



Industrie  
Canada

Industry  
Canada

# Évaluation du Secrétariat national des CSEC

Préparée pour le  
Comité directeur des études d'évaluation

Centre des conseils en gestion  
et  
Conseils et Vérification Canada

Avril 1999

## **Table des matières**

SOMMAIRE .....	-i-
1. Introduction .....	1
2. Contexte .....	2
3. Méthodologie .....	3
4. Secrétariat national .....	5
5. Raison d'être .....	11
6. Services .....	12
6.1 Répercussions et effets .....	16
6.2 Solutions de rechange et améliorations .....	18
7. Objectifs .....	22
7.1 Réalisation des objectifs .....	22
7.2 Obstacles potentiels .....	25
8. Conclusions et recommandations .....	30

## SOMMAIRE

Le Secrétariat national a été établi pour fournir un soutien continu au réseau des Centres de services aux entreprises du Canada (CSEC) qui offrent des renseignements d'affaires en provenance du gouvernement fédéral, des gouvernements provinciaux et du secteur privé à l'intention des gens d'affaires canadiens. En activité depuis 1994, le Secrétariat national agit pour le compte de quatre partenaires fédéraux de gestion - l'Agence de promotion économique du Canada atlantique (APECA), Développement économique Canada pour les régions du Québec (DEC), Industrie Canada (IC) et Diversification de l'économie de l'Ouest (DEO). Les services offerts aux douze CSEC, aux partenaires de gestion et aux autres membres du réseau entrent dans cinq grandes catégories : les produits d'information; le soutien technique; la commercialisation et la défense des intérêts; le soutien de secrétariat et l'élaboration de politiques opérationnelles; et la planification stratégique, les rapports et l'élaboration de politiques à long terme.

### Objet de l'étude :

Il s'agit de la première évaluation du Secrétariat national. L'évaluation vise les objectifs suivants :

- ▶ déterminer s'il est sensé pour le Secrétariat national de continuer à offrir ses services;
- ▶ déterminer quels sont les services clés du Secrétariat national et cerner des améliorations possibles;
- ▶ mesurer les répercussions et les effets des services offerts par le Secrétariat national; et
- ▶ évaluer les progrès réalisés par le Secrétariat national au chapitre de la réalisation de ses objectifs et cerner les obstacles potentiels.

Soulignons que l'étendue de l'évaluation a été limitée au rôle que joue le Secrétariat national dans l'initiative des CSEC; l'évaluation n'examine pas la raison d'être de l'initiative des CSEC en soi.

### Principales constatations :

- ▶ Dans l'ensemble, les clients du Secrétariat national sont très satisfaits des services qu'ils obtiennent du Secrétariat national. Ils estiment que le Secrétariat national apporte une contribution précieuse à l'initiative des CSEC, surtout en assurant que les Centres fonctionnent en tant qu'un réseau national.
- ▶ Les produits d'information et l'infrastructure technique élaborés et coordonnés par le Secrétariat national sont essentiels au fonctionnement des Centres.
- ▶ Le Conseil du Trésor cite les CSEC comme un exemple d'une prestation de service novatrice et améliorée.
- ▶ La demande de services et les efficiences réalisées pour le réseau indiquent que le Secrétariat national devrait continuer à offrir ces services.
- ▶ Tous les services offerts ont été identifiés comme étant importants, et le degré de satisfaction à l'égard des services et du personnel est élevé.

- ▶ Des suggestions ont été faites quant à la façon d'améliorer les services, mais la plupart de celles-ci constituent des améliorations et peu de problèmes communs ont été identifiés.
- ▶ Les objectifs du Secrétariat national continuent d'être pertinents.
- ▶ Le Secrétariat national a atteint les objectifs suivants : fonctionner en tant qu'un réseau national, offrir des produits d'information de base et assurer l'infrastructure technique.
- ▶ Une certaine amélioration peut être apportée à l'objectif visant à servir d'une source d'information en matière de gestion pour le gouvernement fédéral, surtout en ce qui concerne le rapport de l'état du réseau.
- ▶ Il reste encore beaucoup à faire en ce qui concerne la sensibilisation et le soutien au réseau des CSEC parmi les partenaires.

Voici quelques-uns des domaines de préoccupation identifiés :

- ▶ Les gestionnaires ont identifié de façon uniforme qu'un domaine où le Secrétariat national pourrait déployer plus d'efforts serait la sensibilisation des partenaires aux avantages de la participation.
- ▶ les communications représentent un domaine où de nombreuses suggestions ont été faites pour améliorer les services offerts actuellement.

### **Recommandations :**

Le Rapport identifie trois recommandations qui pourraient ultérieurement profiter à l'initiative des CSEC :

1. Officialisation des rôles et des responsabilités
2. Commercialisation
3. Communications

#### 1. Officialisation des rôles et des responsabilités

Un point qui a suscité beaucoup d'intérêt et d'opinions divergentes était la question quant à savoir si le pouvoir attribué au Secrétariat national, au nom des partenaires de gestion, suffit pour la réalisation des objectifs du Secrétariat national. Les employés des partenaires de gestion et des Centres ont reconnu que le Secrétariat national a fait un bon travail dans l'établissement d'un équilibre entre les intérêts des partenaires impliqués dans l'initiative. Toutefois, l'évaluation a détecté des opinions incohérentes quant aux rôles et aux responsabilités du Secrétariat national et des partenaires de gestion; en outre, dans certains domaines opérationnels (tels que la collecte de statistique), une autorité accrue confiée au Secrétariat national pourrait fournir d'importants avantages au réseau des CSEC.

Il est recommandé que le Secrétariat national et les partenaires de gestion clarifient leurs rôles et responsabilités respectifs.

Il est recommandé que le Secrétariat national et les partenaires de gestion examinent de plus près les domaines **opérationnels** dans lesquels le Secrétariat national pourrait se voir confier plus d'autorité, notamment la collecte des statistiques, ou dans lesquels des politiques fédérales clairement définies sont en place.

## 2. Commercialisation

Les Centres et les partenaires de gestion ont cerné un besoin d'accroître les activités de commercialisation, particulièrement à l'intention des partenaires. Le financement actuel des activités de commercialisation du Secrétariat national ne laisse pas beaucoup de place pour accroître le niveau des activités. Les Centres et les partenaires de gestion jugent également qu'une stratégie de commercialisation nationale pourrait les aider à coordonner leurs activités avec celles du Secrétariat national.

Il est recommandé que le Secrétariat national joue un rôle plus solide dans les activités de commercialisation nationale auprès des ministères partenaires, d'une façon coordonnée avec des activités régionales améliorées et que ce rôle devrait être financé adéquatement.

Une stratégie de commercialisation nationale devrait comprendre une liste des organismes nationaux ciblés qui devraient recevoir des rapports de situation nationaux de la part du Secrétariat national, un engagement clair de continuer à appuyer les initiatives nationales pertinentes au réseau des CSEC, ainsi que des suggestions quant à la façon dont la stratégie peut être adaptée aux besoins régionaux et provinciaux. On s'attend à ce que le fait de fournir aux partenaires des rapports de situation nationaux s'avère très utile pour le réseau des CSEC. Afin d'assurer que ces rapports sont disponibles et fiables, il est important que le Secrétariat national, les partenaires de gestion et les Centres continuent d'appuyer le Système des services à la clientèle.

## 3. Communications

De nombreuses suggestions portaient sur l'amélioration des communications. Le Secrétariat national fait un excellent travail pour ce qui est d'assurer le fonctionnement des Centres en tant qu'un réseau national; toutefois, on a cerné des domaines spécifiques qui posent problème et qui profiteraient beaucoup d'une communication accrue.

Il est recommandé que le Secrétariat national continue de renforcer les communications au sein du réseau : en offrant aux Centres un calendrier de communications relatives au déploiement d'un projet; en accordant aux Centres suffisamment de temps pour consulter leurs partenaires; et en cherchant des possibilités pour fournir au personnel du Secrétariat national une expérience de première ligne avec les Centres.

## **1. Introduction**

Le présent rapport expose les résultats d'une évaluation du Secrétariat national des Centres de services aux entreprises du Canada (CSEC). Conformément à l'approche recommandée dans le Cadre d'évaluation pour le Secrétariat national des CSEC, le travail a été mené conjointement par le Centre des conseils en gestion d'Industrie Canada et par Conseils et Vérification Canada.

Le rapport est organisé en huit sections. Après l'introduction, les sections 2 et 3 présentent le contexte et la méthodologie de l'étude. La section 4 fournit un bref aperçu du Secrétariat national. Les constatations de l'étude sont énoncées dans les sections 5, 6 et 7, sous trois thèmes : la raison d'être, les services et les objectifs. Ces thèmes sont bien sûr interreliés; par conséquent, il existe certains chevauchements entre les trois sections. Les conclusions et les recommandations sont présentées à la section 8.

## 2. Contexte

Le Secrétariat national des CSEC est en activité depuis 1994. Agissant au nom du Comité des sous-ministres adjoints partenaires de gestion (Comité des SMA partenaires de gestion), le Secrétariat national offre des services de soutien et d'information à quatre partenaires de gestion fédéraux, à douze CSEC, ainsi qu'à d'autres membres du réseau des CSEC. Les Centres fournissent des renseignements et des renvois aux entrepreneurs éventuels et aux petites et moyennes entreprises (PME) au moyen d'une variété de produits d'information qui sont appuyés par une infrastructure technique novatrice.

Les quatre partenaires fédéraux de gestion sont les suivants : l'Agence de promotion économique du Canada atlantique (APECA), Développement économique Canada pour les régions du Québec (DEC), Industrie Canada (IC) et Diversification de l'économie de l'Ouest (DEO). Chaque partenaire de gestion est responsable du développement et de la gestion des Centres situés sur leur territoire, comme suit :

APECA :	Terre-Neuve, Nouvelle-Écosse, Île-du-Prince-Édouard, Nouveau-Brunswick
DEC :	Québec
IC :	Ontario, Yukon et Territoires du Nord-Ouest
DEO :	Manitoba, Saskatchewan, Alberta, Colombie-Britannique

Les Centres sont le fruit des efforts concertés entre les organismes fédéraux, provinciaux et privés. Ils travaillent avec les partenaires d'accès régional dans le cadre d'une initiative de régionalisation; l'identité du partenaire d'accès régional varie d'une province à l'autre. Les ministères fédéraux participent à l'initiative en offrant des renseignements sur leurs programmes, services et règlements qui sont ensuite diffusés par les Centres. L'initiative des CSEC a été élargie depuis 1994 et continue d'évoluer et de croître au chapitre de la complexité.

Les Centres ont été évalués deux fois, et le Secrétariat national a jugé que le moment était propice pour sa propre évaluation. L'évaluation vise les objectifs suivants :

- ▶ déterminer s'il est sensé pour le Secrétariat national de continuer à offrir ses services;
- ▶ déterminer quels sont les services clés du Secrétariat national et cerner des améliorations possibles;
- ▶ mesurer les répercussions et les effets des services offerts par le Secrétariat national; et
- ▶ évaluer les progrès réalisés par le Secrétariat national au chapitre de la réalisation de ses objectifs et cerner les obstacles potentiels.

Il importe de noter que l'étendue de l'évaluation est limitée au rôle que joue le Secrétariat national au sein de l'initiative des CSEC. Ainsi, le rapport n'examine pas la raison d'être de l'initiative des CSEC en soi, ni n'examine la gestion assurée par les partenaires de gestion.

### **3. Méthodologie**

L'étude a impliqué plusieurs méthodologies différentes afin de recueillir des données pour l'évaluation : des entrevues face à face, des entrevues téléphoniques, une réunion en groupe, des sondages et des examens de dossiers.

Le rapport contient peu d'estimations de la proportion des participants qui soutiennent une opinion donnée. En effet, il est difficile de présenter des résultats quantitatifs, tout en essayant de maintenir l'anonymat des participants, car le nombre de participants dans chaque groupe est assez restreint, allant de 3 personnes jusqu'à concurrence de 30, et parce que la composition du comité est très étroite.

#### **Entrevues avec les gestionnaires supérieurs :**

On a mené des entrevues avec les membres du Comité des SMA partenaires de gestion (4), les représentants supérieurs des partenaires de gestion (4), les personnes-ressources des CSEC des partenaires de gestion (2) et les gestionnaires du Secrétariat national(5). En tout, on a interrogé 15 gestionnaires supérieurs dans cette étape de l'évaluation. Soulignons qu'un partenaire de gestion a fourni les commentaires de la personne-ressource des CSEC par l'intermédiaire d'un représentant supérieur et qu'un autre partenaire de gestion ne dispose pas d'une personne-ressource désignée pour les CSEC. Même si le but initial consistait à interroger les SMA et les représentants supérieurs en personne, les contraintes de temps et d'organisation ne l'ont pas permis : on a mené des entrevues en personne avec tous les gestionnaires supérieurs situés à Ottawa; le reste des entrevues a été effectué par téléphone.

