



Shared Services
Canada

Services partagés
Canada

PO Box 9808
STN T CSC
K1G 4A8

Casier postal 9808
Station T, CSC
K1G 4A8

L'honorable Kevin Sorenson, C.P., député
Président
Comité permanent des comptes publics
Chambres des communes
Ottawa (Ontario) K1A 0A6

JUN 02 2017

Monsieur le Député,

À la suite de ma lettre du 1^{er} décembre 2016, concernant la réponse du gouvernement du Canada au rapport du Comité permanent des comptes publics, intitulé *Rapport 4 — Services partagés en technologies de l'information (TI)*, soit un des rapports de l'automne 2015 du vérificateur général du Canada, c'est avec plaisir que je fournis au Comité une copie du rapport *Ce que nous avons entendu* de Services partagés Canada. Le rapport présente les résultats de vastes consultations menées auprès des employés de Services partagés Canada, d'autres fonctionnaires fédéraux, d'organisations clientes, de l'industrie et de jeunes fonctionnaires sur les plans de modernisation des TI. Les consultations ont eu lieu de septembre à novembre 2016 et Services partagés Canada a reçu plus de 2 500 soumissions avec des suggestions pour améliorer la prestation des services de TI, la gestion de projet et la sécurité informatique.

Services partagés Canada utilise les résultats, ainsi que les recommandations du vérificateur général, du Comité permanent des comptes publics, du Comité permanent des opérations gouvernementales et des prévisions budgétaires et d'un comité d'évaluation externe indépendant, en tant que sources de conseils pour continuer à actualiser notre plan d'infrastructure de TI du gouvernement du Canada. Le plan révisé présentera des actions réalistes et réalisables pour moderniser l'infrastructure de TI du gouvernement du Canada afin de permettre une prestation numérique plus efficace des programmes et des services à l'intention des Canadiens et Canadiennes. Une copie du plan d'infrastructure de TI du gouvernement du Canada sera fournie au Comité à la suite de l'examen du Cabinet.

.../2

J'espère que ce rapport de consultation intéressera le Comité. Pour de plus amples renseignements, n'hésitez pas à communiquer avec moi par téléphone au 613-670-1777 ou par courriel à ron.parker@canada.ca.

Je vous prie d'agréer, Monsieur le Député, l'expression de mes sentiments distingués.



Le président,
Ron Parker

Pièce jointe

C.c. Michael Ferguson, vérificateur général du Canada
Michel Marcotte, greffier, Comité permanent des comptes publics



Services partagés
Canada

Shared Services
Canada

Canada



Consultations été-automne 2016 : **Plan de transformation de la technologie de l'information** **Rapport final *Ce que nous avons entendu***

Rapport final sur les consultations en personne et en ligne
7 février 2016

Affaires publiques Ipsos
1, rue Nicholas, bureau 1400
Ottawa (Ontario) K1N 7B7
Tél. : 613-241-5802
Télec. : 613-248-7981
www.ipsos.ca

Table des matières

1	RÉSUMÉ.....	2
1.1	SOMMAIRE DES PRINCIPALES CONCLUSIONS.....	4
1.2	PRINCIPALES CONCLUSIONS.....	5
2	CONTEXTE.....	10
2.1	OBJECTIF.....	10
2.2	RECHERCHE ET COLLECTE DE DONNÉES.....	10
3	RÉSULTATS.....	12
3.1	EMPLOYÉS DE SPC.....	13
3.1.1	Webinaires.....	13
3.1.2	Cahiers interactifs.....	14
3.2	EMPLOYÉS DES ORGANISATIONS PARTENAIRES OU DES ORGANISATIONS CLIENTES.....	25
3.2.1	Webinaires.....	25
3.2.2	Cahiers interactifs.....	26
3.2.3	Courriels.....	37
3.3	JEUNES FONCTIONNAIRES FÉDÉRAUX.....	38
3.4	INDUSTRIE.....	38
3.4.1	Tables rondes de l'industrie.....	39
3.4.2	Cahier interactif.....	40
3.4.3	Courriels.....	50
3.5	CANADIENS.....	50
3.5.1	Cahiers interactifs.....	51
3.5.2	Courriels.....	58
4	ANNEXES.....	61
4.1	Annexe 1 : Interprétation des résultats.....	61
4.2	Annexe 2 : Participation.....	63
4.3	Annexe 3 : Méthodologie et échantillon.....	67
4.4	Annexe 4 : Cahier interactif destiné aux employés de SPC (exemple).....	69



1 RÉSUMÉ

Le présent rapport présente les conclusions découlant d'un processus de consultation en personne et en ligne qui a été mené pendant neuf semaines au nom de Services partagés Canada (SPC). Le but de cet exercice était d'obtenir les commentaires de différents groupes d'intervenants afin d'éclairer le Plan de transformation de l'infrastructure de la TI et sa mise à jour de 2016-2017.

Les données acquises dans le cadre de cet exercice de consultation serviront à réviser le Plan de transformation de l'infrastructure de la TI et sa mise à jour de 2016-2017 dans leur forme actuelle. Cela inclura la mise à jour du Plan en tenant compte des éléments suivants :

1. Nouvelles priorités et tendances;
2. Recommandations du rapport de 2015 du vérificateur général sur l'amélioration de la prestation de services, de la gestion de projets, de la gestion financière et de la production régulière de rapports sur les progrès et la santé des systèmes;
3. Recommandations des comités parlementaires;
4. Recommandations d'un comité d'examen indépendant.

Ces éléments, associés à la rétroaction provenant des consultations élargies, produiront le plan qui convient pour bâtir la plateforme numérique du gouvernement du Canada et améliorer la prestation des services fédéraux aux Canadiens.

Ces consultations visaient cinq groupes d'intervenants distincts : les employés de SPC, les employés du gouvernement du Canada, les jeunes fonctionnaires fédéraux, les représentants de l'industrie et la population canadienne. Les intervenants étaient invités à formuler leurs commentaires afin d'éclairer SPC au sujet des révisions apportées à son Plan de transformation de l'infrastructure de la TI et de sa mise à jour de 2016-2017.

Les objectifs des consultations étaient les suivants :

1. Sensibiliser davantage les publics cibles à l'orientation et aux plans mis à jour visant à transformer l'infrastructure de la technologie de l'information (TI) du gouvernement du Canada;
2. Recueillir des commentaires en vue de préciser et d'améliorer le Plan de transformation de l'infrastructure de la TI.

Le présent résumé présente les principales conclusions par groupe d'intervenants, et énumère plusieurs observations fondées sur une analyse exhaustive des données. Au total, plus de 2 500 contributions de données ont été soumises en ligne (c.-à-d. portail en ligne, webinaires ou Twitter) ou en personne (c.-à-d. tables rondes avec l'industrie ou en personne

lors de webinaires), et plus de 22 000 visiteurs uniques ont accédé au portail. L'activité relative aux cahiers d'exercices en ligne, ou cahiers interactifs, de laquelle découle une grande partie des données, a permis de recueillir 639 cahiers interactifs. Chaque cahier interactif comprenait, en moyenne, un ensemble de quatre questions ouvertes, ce qui a permis de recueillir plus de 2 400 réponses à des questions clés posées par SPC. Proportionnellement, 52 % des contributions provenaient d'employés de SPC et 33 %, de ministères ou d'organismes du gouvernement du Canada, tandis que les autres contributions étaient des commentaires provenant de la population canadienne.

