d'accès unique permettant aux gens d'affaires de recevoir des services et des renseignements provenant de toute une gamme d'organismes fédéraux et provinciaux (et, parfois, municipaux). Une base de données sur les débouchés commerciaux est maintenant accessible dans certains de ces centres. Des centres de services sociaux ont été établis dans plusieurs grandes villes (notamment à Toronto, Winnipeg, Vancouver et Montréal) et sont parrainés, au niveau fédéral, par Ressources humaines Canada. Des InfoCentres ont été établis il y a plusieurs années et disposent de plus de 200 kiosques dans les centres d'emploi du Canada, les bureaux de Revenu Canada et les centres du programme de la sécurité du revenu partout au pays. Les renseignements fournis sont classés par sujet plutôt que par ministère.



Services d'information. Un système permettant la gestion et la présentation électronique de renseignements stratégiques à l'intention des décideurs de l'industrie et exploité sous la direction d'Industrie Canada.

La Société canadienne des postes et le gouvernement collaborent à la mise au point d'un système de gestion des changements d'adresse visant à améliorer la prestation des services et des renseignements gouvernementaux par courrier.

La technologie est aussi utilisée en vue de réduire les exigences posées par le gouvernement aux entreprises sur le plan de l'information.

## **2. Moderniser l'administration interne de l'appareil gouvernemental**

Les objectifs visés dans ce domaine sont de rationaliser les processus et les systèmes pour l'ensemble des fonctions administratives et des ministères et, d'ainsi améliorer l'efficacité et l'efficacités; d'améliorer le soutien administratif de la prestation des programmes; et de réduire le chevauchement et les double-emploi afin d'abaisser le coût de l'administration gouvernementale.

Voici certains des principaux projets liés à l'administration gouvernementale qui sont en cours ou à l'étude :

Services ministériels partagés localement (SMPL) pour aider à réduire les coûts dans l'ensemble des ministères. Les fonctionnaires à tous les niveaux participent à plus de 300 projets visant à mettre en commun les réseaux locaux (RL), les services de sécurité, les services de courrier, les bibliothèques, etc.

Mise en commun des systèmes administratifs informatisés, y compris l'achat initial, l'entretien régulier et les mises à niveau futures dans l'ensemble des ministères. Cette initiative devrait permettre d'économiser 800 millions de dollars en cinq ans.

Utilisation d'un système électronique de surveillance des médias dans le cadre duquel les coupures de journaux se font à l'aide de ciseaux et d'un bloc-notes « électroniques » pour permettre la diffusion de renseignements stratégiques à un auditoire plus vaste au sein du gouvernement et, ainsi, améliorer la prise de décision.

Le remaniement des systèmes d'achat et de paiement dans le but de coordonner ces deux processus connexes importants.

Le remaniement du système de paye et d'avantages sociaux afin d'améliorer la prestation des services gouvernementaux de rémunération.

### **3. Créer une infrastructure d'information électronique**

L'un des objectifs visés dans ce domaine est de créer un « réseau virtuel » entre les ministères dans l'ensemble du pays et, par la suite, d'y raccorder des groupes de clients à l'extérieur du gouvernement en vue de la prestation électronique des services et des renseignements. Ce « réseau virtuel » deviendra la partie gouvernementale de la nouvelle autoroute de l'information. Parmi les autres objectifs, notons celui d'offrir au personnel l'accès aux bases de renseignements internes et externes et de rendre accessibles, au niveau de l'organisation entière, des services spécialisés de réseau, de soutien commun et d'information, ce qui permettra d'exploiter des économies d'échelle.

Voici des projets liés à l'infrastructure gouvernementale :

Un réseau pan-gouvernemental (infrastructure équivalente à l'autoroute de l'information pour le gouvernement fédéral) est en voie de planification et l'on prévoit sa mise en oeuvre à brève échéance.

Une infrastructure gouvernementale de la connaissance est en voie d'élaboration et permettra de mettre en commun des renseignements stratégiques utiles aux opérations et à la prise de décisions dans les ministères partout au pays.

## **CONSÉQUENCES POUR LES CANADIENS**

Le gouvernement fédéral est au service des Canadiens par le truchement des programmes qu'il offre dans des domaines tels que l'agriculture, la citoyenneté et la culture, l'éducation et la formation, l'emploi et le travail, l'environnement, les affaires étrangères, la santé et la sécurité, l'immigration, le commerce international, le développement industriel, la défense nationale, les ressources naturelles, les parcs et la récréation, l'infrastructure publique, l'information publique, les services publics réglementés, la sécurité et la protection, l'aide sociale et l'imposition. La façon actuelle de renouveler les services gouvernementaux à l'aide des TI vise principalement à améliorer les services actuellement offerts.

### **A. Avantages possibles**

Les propositions décrites dans le Plan directeur qui sont axées sur la clientèle devraient engendrer de nombreux avantages pour les Canadiens, outre les économies de ressources évidentes. Ils devraient permettre de réduire le temps que met le public à obtenir l'accès aux données et aux services gouvernementaux et améliorer aussi la qualité de ces données et de ces services.