#### **Entrevues avec les gestionnaires et le personnel des Centres :**

On a mené des entrevues téléphoniques avec les douze Centres. Dans chaque Centre, le gestionnaire et un employé sélectionné par le gestionnaire ont participé à l'entrevue. Un membre du personnel a été contacté séparément, à la demande du gestionnaire, en raison de contraintes temporelles. On a interrogé un total de 12 gestionnaires et plus de 20 employés<sup>1</sup>.

#### **Entrevues avec les organismes centraux fédéraux :**

On a mené des entrevues avec les représentants du Secrétariat du Conseil du Trésor. Plusieurs de ces entrevues portaient sur d'autres études; le Secrétariat national y est traité de façon périphérique.

#### **Réunion avec le personnel du Secrétariat national :**

On a tenu une réunion, ou une entrevue de groupe, avec cinq membres du personnel du Secrétariat national, incluant des employés nommés pour une période indéterminée et ceux nommés pour une période déterminée.

---

<sup>1</sup>À noter qu'une entrevue avec un Centre a été menée en tant qu'une entrevue avec les personnes ressources des CSEC des partenaires de gestion.

**Sondages auprès des ministères fédéraux :**

On a fait parvenir des questionnaires aux coordinateurs et aux personnes-ressources dans les ministères fédéraux qui offrent des renseignements sur les programmes, les services et les règlements gouvernementaux au Secrétariat national en vue d'une diffusion. Le questionnaire envoyé à 30 coordinateurs a obtenu un taux de réponse de 37 pour cent; le questionnaire envoyé à 16 personnes-ressources a obtenu un taux de réponse de 25 pour cent. Un taux de réponse d'environ 30 pour cent est habituellement considéré comme un taux de retour acceptable.

**Examen des dossiers :**

L'examen des dossiers a porté sur les documents suivants :

- ▶ Un plan d'action pour évaluer le CSEC Secrétariat national, 1998.
- ▶ Un cadre d'évaluation pour le CSEC Secrétariat national, 1999.
- ▶ Plan d'activités du Secrétariat national des Centres de services aux entreprises canadiennes, 1995.
- ▶ Budget de fonctionnement pour le Secrétariat national des CSEC, Bureau du directeur, 1997-98.
- ▶ Rapport de situation des fonds pour l'amélioration du système : 1998/99.
- ▶ Rapport sur les évaluations des Centres de services aux entreprises du Canada, 1997.

#### 4. Secrétariat national

Établi en vue de fournir un soutien continu au réseau des CSEC, le Secrétariat national reçoit ses directives du Comité des SMA partenaires de gestion. Ce Comité se caractérise par une présidence rotative qui est actuellement occupée par le vice-président des Politiques et Programmes de l'APECA. Ce poste a antérieurement été occupé par le secrétaire adjoint de la Direction des programmes du Conseil du Trésor et par le sous-ministre adjoint (SMA) du Secteur des opérations d'Industrie Canada. Le Secrétariat national est physiquement situé dans l'administration centrale d'Industrie Canada, et rend compte officiellement au sous-ministre adjoint du Bureau principal de l'information par l'intermédiaire de l'agent principal de l'information (API) d'Industrie Canada. Le Secrétariat national et l'API sont liés par un intérêt mutuel dans l'utilisation novatrice de la technologie de l'information. Le Secrétariat national a également un lien hiérarchique informel avec le SMA du Secteur des opérations d'Industrie Canada; ce lien a été fermement renforcé lorsque le SMA était président du Comité des SMA partenaires de gestion.

Le rôle de soutien du Secrétariat national pour le réseau des CSEC est reflété dans son énoncé de mission :

*Au nom du Comité des SMA partenaires de gestion des CSEC, le Secrétariat favorise et appuie le développement et la gestion efficaces et efficients d'un réseau national novateur de Centres de services aux entreprises du Canada qui offre des renseignements d'affaires en provenance du gouvernement fédéral, des gouvernements provinciaux et du secteur privé à l'intention des gens d'affaires canadiens, particulièrement ceux dans le secteur des PME.*

Voici les objectifs du Secrétariat national :

- ▶ assurer que les **CSEC fonctionnent en tant qu'un réseau national**;
- ▶ assurer que les Centres disposent d'une série de **produits d'information abordables, actuels et pertinents** afin de répondre aux demandes de leurs clients pour des renseignements d'affaires;
- ▶ assurer que le réseau des CSEC dispose d'une **infrastructure technique efficace et novatrice** qui appuie les produits d'information de base et qui répond aux besoins des Centres;
- ▶ créer une **sensibilisation et un soutien au réseau des CSEC** dans son rôle à titre de diffuseur des renseignements d'affaires; et
- ▶ servir d'une source d'information **de gestion** sur le réseau des CSEC pour le gouvernement fédéral.

L'équipe de gestion du Secrétariat national comprend un directeur exécutif, un gestionnaire de la technologie de l'information et de la planification, un gestionnaire des produits d'information et un gestionnaire d'établissement de partenariats. Les employés nommés pour une période indéterminée, incluant les gestionnaires, représentent 12 personnes. À n'importe quel moment, un autre 15 à 20 personnes peuvent travailler à des projets spécifiques en vertu d'un contrat avec le Secrétariat national.

Le budget du Secrétariat national, qui se situe entre 800 à 1 000K \$, représente une faible portion du financement total de 15 à 16M \$ pour le réseau des CSEC. Toutefois, le Secrétariat national gère également un fonds de 3 à 4M \$ pour l'amélioration du système au nom du Comité des SMA partenaires de gestion. Environ les deux tiers de cette somme sont consacrés aux besoins opérationnels continus et couvrent le personnel à contrat employé par le Secrétariat national, ainsi que la technologie acquise par le Secrétariat national pour mettre en oeuvre des projets approuvés.

Le Secrétariat national offre cinq types de services, pour le compte du Comité des SMA partenaires de gestion, à savoir : des produits d'information; un soutien technique; la commercialisation et la défense des intérêts; un soutien de secrétariat et l'élaboration de politiques opérationnelles; et la planification stratégique, les rapports et l'élaboration de politiques à long terme. Le Tableau 1 qui figure à la fin de la présente section illustre un modèle de service qui relie les services à leurs extrants, aux clients, aux résultats directs et à la répercussion finale. Les services sont décrits plus en détail ci-dessous.

**Produits d'information** : gérer l'acquisition et/ou l'élaboration de produits d'information, tels que les collections du Centre des ressources, le contenu du site Web, le Plan d'affaires interactif (PAI) et le Système d'information sur les entreprises (SIE).

Le SIE est une base de données qui renferme des renseignements en provenance de plus de 30 ministères fédéraux sur les programmes, les services et les règlements gouvernementaux, ainsi que des renseignements en provenance du secteur privé qui revêtent un intérêt pour les entreprises. Bien que les Centres maintiennent le contenu du SIE en provenance des gouvernements provinciaux et municipaux, le Secrétariat national suggère des normes pour assurer une uniformité.

**Soutien technique** : fournir l'infrastructure technique, tant matérielle que logicielle, pour les produits nationaux et pour le réseau. De plus, étudier et mettre à l'essai de nouvelles technologies pour le compte des Centres.

Voici quelques exemples de l'infrastructure technique et de nouvelles technologies : le site Internet national, le Système des services à la clientèle (SSC), le SIE, le PAI, Internet, Lotus Notes, le bavardage-clavier interactif, Cold Fusion, WINFrames, etc.

**Commercialisation/Défense des intérêts** : élaborer le réseau des CSEC et créer des liens avec les groupes d'intervenants nationaux en menant des activités de commercialisation auprès des organismes nationaux qui sont des membres actuels ou potentiels du réseau des CSEC, ainsi qu'aux organismes qui peuvent influencer ou renforcer le réseau des CSEC, au moyen de divers outils de communications (p. ex., le bulletin d'information *InterConnexion*, les rapports statistiques, les notes d'allocution) et en représentant le réseau dans les forums pertinents des secteurs public et privé, tant au pays qu'à l'étranger. Le Secrétariat national a également entretenu des relations de travail avec divers pays tels que le Mexique, l'Égypte, la Chine, l'Australie et la Bretagne.

**Soutien de secrétariat et élaboration de politiques opérationnelles** : appuyer le Comité des SMA partenaires de gestion et divers autres comités des CSEC, ainsi que les Centres en

organisant régulièrement des téléconférences et des réunions et en facilitant les communications et l'élaboration de politiques opérationnelles à travers le réseau.

Bien que certains comités existent pour une durée limitée, voici quelques-uns des comités et des groupes plus durables : le Comité des gestionnaires d'opérations, le Comité consultatif sur la technologie de l'information, le Comité des spécialistes en information, le Comité des administrateurs de données et le Comité de réseautage des SC. En outre, le Groupe de travail des partenaires de gestion est un groupe de travail informel qui se compose des SMA en provenance de l'APECA, de DEC, d'IC et de DEO. Ces comités et groupes de travail sont présidés par le personnel du Secrétariat national, à l'exception du Comité des SMA partenaires de gestion et du Comité consultatif sur la technologie de l'information.

**Planification stratégique, rapports et élaboration de politiques à long terme :**

communiquer et mettre en oeuvre les décisions des quatre ministères partenaires de gestion en appuyant l'élaboration et le maintien de politiques à long terme et de documents-cadres de financement (p. ex., Mémoire au Cabinet, présentations au Conseil du Trésor, ententes de partenariat fédéral-provincial); en coordonnant les réponses aux questions qui touchent l'ensemble du réseau; en rendant compte des résultats des CSEC; et en administrant le Fonds pour l'amélioration du système.

Le Secrétariat national administre le Fonds pour l'amélioration du système, d'une valeur approximative de 3M \$, d'une manière ouverte et transparente. Les propositions de financement pour les initiatives nouvelles ou continues sont préparées par l'initiateur du projet au moyen d'un format type, puis soumises au comité approprié des CSEC aux fins de discussion. Ces comités ont une vaste représentation à travers le réseau. Une fois que les modifications nécessaires ont été apportées, les propositions sont acheminées au Comité des SMA partenaires de gestion aux fins d'approbation finale. Le Secrétariat national est un organe neutre et ne vote pas l'approbation des dépenses du fonds pour l'amélioration du système; toutefois, il note au registre les propositions, les décisions et les sorties de fonds, et prépare des rapports trimestriels.