Figure 1 : Résumé graphique de la participation des intervenants par activité



On peut estimer que le nombre de contributions de données est beaucoup plus important. Plusieurs personnes ont pu participer à des soumissions individuelles (p. ex., la plupart des soumissions par courriel provenant de l'industrie représentaient l'ensemble d'une entreprise; certaines soumissions par webinaire représentaient des unités de travail). Le vaste éventail de commentaires au sujet du Plan de transformation de l'infrastructure de la TI témoigne de l'importance qu'attachent les divers intervenants à l'élaboration et au soutien de

l'infrastructure de TI du Canada.

Dans l'ensemble, les intervenants étaient d'avis que le Plan de transformation de l'infrastructure de TI du gouvernement du Canada était « adéquat ». Les intervenants sont reconnaissants de l'occasion qui leur a été donnée de fournir des commentaires au sujet d'un processus qui a été qualifié de « plus grande fusion du genre au Canada » et de « plus complexe et exigeante transformation qui soit », ou bien de « sans précédent ». Toutefois, le chemin pour y parvenir exige un examen attentif et plus approfondi, comme l'ont indiqué les groupes d'intervenants.

1.1 SOMMAIRE DES PRINCIPALES CONCLUSIONS

À la lumière d'une analyse exhaustive des données, Ipsos propose plusieurs observations pour améliorer la gestion du changement de même que la gestion et la prestation des services.

1. **Investir dans le personnel.** Encourager la stabilité chez les gestionnaires, améliorer la communication avec les bureaux de SPC à l'échelle nationale et régionale, et élaborer un mécanisme permettant de fournir des commentaires sur les différents enjeux et d'agir en conséquence. Minimiser l'impartition et former le personnel pour perfectionner ou acquérir des compétences.
2. **Adopter une culture axée sur le service d'abord.** Former les employés et appliquer des points de référence au service à la clientèle, lequel est fondé sur les principes de gestion de projets. Inclure la communication, l'expertise requise, la transparence, particulièrement en ce qui concerne l'établissement des prix, et la responsabilisation à titre de facteurs déterminants dans toute initiative.
3. **Améliorer la collaboration à l'intérieur et à l'extérieur de SPC.** En plus d'améliorer les services, les outils de collaboration ou les réunions avec des groupes d'intervenants précis prouveront la valeur de ces groupes et serviront de base pour discuter de sujets portant sur les pratiques exemplaires, la culture organisationnelle et l'innovation en matière de TI. Les mécanismes visant à prendre des mesures seront au cœur de telles initiatives (p. ex., la publication en ligne des produits livrables, la création d'un comité consultatif pour mesurer le rendement).
4. **Justifier les changements et les mises à niveau touchant les logiciels et le matériel ou l'impartition des services.** Des préférences claires ont été exprimées à l'égard de la migration des services infonuagiques privés, plutôt que des services infonuagiques publics, et du maintien d'un plus grand nombre de centres de données, au lieu d'un regroupement. La justification de ces deux préférences était liée à la diminution des menaces de sécurité. Par ailleurs, les intervenants souhaitent accéder aux renseignements qui présentent la justification de telles décisions. De plus, les intervenants veulent obtenir des explications concernant les retards dans les projets antérieurs (p. ex., ITSC, mises à niveau de logiciels). On constate une grande indifférence à l'égard de l'impartition, et cette question devra être réglée au moyen d'une solide justification si des services sont impartis ou au moment où des services seront impartis.
5. **Collaborer avec les petites et moyennes entreprises.** Examiner de nouveau les pratiques en matière d'approvisionnement et la portée des services requis pour

rendre les règles du jeu équitables dans l'intérêt des autres intervenants.

1.2 PRINCIPALES CONCLUSIONS

Employés de SPC

- Résoudre le problème du moral bas.** Les employés de SPC désirent une stabilité au sein de la gestion par une réduction du roulement de personnel, ainsi qu'une visibilité, par un meilleur accès aux supérieurs. De plus, les employés de SPC préfèrent que des pratiques d'embauche soient utilisées au sein de l'organisation afin de maintenir la continuité et de promouvoir les possibilités d'avancement parmi les collègues. Enfin, le recrutement dans les collèges et les universités permettrait l'apport de nouvelles idées et de nouveaux talents au sein de SPC.
- Augmenter la formation, l'utilisation des compétences, le mentorat et le recrutement.** En raison de l'éventail des tâches et des changements technologiques rapides au sein du secteur de la TI, les employés veulent perfectionner leurs compétences ou mieux les utiliser. Offrir un plus grand mentorat est considéré comme étant essentiel étant donné l'immensité de l'organisation et le départ (p. ex., retraite) de personnes talentueuses et intelligentes.
- Minimiser l'impartition.** Les employés de SPC croient que les capacités peuvent être exploitées et développées à l'interne.
- Améliorer les relations avec les clients.** Les employés de SPC connaissent les enjeux liés aux services à la clientèle. On valorise les occasions visant à mieux comprendre les partenaires et les clients et à les faire participer.



Employés des organisations partenaires et des organisations clientes

- Investir dans les relations avec les clients.** Le délai de réponse aux demandes, la connaissance de la culture et des exigences des clients, et les normes en matière de responsabilité semblent sous-estimés par SPC. Le Plan de transformation de l'infrastructure de la TI bénéficierait d'une description de la manière dont SPC établirait une vision axée sur le client. Cela comprendrait un meilleur suivi des demandes en ce qui concerne les délais de réponse et d'exécution, ainsi qu'un mécanisme de rétroaction donnant lieu à des résultats pratiques. Dans l'ensemble, une culture axée sur le client se traduirait par la prestation de bons services aux ministères et organismes gouvernementaux qui, à leur tour, fourniraient de meilleurs services à la population canadienne.
- Réduire le nombre de secteurs de programmes clés.** Étant donné les échéanciers

liés à l'Initiative de transformation des services de courriel (ITSC), les participants avaient le sentiment d'une trop grande dispersion de SPC. La principale suggestion des participants était que SPC se concentre sur l'ITSC et sur le regroupement des centres de données avant de passer à d'autres secteurs de programmes clés. De plus, il serait souhaitable d'employer des indicateurs clés de rendement, ou une variante de ceux-ci, afin d'effectuer un suivi des progrès réalisés.

- **Élargir le catalogue des prix et reconnaître la variation des besoins des clients.** On recherche une plus grande transparence en ce qui concerne les méthodes d'établissement des prix des services et le transfert aux ministères et organismes gouvernementaux de certaines des responsabilités liées à la TI (p. ex., la mise à niveau des logiciels et du matériel, un meilleur contrôle sur l'environnement de serveurs virtuels).
- **Évaluer les relations avec les clients pour produire des bénéfices mutuels.** Il existe un manque de cohésion entre SPC et les 42 ministères et organismes gouvernementaux du Canada en ce qui concerne l'orientation opérationnelle. De plus, il y a des possibilités de collaboration sur des enjeux liés à la TI (p. ex., la Division de la sécurité et de la continuité de la TI de l'Agence du revenu du Canada) qui sont sous-utilisées. Les ministères et organismes gouvernementaux du Canada ont aussi besoin d'un meilleur accès (p. ex., une disponibilité en tout temps) pour résoudre ou traiter les problèmes de TI (comme la cybersécurité) et d'infrastructure (p. ex., bande passante, appareils mobiles).

Représentants de l'industrie

- **Évaluer les avantages potentiels de la décentralisation des activités de SPC.** L'industrie a déploré la bureaucratie attribuable à l'orientation verticale de SPC et a indiqué qu'il serait possible d'offrir de meilleurs services en confiant de plus grandes responsabilités aux bureaux régionaux.
- **S'inspirer du fonctionnement dans le secteur privé ou d'autres gouvernements nationaux.** S'inspirer des États-Unis, du Royaume-Uni ou de l'Australie, par exemple, en ce qui concerne notamment les pratiques exemplaires et l'exposition aux nouvelles technologies.
- **Reconnaître et utiliser l'expertise et la valeur des petites et moyennes entreprises (PME).** L'approvisionnement a tendance à négliger les spécialisations des PME au profit des conglomérats plus importants. Les PME sont des sources d'innovation et elles ont beaucoup plus à perdre que les grandes entreprises en ce qui concerne la prestation de bons services.