Les Canadiens et les entreprises canadiennes peuvent s'attendre à avoir un accès immédiat aux services gouvernementaux pratiquement partout au pays plutôt que d'avoir à s'adresser à de nombreux ministères et organismes. Certains de ces services seraient offerts 24 heures sur 24, sept jours sur sept, tandis que d'autres seraient disponibles durant les heures d'ouverture partout au pays.

Les fonctionnaires qui ont pour tâche de répondre aux Canadiens recevront vraisemblablement des pouvoirs accrus une fois que ces services auront été remaniés pour permettre d'utiliser les TI; cela devrait permettre d'abrèger le délai de réponse. En outre, les fonctionnaires qui servent directement le public devraient disposer d'une plus grande souplesse dans l'application des règlements pour tenir compte de circonstances exceptionnelles.

Les renseignements personnels et commerciaux pourraient être intégrés dans l'ensemble de l'appareil gouvernemental pour que les particuliers et les entreprises n'aient à fournir des renseignements de base qu'une seule fois, peu importe le nombre de demandes de services qu'ils présentent au gouvernement. De même, de nombreux services gouvernementaux, par exemple la sécurité de la vieillesse, les allocations aux anciens combattants et l'assurance-chômage pourraient être fusionnés. Ainsi, des fonctionnaires investis des pouvoirs nécessaires seraient en mesure d'offrir une gamme plus complète et plus personnalisée de services et de conseils.

On est de plus en plus conscient de l'interdépendance des programmes gouvernementaux. Ainsi, des discussions ont déjà été entamées sur la façon de remanier la prestation des services d'assurance-chômage pour répondre à la nécessité d'intégrer la formation professionnelle et le recyclage. De même, les gouvernements provinciaux reconnaissent les liens qui existent entre l'assurance-chômage et les programmes de bien-être social des provinces. Bien que cet aspect n'ait pas été abordé dans le Plan directeur, la prochaine étape de l'intégration de la prestation « technologique » des services et des programmes ferait intervenir à la fois le gouvernement fédéral et les provinces dans le but d'offrir une gamme complète de services gouvernementaux. Idéalement, cette intégration pourrait englober éventuellement le palier municipal.

## **B. Écueils possibles**

Il faudra procéder à la transformation prévue du gouvernement fédéral en évitant plusieurs écueils importants, comme il est mentionné dans le Plan directeur. Il sera essentiel d'accorder l'attention requise aux questions de protection des renseignements personnels et de sécurité; il faudra donner l'assurance que les renseignements recueillis en vertu de la loi pour une

fin particulière ne seront pas utilisés, par inadvertance, à d'autres fins. Les possibilités d'abus et d'utilisation à mauvais escient des renseignements disponibles sur les Canadiens et les entreprises canadiennes seront toujours présentes et, même avec des mesures de protection intégrées, il sera nécessaire de disposer d'autres mesures de contrôle ou de vérification de la sécurité. Tant le DPI que le commissaire à la vie privée du Canada, M. Bruce Philips, ont traité de cette question et le DPI a fait valoir qu'il serait possible de mettre en place des mesures de protection adéquates<sup>(25)</sup>.

Les citoyens ne sont peut-être pas conscients des renseignements personnels détaillés qui figurent à leur sujet dans les dossiers gouvernementaux. En outre, certains de ces renseignements peuvent ne pas être exacts; la création et la tenue de fichiers communs sur les citoyens pour l'ensemble des activités gouvernementales pourraient facilement permettre que les erreurs se perpétuent. Un mécanisme de protection que l'on pourrait envisager serait d'inviter tous les Canadiens à vérifier un imprimé des renseignements personnels les concernant qui sont conservés dans les fichiers gouvernementaux.

Le commissaire à la vie privée du Canada a présenté certaines règles générales en matière de protection des renseignements personnels, dans un contexte informatique, lors du Forum sur le développement professionnel qui s'est tenu à Ottawa en octobre 1994. Voici certaines de ces règles :

la protection des renseignements personnels doit être explicitement reconnue;

les réseaux doivent être régis par un code (inscrit dans la loi);

les particuliers doivent pouvoir contrôler les renseignements personnels que l'on pourra transmettre sur les réseaux;

le gouvernement doit recueillir uniquement le minimum de renseignements requis pour accomplir son travail;

les prestataires de services ne doivent pas divulguer de renseignements sans le consentement informé des personnes visées;

les renseignements sur les transactions individuelles doivent être régis par un code;

---

(25) Bruce Philips, commissaire, Commissariat à la vie privée du Canada, « Naked on the Information Highway : Privacy in the Electronic Delivery of Government Services », exposé présenté au Forum sur le développement professionnel, Ottawa, le 25 octobre 1994.

les renseignements doivent être protégés (peut-être au moyen d'un système de codage);

il ne faut pas exiger de frais des particuliers pour protéger les renseignements personnels qui les concernent ou pour leur permettre d'avoir accès aux renseignements qui figurent dans les fichiers gouvernements; et

un organisme de surveillance indépendant doit être constitué pour examiner la question de la protection des renseignements personnels et veiller à ce que ce principe soit respecté.