**Tableau 1: Modèle de service du Secrétariat national**

SERVICES	CLIENTS	EXTRANTS	RÉSULTATS DIRECTS	RÉPERCUSSIONS FINALES
Produits d'information	<ul style="list-style-type: none"> <li>★ Centres</li> <li>★ Personnes-ressources opérationnelles pour le SIE des ministères fédéraux</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Produits d'information de base élaborés, coordonnés, diffusés et maintenus (p. ex., SIE, contenu du site Web des CSEC, PAI)</li> <li>✓ Prestation coordonnée des produits d'information et des licences disponibles dans le commerce</li> <li>✓ Contribution à la solution des demandes de renseignements complexes faites par les clients et acheminés par les Centres (Service d'assistance)</li> <li>✓ Formation donnée aux utilisateurs des nouveaux produits d'information</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✎ Les Centres disposent d'une série de produits d'information abordables, actuels et pertinents</li> <li>✎ L'infrastructure technique (site Web) est utilisée de manière efficace, efficiente et novatrice</li> <li>✎ L'information en provenance du SIE des ministères fédéraux et des autres organismes est centralisée dans une seule base de données</li> <li>✎ Réalisation de rentabilité</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✎ Les CSEC fonctionnent en tant qu'un réseau national</li> <li>✎ Les clients des Centres peuvent accéder à des renseignements d'affaires précis, opportuns et pertinents</li> <li>✎ Le rôle du réseau des CSEC est connu et appuyé</li> <li>✎ Rationalisation de la diffusion des renseignements d'affaires par les gouvernements</li> </ul>
Soutien technique	<ul style="list-style-type: none"> <li>★ Centres</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Infrastructure technique pour les produits de base sur le réseau</li> <li>✓ Élaboration coordonnée de nouvelles technologies pour les projets nationaux</li> <li>✓ Prestation de nouvelles technologies pour les projets nationaux (p. ex., serveur Internet)</li> <li>✓ Développement et maintien du site Internet national</li> <li>✓ Soutien de réseau pour les questions en matière de technologie de base et la formation connexe</li> <li>✓ Diagnostic de panne technique continu (p. ex., Service de dépannage de TI)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✎ Une infrastructure technique efficiente et novatrice est en place</li> <li>✎ Cette infrastructure appuie une série de produits d'information abordables, actuels et pertinents pour les Centres</li> <li>✎ Réalisation de rentabilité</li> <li>✎ Portée améliorée vers les clients des Centres</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✎ Les CSEC fonctionnent en tant qu'un réseau national</li> <li>✎ Les clients des Centres peuvent accéder à des renseignements d'affaires précis, opportuns et pertinents</li> <li>✎ Les systèmes de service à la clientèle offrent des renseignements compatibles et un service comparable à travers le pays</li> </ul>

SERVICES	CLIENTS	EXTRANTS	RÉSULTATS DIRECTS	RÉPERCUSSIONS FINALES
Commercialisation/ Défense des intérêts	<ul style="list-style-type: none"> <li>★ Organismes nationaux qui sont des membres actuels ou potentiels du réseau des CSEC</li> <li>★ Organismes qui peuvent influencer ou renforcer le réseau des CSEC (p. ex. organismes centraux, etc.)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Commercialisation du réseau des CSEC auprès des organismes nationaux (p. ex., Chambre de Commerce du Canada)</li> <li>✓ Rétroaction aux partenaires fédéraux (p. ex., rapports statistiques)</li> <li>✓ Un bulletin d'information pour les partenaires : <i>InterConnexion</i></li> <li>✓ Représentation du réseau dans les divers forums des secteurs public et privé, tant au pays qu'à l'étranger</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✍ L'information en matière de gestion sur le réseau des CSEC est facilement accessible et offerte</li> <li>✍ Le rôle du réseau des CSEC est connu et appuyé</li> <li>✍ Les liens existants et nouveaux avec le réseau sont maintenus et renforcés</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✍ Le réseau est développé et maintenu</li> <li>✍ Les CSEC fonctionnent en tant qu'un réseau national</li> </ul>
Soutien de secrétariat et élaboration de politiques opérationnelles	<ul style="list-style-type: none"> <li>★ Comité des SMA partenaires de gestion</li> <li>★ Comité des gestionnaires d'opérations</li> <li>★ Comité consultatif sur la technologie de l'information</li> <li>★ Comité de réseautage des SC</li> <li>★ Groupe de travail Internet</li> <li>★ Comité des spécialistes en information</li> <li>★ Comité des administrateurs de données</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Téléconférences et réunions régulières</li> <li>✓ Distribution coordonnée de l'ordre du jour et des documents connexes</li> <li>✓ Préparation des procès-verbaux et surveillance des mesures de suivi</li> <li>✓ Communications facilitées à travers le réseau (p. ex., partage des pratiques exemplaires)</li> <li>✓ Identification des questions opérationnelles</li> <li>✓ Commentaires sur les questions coordonnées</li> <li>✓ Recherches sur les questions</li> <li>✓ Options et recommandations</li> <li>✓ Documents de principe et de politique; lignes directrices</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✍ L'information en matière de gestion sur le réseau des CSEC est facilement accessible et offerte</li> <li>✍ Soutien à l'élaboration d'une série de produits d'information abordables, actuels et pertinents pour les Centres, à l'image des priorités des partenaires de gestion et des gestionnaires des Centres</li> <li>✍ Soutien pour une infrastructure technique efficiente et novatrice, à l'image des priorités des partenaires de gestion et des gestionnaires des Centres</li> <li>✍ Bonnes communications à travers le réseau</li> <li>✍ Politiques et procédures opérationnelles uniformes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✍ Le réseau est développé et maintenu</li> <li>✍ Les CSEC fonctionnent en tant qu'un réseau national</li> </ul>

SERVICES	CLIENTS	EXTRANTS	RÉSULTATS DIRECTS	RÉPERCUSSIONS FINALES
Planification stratégique, rapports et élaboration de politiques à long terme	<ul style="list-style-type: none"> <li>★ API, IC</li> <li>★ SMA Ops, IC</li> <li>★ Partenaires de gestion</li> <li>★ Gestionnaires des Centres</li> <li>★ SIE des ministères fédéraux</li> <li>★ Organismes centraux</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Politiques à long terme et documents de financement</li> <li>✓ Réponses aux questions nationales</li> <li>✓ Rapports statistiques nationaux trimestriels, y compris des indicateurs de rendement</li> <li>✓ Déploiement national des évaluations des Centres</li> <li>✓ Administration du fonds pour l'amélioration du système</li> <li>✓ Contribution aux breffages, aux points d'allocution et/ou à d'autre correspondance ou documentation demandée par la gestion supérieure d'IC</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✍ L'information en matière de gestion sur le réseau des CSEC est facilement accessible et offerte</li> <li>✍ Les projets financés par le Fonds pour l'amélioration du système assurent que les Centres disposent de produits d'information de base abordables, actuels et pertinents, à l'image des priorités des partenaires de gestion et des gestionnaires des Centres</li> <li>✍ Le Fonds pour l'amélioration du système appuie une infrastructure technique efficiente et novatrice, à l'image des priorités des partenaires de gestion et des gestionnaires des Centres</li> <li>✍ Le rôle du réseau des CSEC est connu et appuyé</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✍ Le réseau est développé et maintenu</li> <li>✍ Les CSEC fonctionnent en tant qu'un réseau national</li> </ul>

## **5. Raison d'être**

Dans le cadre de l'évaluation du Secrétariat national, il importe tout d'abord de déterminer s'il existe toujours une demande pour ses services.

### **Question 1 : Y a-t-il un besoin continu pour les services du Secrétariat national?**

Dans l'ensemble, les partenaires de gestion et les Centres estiment qu'il existe un besoin continu pour tous les services du Secrétariat national. Les fonctions exécutées par le Secrétariat national sont nécessaires pour le maintien d'une telle initiative et, si ce dernier n'existait pas, ces fonctions devraient être menées par un autre groupe. La section 6 évalue en détail les services spécifiques et examine les services actuels et potentiels qui sont en double et centralisés, ainsi que les solutions de rechange.

Plusieurs interviewés ont mentionné que la mise en oeuvre de Service Canada pourrait avoir une répercussion sur l'initiative des CSEC et, par ricochet, sur le Secrétariat national. Service Canada, une nouvelle initiative pluriministérielle, a été créée en mai 1998 afin d'étudier des options visant une approche plus intégrée pour la prestation des services du gouvernement fédéral. La mission de Service Canada consiste à fournir un accès à guichet unique aux principaux services fédéraux d'une manière rapide, fiable, pratique et rentable. Il existe clairement un lien entre cet objectif et celui des CSEC; toutefois, comme Service Canada est toujours en phase pilote, il est impossible de savoir exactement comment cette relation devrait être gérée ou sera gérée. Entre-temps, les CSEC participeront probablement à la phase pilote de Service Canada.

## 6. Services

La présente section aborde les services du Secrétariat national au chapitre de leur importance pour les clients, de la satisfaction des clients à leur égard, de leurs répercussions et effets, des améliorations et solutions de rechange. Le modèle de service du Secrétariat national illustré au Tableau 1 indique les groupes de clients pour chaque service.

### **Question 2 : Les services du Secrétariat national sont-ils importants pour ses clients, ses partenaires et ses intervenants?**

Les partenaires de gestion et les Centres ont indiqué que tous les services du Secrétariat national sont importants. En général, le degré de satisfaction à l'égard des services et du personnel du Secrétariat national est très élevé parmi les gestionnaires supérieurs, tout comme les gestionnaires et le personnel des Centres. En particulier, les gestionnaires supérieurs étaient très satisfaits de la qualité des employés du Secrétariat national (« ils ajoutent constamment de la valeur »), et de leur efficacité à fonctionner en équipe. Les Centres ont signalé que le Secrétariat national les aide efficacement à accomplir leurs tâches. Dans l'ensemble, le degré de satisfaction à l'égard des services du Secrétariat national est élevé au sein des Centres; toutefois, certains d'entre eux trouvent que le Secrétariat national devient de moins en moins proactif et de plus en plus réactif; cela est considéré comme un point négatif. D'autres Centres ont mentionné que le Secrétariat national répond rapidement à leurs besoins. Les détails relatifs aux services spécifiques sont exposés ci-dessous. Les répercussions et les effets sont discutés à la section 6.1, alors que les suggestions d'amélioration des services sont abordées à la section 6.2.

### **Produits d'information**

L'auditoire principal pour les services relatifs aux produits d'information constitue les gestionnaires et le personnel des Centres, ainsi que les ministères impliqués dans le SIE. Les produits d'information de base sont essentiels pour les Centres, qui apprécient les essais effectués sur ces produits et la formation offerte. Le SIE est également essentiel et le délai d'exécution est excellent selon les Centres. Les ministères impliqués dans le SIE jugent que leur information est mise à jour de façon opportune et ils sont satisfaits des services qu'ils reçoivent; la plupart d'entre eux sont satisfaits de la diffusion de leur information, bien qu'il existe une certaine insatisfaction à cause des erreurs survenues dans le SIE.

Quelques Centres ont mentionné deux exemples de produits - les InfoGuides et le SIE - qui contiennent certaines entrées qui ne sont pas très pertinentes. On a suggéré que la suppression de ces entrées pourrait améliorer les produits : les clients trouveront ainsi les InfoGuides et les catalogues FaxBack du SIE plus utiles; moins de ressources seraient nécessaires pour maintenir le SIE. Soulignons toutefois que les ressources nécessaires pour déterminer quelles entrées devraient être retirées du SIE fédéral, à l'accord de tous les Centres, l'emporteraient sur les ressources nécessaires pour le maintenir dans son état actuel; toutefois, la création d'un catalogue FaxBack des entrées les plus populaires risque de s'avérer un produit que les clients jugeraient utile.

### **Infrastructure technique**

La clientèle pour l'infrastructure technique constitue principalement les gestionnaires et le personnel des Centres. L'infrastructure technique est la clé pour le fonctionnement des Centres. On a indiqué que l'infrastructure technique était très fiable et que les problèmes sont réglés très rapidement lorsqu'ils surviennent. Le soutien technique est également important pour les Centres et le service d'assistance 24 heures sur 24 est efficace. Les Centres peuvent ainsi appeler au service d'assistance et obtenir des réponses à des questions techniques très complexes.

Au cours des déploiements, les Centres estiment que des documents excellents leur sont offerts et une personne-ressource est disponible après les heures régulières de bureau au cours des installations. Toutefois, plusieurs Centres ont jugé que les communications n'étaient pas adéquates durant les déploiements du SSC; ils ne se sentaient pas à jour avec le projet et certains trouvaient que leur rétroaction n'était pas sollicitée. Bien que la situation concernant le SSC s'est depuis améliorée, les communications relatives au projet Internet ne sont pas entièrement satisfaisantes. Bref, les Centres demandent un niveau plus élevé de communications durant le déploiement des projets. Les Centres estiment également que le Secrétariat national devrait s'efforcer à minimiser les répercussions sur les clients des Centres au moment de mettre en oeuvre les projets.

Certains Centres et gestionnaires supérieurs ont commenté la grande qualité des outils communs, tels que le Plan d'affaires interactif, et les services connexes du Secrétariat national. Plusieurs Centres ont mentionné le soutien précieux qu'ils reçoivent pour leurs pages Web et certains Centres pensent qu'il est essentiel que le Secrétariat national gère le site Internet.

### **Commercialisation/Défense des intérêts**

L'auditoire cible pour les activités de commercialisation et de défense des intérêts menées par le Secrétariat national constitue les organismes nationaux; toutefois, comme les résultats de ces activités ont également des répercussions sur les Centres et les partenaires de gestion, leurs points de vue sont présentés dans cette section. La commercialisation aux partenaires locaux, y compris les bureaux régionaux des ministères fédéraux, relève de la responsabilité des partenaires de gestion et des Centres.