- **Favoriser le dégroupement et devenir « agile ».** Employer des méthodologies communes utilisées pour la gestion de projets de TI. Le fait de regrouper les projets en plus petits sous-ensembles favorisera les soumissions plus spécialisées, augmentera la probabilité d'achever les projets dans les délais prescrits et permettra de faire état des progrès réalisés.
- **Diversifier les services infonuagiques.** Un service infonuagique privé, hybride ou une virtualisation ont été jugés plus fiables et rentables qu'une option publique. On a aussi ciblé des services infonuagiques libres, comme OpenStack.
- **Varié les services et les appareils offerts aux clients.** Il existe un désir d'une meilleure transparence des progrès (c.-à-d. demandes) et d'un plus grand nombre d'options d'utilisation des appareils (à savoir une plus grande dépendance envers les appareils mobiles) afin d'améliorer l'organisation, la prestation et la sécurité (p. ex., la gestion des services de technologie de l'information, les clients légers, la gestion de la mobilité d'entreprise).
- **Augmenter les collaborations avec l'industrie.** En plus des Tables rondes sur l'infrastructure de la TI, SPC doit établir un comité consultatif qui comprendrait des dirigeants de SPC, des ministères et organismes gouvernementaux, et de l'industrie. Le rôle de ce comité serait d'orienter le rendement, l'innovation, entre autres, avec une participation plus fréquente des membres de l'industrie de la TI. Réduire ou éliminer les anciens services et processus. Le fait de mettre à niveau l'infrastructure tout en maintenant les anciens services a des répercussions sur l'efficacité, et cela fait en sorte que les employés de SPC qui travaillent sur les anciens services ne possèdent pas les compétences nécessaires pour utiliser la nouvelle infrastructure.
- **Mettre en œuvre les détails et les calendriers.** Le Plan de transformation de l'infrastructure de la TI mentionne des objectifs, mais fournit peu de détails sur la manière de les atteindre et les échéanciers (p. ex., fermer des centaines de centres de données).
- **Augmenter les occasions de collaboration.** Dans l'ensemble, les représentants de l'industrie ont aimé les activités de sensibilisation de SPC et étaient d'accord avec la majorité des détails concernant le Plan de transformation de l'infrastructure de la TI. Il est souhaitable qu'il existe des occasions constantes de discuter des enjeux.

Canadiens

- **Optimiser les ressources.** En tant que contribuables, les participants veulent obtenir une meilleure visibilité en ce qui concerne les économies, les gains d'efficacité et les investissements en matière de TI pour la population canadienne.
- **Régler les préoccupations concernant la sécurité.** Des préoccupations concernant la sécurité relative au stockage des données du gouvernement ont souvent été soulevées. La croyance voulant que les données personnelles ne soient pas en sécurité, SPC devrait se concentrer sur les menaces internes et externes qui visent ses données.
- **Augmenter l'utilisation de l'automatisation.** SPC doit planifier et investir dans l'automatisation de ses services (p. ex., les services fournis aux ministères et

organismes gouvernementaux et les services auxquels la population canadienne a accès). Cela comprend l'intelligence artificielle.

- **Revoir la vision de SPC afin qu'elle soit axée sur le service d'abord.** Le processus de regroupement et de normalisation suggère que les économies sont plus importantes que les relations, les services et les produits livrables.
- **Reconnaître les lacunes.** Aucune organisation n'est parfaite. SPC devrait reconnaître ses erreurs et déterminer la manière dont les changements seront apportés en précisant des points de référence clairs.
- **Se préparer aux opérations mobiles.** Le travail de bureau est amené à devenir de plus en plus désuet, et les enjeux en matière de sécurité ne devront pas être tributaires de l'appareil et de l'emplacement.

Thèmes communs dans l'ensemble des groupes d'intervenants

Plusieurs thèmes communs ont été relevés dans les données fournies par l'ensemble des groupes d'intervenants et celles provenant des cahiers interactifs. Quatre thèmes en particulier sont présentés ci-dessous.

- **Moral du personnel.** Ce thème a été régulièrement mentionné dans les données. Le sentiment général était que l'amélioration du moral permettrait d'aborder et, en fin de compte, de régler bon nombre de problèmes. Du point de vue des clients ou de l'industrie, le fait d'accorder davantage d'attention et d'intérêt à une tâche ou à une demande donnée entraînerait la prestation des services en temps opportun, la résolution des problèmes, une communication régulière et l'établissement d'une relation plus solide. D'un autre côté, les employés de SPC se sont dits intrinsèquement motivés lorsque l'employeur sollicitait l'avis de ses employés et agissait en conséquence, ou lorsque des investissements étaient effectués dans la formation, entre autres, afin de réduire la nécessité de recourir à l'impartition. Le transfert de gestion vers d'autres ministères et organismes gouvernementaux s'est avéré l'un des plus gros obstacles cités ayant une incidence sur le moral. Étant donné la rareté de la collaboration entre les divers intervenants, cette conclusion suggère que ce problème est bien connu à l'intérieur et à l'extérieur du gouvernement.
- **Gestion du changement :** Les applications, les mécanismes ou les méthodes externes et mis à l'essai qui visent à apporter des changements. Même si les réponses de l'industrie ont surtout mentionné des méthodes ou programmes précis, d'autres groupes d'intervenants ont également parlé de la nécessité d'employer des techniques souples de gestion de projets, de passer à des services infonuagiques privés au lieu d'autres options et d'investir dans la gestion des services de TI.
- **Réduction de la portée du Plan de transformation de l'infrastructure de la TI.** En raison de la complexité des changements et de l'évolution rapide de l'environnement de TI, on estimait qu'il serait préférable de tenter de remporter de plus petites victoires, plutôt que de restructurer l'ensemble de l'écosystème de TI. Cela contribuerait à procurer une meilleure image de marque à SPC et démontrerait sa capacité à revoir ses propres activités afin d'**atteindre plus efficacement ses objectifs.**



- **Transparence accrue** en ce qui concerne l'établissement des prix, les échéanciers, les progrès, les produits livrables, etc.

2 CONTEXTE

Services partagés Canada (SPC) est un ministère du gouvernement du Canada dont le mandat consiste à simplifier l'utilisation de la technologie et des systèmes dans l'ensemble des ministères et des organismes. SPC offre des services de courriel, de centre de données, de réseau et de télécommunications ainsi que des appareils aux utilisateurs finaux à 42 ministères et organismes gouvernementaux du Canada.

Depuis 2011, SPC entretient des discussions avec des partenaires de l'industrie et des ministères et organismes gouvernementaux du Canada et tient des consultations élargies en vue de recueillir des commentaires et de solliciter la participation des publics cibles concernant des enjeux importants associés au Plan de transformation de la technologie de l'information du gouvernement du Canada et la mise à jour de 2016-2017. Le présent rapport reflète les résultats de certaines des discussions menées avec les employés de SPC, les employés d'autres ministères et organismes gouvernementaux du Canada (y compris les jeunes fonctionnaires fédéraux), les agents de négociation (syndicats), les intervenants de l'industrie (y compris les PME) et la population canadienne.

2.1 OBJECTIF

Les objectifs des consultations étaient les suivants :

1. Sensibiliser les publics cibles à l'orientation et aux plans mis à jour visant à transformer l'infrastructure de la technologie de l'information (TI) du gouvernement du Canada;
2. Recueillir des commentaires en vue de préciser et d'améliorer davantage le Plan de transformation de l'infrastructure de la TI.