Même si le processus de restructuration décrit dans le Plan directeur doit être axé sur le clients, les pressions budgétaires actuelles sont si fortes que l'on court le risque que les services remaniés soient davantage orientés vers les réductions de coûts.

## **CONSÉQUENCES POUR LES FONCTIONNAIRES**

Dans son Plan directeur, le gouvernement reconnaît que le succès de la mise en oeuvre du renouvellement des services repose en définitive sur les fonctionnaires. Même si certains des changements pourraient apporter des avantages aux employés de l'État, d'autres risquent de ne pas être bien accueillis.

En remaniant ses services, le gouvernement devra aider les employés de la fonction publique à faire la transition vers la nouvelle culture, évaluer la composition et la compétence de son personnel, renouveler la formation et le perfectionnement, établir des mécanismes de communication et de consultation ouverte et accorder aux employés les pouvoirs dont ils ont besoin tout en leur donnant une plus grande responsabilité. Il pourra s'avérer difficile de promouvoir l'idée que le changement est une force positive et de s'assurer qu'il se déroule en faisant preuve de sensibilité envers les besoins des personnes qui oeuvrent au sein de l'organisation et des clients de l'extérieur.

### **A. Avantages possibles**

Les avantages découlant d'une utilisation accrue des TI et le pourcentage des employés qui pourraient en profiter demeurent inconnus. Les avantages indiqués ci-après sont ceux que l'emploi accru des TT risque le plus d'entraîner.

Pour les employés qui gèrent les programmes et qui assurent les fonctions de soutien, l'utilisation intégrée des TI permettra d'accélérer la prestation des services et de consacrer plus de temps à répondre aux besoins des clients.

Le renouvellement des services permettra d'automatiser les activités de routine et de réduire les contrôles centralisés ou de les intégrer aux systèmes qui soutiennent le renouvellement des services. Des compétences nouvelles et renforcées seront requises dans un cadre opérationnel fondé sur l'information et axées sur le service aux clients. Ces changements permettront d'enrichir les emplois, d'accroître la satisfaction au travail et, peut-être, de procurer aux employés des avantages financiers supérieurs.

La responsabilisation des employés leur permettra de disposer de plus de pouvoirs et de souplesse pour servir leurs clients (des services à plus grande valeur ajoutée). Ces responsabilités supplémentaires pourraient se traduire par un niveau d'emploi plus élevé et une hausse de salaire correspondante.

Un des avantages possibles du remaniement est le télétravail. Certains employés pourraient ainsi disposer d'une plus grande souplesse tout en réduisant certains des coûts liés au fait d'avoir à se déplacer pour se rendre au travail.

## **B. Écueils possibles**

De façon générale, les gens ont tendance à résister au changement, et le renouvellement entrepris au sein du gouvernement suppose un changement d'une ampleur considérable. Les répercussions négatives les plus évidentes sur les fonctionnaires se situent au niveau des changements et des pertes d'emploi.

L'un des secteurs où l'on assistera probablement à des réductions est celui des services administratifs de soutien; un seul système de soutien pour l'ensemble de l'appareil gouvernemental faisant appel aux TI permettra de réduire sensiblement le nombre d'employés requis dans ce domaine.

Le changement touchera aussi les heures de travail. Dans les services qui ne dépendent pas d'une plage horaire et d'un emplacement fixes, les employés pourront être tenus de travailler par quart, de manière à ce que du personnel soit présent pour répondre aux besoins des clients du début des heures ouvrables sur la côte est jusqu'à la fermeture des bureaux sur la côte ouest. Certains services faisant principalement appel à des systèmes de réponse automatisés et disponibles 24 heures sur 24, sept jours sur sept pourront nécessiter la présence de personnes-ressources pour répondre aux cas exceptionnels.

## CONCLUSION

Le gouvernement est au service du public et il est actuellement pressé par les contribuables d'offrir un meilleur service avec des ressources limitées. Depuis plusieurs années, le gouvernement a cherché à utiliser les technologies de l'information pour réduire ses coûts d'exploitation et, en mars 1994, il a posé un geste important en vue de renouveler les services gouvernementaux en exploitant pleinement les TI. Le résultat éventuel de cette initiative devrait être une amélioration du service offert tant au public qu'aux entreprises, même si l'adaptation nécessaire au changement posera des défis importants.

Les répercussions possibles de l'exploitation des TI au sein du gouvernement fédéral sont considérables. Le processus imposera aux fonctionnaires des changements en profondeur, dont certains pourraient se révéler traumatisants. L'aspect technique de la tâche paraît le moins difficile, notamment si le changement se déroule par étape plutôt que d'un seul coup. Modifier l'attitude des fonctionnaires envers le changement et les encourager à faire preuve de plus de sensibilité à l'égard des besoins des clients sera une tâche plus difficile, particulièrement dans le climat négatif qui règne dans la fonction publique en raison des compressions budgétaires, de l'insécurité en ce qui a trait à l'emploi et du gel des avantages sociaux. Il importe que la politique soit équilibrée que le gouvernement tienne pleinement compte des effets que ces changements pourront avoir sur les gens au moment de mettre en oeuvre ces innovations technologiques colossales.