Les Centres et les gestionnaires supérieurs ont identifié de façon uniforme qu'un domaine où le Secrétariat national pourrait déployer plus d'efforts serait la sensibilisation des partenaires aux avantages de la participation. Le Secrétariat national a cité que le manque de bons renseignements statistiques est la principale raison pour laquelle il n'a pas effectué plus de travaux dans ce domaine. Ce problème sera abordé, dans une certaine mesure, par le nouveau système de suivi des clients, bien qu'il existe des questions continues relatives à la définition et à la collecte de données uniformes, sur lesquelles le Secrétariat national n'exerce aucun contrôle. (Cela s'applique également aux questions concernant l'autorité du Secrétariat national, Question 10.)

Les points de vue parmi les ministères impliqués dans le SIE varient quant à la valeur de la rétroaction qu'ils reçoivent du Secrétariat national, mais ces opinions semblent correspondre à leurs différents niveaux de besoins en information; autrement dit, les ministères impliqués dans le SIE qui veulent des renseignements sur les réactions des clients à propos de leur information trouvent que la rétroaction est moins utile que les ministères qui veulent des statistiques sur la

demande de leurs produits d'information. Cependant, le quart des répondants ont signalé qu'ils ne recevaient aucune rétroaction.

Les Centres trouvent également qu'il est nécessaire d'avoir une stratégie de commercialisation nationale qui peut être adaptée aux besoins régionaux et provinciaux. Selon eux, les avantages identifiés d'une telle stratégie leur permettraient de coordonner leurs activités avec celles du Secrétariat national, d'éviter des chevauchements inutiles et d'anticiper les demandes d'information locale. Le Rapport sur les évaluations des Centres de services aux entreprises du Canada (1997) avait identifié le besoin pour les Centres de renforcer les relations avec leurs partenaires et une stratégie de commercialisation nationale leur fournirait un cadre uniforme.

Comme activité importante, les interviewés ont identifié le fait de travailler avec d'autres organismes au bénéfice du réseau. Le Secrétariat national peut défendre les intérêts du réseau afin de régler rapidement les problèmes qui surgissent. Les ministères impliqués dans le SIE conviennent qu'il est important pour le Secrétariat national d'encourager d'autres organismes nationaux à devenir membres du réseau des CSEC. Quelques gestionnaires supérieurs ont affirmé qu'il importe de maintenir une présence à Ottawa et d'être « à l'affût » des initiatives pertinentes qui s'y produisent.

### **Soutien de secrétariat et élaboration de politiques opérationnelles**

Un soutien de secrétariat est offert aux comités des CSEC; les membres des comités proviennent des partenaires de gestion, des gestionnaires et des employés des Centres, ainsi que des gestionnaires et des employés du Secrétariat national. De nombreux commentaires positifs ont été émis à l'égard du soutien de secrétariat offert aux comités opérationnels et aux SMA des partenaires de gestion. Toutefois, il existait aussi une certaine divergence de points de vue quant à la fréquence à laquelle les divers comités devraient se réunir :

- ▶ Au niveau des SMA, deux interviewés ont indiqué que les comités opérationnels tiennent des réunions trop souvent. Cependant, les gestionnaires au-dessous de ce niveau et les Centres ont indiqué que les réunions nationales en personne étaient essentielles au fonctionnement de l'initiative et plusieurs ont suggéré que, si les dépenses n'étaient pas prohibitives, un nombre accru de telles réunions pourrait s'avérer utile (améliorer la communication, la coordination, le point de mire commun, la compréhension commune, etc.).
- ▶ De nombreux gestionnaires supérieurs, y compris les SMA, ont indiqué que le Comité des SMA partenaires de gestion devrait tenir plus de réunions, surtout pour mieux engager et faire participer les partenaires de gestion et pour régler les questions opérationnelles plus rapidement. Certains partenaires de gestion ont suggéré que les mêmes objectifs seraient atteints grâce à l'établissement d'un Comité des DG partenaires de gestion, qui pourrait se réunir plus souvent et régler bon nombre des questions opérationnelles; or, l'opinion la plus commune veut que les SMA continuent leur rôle actuel.

Les clients pour l'élaboration de politiques opérationnelles sont les gestionnaires des Centres, ainsi que les partenaires de gestion. On a fait peu de mention sur l'élaboration de politiques opérationnelles en tant qu'un service, mais le fait d'offrir un forum pour le partage de

l'information et des « pratiques exemplaires » a été considéré comme une activité importante qui contribue au fonctionnement en tant qu'un réseau national.

- ▶ Plusieurs Centres ont mentionné qu'ils obtiennent des conseils précieux directement du Secrétariat national.
- ▶ Les opinions divergeaient quant à la façon dont le Secrétariat national traite la ligne d'Équipe Team Canada Inc. Certains Centres ont applaudi l'intervention rapide du Secrétariat national, alors que d'autres ont jugé que les Centres devraient être consultés avant de prendre une mesure. Bien que certains Centres trouvent que la ligne 1-888 d'ECI n'est pas un service clé pour le réseau, on a signalé que l'embauche d'un coordinateur a beaucoup amélioré le service.
- ▶ Certains Centres trouvent que la recherche d'une solution nationale ralentit le processus, mais qu'il s'agit d'un mal nécessaire.

### **Planification stratégique, rapports et élaboration de politiques à long terme**

Ces services sont également considérés importants. Néanmoins, quelques représentants de deux organismes régionaux ont exprimé certaines préoccupations à l'égard du rôle du Secrétariat national dans l'élaboration de politiques. Ils ont souligné que la fonction du Secrétariat national consiste à répondre aux directives fournies par les partenaires de gestion; selon eux, le Secrétariat national adopte parfois une attitude plus autoritaire qu'ils ne le voudraient. Réciproquement, les gestionnaires du Secrétariat national se sentent fréquemment frustrés de leur manque d'autorité ou du manque d'un seul point d'autorité, pour faire avancer les choses. Toutefois, d'après les commentaires et le « ton » général de toutes nos entrevues, ces plaintes mutuelles représentaient des problèmes assez mineurs et peuvent être considérés comme des tensions assez normales dans une initiative de partenariat telle que les CSEC. (Cette question est discutée en détail à la Question 10.)

Comme on l'a mentionné précédemment, il est nécessaire de mieux rendre compte des résultats nationaux, particulièrement aux partenaires. Au chapitre du contexte, le besoin d'un système uniformisé de rapport de statistiques a été identifié d'emblée dans l'initiative. Le Secrétariat national a élaboré trois systèmes de suivi des clients, un basé sur Maximiser et les deux autres sur LotusNotes. Le SSC mentionné dans le rapport constitue le troisième système, qui a été mis en oeuvre en avril 1998. On s'attend à ce que les statistiques nationales, basées sur le SSC, soient bientôt disponibles pour la commercialisation et pour d'autres fins. Bien que les Centres conviennent qu'il est nécessaire d'avoir des définitions communes et des pratiques de collecte de données communes, cela s'est avéré difficile à réaliser en pratique. Même avec les mêmes systèmes de collecte de données, les Centres peuvent enregistrer leurs interactions avec les clients différemment. Cela peut survenir lorsque les utilisateurs trouvent que les aspects qualitatifs d'une interaction sont sous- ou sur-représentés. Durant les entrevues, de nombreux Centres ont déclaré que la collecte de données uniformisées est un domaine qui fournirait plus d'avantages si le Secrétariat national arrivait à « imposer » un système aux Centres. Cette question est discutée en détail dans les sections 7.1 et 7.2.

## 6.1 Répercussions et effets

### **Question 3 : Les Centres offrent-ils des produits et des services d'information de meilleure qualité à la suite des services offerts par le Secrétariat national?**

La plupart des Centres estiment que le Secrétariat national les aide à offrir des produits et des services d'information de meilleure qualité. Les collections des Centres sont complétées par les produits d'information de base à jour et uniformes d'un Centre à l'autre, ce qui permet de consacrer plus de temps et de ressources sur leurs propres collections. Les Centres se sentent convaincus que les produits d'information de base sont excellents car ils ont été testés par le Comité des spécialistes en information. De plus, en facilitant la communication entre les Centres, le Secrétariat national favorise une synergie qui aboutit souvent à de meilleurs produits et services d'information.

Le Secrétariat national est responsable de mettre à jour le SIE, ce qui permet aux administrateurs de données de gagner du temps et ce qui signifie que, dans certains cas, le SIE est mis à jour plus souvent que ce qui aurait été possible autrement.

### **Question 4 : Le savoir-faire opérationnel diffusé par l'intermédiaire du Secrétariat national a-t-il amélioré la participation des Centres aux idées/technologies/procédures novatrices?**

La prestation de l'infrastructure technique et des outils communs a été considérée comme essentielle pour répondre aux besoins des clients des CSEC avec les ressources disponibles. Selon plusieurs Centres, le niveau de technologie mis à leur disposition serait plus faible si le Secrétariat national ne surveillait pas l'infrastructure technique nationale; c'est pourquoi ils veulent que le Secrétariat national continue de la maintenir.

Le PAI et l'Atelier en ligne sur la petite entreprise (ALPE) ont été cités comme deux exemples qui illustrent la façon dont le Secrétariat national a aidé le réseau à tirer profit de l'élaboration et de la diffusion d'outils utiles. Les projets pilotes font également gagner du temps aux autres Centres car ils permettent d'identifier certains problèmes de mise en oeuvre avant que les Centres ne s'y impliquent. Par exemple, grâce à la personnalisation des projets aux besoins de chaque Centre, le SSC est considéré comme un plus, même s'il consomme beaucoup de temps.

Les Centres et les partenaires de gestion ont exprimé une certaine préoccupation quant à savoir si le Fonds pour l'amélioration du système compte assez d'argent pour explorer des idées et des technologies novatrices. (Environ les deux tiers des fonds sont maintenant affectés aux activités opérationnelles relatives à l'infrastructure et aux produits d'information.) Bien que les interviewés ne s'entendent pas quant à savoir quel pourcentage de ce fonds devrait être consacré aux nouvelles initiatives, la plupart d'entre eux reconnaissent que le financement supplémentaire dans ce domaine est de plus en plus nécessaire. Cette question n'est pas actuellement considérée comme un grand problème : en effet, on demande aux partenaires de gestion de contribuer des sommes supplémentaires relativement petites et le Secrétariat national cherche activement d'autres mécanismes de financement. Mais cela pourrait devenir un problème plus sérieux à l'avenir. (Voir Question 9.)

L'infrastructure technique assure également que tous les Centres commencent avec des règles de jeu équitables et qu'ils puissent communiquer entre eux. Plusieurs gestionnaires ont mentionné qu'ils éprouvent des difficultés à communiquer avec certains organismes à l'extérieur du réseau des Centres à cause des problèmes d'incompatibilité; la technologie future éliminera probablement ce genre de problèmes. Un Centre a déclaré que le courriel et les catalogues FaxBack ne sont pas conformes à l'an 2000; or, vers le début de 1998, le Secrétariat national avait pris des mesures pour cerner et régler les questions relatives au passage à l'an 2000, y compris le remplacement des logiciels non conformes. Tous les matériels, logiciels et applications de base au niveau national ont été testés et sont conformes à l'an 2000; il en est de même du matériel et des logiciels utilisés au sein du Secrétariat national. Seul un Centre a jugé que l'infrastructure technique ne répond pas complètement à un de ses besoins, soit le soutien téléphonique.

**Question 5 : Le Secrétariat national permet-il aux Centres d'atteindre une rentabilité?**

Tous les gestionnaires supérieurs ont mentionné le fait que la centralisation de certaines fonctions de soutien (p. ex., l'élaboration, l'acquisition et/ou la maintenance des bases de données nationales, les produits d'information de base et les produits relatifs à la technologie de l'information (TI)) est plus rentable que le fait d'offrir ces services de façon indépendante dans chaque région. Dans les Centres, la perception est que le temps et l'argent ainsi économisés sont réaffectés dans chaque Centre pour accroître la qualité des services et des produits offerts aux clients.

Le Secrétariat national obtient des ristournes sur le matériel, les logiciels et les produits d'information, notamment les CD-ROM et les licences. Le Secrétariat national commande des produits d'information, en plus de repérer et de commander des publications gouvernementales, ce qui permet au réseau en entier d'économiser du temps et de l'argent. Des ristournes supplémentaires sont parfois sollicitées pour les publications des organismes en raison de l'exposition que les Centres donneront à ces produits. Bien qu'il incombe à la plupart des Centres de commander des produits d'information pour leurs propres Centres d'accès régional, le Secrétariat national a mis au point une base de données qui énumère les produits d'information de base et leurs sources pour que les Centres puissent les commander plus facilement et obtenir des ristournes.