2.2 RECHERCHE ET COLLECTE DE DONNÉES

Pour réaliser ses objectifs, SPC a confié à l'équipe des affaires publiques d'Ipsos le mandat de recueillir, auprès de divers intervenants, des renseignements pertinents qui serviront à réviser le Plan de transformation de l'infrastructure de la TI du gouvernement du Canada.

Les groupes d'intervenants étaient les suivants :

- Employés de SPC;
- Employés des organisations partenaires et des organisations clientes;
- Jeunes fonctionnaires fédéraux;
- Représentants de l'industrie;
- Canadiens.

Ipsos a sollicité la participation de ces divers intervenants au moyen des exercices suivants :

1. **Webinaires avec les employés de SPC et du gouvernement du Canada** – Quatre webinaires ont eu lieu en direct à Gatineau, au Québec. Les employés des quatre coins du pays ont pu y participer et donner leurs commentaires en webdiffusion et en téléconférence. Pendant la séance en direct, les participants pouvaient envoyer leurs commentaires par courriel, et certains de ces courriels étaient présentés pendant les webinaires.
2. **Cahiers interactifs sur un portail en ligne pour quatre groupes d'intervenants** – Les participants sélectionnaient le groupe approprié, s'inscrivaient au besoin et remplissaient le cahier interactif. Le document de consultation fournissait aussi des renseignements contextuels supplémentaires relativement aux questions. Le cahier comptait des questions fermées et des questions ouvertes, mais la plupart étaient ouvertes.
3. **Forum de discussion** – Les participants exposaient des idées ou participaient à des discussions dans un forum en ligne, également hébergé sur le portail en ligne.
4. **Lien pour l'envoi de commentaires** – Certains participants ont choisi de transmettre leurs questions ou commentaires au moyen d'un lien distinct accessible sur le portail en ligne.
5. **Tables rondes de l'industrie** – Trois rencontres en personne se sont tenues entre la fin d'octobre et la mi-novembre : une à Ottawa, une à Montréal et une à Toronto. Ces rencontres avaient lieu sur invitation et réunissaient des membres de l'industrie de la technologie de l'information et des communications ayant écouté des présentations de SPC et participé à des discussions sur certains des sujets traités pendant les webinaires.
6. **Activités Twitter** – SPC a organisé une activité sur Twitter en anglais et en français ciblant les jeunes fonctionnaires fédéraux.

On a eu recours à des exercices complémentaires permettant à SPC d'obtenir des renseignements détaillés au sujet des aspects à prendre en considération pour le perfectionnement de son Plan de transformation de l'infrastructure de la TI. Le présent rapport *Ce que nous avons entendu* présente les résultats et les analyses correspondantes des données tirées des six exercices mentionnés ci-dessus.

3 RÉSULTATS

Les résultats compilés sont issus de l'analyse des données obtenues des six exercices¹ décrits dans la section Méthodologie et échantillon. La présente section est structurée selon les commentaires des groupes d'intervenants et l'exercice complémentaire dans le cadre duquel ils ont pu intervenir.

Un tableau récapitulatif est fourni ci-dessous. Le tableau est divisé en sous-sections dont l'en-tête indique la source des données.

Tableau 1 : Résumé de la participation des intervenants par activité²

	Webinaires	Cahier interactif	Forum de discussion	Commentaires par courriel	Table ronde	Interactions sur Twitter	Commentaires sur le site	
Employés de SPC	1 058	187	8	23	S. O.	100	56	
Employés d'une organisation partenaire ou d'une organisation cliente	492	252	27	11	S. O.			
Représentants de l'industrie	S. O.	81	S. O.	21	78			S. O.
Canadiens	S. O.	119	S. O.	7	S. O.			S. O.
Total	1 550	639	35	62	78			100
Total général							2 520	

* Les jeunes fonctionnaires fédéraux pouvaient participer aux quatre exercices accessibles aux employés de SPC ou aux employés des organisations partenaires. Cependant, comme ils n'ont pas été invités à s'identifier en tant que jeunes fonctionnaires fédéraux lors de ces exercices, l'ampleur de leur participation à ceux-ci est inconnue.

Au total, il y avait sept activités différentes, ou voies d'accès, permettant aux intervenants de donner leurs commentaires sur le document de consultation. Comme on peut le constater dans le tableau 1 ci-dessus, le niveau de participation le plus élevé a été celui des webinaires, suivi par celui des cahiers interactifs. La participation aux forums de discussion et aux exercices du courrier électronique était semblable à celle des cahiers interactifs.

¹ Un septième exercice portait sur les commentaires du site et a servi principalement à offrir des commentaires sur la structure du portail par rapport à la facilité d'utilisation.

² Le tableau 1 est également mentionné dans l'annexe et il est indiqué comme tableau 6 (qui se trouve à la page 65).

Autrement dit, les personnes interrogées ont répondu aux mêmes questions au moyen d'outils divers (p. ex., certains répondants de l'industrie ont présenté un document PDF distinct comportant exclusivement les réponses aux questions correspondant à leurs besoins ainsi qu'une introduction et une conclusion d'ordre général).

Comme certains de ces exercices ont suscité une participation très faible, voire aucune, des différents groupes d'intervenants, ils ne sont pas pris en compte dans certains éléments du rapport ou ils ont été intégrés dans l'analyse des cahiers interactifs.

3.1 EMPLOYÉS DE SPC

Les employés de SPC, notamment des réseaux de jeunes, ont été invités à participer à deux webinaires, à remplir un cahier interactif, à prendre part à un forum de discussion et à des activités sur Twitter et à transmettre des commentaires par courriel. Cette section présente les résultats d'une analyse des interventions effectuées lors des webinaires et dans les cahiers interactifs. Certaines données issues du forum et des courriels ont été incluses à la sous-catégorie « cahier interactif ». Le tableau 2 ci-dessous fournit une répartition chiffrée de l'activité selon la participation des employés de SPC.

Tableau 2 : Résumé de la participation des employés de SPC par activité

	Webinaires	Cahier interactif	Forum de discussion	Commentaires par courriel	Table ronde	Interactions sur Twitter	Participation totale
Employés de SPC	1 058	187	8	23	S. O.	100 ³	1 276

3.1.1 Webinaires

Voici un résumé après analyse de la participation. Les commentaires qui suivent offrent des renseignements contextuels supplémentaires.

Voici les principales conclusions tirées des deux webinaires :

- Améliorer les mesures de sécurité, qui sont actuellement inadéquates (p. ex., veiller à ce que les employés, les clients et les entrepreneurs adhèrent aux normes; reconnaître les menaces internes à la sécurité et s'y préparer, plutôt que de se concentrer principalement sur les menaces externes; mettre en œuvre une stratégie de contrôle de l'accès au réseau);

³ Étant donné que les interactions sur Twitter ont été faites par le personnel de SPC et par des employés d'organisations partenaires ou d'organisations clientes, ce chiffre n'est pas comptabilisé dans le nombre total des contributions d'employés d'organisations partenaires ou d'organisations clientes.

- Utiliser des outils de collaboration précis (c.-à-d. utiliser des outils de gestion des services de la technologie de l'information (GSTI) plutôt que des systèmes de suivi d'information d'entreprise et des tableurs pour assurer le suivi);
- Établir une vision axée sur le client dans l'ensemble de SPC;
- Créer un environnement favorisant la prise de décisions en collaboration ou fondée sur des données probantes dans l'ensemble des régions et au sein de SPC ainsi qu'une prise de décisions ascendante et descendante (verticale) au sein du personnel.

Commentaires formulés en ligne ou en personne :

Éliminer les obstacles; établir des ententes opérationnelles entre les différents secteurs et services/lignes de service afin d'élaborer des ententes de service claires et bien définies à l'intention des partenaires. Provenant d'un partenaire, souvent nous ne savons pas qui contacter ni comment ni où le faire. Conception du service, les 4 « P » — produits, partenaires, processus, personnes.

Les gestionnaires et le personnel ont peu d'influence sur les décisions des divisions au sein de la direction. Les cadres supérieurs prennent des décisions, mais sans nécessairement s'entendre avec les gestionnaires et leur personnel.

État d'esprit axé sur le service à la clientèle – tous les membres du personnel et les cadres devraient recevoir une formation sur le service à la clientèle.

Améliorer l'échange de connaissances institutionnelles et de connaissances sur la TI, à la fois à la verticale et à l'horizontale, au sein des groupes de soutien de SPC. Les domaines de connaissances doivent être transmis et enseignés pour améliorer collectivement le service.

Nous avons probablement des réussites ici et là, mais elles ne sont pas assez visibles pour compenser les gros projets qui échouent... il ne semble pas que nous soyons sur la bonne voie. Les projets de transformation doivent être mis à l'essai avant d'être mis en œuvre. Pour ce qui est de la réorganisation, depuis que les équipes travaillent en vase clos, nous sommes de moins en moins efficaces, car il y a plusieurs équipes qui doivent être impliquées qui, elles, ont aussi leur propre réalité, leurs propres projets et leurs propres priorités.

Je travaille à SPC depuis 2011. Nous avons accompli beaucoup. Je vois les améliorations qui sont survenues. Nous avançons dans la bonne direction.

3.1.2 Cahiers interactifs

Les commentaires recueillis auprès des employés de SPC sur le portail en ligne ont été divisés en quatre thèmes : mise en œuvre des stratégies de gestion; priorité donnée au service; infrastructure de la TI de l'avenir; et prochaines étapes.

MISE EN ŒUVRE DES STRATÉGIES DE GESTION

Ce thème a été subdivisé en cinq questions. Les sujets et les citations visent à préciser les commentaires des participants.

Gestion des personnes (Quelles autres initiatives touchant l'effectif et le milieu de travail sont requises?)

- Améliorer l'embauche et le mentorat (accroître le mentorat à l'interne, rechercher des candidats de talent à l'extérieur de SPC);
- Offrir davantage d'occasions de formation et cerner les compétences que doit posséder le personnel de SPC;
- Maintenir les gestionnaires en poste;
- Travailler avec les employés;
- Établir des prévisions en ce qui a trait à la formation des employés et aux intentions de ceux-ci (départs à la retraite), et recruter des candidats qui ont fait des études postsecondaires;
- Concentrer les efforts sur l'acquisition de talents à l'interne; autrement, il faudra recourir à des sous-traitants ou à des experts-conseils.

Commentaires formulés dans les cahiers interactifs :

Maintenir les gestionnaires et les cadres principaux à un même poste assez longtemps pour qu'ils apprennent à bien accomplir le travail qui y est associé et à apporter des améliorations importantes.

SPC a déjà perdu un grand nombre d'employés possédant 10, 20 ou 30 années, voire plus, de connaissances, d'expérience et de sagesse accumulées, et d'autres départs sont prévus au cours des 12 prochains mois.

Pour assurer la gestion du personnel, les cadres supérieurs doivent faire des visites sur place ou dans les bureaux. Nous avons des idées et des opinions, nous sommes rémunérés pour réfléchir et utiliser nos compétences et notre expérience. Venez observer notre quotidien et vous comprendrez peut-être mieux les difficultés que SPC doit affronter.

Arrêtez d'organiser des concours gérés par les RH avec des bassins remplis de candidats internes non qualifiés. Il est important de promouvoir les compétences à l'interne, mais les postes devraient également être ouverts à davantage de candidats.

L'abandon des activités de TI place SPC et le gouvernement du Canada dans une position de dépendance aux sous-traitants.

SPC ne planifie pas le départ à la retraite de ses employés. Dans mon unité, qui compte six personnes possédant des compétences techniques hautement spécialisées et difficiles à remplacer, quatre personnes partiront à la retraite d'ici un à trois ans. J'ai recommandé l'embauche et la formation d'un nouvel employé en vue des départs à la retraite à venir. Ma recommandation n'a pas été suivie.

Gestion financière (Quelle approche doit être adoptée pour évaluer les progrès, démontrer les avantages et produire des rapports sur les progrès réalisés à l'intention de la clientèle, des parlementaires et de la population canadienne?)

- Faire preuve de transparence envers les clients et les autres en communiquant des renseignements sur la façon dont les fonds sont dépensés et dont les coûts sont calculés;
- Fournir les listes de prix ou un catalogue des services, y compris un « prix pour le gouvernement » (c.-à-d. dépenses supplémentaires occasionnées par la rédaction des demandes de propositions et d'autres frais de main-d'œuvre qui ne concernent pas le secteur privé);
- Publier les résultats produits par les économies de coûts pour illustrer les progrès de SPC.

Commentaires formulés dans les cahiers interactifs :

SPC devrait facturer aux ministères et organismes gouvernementaux les services qu'ils reçoivent. À l'heure actuelle, les ministères et organismes gouvernementaux du Canada ne comprennent pas nécessairement dans quelle mesure ils utilisent des services de TI ou les frais engagés par le gouvernement du Canada pour fournir ces services, alors ils peuvent demander la lune et c'est ce qu'ils feront.

Une approche mesurée et uniformisée pour solliciter régulièrement les commentaires des clients et des intervenants de SPC à l'interne au moyen de sondages, de réunions périodiques et peut-être d'un forum de discussion officiel, et pour présenter des rapports sur les progrès.

Un catalogue complet des prix des services doit être élaboré; les prix des services doivent correspondre aux prix établis dans l'industrie, par exemple les services infonuagiques commerciaux.

Présenter un bulletin trimestriel illustrant les progrès que nous avons accomplis en ce qui concerne l'atteinte des objectifs stratégiques et le rendre accessible aux partenaires, aux parlementaires et aux Canadiens.

Il existe un prix du gouvernement qui ne peut pas être ignoré (p. ex., prix plus élevé des fournisseurs, formation linguistique, demandes de propositions) et le fait de le facturer aux clients individuellement a tendance à faire paraître nos prix plus élevés que ceux du marché libre. Calculer un « prix du gouvernement » qui est financé centralement.

Gestion de projets (Quelles mesures doivent être en place à SPC et chez les organisations clientes pour assurer une planification de projets intégrée?)

- Améliorer les processus d'intégration opérationnelle et s'en tenir à un plan à long terme;
- Créer un système de gestion de projets permettant une meilleure communication entre SPC et ses clients.

Commentaires formulés dans les cahiers interactifs :

Utiliser un système de gestion de projets commun à SPC et à ses organisations clientes/partenaires. Ce système permettrait la gestion des ressources, du temps et des capacités pour attribuer correctement les projets.

La planification intégrée des projets et des activités s'est avérée très difficile à réaliser au gouvernement. Il arrive trop souvent que des exigences de dernière minute et des besoins soi-disant urgents l'emportent sur des plans bien conçus. Je crois que nous avons besoin d'une approche beaucoup plus solide afin de ne pas autoriser les exceptions sauf quand elles sont absolument nécessaires.

Moins d'échelons d'approbation et accès aux clients. Pour rassembler les exigences liées à mon projet actuel, nous devons passer par au moins quatre échelons de SPC pour déterminer la personne-ressource chez le client.

Une autorité technique claire au sein de SPC est nécessaire pour s'assurer que tout est en place pour répondre aux exigences des clients. Dans certains anciens environnements, l'autorité technique était clairement établie du point de vue organisationnel, mais elle a disparu au sein de SPC.