Certains Centres ont indiqué qu'on gaspille du temps et des ressources dans les Centres lorsque des choix de logiciels ou de systèmes ne sont pas retenus, par exemple les trois systèmes de suivi de la clientèle qui ont été déployés. Ils se disent inquiets des répercussions si la fréquence de tels changements se multiplie.

Les interviewés reconnaissent qu'en général, le Secrétariat national aide à réduire les chevauchements en facilitant la communication entre les Centres. Certains partenaires de gestion ont suggéré qu'une communication accrue entre le Secrétariat national et les groupes pertinents au sein des organismes partenaires de gestion pourrait aboutir à l'identification d'un plus grand nombre de possibilités de travailler ensemble et, par conséquent, de générer plus d'efficacités.

## 6.2 Solutions de rechange et améliorations

Aucune solution de rechange existante n'a été identifiée pour la prestation de toutes les activités du Secrétariat national, bien que certaines suggestions soient faites pour des solutions de rechange relatives à des fonctions spécifiques :

- ▶ Une entreprise privée s'est adressée à plusieurs Centres pour mettre à jour le SIE. À l'heure actuelle, le personnel du Secrétariat national qui exécute cette fonction est assisté par les ministères partenaires afin d'accélérer la collecte d'information; toutefois, même si cette approche n'est pas considérée importante, il est peu probable qu'une entreprise privée puisse fournir ce service à un coût moindre. On a signalé qu'en faisant partie du gouvernement fédéral, le Secrétariat national est susceptible d'avoir un accès plus facile aux autres ministères et le fait de les contacter régulièrement permet de tisser des liens.
- ▶ Certains représentants de DEO, tout en reconnaissant le besoin d'une infrastructure centralisée et d'une base de données nationale, ont suggéré que les autres fonctions du Secrétariat national - comme celle de fournir un point de mire national pour l'initiative - pourraient être traitées par les partenaires de gestion eux-mêmes. Cette opinion n'a pas été appuyée par les autres partenaires de gestion, ni par les Centres.
- ▶ Les Centres et les partenaires de gestion ont suggéré que les unités d'informatique des organismes régionaux pourraient fournir l'infrastructure technique à leurs Centres, mais que cette approche ne serait pas aussi efficace que celle en cours. Comme on l'a déjà mentionné, certains Centres trouvent que le niveau de technologie mis à leur disposition serait plus faible si le Secrétariat national ne surveillait pas l'infrastructure technique nationale. Un Centre a reçu un soutien technique d'une source locale, mais le mécanisme n'a pas été satisfaisant; le Secrétariat national offre actuellement un soutien satisfaisant. Toutefois, quelques Centres utilisent un soutien Internet sur site afin d'obtenir un service de plus grande priorité.

Même si les interviewés ont proposé trois fournisseurs de services de rechange, nous estimons que, dans chaque cas, les avantages des mécanismes actuels l'emportent sur toute réduction de coûts que l'initiative des CSEC pourrait réaliser par le recours à ces fournisseurs.

### **Question 6 : Comment le Secrétariat national pourrait-il améliorer ses services?**

En ce qui concerne l'amélioration des services du Secrétariat national, les clients ont identifié un certain nombre de thèmes communs relatifs à la commercialisation, aux communications et aux produits d'information. Les suggestions des clients, y compris celles des ministères impliqués dans le SIE, sont résumées ci-dessous pour donner une indication du type et de la gamme proposés; toutefois, l'inclusion d'une idée ne devrait pas être interprétée comme une recommandation de mise en oeuvre.

En général, les Centres et les partenaires de gestion veulent plus d'activités de commercialisation. Les suggestions suivantes indiquent comment et dans quelle circonstance le Secrétariat national

pourrait accroître ses efforts en matière de commercialisation; sauf indication contraire, ces suggestions ont été faites par un seul Centre :

- ▶ accroître la commercialisation et la portée (proposition des Centres et des partenaires de gestion);
- ▶ élaborer une stratégie de commercialisation nationale qui peut être modifiée au niveau régional et provincial (le terme « stratégie de commercialisation » a été utilisée par tous les Centres situés sur le territoire d'un partenaire de gestion; plusieurs autres Centres ont utilisé des termes qui pourraient être interprétés comme une « stratégie de commercialisation »);
- ▶ commercialiser de façon dynamique – commencer avec les organismes privés, p. ex., l'Association des banquiers canadiens, les chambres de commerce, puis progresser aux niveaux provincial, local et régional;
- ▶ encourager le SM ou le ministre [d'IC] à prendre en charge l'initiative et à la promouvoir partout;
- ▶ créer un vidéo national avec chaque province et inclure des témoignages de clients; et
- ▶ réviser l'établissement d'une présence nationale commune, c.-à-d., un logo, une présentation uniforme (proposition de plusieurs Centres).

Afin d'évaluer les suggestions relatives aux services de commercialisation, il est important de comprendre les attentes des Centres, des partenaires de gestion et du Secrétariat national envers les activités de commercialisation. Cette question est discutée à la section 7.1, sous la rubrique « Sensibilisation et soutien au réseau des CSEC ». Néanmoins, il ressort clairement que les clients ressentent un besoin d'une stratégie de commercialisation et des activités accrues de commercialisation.

Les activités suivantes ont été suggérées pour aider le Secrétariat national à continuer à renforcer et à accroître la communication au sein du réseau des CSEC. Sauf indication contraire, ces idées ont été proposées par un seul Centre :

- ▶ exposer le personnel du Secrétariat national à une expérience de première ligne dans les Régions, pour contribuer à améliorer la conception des produits d'information et l'infrastructure technique en vue de leur offrir un soutien (proposition de plusieurs Centres);
- ▶ convoquer des comités opérationnels plus souvent (proposition de plusieurs Centres et de quelques représentants des partenaires de gestion);
- ▶ favoriser une communication mutuelle entre les groupes pertinents au moment de s'attaquer aux problèmes (c.-à-d., comités, groupes techniques, Centres de petite taille, etc.);
- ▶ fournir des mises à jour régulières aux Centres durant le déploiement des projets, même si un projet est arrêté (proposition de plusieurs Centres);
- ▶ faire en sorte que les Centres soient au courant de ce qui se passe au niveau national;
- ▶ fournir aux Centres un délai d'exécution plus long lors de l'introduction de nouvelles initiatives, en reconnaissance du fait que les Centres représentent également des partenariats et qu'ils ne soient pas toujours en mesure d'adopter les suggestions ou les idées du

gouvernement fédéral sans consulter leurs partenaires (voir Question 10) (proposition faite par les Centres et les partenaires de gestion);

- ▶ encourager les SMA à se réunir plus souvent (cette observation a été fréquemment citée par les partenaires de gestion et le Secrétariat national); et
- ▶ traduire l'information avant de l'envoyer au partenaire de gestion du Québec (proposition faite par un partenaire de gestion).

Plusieurs de ces suggestions répondent aux préoccupations identifiées durant les entrevues et le Secrétariat national devrait sérieusement envisager : d'uniformiser les communications durant le déploiement des projets; et de fournir des forums aux équipes interfonctionnelles et aux employés du Secrétariat national pour qu'ils puissent acquérir une expérience de première ligne lorsqu'une telle expérience sera susceptible de contribuer à l'avancement du projet. Il faudrait maintenir ou accroître le nombre des réunions et des téléconférences organisées par les comités.

Les gestionnaires supérieurs recommandent également que le Secrétariat national travaille plus étroitement avec les représentants des partenaires de gestion. Les opinions divergent quant à savoir s'il faudrait établir un comité distinct, avec un mandat spécifique et un calendrier de réunions, pour remplacer le groupe de travail ad hoc actuel composé des personnes-ressources des partenaires de gestion. Notre conclusion générale veut que le Secrétariat national explore la façon dont il peut davantage aider ces représentants dans leur rôle de coordination, avant de mettre sur pied un autre comité.

Les suggestions suivantes concernent les produits d'information; sauf indication contraire, ces suggestions ont été émises par un seul Centre :

- ▶ améliorer la vitesse et la fiabilité de l'accès à distance à ICAN et aux bases de données (cette suggestion a été mentionnée par plusieurs Centres);
- ▶ élargir les essais des CD-ROM aux logiciels disponibles dans les Centres avant leur livraison;
- ▶ éduquer les ministères impliqués dans le SIE à ne pas imputer des frais sur les publications que les Centres distribuent pour leur compte;
- ▶ suggérer une série de bases de données types pour le personnel de première ligne;
- ▶ automatiser la commande de publications; ajouter des liens aux sites Internet pour faciliter l'impression des copies papier;
- ▶ accroître les activités visant à repérer de nouvelles publications gouvernementales pertinentes;
- ▶ rationaliser le SIE - indiquer les documents les plus populaires, fournir des catalogues qui ne sont pas aussi massifs pour les clients;
- ▶ élargir la formation nationale, accroître le contenu, p. ex. CD-ROM, produits d'Internet;
- ▶ fournir plus de soutien aux Centres pour élaborer le contenu, c.-à-d., Équipe Canada, exportations, etc.; et

- ▶ recueillir et vérifier les renseignements ministériels pour le SIE par le truchement d'Internet, au moyen des pages Web existants, lorsqu'approprié (proposition faite par deux ministères impliqués dans le SIE).

La plupart des suggestions relatives aux produits d'information ont été émises par une seule partie, et elles peuvent donc être testées auprès des clients pour déterminer s'il existe une demande ou un besoin suffisants pour ces modifications. Les exceptions sont la question l'accès à distance à ICAN et aux bases de données, ainsi que l'utilisation d'Internet pour recueillir les renseignements du SIE. Dans plusieurs Centres, les problèmes actuels avec la vitesse et la fiabilité de l'accès à distance sont assez graves pour nuire à l'utilisation de ces produits. Le Secrétariat national devrait étudier ces problèmes techniques. L'utilisation d'Internet dans la collecte de renseignements du SIE est déjà à l'étude et ces commentaires de deux ministères impliqués dans le SIE démontrent qu'il existe un soutien pour cette initiative.

En général, les interviewés trouvent que le Secrétariat national offre déjà des services clés. Néanmoins, certains nouveaux services ont été suggérés par un seul Centre ou un seul ministère impliqué dans le SIE :

- ▶ assurer une fonction de vérification ou d'interrogation en ce qui concerne les statistiques sur les services;
- ▶ fournir une trousse d'initiation ou d'orientation à l'intention des nouveaux employés et cadres afin de les familiariser avec le Secrétariat national;
- ▶ aider à la résolution des problèmes en matière de RH, c.-à-d., NGC, descriptions de travail uniformisées, traiter les différences salariales attribuables aux organismes d'attache;
- ▶ fournir un niveau élevé de services aux ministères impliqués dans le SIE dans les Centres, tels que les points de services régionaux pour les programmes (proposition faite par un ministère impliqué dans le SIE); et
- ▶ établir un comité composé de représentants ministériels du SIE (proposition faite par un ministère impliqué dans le SIE).

Même si le processus d'entrevue n'a pas cerné des problèmes étendus qui pourraient être traités par ces idées, ces dernières sont susceptibles de revêtir un intérêt pour les Centres ou les ministères impliqués dans le SIE. Il est facile de constater qu'une trousse d'orientation pourrait s'avérer utile pour les nouveaux employés et cadres et que les ressources nécessaires pour créer une telle trousse ne seraient pas prohibitives; cette suggestion pourrait donc être concrétisée s'il y a un intérêt suffisant. Les autres suggestions sont de nature continue et pourraient donc nécessiter un engagement annuel de temps et/ou de ressources de la part du Secrétariat national et des Centres (ou des ministères impliqués dans le SIE dans le cas de la dernière suggestion). Ces suggestions devraient être poursuivies seulement s'il y a un ferme intérêt, car il existe déjà une demande d'activités accrues en matière de commercialisation et de communications.

## 7. Objectifs

On a demandé à la gestion supérieure du Secrétariat national et aux partenaires de gestion d'évaluer la pertinence et l'intégralité des objectifs du Secrétariat national.

### **Question 7 : Les objectifs du Secrétariat national restent-ils pertinents pour le réseau des CSEC?**

De façon générale, les gestionnaires supérieurs considèrent que les cinq objectifs sont toujours pertinents; mais, comme on l'a mentionné ci-dessus, il n'est probablement pas nécessaire que ces objectifs soient livrés par le Secrétariat national. Aucun interviewé n'a jugé qu'il était nécessaire d'établir des objectifs supplémentaires.

Ayant établi la pertinence et l'intégralité des objectifs du Secrétariat national, il est maintenant temps d'évaluer le progrès accompli dans la réalisation de ces objectifs et les obstacles potentiels à celle-ci.

### **7.1 Réalisation des objectifs**

#### **Question 8 : Le Secrétariat national a-t-il réalisé ses objectifs?**

Le Secrétariat national a réalisé trois de ses cinq objectifs, soit le fonctionnement en tant qu'un réseau national, les produits d'information et l'infrastructure technique. Des progrès ont été réalisés au chapitre d'un autre objectif, sauf la fonction de servir d'une source d'information en matière de gestion pour le gouvernement fédéral, mais certaines améliorations peuvent toujours être apportées aux rapports de situation. Il reste encore beaucoup à faire en ce qui concerne les autres objectifs, soit la création d'une sensibilisation et d'un soutien au réseau des CSEC, particulièrement parmi les partenaires.

#### **Les CSEC fonctionnent en tant qu'un réseau national**

La grande majorité des interviewés jugent que les CSEC fonctionnent en tant qu'un réseau national, c'est-à-dire que les Centres partagent des renseignements et des pratiques exemplaires entre eux. En revanche, de nombreux Centres ont signalé que le réseau n'a pas une présence nationale, ni une présentation uniforme pour les Centres. L'objectif du Secrétariat national ne vise pas à assurer ou à promouvoir une telle présence nationale; la question des panneaux et des logos a déjà été soulevée par le passé, mais plusieurs Centres trouvent qu'il est temps d'aborder cette question à nouveau. Bien que le fait de tâter le terrain par rapport à cette question nécessite peu d'efforts, il existe d'autres questions plus urgentes que le Secrétariat national devrait poursuivre.

Les gestionnaires supérieurs et les gestionnaires des Centres ont souvent mentionné que la principale force ou valeur du Secrétariat national réside dans son rôle visant à assurer que les CSEC fonctionnent en tant qu'un réseau national; ils ont indiqué que la plupart de leurs activités appuient cet objectif. Les gestionnaires supérieurs considèrent que la diffusion de renseignements sur les normes et les initiatives fédérales constituent une activité importante dans cette lignée. Un seul gestionnaire supérieur a fait une distinction entre le succès antérieur du Secrétariat national (il jouait un rôle essentiel dans l'établissement du réseau) et les exigences futures (les organismes pourraient gérer et offrir la perspective nationale sans le Secrétariat national); or, plusieurs Centres trouvent qu'en l'absence du Secrétariat national, le réseau sera fragmenté.

## **Produits d'information abordables, actuels et pertinents;**

### **Infrastructure efficace et novatrice**

Les gestionnaires s'entendent également pour dire que le Secrétariat national fait un très bon travail au chapitre de la prestation des produits d'information de base et de l'infrastructure technique. La section 6 a abordé certaines sources d'insatisfaction à l'égard de l'infrastructure technique et de son soutien, mais la plupart d'entre elles ont été, ou seront bientôt, résolues.

### **Sensibilisation et soutien au réseau des CSEC**

Les Centres et les gestionnaires des partenaires de gestion trouvent que le Secrétariat national n'a pas suffisamment haussé la sensibilisation et le soutien au réseau des CSEC. La plupart jugent que leurs partenaires sont sensibilisés aux avantages d'être membre du réseau des CSEC. Certains estiment que les rapports sur l'état du réseau (question discutée à la prochaine section) ne sont pas mis à la disposition des partenaires. Les gestionnaires des Centres s'attendent à ce que des avantages bien précis découlent d'une sensibilisation accrue, notamment une collaboration accrue et le partage des coûts avec les partenaires.

Il est également possible d'évaluer la capacité du Secrétariat national de créer avec succès une sensibilisation et un soutien à l'initiative dans le contexte de la collectivité fédérale en général. Pour les ministères impliqués dans le SIE, les avantages les plus importants que retirent leurs organismes sont l'accès à guichet unique, le point de vente pour les renseignements ministériels et une prestation partout au Canada. Les employés du Conseil du Trésor impliqués dans l'initiative Service Canada sont très familiers avec les CSEC, et les citent fréquemment comme un exemple d'une prestation de services novatrice et améliorée par le gouvernement. Il est difficile de déterminer dans quelle mesure cette sensibilisation résulte des efforts spécifiques déployés par le Secrétariat national et dans quelle mesure elle découle des relations établies lorsque l'initiative des CSEC se trouvait sous l'égide du Conseil du Trésor, de la participation d'Industrie Canada à l'initiative Service Canada et de la sensibilisation générale à l'initiative; quoi qu'il en soit, cette sensibilisation servira à promouvoir davantage l'initiative des CSEC. Il convient de mentionner que les personnes contactées au sein de la collectivité fédérale en général pour évaluer leur niveau de sensibilisation aux avantages procurés par l'adhésion au réseau des CSEC sont impliquées dans les CSEC au niveau opérationnel. Nous n'avons pas évalué le degré de sensibilisation au niveau de la gestion supérieure.

En somme, la collectivité fédérale générale semble être consciente des avantages généraux que procure la participation au réseau des CSEC sur le plan opérationnel; néanmoins, les Centres et les partenaires de gestion ne sont pas satisfaits du niveau de sensibilisation actuel. De toute évidence, la cible du Secrétariat national constitue les ministères nationaux et les organismes nationaux qui sont des membres actuels ou des membres potentiels (voir Tableau 1 : Modèle de service du Secrétariat national). Les Centres et les partenaires de gestion sont responsables de cibler les partenaires locaux et régionaux, y compris les bureaux régionaux des ministères fédéraux. Nous concluons donc qu'il existe un écart entre les attentes des Centres et des partenaires de gestion et celles du Secrétariat national en ce qui concerne le type de sensibilisation que le Secrétariat national devrait favoriser parmi les partenaires. Les Centres et les partenaires de gestion semblent vouloir des niveaux élevés de sensibilisation qui donneront lieu à un engagement

accru au partenariat. Pour ce faire, la gestion supérieure dans les organismes partenaires doit être au courant des avantages. Les rapports statistiques que le SSC est censé fournir viennent renforcer cette attente parmi les Centres et les partenaires : les partenaires auront ainsi des preuves que leur participation et leur collaboration leur offrent, ou pourraient leur offrir, des avantages spécifiques. Le Secrétariat national estime qu'il devrait concentrer ses efforts sur les initiatives pertinentes au réseau des CSEC qui se déroulent à Ottawa, par exemple la ligne téléphonique d'ECI. Les ressources affectées à la commercialisation semblent nécessiter un niveau de sélection minutieuse des organisations ou des initiatives à aborder. Cette question est discutée en détail à la question 9.

### **Source d'information en matière de gestion**

Les clients externes interrogés (qui constituent un petit groupe) ont reconnu et apprécié la responsabilité du Secrétariat national d'agir comme la source d'information en matière de gestion sur le réseau des CSEC pour le gouvernement. Un certain nombre d'interviewés ont commenté la valeur et la réussite du Secrétariat national dans l'élaboration des présentations au Conseil du Trésor et au Cabinet. Toutefois, il y a place à amélioration dans deux des activités spécifiques menées par le Secrétariat national à titre de source d'information en matière de gestion.

Le Secrétariat national doit fournir plus de rapports sur l'état du réseau à l'intention des partenaires et des clients externes. Ces rapports devraient être adaptés aux partenaires. Par exemple, les ministères impliqués dans le SIE ont différents besoins en matière de rétroaction; certains veulent connaître le nombre d'occurrences, alors que d'autres veulent des renseignements sur les réactions de leurs clients par rapport à l'information diffusée. Certains Centres ont observé que le SSC peut faciliter le rapport des résultats nationaux. Toutefois, comme on en discutera à la Question 10, le Secrétariat national n'exerce aucune autorité pour ce qui est d'exiger aux Centres de rendre compte des statistiques d'une manière régulière ou uniformisée.

Les réactions sont mixtes quant à la réussite du Secrétariat national à coordonner des réponses à des questions qui touchent l'ensemble du réseau dans le contexte de la structure de reddition de comptes des partenaires de gestion. Certains Centres applaudissent les mesures rapides prises par le Secrétariat national, alors que d'autres jugent qu'ils doivent être consultés avant de prendre un engagement. De nombreux Centres ont mentionné la confusion qui se dégage au chapitre de la *Loi sur les langues officielles* et ont estimé que le Secrétariat national devrait déployer plus d'efforts pour éliminer cette confusion.

Les « clients » externes que nous avons interrogés au sein du Secrétariat du Conseil du Trésor sont très familiers avec les CSEC (probablement en raison du fait que l'initiative tire son origine du Conseil du Trésor) et ont contacté le Secrétariat national assez souvent pour obtenir des renseignements ou de l'aide sur des questions pertinentes. Ils ont dit beaucoup de bien au sujet de l'initiative (« un important exemple actuel qui illustre la diversification fructueuse des modes de prestation de services ») et des services qu'ils reçoivent du Secrétariat national.

## 7.2 Obstacles potentiels

L'évaluation a abordé deux obstacles potentiels spécifiques : les ressources et l'autorité attribuée au Secrétariat national. Rappelons que le Secrétariat national a atteint trois de ses cinq objectifs, qu'il a réalisé certains progrès au chapitre du quatrième objectif et qu'il doit déployer plus d'efforts pour le cinquième objectif.

### **Question 9 : Le Secrétariat national dispose-t-il de ressources (monétaires) nécessaires pour réaliser ses objectifs?**

Bien que le consensus général soit que le Secrétariat national dispose de ressources suffisantes, on a dégagé deux domaines où l'augmentation des ressources pourrait avoir une répercussion positive : la commercialisation et le soutien à l'infrastructure technique.

Selon les gestionnaires des Centres et des partenaires de gestion, il faut déployer plus d'efforts dans le domaine de la commercialisation; à l'heure actuelle, cette activité reçoit une somme de 160 000 \$ à partir du Fonds pour l'amélioration du système et implique une partie du temps du directeur exécutif et du gestionnaire de développement de partenariat. La proposition relative au Fonds pour l'amélioration du système préconise la répartition suivante : 50K \$ pour les outils de commercialisation, 25K \$ pour les publications, 20K \$ pour la promotion nationale du PAI, 15K \$ pour le bulletin d'information InterConnexion et 50K \$ pour les activités diverses, dont les activités promotionnelles nationales auxquelles les CSEC sont invités à participer et la ligne 1-800 du réseau. La stratégie du Secrétariat national visant à concentrer ses efforts sur des initiatives spécifiques auxquelles peut assister le réseau des CSEC est raisonnable, compte tenu des fonds consacrés à la commercialisation à partir du Fonds pour l'amélioration du système.

Un partenaire de gestion et un gestionnaire de Centre ont, en effet, suggéré que le Secrétariat national devrait obtenir plus de ressources pour la commercialisation. Grâce à des ressources supplémentaires, le Secrétariat national pourrait accorder à cette activité une attention suffisante pour répondre aux attentes des Centres et des partenaires de gestion qui espèrent que les activités de commercialisation créent des relations plus solides avec les partenaires et procureront des avantages accrus au réseau.

Les employés du Secrétariat national et certains Centres jugent qu'il est nécessaire d'affecter plus de ressources humaines à l'équipe responsable de l'infrastructure technique. Bien que les Centres soient satisfaits de l'infrastructure technique, plusieurs ont mentionné que le soutien technique était parfois insatisfaisant à cause des longs délais d'attente et des retards imprévus lors du déploiement des projets. Or, ces retards ne sont pas tous liés au projet en soi; durant le déploiement du SSC, certains Centres ont éprouvé des difficultés à obtenir un soutien pour des questions qui ne concernaient pas le SSC, notamment LotusNotes.

Le Secrétariat national n'a pas tout à fait réussi à rendre compte des statistiques nationales. Bien que le manque de ressources n'en représente pas la raison principale, les gestionnaires du Secrétariat national ont indiqué que, s'ils devaient assumer une responsabilité accrue pour la collecte et le rapport de statistiques, ils auraient besoin d'employés supplémentaires.

Plusieurs Centres ont mentionné leur besoin spécifique en matière de ressources accrues pour la dotation en personnel. Ils jugent que le budget de plus en plus restreint n'encourage pas la

croissance dans les Centres. Quelques gestionnaires ont indiqué que les fonds opérationnels supplémentaires devraient être dirigés aux Centres plutôt qu'au Secrétariat national.