Gestion des services (Quels nouveaux outils et processus sont requis pour réaliser le modèle « axé sur le service » à SPC?)

- Créer un catalogue des services (décrivant les services actuellement offerts par SPC);
- Établir des points de référence au moyen de l'analyse des activités;
- Investir dans un outil de gestion des services de TI;
- Concevoir un mécanisme en vue d'obtenir l'opinion des partenaires et des clients;
- Réviser les processus d'intégration opérationnelle.

Commentaires formulés dans les cahiers interactifs :

Un ensemble d'outils simple ou intégré devrait être déployé pour toutes les demandes de services de TI et utilisé par tous les ministères et organismes gouvernementaux du Canada. Cet outil unique pourrait être utilisé par les utilisateurs finaux pour soumettre des demandes ainsi que par les administrateurs de SPC qui remplissent les demandes. Cet outil devrait également être lié aux coûts.

Les clients doivent être prêts à essayer de collaborer avec SPC pour donner des commentaires utiles sur le service, par exemple au moyen de formulaires électroniques de commentaires immédiats et de comparaisons des prix avec le secteur privé pour un même service.

L'analyse des activités est essentielle pour mesurer le rendement et la capacité d'analyser les faiblesses dans la prestation des services, ainsi que pour uniformiser les approches en matière de processus et de prestation des services à l'échelle organisationnelle.

SPC a grandement besoin d'un registre complet pour l'équipement et les licences ainsi que d'un système de surveillance fonctionnel et solide. L'itération actuelle d'ECD/ESD n'a apporté aucun avantage.

Gestion de la sécurité (De quelle façon SPC devrait-il fournir son approche de « sécurité dès la conception » pour la protection en tout temps contre les menaces à la cybersécurité?)

- Embaucher des spécialistes de la sécurité; fournir une formation obligatoire en sécurité de la TI aux employés;
- Simplifier la sécurité entre les ministères et organismes gouvernementaux; concevoir une feuille de route exhaustive;
- Différencier les niveaux de sécurité et les coûts selon les exigences des clients.

Commentaires formulés dans les cahiers interactifs :

Le Ministère devrait offrir aux employés davantage de formation obligatoire sur la cybersécurité et élaborer de meilleurs projets d'apprentissage qui peuvent être transmis à d'autres ministères et organismes gouvernementaux.

Au besoin, les clients ayant des exigences plus strictes devraient payer pour obtenir des protections supplémentaires. Ainsi, il serait plus facile de gérer les coûts et d'agir de manière transparente et équitable.

Élaborer une approche pour le gouvernement du Canada et une feuille de route portant sur l'infrastructure de la TI et la sécurité des applications avec un cadre de travail intégré de gestion des risques pour permettre à SPC et à ses clients d'avoir un aperçu des risques de bout en bout et de prendre les décisions appropriées en fonction des risques.

Chaque ministère a sa propre définition des exigences de sécurité. Il ne sera jamais possible de déployer un ensemble de politiques universel, mais seulement un cadre de référence sur la sécurité, ni même de protéger les organismes derrière le filet du gouvernement du Canada contre les attaques directes, car pas moins de la moitié des atteintes à la protection des données surviennent à l'interne.

Ils doivent poursuivre sur la même voie en étroite collaboration avec le Centre de la sécurité des télécommunications du Canada et Sécurité publique Canada. Il faut s'assurer que SPC a accès au financement et aux ressources nécessaires pour prendre ces mesures rapidement.

Ce sont les spécialistes en cybersécurité qui sont les mieux placés pour prendre les choses en main, car ils comprennent la nature des cybermenaces en émergence et en évolution et ils connaissent mieux les méthodes efficaces pour y réagir.

PRIORITÉ DONNÉE AU SERVICE

Quels autres outils ou stratégies SPC doit-il envisager d'utiliser?

- Éliminer les anciens services;
- Faire le suivi des données et apporter des changements à la lumière de celles-ci;
- Améliorer le service à la clientèle pour atteindre les objectifs en matière de TI (recourir à un ombudsman ou à des centres de service);
- Offrir des services de TI plutôt que de servir d'intermédiaire.

Commentaires formulés dans les cahiers interactifs :



Il manque un véritable souci du service à la clientèle. SPC offre des services centraux et de premier rang et le personnel doit en être conscient. Fixer des cibles et avoir les outils les plus récents ne mèneront jamais à la réussite si l'on ne se penche pas sur l'attitude fondamentale du personnel à tous les échelons de l'organisation.

Éliminer les anciens services et processus. Nous n'avons pas la capacité d'offrir à la fois les nouveaux et les anciens services.

Paliers de soutien à la clientèle variés. Selon la nature du service pour lequel un soutien est apporté, l'accessibilité du service et le temps requis ne suffisent pas; les clients devraient pouvoir communiquer directement avec divers paliers de soutien selon la nature du service et son incidence pour les Canadiens.

SPC fait partie des organisations de TI les plus importantes du pays, mais plutôt que de fournir les services pour lesquels il possède les capacités et les connaissances, il agit comme intermédiaire. DELL n'achète pas et ne fournit pas d'ordinateurs IBM à ses clients. Nous sommes un fournisseur de services de TI et nous devrions fournir des services, et non pas agir comme des intermédiaires.

INFRASTRUCTURE DE LA TI DE L'AVENIR

Ce thème a été divisé en six secteurs de programme principaux. Deux de ces six secteurs ont été mis en évidence en fonction du volume et de l'orientation des commentaires formulés par les employés de SPC, y compris les données tirées des courriels.

Initiative de transformation des services de courriel (ITSC)



- SPC devrait internaliser les courriels; tenir les fournisseurs responsables du respect des échéances;
- Il faudrait s'appuyer sur des jalons à atteindre par périodes de six mois plutôt qu'adopter une approche « tout ou rien ».

Regroupement des centres de données (RCD)



- Le regroupement de 500 centres de données en moins de 10 centres constitue une réduction trop importante;
- Les activités de reprise après sinistre à l'échelle des applications sont inconnues;
- Il faut veiller à ce que les centres de données soient situés près d'établissements abritant un grand nombre d'employés;
- Le plan pour le déplacement des connexions hors des anciens centres de données est inconnu;
- Il faudrait envisager un nuage privé plutôt qu'un nuage public ou la virtualisation, selon les coûts.

Commentaires formulés dans les cahiers interactifs :

Le regroupement des centres de données en grands centres de données intégrés est un concept formidable, mais SPC n'est pas efficace sur le plan de l'exécution en ce qui concerne les échéanciers, la planification stratégique et le financement. Citons l'exemple des services NCR Centric Edge, en particulier les services infonuagiques du gouvernement du Canada et entre les ministères.

L'utilisation de services infonuagiques publics présentera un risque élevé jusqu'à ce que l'on ait une meilleure compréhension des données et que soit mise en œuvre une solution de prévention de la perte de données incluant l'étiquetage des métadonnées et le chiffrement selon une norme unique à l'échelle du gouvernement du Canada.

Il faut s'appuyer sur un nuage privé exigeant un rapport SAS70 de type I et II confirmant que le fournisseur de nuage respecte toutes les exigences, y compris les lois canadiennes sur le respect de la vie privée, plutôt que de tenter de bâtir nos trois centres de données d'entreprise avec notre propre « réseau unique ».

SPC a-t-il conçu le bon plan pour la création d'une plateforme numérique sécurisée, fiable et efficace afin de fournir des services à la population canadienne?

- Concevoir un plan pour les prévisions à long terme;
- Améliorer l'exécution pour fournir les résultats attendus;
- Créer un catalogue de services, adapter les exigences en fonction des besoins particuliers des clients.

Commentaires formulés dans les cahiers interactifs :

Je crois que le plan est solide, mais il s'agit de savoir si nous serons en mesure d'en financer le déploiement.

SPC n'a pas réussi à établir un plan fonctionnel ou réalisable. Les décisions changent régulièrement quant aux services, aux méthodologies, à l'infrastructure, aux communications

et même aux dépenses.

Le déploiement de l'ITSC a ralenti et, même s'il a lieu, il offre moins d'intégration et de fonctionnalités que ce qui existait dans les systèmes de courriel ministériels qui avaient été personnalisés en fonction des besoins.

SPC doit s'améliorer dans la collecte des exigences organisationnelles auprès de sa clientèle et créer un catalogue de services proposant des solutions qui répondent à divers besoins plutôt que tenter d'instaurer une approche descendante pour imposer des solutions génériques à tous les ministères et organismes fédéraux.

L'objectif de SPC, qui consiste à fournir des services d'infrastructure de TI modernes, fiables, sécurisés et économiques à l'appui des priorités et des programmes gouvernementaux, cadre-t-il avec le Plan de transformation de l'infrastructure de la TI, l'avenir de la TI et les besoins des clients à venir?

- Réduire les procédures bureaucratiques;
- Améliorer la responsabilisation quant aux projets et la réponse aux besoins des clients;
- Diversifier les processus d'approvisionnement.

Commentaires formulés dans les cahiers interactifs :

Je travaille sur un projet de transformation, mais je ne peux pas m'adresser directement à nos clients... je dois passer par de nombreux échelons de SPC avant même de commencer à mobiliser le client. Le processus devient lourd et la compréhension est nettement moindre, car les renseignements se transmettent entre de nombreuses personnes.

Les objectifs doivent être atteints rapidement, faute de quoi ils perdent tout leur sens. L'ITSC en est un excellent exemple. Ce projet prend tellement de temps que le plan et les objectifs initiaux, et même la technologie, perdent leur valeur.

SPC doit tenir compte des exigences des clients et adopter une approche d'approvisionnement plus hétérogène. Comprendre les besoins organisationnels légitimes des clients en ce qui a trait à de l'équipement ou à des logiciels en particulier.

SPC dispose-t-il des capacités opérationnelles et des compétences requises pour appuyer un plan de transformation de l'infrastructure de la TI révisé?

- Investir dans les vastes compétences au sein de SPC et en faire usage; elles sont sous-utilisées et mal exploitées;
- Personnel insuffisant : Diminuer la sous-traitance et miser sur la capacité et la confiance; plus de maintien en poste;
- Se servir des compétences du personnel de longue date pour encadrer les employés moins expérimentés;
- Accroître la compréhension des besoins des clients.

Ces plans de mise en œuvre soulèvent-ils de nouvelles questions que SPC devra examiner?

- Remédier aux problèmes concernant les anciens systèmes;
- Améliorer la communication dans tous les ministères et organismes gouvernementaux du Canada où se trouvent les clients de SPC.

Commentaires formulés dans les cahiers interactifs :

Un équilibre entre les anciens systèmes et l'innovation de la transformation doit être atteint pour propulser le gouvernement vers l'avant, un peu comme deux équipes qui doivent travailler ensemble.

SPC n'atteindra pas ses objectifs sans consulter désormais les clients réels qui utilisent le service (ministères et organismes gouvernementaux) ainsi que les fournisseurs réels du service (personnel de SPC), et devra cesser de s'appuyer uniquement sur les commentaires de tiers comme Gartner ou l'industrie, qui tirent parti du recours accru à la sous-traitance.

PROCHAINES ÉTAPES

La présente section présente les commentaires issus du cahier interactif et du forum, dans lesquels les mêmes questions ont été posées.

Quels éléments du Plan de transformation de l'infrastructure de la TI du gouvernement du Canada sont nécessaires pour réaliser, maintenir ou renforcer l'engagement du gouvernement du Canada visant à favoriser un gouvernement ouvert, transparent et responsable?

- Concevoir un plan à long terme;
- Réduire la sous-traitance, car elle mine le moral et diminue les capacités (p. ex., courriel et services infonuagiques);
- Accroître la responsabilisation (c.-à-d. réponse rapide aux demandes, rapports d'avancement et respect des échéances);
- Élargir l'accès à la formation.

Commentaires formulés dans les cahiers interactifs :

Je ne pense pas qu'il faille continuer d'externaliser le travail au secteur privé; la sous-traitance inquiète les employés et le moral demeure malheureusement bas au sein de l'organisation.



Avant que le gouvernement du Canada (et SPC) puisse régler la question d'un gouvernement ouvert, transparent et responsable, nous devons obtenir du soutien pour un plan assorti d'échéanciers raisonnables, répondant à des attentes importantes et appuyé par du financement adéquat et soutenu.

Améliorer l'accès à la formation et remédier à la confusion sur son accessibilité à grande échelle.

Nous devons adopter une approche de transformation agile en étant prêts à réorienter nos efforts selon les commentaires des intervenants.

Quels sont les facteurs qui permettront à SPC de réussir?

- Assurer la stabilité du personnel; s'appuyer sur les bassins de ressources humaines de SPC pour pourvoir les postes à l'interne;
- Faire participer les partenaires à la planification;
- Améliorer le processus décisionnel pour prendre des décisions rapides et pertinentes;
- Assurer la visibilité du personnel de longue date dans les divisions ou les unités de SPC;
- Trouver des voies de collaboration au sein de SPC;
- Renforcer le leadership en prenant des décisions intelligentes;
- Renforcer et accroître l'effectif pour mettre en œuvre le Plan de transformation de l'infrastructure de la TI;
- Rendre le plan de transformation plus clair et plus réaliste en ce qui concerne les objectifs et les échéanciers;
- Comprendre les différences entre les exigences des ministères et organismes gouvernementaux.

Commentaires formulés dans les cahiers interactifs :

Les services de RH ne tirent pas parti des compétences que possèdent les employés – ils devraient promouvoir les employés qualifiés occupant des postes CS-02 à des postes CS-03 plutôt que d'organiser des concours à l'extérieur de SPC.

Augmenter le financement provenant du centre pour réduire et éliminer l'infrastructure et les applications désuètes et vieillissantes.

Récupérer le personnel de soutien des applications de TI et des postes de travail qui est encore chez les partenaires que nous soutenons. SPC a besoin de ces ressources au sein de son équipe.

Renforcer la stabilité aux échelons supérieurs de SPC; le roulement des cadres est très préoccupant.

Quelles sont les leçons que vous souhaitez communiquer afin de contribuer à la réussite de SPC?

- Consacrer du temps à la planification pour ne pas se presser et obtenir des résultats décevants;
- Faire en sorte que les plans soient assez souples pour être adaptés et assez restreints pour réaliser les objectifs;
- Changer la culture : Instaurer une mentalité axée sur la capacité plutôt que

- l'incapacité;
- Mettre fin à l'externalisation;
- Prendre des décisions fondées sur des faits, et non sur la politique ou l'intuition.

Commentaires formulés dans les cahiers interactifs :

Les résultats de qualité, même s'ils sont modestes, sont des succès. Il faut célébrer ces victoires.

Soyons les meilleurs dans un domaine, et non médiocres dans tout – cela contribuerait grandement à notre réputation.

Nos plus grandes histoires de réussite ne semblent pas émaner des grands projets planifiés, mais de réactions à des crises et à des urgences. Quelle leçon pouvons-nous tirer de cela?

Les employés quittent le Ministère en raison des changements constants et de la désorganisation apparente.