Quatre questions ont été identifiées au chapitre du fonds pour l'amélioration du système; bien qu'aucune mesure immédiate ne soit requise, les deux premières questions doivent être surveillées, alors que les deux dernières doivent être étudiées dans les discussions relatives à la reddition de comptes :

- ▶ L'argent disponible pour les nouvelles initiatives semble diminuer. En conséquence, le Secrétariat national a dû chercher un financement supplémentaire, soit à l'interne sous forme de contributions par les partenaires de gestion (chose que la plupart n'aiment pas beaucoup), soit à l'externe par des sources telles que Service Canada.
- ▶ Une grande partie du fonds pour l'amélioration du système sert aux coûts de fonctionnement du SIE et de l'infrastructure technique. Il est nécessaire de suivre de près ces éléments pour assurer que les produits d'information de base et l'infrastructure technique ne sont pas touchés à mesure que des projets se disputent âprement la faveur pour obtenir un financement du fonds pour l'amélioration du système. On fait également remarquer que si le nombre des nouveaux projets devient trop élevé, la qualité de l'ensemble est susceptible de diminuer. D'après certains Centres, le fonds pour l'amélioration du système ne devrait servir qu'à des projets qui peuvent être déployés à l'échelle nationale.
- ▶ Si la plupart de l'argent du fonds pour l'amélioration du système est utilisé pour les opérations, il faudrait peut-être reconnaître cela en transférant ce montant dans le budget des opérations du Secrétariat national. Cette possibilité devrait probablement être évaluée parallèlement à l'établissement d'ententes de responsabilité, car cela pourrait servir à renforcer l'autorité du Secrétariat national.
- ▶ Relativement au dernier point, le fonds pour l'amélioration du système est affecté dans le cadre d'un exercice annuel de budgétisation de base 0. Certains gestionnaires du Secrétariat national considèrent cela long et inutile; d'autres soulignent que, même si cela est vrai, cette méthode offre une validation régulière de l'approche et des activités du Secrétariat national sert d'un moyen pour éduquer les nouveaux SMA sur les activités; de plus, puisque les employés sont désormais habitués à cette méthode, celle-ci ne constitue pas une tâche trop laborieuse.

**Question 10 : L'autorité attribuée au Secrétariat national, au nom des partenaires de gestion, est-il adéquat pour réaliser ses objectifs?**

Cette question a soulevé de nombreuses opinions variées et incompatibles. Par exemple, pour certains, le Secrétariat national a trop peu d'autorité, pour d'autres il en a trop et pour d'autres encore il a juste assez. Le progrès accompli par le Secrétariat national au chapitre de la réalisation de ses objectifs a été discuté à la section 6.1. De nombreux exemples ont été cités pour illustrer le gaspillage de temps et/ou de ressources ou les occasions manquées; ces exemples ont été attribués à l'incapacité du Secrétariat national à dicter une ligne d'action spécifique ou un choix de produits particuliers. Ces exemples ont des incidences sur la capacité du Secrétariat national de fournir des produits d'information abordables, une infrastructure technique efficace et de maximiser les

avantages potentiels aux ministères partenaires et aux organismes. Quoi qu'il en soit, de nombreux interviewés ont signalé que le Secrétariat national fait un excellent travail tout en fonctionnant dans une situation difficile. Nous étudierons en plus de détail la question de l'autorité à cause de l'importance de la question et de la vaste gamme d'opinions qu'elle a suscitées.

### **Gestionnaires et personnel des Centres**

Presque tous les Centres ont jugé que le Secrétariat national n'exerçait pas assez d'autorité, mais ils ont reconnu les circonstances difficiles dans lesquelles ce dernier fonctionne. De plus, certains Centres ont indiqué plusieurs exemples où le Secrétariat national ne pouvait pas assurer que les décisions prises par les partenaires de gestion avaient été menées à bien, notamment dans le cas de l'uniformisation de la collecte des statistiques. Les avantages prévus pour le réseau ont été retardés et diminués car le Secrétariat national ne dispose pas d'une autorité nécessaire, par exemple le manque de statistiques au niveau national, ce qui entraîne des répercussions sur l'établissement de partenariats.

Bien que les opinions diffèrent quant à la façon optimale d'accroître l'autorité du Secrétariat national, la plupart s'entendent pour dire que les partenaires de gestion pourraient déléguer plus d'autorité, dans certains domaines ou à l'intérieur de certaines limites, notamment la collecte des statistiques et/ou les normes en matière de technologie.

Les problèmes surviennent également parce que les parties concernées proviennent de différents organismes, par exemple : les intérêts de quelle partie le Secrétariat national devrait-il défendre lorsqu'il y a des différences au sein du réseau? Les réseaux parallèles, tels qu'Entreprise autochtone Canada et Service Canada, peuvent également causer des sentiments de loyauté divergents car ils peuvent être considérés soit comme des initiatives que le réseau des CSEC devrait appuyer, soit comme une concurrence. On a laissé entendre que l'amélioration des et la définition claire des responsabilités pourraient améliorer la situation.

### **Gestionnaires et personnel du Secrétariat national**

Les gestionnaires et les employés du Secrétariat national sont assez frustrés par leur manque d'autorité. Ils ont indiqué qu'en plus d'être trop lente et trop compliquée, la structure de régie actuelle nuit à la capacité du Secrétariat national de réaliser ses objectifs. Par exemple, ils dépendent des Centres pour obtenir l'information statistique requise pour établir des partenariats et gérer le SIE; toutefois, ils n'ont aucune autorité pour exiger que les Centres utilisent des définitions de données uniformes ou qu'ils soumettent cette information sur une base régulière. En outre, le roulement parmi les SMA entrave également la capacité du Secrétariat national de réaliser ses objectifs. Relativement à ces problèmes, les gestionnaires du Secrétariat national trouvent que l'absence d'un point d'autorité unique embrouille ou complique la reddition de comptes relative à l'initiative des CSEC (par exemple, il n'y a aucun rapport global de l'initiative au Parlement); et, par conséquent, certains éléments « passent à travers les mailles du filet » (par exemple, les CSEC n'étaient pas inclus dans la récente publication d'InfoSource). En ce qui concerne cette dernière plainte, il se peut que ce problème s'atténue grâce aux activités accrues en matière de communication et de sensibilisation.

### **Gestionnaires supérieurs**

Comme il fallait s'y attendre, les opinions des gestionnaires supérieurs représentant les partenaires de gestion étaient, en grande partie, considérablement différentes de celles des gestionnaires du Secrétariat national :

- ▶ À une exception près, les représentants des partenaires de gestion estiment que le Secrétariat national exerce suffisamment d'autorité pour réaliser ses objectifs. En effet, trois gestionnaires ont souligné que le Secrétariat national devrait, en vertu de sa conception, exercer très peu d'autorité; il devrait plutôt obtenir des directives de la part des partenaires de gestion qui ont une autorité.
- ▶ Le seul gestionnaire en désaccord avec ce point de vue trouve que le Secrétariat national ne devrait pas consulter les partenaires de gestion sur tant de questions opérationnelles, particulièrement celles qui ne sont pas régies par des politiques fédérales existantes clairement définies. L'établissement d'ententes officielles serait une stratégie utile pour examiner et, probablement réviser, les attentes des partenaires de gestion à l'égard du Secrétariat national.
- ▶ De plus, les gestionnaires supérieurs souhaitent renforcer la reddition de comptes du Secrétariat national à l'égard des SMA des partenaires de gestion. Certains gestionnaires jugent que cette responsabilisation a été compromise, dans une certaine mesure, par la structure actuelle de reddition de comptes; néanmoins, la plupart ne l'ont pas identifié comme un problème majeur. Il a été suggéré que le Secrétariat national serait mieux situé dans le Bureau du Portefeuille d'IC, bien que les gestionnaires familiers avec cette unité se sont fortement opposés à cette mesure. La suggestion la plus fréquente quant à la façon dont le Secrétariat national serait davantage tenu de rendre des comptes aux SMA était d'établir des ententes officielles entre les parties pour souligner les rôles et les responsabilités de chacune. Une autre suggestion consistait à renforcer le rapport entre le Secrétariat national et le président du Comité des SMA partenaires de gestion.

Les représentants des partenaires de gestion se sont entendus pour dire qu'en grande partie, le fonctionnement en partenariat est un processus lent et encombrant. (Alors qu'un partenaire a jugé que ce processus n'était pas plus lent que la gestion d'une fonction d'exécution « à la manière traditionnelle », un autre a estimé que les décisions devraient être prises lentement pour assurer une compréhension commune entre les intervenants.) Toutefois, ils croient également que « les avantages d'agir ainsi l'emportent sur les coûts » et que la plupart de ces avantages reviennent aux clients des CSEC. Le sentiment générale est que l'initiative des CSEC n'aurait pu remporté un tel succès sans cette approche de partenariat; et que si le Secrétariat national avait reçu une plus grande autorité hiérarchique, il n'aurait pas pu maintenir le partenariat. Un certain nombre d'interviewés ont également mentionné que cela est d'autant plus vrai maintenant que certains Centres comptent des partenariats bien établis qui leur sont propres - c.-à-d., les CSEC ne représentent pas seulement une initiative fédérale et l'orientation fédérale que reçoivent les Centres doivent être introduits aux besoins et aux préoccupations des autres partenaires en vue

d'établir un équilibre. Si le Secrétariat national est trop autoritaire, il sera très difficile de gérer cet équilibre délicat.

En raison des opinions très divergentes sur ce sujet, nous avons tiré la conclusion que, même si l'initiative des CSEC semble maintenir cet équilibre entre les partenaires avec assez de succès, les partenaires de gestion devraient examiner de près la question quant à savoir s'il existe certains domaines opérationnels dans lesquels le Secrétariat national pourrait se voir confier plus d'autorité. (Ils peuvent décider qu'il n'en existe aucun.) À cette fin, une méthode consisterait à établir des ententes officielles entre le Secrétariat national et les partenaires pour souligner les divers rôles et responsabilités de chacun. Cet exercice - c'est-à-dire, discuter, identifier et articuler les redevances de tous les participants - a été suggéré par un certain nombre de gestionnaires supérieurs en tant qu'une activité très utile pour régler plusieurs questions, notamment la communication, la reddition de comptes et la structure actuelle des rapports hiérarchiques.

Il est encourageant de noter que plusieurs gestionnaires supérieurs ont mentionné que les partenaires de gestion devraient faire l'objet d'une évaluation. La question relative à l'autorité du Secrétariat national devrait être revue lorsque les résultats issus d'une ou de plusieurs évaluations des partenaires de gestion seront disponibles.

## **8. Conclusions et recommandations**

Dans l'ensemble, les clients du Secrétariat national sont très satisfaits des services qu'ils obtiennent du Secrétariat national. Ils estiment que le Secrétariat national apporte une contribution précieuse à l'initiative des CSEC, surtout en assurant que les Centres partagent les pratiques exemplaires et les leçons apprises. De plus, les produits d'information et l'infrastructure technique sont essentiels au fonctionnement des Centres. Qui plus est, le Conseil du Trésor cite les CSEC comme un exemple d'une prestation de services novatrice et améliorée. La demande de services et les efficiences en matière de coûts réalisées pour le réseau indiquent que le Secrétariat national devrait continuer à offrir ces services.

Tous les services offerts ont été identifiés comme étant importants, et le degré de satisfaction à l'égard des services et du personnel est élevé. Des suggestions ont été faites quant à la façon d'améliorer les services, mais la plupart de celles-ci étaient des améliorations et peu de problèmes communs ont été identifiés. Cependant, il existe certains domaines de préoccupation. Les gestionnaires ont identifié de façon uniforme qu'un domaine où le Secrétariat national pourrait déployer plus d'efforts serait la sensibilisation des partenaires aux avantages de la participation. Étroitement lié à cette activité est le besoin de rendre compte des statistiques nationales qui, selon plusieurs, ne sont pas suffisantes; toutefois, le déploiement du Système des services à la clientèle devrait améliorer la situation. Les Centres ont également identifié un besoin d'une stratégie nationale de commercialisation et ont jugé qu'il était temps de revoir la question d'une présence nationale.

Les objectifs du Secrétariat national continuent d'être pertinents. Le Secrétariat national a atteint ses objectifs relatifs au fonctionnement en tant qu'un réseau national, à la prestation de produits d'information de base et à l'infrastructure technique. Des progrès ont été réalisés au chapitre de l'objectif visant à servir d'une source d'information en matière de gestion pour le gouvernement fédéral, mais certaines améliorations peuvent toujours être apportées au chapitre des rapports de situation. L'autre objectif concerne la création d'une sensibilisation et d'un soutien au réseau des CSEC. Il reste encore beaucoup à faire dans ce domaine, particulièrement pour ce qui est de communiquer les avantages de l'adhésion aux partenaires.

Une question a suscité beaucoup d'intérêt et d'opinions divergentes : l'autorité attribuée au Secrétariat national, au nom des partenaires de gestion, est-elle suffisante pour la réalisation des objectifs du Secrétariat national? Selon certains gestionnaires de gestion, le Secrétariat national adopte parfois une attitude plus autoritaire qu'ils ne le voudraient. Réciproquement, les gestionnaires du Secrétariat national se sentent fréquemment frustrés par leur manque d'autorité. Bon nombre des Centres jugent que le Secrétariat national n'a pas suffisamment de « mordant ». Les employés des partenaires de gestion et des Centres ont reconnu que le Secrétariat national a fait un bon travail dans l'établissement d'un équilibre entre les intérêts des partenaires impliqués dans l'initiative.

## **Recommandations :**

On a identifié trois domaines où d'importants changements pourraient produire des avantages à l'initiative des CSEC : l'officialisation des rôles et des responsabilités, la commercialisation et les communications.

### **Officialisation des rôles et responsabilités**

Dans le cadre de l'évaluation, nous avons dégagé de nombreuses opinions divergentes sur les rôles et les responsabilités du Secrétariat national et des partenaires de gestion.

Il est recommandé que le Secrétariat national et les partenaires de gestion clarifient leurs rôles et responsabilités respectifs.

Bien que le Secrétariat national réalise la plupart de ses objectifs, les Centres ont identifié le manque d'autorité sur la collecte des statistiques comme un domaine où une autorité supplémentaire pourrait fournir des avantages non négligeables. La demande faite par les Centres et les partenaires de gestion pour la création d'une sensibilisation accrue est une autre indication que les statistiques nationales offertes aux partenaires risquent de procurer des avantages au réseau des CSEC. Même si les partenaires de gestion estiment que le Secrétariat national exerce une autorité suffisante pour réaliser ses objectifs, il mérite de réexaminer cette question par rapport aux domaines opérationnels à la lumière des répercussions et des occasions manquées.

Il est recommandé que le Secrétariat national et les partenaires de gestion examinent de plus près les domaines **opérationnels** dans lesquels le Secrétariat national pourrait se voir confier plus d'autorité, notamment la collecte des statistiques, ou dans lesquels des politiques fédérales clairement définies sont en place.

### **Commercialisation**

Il existe un écart entre les attentes des Centres et des partenaires de gestion et celles du Secrétariat national en ce qui concerne le type de sensibilisation que ce dernier devrait favoriser parmi les partenaires. Le Secrétariat national concentre ses efforts sur les initiatives pertinentes au réseau des CSEC, par exemple la ligne téléphonique d'ECI. Les Centres et les partenaires de gestion veulent des niveaux élevés de sensibilisation parmi leurs partenaires, dans l'espoir que cela résulte à un engagement accru au partenariat. Ils s'attendent à ce que le Secrétariat national utilise les statistiques nationales issues du SSC afin de fournir aux partenaires des preuves que leur participation et leur collaboration leur offrent, ou pourraient leur offrir, des avantages spécifiques. Ces deux types d'activités sont importants, mais le financement actuel des activités de commercialisation du Secrétariat national ne laisse pas beaucoup de place pour accroître le niveau des activités.

Il est recommandé que le Secrétariat national joue un rôle plus solide dans les activités de commercialisation nationale auprès des ministères partenaires, d'une façon coordonnée avec des activités régionales améliorées et que ce rôle devrait être financé adéquatement.

Une stratégie nationale de commercialisation devrait comporter les éléments suivants :

- ▶ un plan des rapports nationaux et d'autres domaines de commercialisation nationale
- ▶ une liste des organismes nationaux ciblés qui devraient recevoir des rapports de situation nationaux de la part du Secrétariat national
- ▶ un engagement clair de continuer à appuyer les initiatives nationales pertinentes au réseau des CSEC
- ▶ identification des organismes que le Secrétariat national et les partenaires de gestion ou les Centres pourraient contacter
- ▶ suggestions quant à la façon dont la stratégie peut être adaptée aux besoins régionaux et provinciaux

Bien que plusieurs de ces éléments se trouvent déjà dans la description des projets financés par le Fonds pour l'amélioration du système pour les activités de commercialisation nationale, une stratégie de commercialisation nationale aidera les partenaires de gestion et les Centres à coordonner leurs activités avec celles du Secrétariat national, s'ils décident de le faire, afin de maintenir ou de transmettre aux régions les engagements pris par un organisme partenaire dans l'administration centrale.

On s'attend à ce que le fait de fournir aux partenaires des rapports de situation nationaux s'avère très utile pour le réseau des CSEC. Afin d'assurer que ces rapports sont disponibles et fiables, il est important que le Secrétariat national, les partenaires de gestion et les Centres continuent d'appuyer le SSC.

### **Communications**

Un domaine qui a suscité de nombreuses suggestions relatives à l'amélioration des services actuellement offerts est celui des communications. Le Secrétariat national fait un excellent travail pour ce qui est d'assurer que le fonctionnement des Centres en tant qu'un réseau national; toutefois, on a cerné des domaines spécifiques où des communications accrues seraient susceptibles de rendre le réseau plus efficace.

Il est recommandé que le Secrétariat national continue de renforcer les communications au sein du réseau : en offrant aux Centres un calendrier de communications relatives au déploiement d'un projet; en accordant aux Centres suffisamment de temps pour consulter leurs partenaires; et en cherchant des possibilités pour fournir au personnel du Secrétariat national une expérience de première ligne avec les Centres.

## ANNEXE A : Objectifs du Secrétariat national

Le Secrétariat national vise les objectifs suivants :

- a. assurer que les **CSEC fonctionnent en tant qu'un réseau national** :
  - i. en favorisant un travail d'équipe entre les partenaires de gestion, les Centres et les comités des CSEC;
  - ii. en coordonnant et en abordant les questions opérationnelles qui sont pertinentes à plusieurs sites, sinon tous; et
  - iii. en créant un forum pour le partage des pratiques exemplaires.
- b. assurer que les Centres disposent d'une série de **produits d'information abordables, actuels et pertinents** afin de répondre aux demandes de leurs clients pour des renseignements d'affaires :
  - i. en examinant l'élaboration de nouveaux produits d'information (p. ex., Plan d'affaires interactif) et en les mettant à l'essai dans le cadre de projets pilotes, de concert avec les Centres;
  - ii. en faisant l'acquisition de produits d'information disponibles dans le commerce (p. ex., CD ROM, licences, documents gouvernementaux) pour les collections du Centre des ressources;
  - iii. en rassemblant et en offrant les renseignements fédéraux d'une manière précise, uniforme et opportune; et
  - iv. en suggérant des normes pour les renseignements des gouvernements provinciaux et municipaux.
- c. assurer que le réseau des CSEC dispose d'une **infrastructure technique efficace et novatrice** qui appuie les produits d'information de base et qui répond aux besoins des Centres :
  - i. en offrant une infrastructure technique (à la fois matérielle et logicielle) pour les produits nationaux pour le réseau (p. ex., Système des services à la clientèle, Système d'information sur les entreprises, Plan d'affaires interactif, Internet, Lotus Notes); et
  - ii. en examinant des nouvelles technologies (p. ex., bavardage-clavier interactif, Cold Fusion, WINFrames) et en les mettant à l'essai dans le cadre de projets pilotes pour le compte des Centres.
- d. créer une **sensibilisation et un soutien au réseau des CSEC** à titre de diffuseur des renseignements d'affaires :

- iii. en aidant les ministères et organismes partenaires à maximiser l'avantage potentiel découlant de la participation au réseau des CSEC;
  - iv. en menant des activités de commercialisation relative au réseau auprès des organismes nationaux qui sont des membres actuels ou potentiels du réseau des CSEC; et
  - v. en représentant le réseau dans les forums pertinents des secteurs public et privé, tant au pays qu'à l'étranger.
- e. servir d'une source d'information **en matière de gestion** sur le réseau des CSEC pour le gouvernement fédéral :
- i. en appuyant l'élaboration et le maintien de cadres de financement et de politiques (p. ex., Mémoires au Cabinet, présentations au Conseil du Trésor, ententes de partenariat fédéral-provincial);
  - ii. en rendant compte de l'état du réseau (p. ex., Fonds pour l'amélioration du système, rapports statistiques nationaux); et
  - iii. en coordonnant des réponses à des questions qui touchent l'ensemble du réseau, dans le contexte de la structure de reddition de comptes des partenaires de gestion.

**ANNEXE B : Résultats tabulés des questionnaires  
destinés aux coordinateurs des ministères impliqués dans le SIE**

**Veillez indiquer dans quelle mesure vous êtes en accord avec les affirmations suivantes.**

*Encerclez le chiffre qui représente le mieux vos opinions ou vos impressions; le chiffre 1 correspond à « tout à fait en désaccord », le 2 à « désaccord », le 3 à « ni en accord ni en désaccord », le 4 à « d'accord » et le 5 à « tout à fait en accord » et le 0 à « ne sais pas ».*

Tout à fait en désaccord                      Tout à fait N.S.P.  
en accord

	1	2	3	4	5	0
Nombre de réponses						
1. Le Secrétariat national met à jour l'information relative aux programmes, aux services et aux règlements de mon organisme de façon opportune.			1	8	1	1
2. Le niveau de service que les clients de mon organisme reçoivent par le biais du réseau des CSEC est uniforme.			1	3	1	1
1. Dans l'ensemble, le Secrétariat national diffuse les renseignements de mon organisme de façon satisfaisante.		3	1	6		
2. La rétroaction du Secrétariat national est utile pour mon organisme.	1	2	2	3		
5. Il est important pour le Secrétariat national d'encourager d'autres organismes nationaux à devenir membres du réseau des CSEC.		1	4		5	

**Commentaires**

6. Quels sont les avantages les plus importants que procure à votre organisme le recours au réseau des CSEC pour diffuser des renseignements sur les programmes, les services et les règlements?  
**9 commentaires reçus**
7. Avez-vous des suggestions quant à la façon dont le Secrétariat national pourrait améliorer ses services par rapport à votre organisme et à vos clients?  
**6 commentaires reçus**
8. Avez-vous d'autres commentaires  
**7 commentaires reçus**

**VEUILLEZ FAIRE PARVENIR CE QUESTIONNAIRE PAR TÉLÉCOPIEUR AU (613) 954-0017  
À JANICE JEFFS, D'ICI LE 5 MARS 1999**

**MERCI POUR VOTRE PARTICIPATION**

**ANNEXE C: Résultats tabulés des questionnaires  
destinés aux personnes-ressources des ministères impliqués dans le SIE**

**Veillez indiquer dans quelle mesure vous êtes en accord avec les affirmations suivantes.**

*Encerclez le chiffre qui représente le mieux vos opinions ou vos impressions; le chiffre 1 correspond à « tout à fait en désaccord », le 2 à « désaccord », le 3 à « ni en accord ni en désaccord », le 4 à « d'accord » et le 5 à « tout à fait en accord » et le 0 à « ne sais pas ».*

Tout à fait en désaccord                      Tout à fait N.S.P.  
en accord

	1	2	3	4	5	0
Nombre de réponses						
1. Le Secrétariat national me demande régulièrement de vérifier l'information dont il dispose sur les programmes, les services et les règlements de mon ministère dans le Système d'information sur les entreprises (SIE).				2	2	
2. Il est facile de contacter le Secrétariat national pour demander une modification ou une mise à jour à l'information relative à mon ministère dans le SIE.			2	1	1	
3. Lorsque je demande des modifications ou des mises à jour à l'information contenue dans le SIE, celles-ci sont effectuées rapidement.				1	1	2
4. Lorsque je demande des modifications ou des mises à jour à l'information contenue dans le SIE, celles-ci sont effectués correctement.				1	1	2
5. Mon dernier contact avec le Secrétariat national a été satisfaisant.				2	2	

**Commentaires**

6. Avez-vous des suggestions quant à la façon dont le Secrétariat national pourrait améliorer ses services par rapport à votre organisme?

**Aucun commentaire reçu**

7. Avez-vous d'autres commentaires?

**Aucun commentaire reçu**

**VEUILLEZ FAIRE PARVENIR CE QUESTIONNAIRE PAR TÉLÉCOPIEUR AU (613) 954-0017  
À JANICE JEFFS, D'ICI LE 5 MARS 1999**

**MERCI POUR VOTRE PARTICIPATION**