Il faut obtenir l'adhésion de la collectivité des DPI pour en faire des partenaires dans l'élaboration de l'infrastructure de la TI de l'avenir en vue de moderniser l'ensemble du gouvernement. Il ne s'agit pas de nous par rapport à eux.

La sous-traitance. Cessez la sous-traitance. Cessez, tout simplement. L'ITSC et l'informatique en nuage doivent être la responsabilité de SPC, et non d'une quelconque entreprise privée externe. La sous-traitance mènera ce ministère à sa perte.

Quels sont les plus importants enjeux ou tendances dont SPC devrait tenir compte pour les 5 à 10 prochaines années?

- Concevoir un plan de gestion du changement du personnel dans le cadre du plan de projet;
- Passer aux services infonuagiques offerts par le secteur privé;
- Communiquer les renseignements sur la cybersécurité et y collaborer à l'échelle de l'organisation;
- Remédier aux lacunes de compétences amplifiées par l'externalisation, qui ne permet pas la transmission des connaissances;
- Établir des partenariats de confiance entre SPC et les organisations partenaires;
- Investir dans des logiciels libres comme OpenStack, OpenShift et Cloud Foundry;
- Adopter le réseau SDN (Software Defined Network) et la virtualisation de la fonction de réseau, qui sont des solutions souples et rentables;
- Mobiliser les petites et moyennes entreprises.

3.2 EMPLOYÉS DES ORGANISATIONS PARTENAIRES OU DES ORGANISATIONS CLIENTES

On a demandé aux employés du gouvernement du Canada de participer à deux webinaires, de remplir un cahier interactif, de prendre part à un forum de discussion et de transmettre des commentaires par courriel. Cette section contient une analyse de ces exercices. Les données issues du forum de discussion ont été intégrées à la sous-catégorie du cahier interactif. Le tableau 3 ci-dessous fournit une répartition chiffrée des activités selon la participation des employés du gouvernement du Canada.

Tableau 3 : Résumé de la participation des employés du gouvernement du Canada par activité

	Webinaires	Cahier interactif	Forum de discussion	Commentaires par courriel	Table ronde	Interactions sur Twitter	Participation totale
Employés d'une organisation partenaire ou d'une organisation cliente	492	252	27	11	S. O.	100 ⁴	782

3.2.1 Webinaires

Ce qui suit constitue un résumé après analyse de la participation aux deux webinaires tenus en septembre 2016. Les commentaires présentés se rapportent aux points mentionnés ci-dessous.

- Prendre en considération les défis d'Affaires mondiales Canada (AMC) dans les bureaux à l'étranger;
- Décentraliser les services;
- Élargir les services (p. ex., en dehors des heures de travail habituelles);
- Régler les problèmes de sécurité liés aux appareils (p. ex., lenteur des serveurs virtuels pour la gestion de la sécurité des appareils, déploiement de logiciels intrusifs sur des appareils non autorisés);
- Utiliser des logiciels libres;
- Assumer la responsabilité des progrès réalisés dans la prestation des services demandés (p. ex., mises à jour régulières ou automatiques accessibles en ligne);
- Communiquer des renseignements de SPC à d'autres ministères et organismes gouvernementaux du Canada;

⁴ Étant donné que les interactions sur Twitter ont été faites par le personnel de SPC et par des employés d'organisations partenaires ou d'organisations clientes, ce chiffre n'est pas comptabilisé dans le nombre total des contributions d'employés d'organisations partenaires ou d'organisations clientes.

- Améliorer l'accès à du personnel compétent de SPC;
- Améliorer le rapport coût-efficacité (p. ex., utiliser l'automatisation pour acquérir du matériel et fusionner les groupes à l'état final et les anciens groupes);
- Décentraliser ou rediriger certaines responsabilités liées à la TI vers les ministères et organismes gouvernementaux du Canada.

Commentaires formulés en ligne ou en direct pendant un webinaire :

Que prévoit faire SPC pour offrir un soutien opérationnel 24 heures sur 24 et 7 jours sur 7 pour les ministères et organismes gouvernementaux du Canada dont l'horaire n'est pas le classique 9 à 5 du lundi au vendredi, qui offrent des heures d'ouverture prolongées et travaillent dans des régions éloignées sans le personnel de SPC, tels le MDN, les Forces canadiennes, l'ASFC, le SCRS ou la GRC?

Un service de suivi accessible par Internet (nous avons un portail) grâce auquel un utilisateur pourrait inscrire son numéro de FGR et recevoir instantanément l'état d'avancement de la demande qu'il a transmise à SPC.

Mauvais service à la clientèle. Structure organisationnelle constamment en changement. Manque d'expertise technique ou mauvaise utilisation de celle-ci.

Les processus de SPC sont beaucoup trop lourds et complexes. Nous devons les simplifier. Il existe de très bons outils de gestion des processus opérationnels, par exemple le logiciel Bonita.

Nous devons entretenir une communication plus ouverte entre les experts de la TI travaillant dans les ministères et organismes gouvernementaux du Canada clients et les experts de la TI de SPC. Le rôle de gestionnaire de la prestation des services doit être redéfini comme étant un rôle de facilitateur, et non de frein.

3.2.2 Cahiers interactifs

Les commentaires recueillis auprès des employés du gouvernement du Canada sur le portail en ligne ont été divisés en quatre thèmes : mise en œuvre des stratégies de gestion; priorité donnée au service; infrastructure de la TI de l'avenir; et prochaines étapes.

MISE EN ŒUVRE DES STRATÉGIES DE GESTION

Gestion des personnes (Quelles autres initiatives touchant l'effectif et le milieu de travail sont requises?)

- Remédier aux problèmes de service à la clientèle et récompenser le service à la clientèle de qualité;
- Assurer la stabilité au sein de la direction;
- Anticiper/prévoir les problèmes de TI et les compétences pour les régler;
- Conserver le travail à l'interne;

- Accroître le nombre d'employés de SPC possédant les compétences requises;
- Assurer l'accès à l'information/l'archivage.

Commentaires formulés dans les cahiers interactifs :

Souligner l'importance de l'excellence du service à la clientèle; rechercher et promouvoir la valeur des personnes ayant le désir et la capacité de prendre en charge les problèmes du client.

Je crois qu'il faut comprendre que, dans un milieu de TI, la main-d'œuvre de l'avenir n'est pas uniquement composée de spécialistes de la TI. Il doit exister une façon de s'assurer de trouver le bon personnel possédant des compétences variées afin de faire fonctionner la dynamique d'ensemble de l'équipe.

Gestion de l'information – amélioration de l'accès aux documents préparés dans le passé, archivage, antécédents organisationnels. Analyser les capacités pour aider les nouveaux employés à connaître ce qui a été fait dans le passé concernant un problème en particulier. Cette mesure deviendra de plus en plus importante compte tenu du roulement de la main-d'œuvre.

Gestion financière (Quelle approche doit être adoptée pour évaluer les progrès, démontrer les avantages et produire des rapports sur les progrès réalisés à l'intention de la clientèle, des parlementaires et de la population canadienne?)

- Publier les résultats et les économies;
- Établir des budgets et des coûts clairs et concis;
- Établir un indice de comparaison du rendement par rapport à celui d'organisations semblables;
- Concevoir un catalogue de services précisant les coûts des services pour les partenaires;
- Mener des sondages à l'interne et à l'externe;
- Offrir un portail en ligne unique que les partenaires pourront utiliser pour présenter, suivre ou recueillir d'autres renseignements sur les demandes.

Commentaires formulés dans les cahiers interactifs :

Élaborer un catalogue de services détaillé et un modèle de tarification transparent qui contiennent suffisamment de détails pour permettre aux partenaires de comprendre les coûts imputés aux fins de recouvrement. Suivre les normes de l'industrie concernant les coûts de remplacement liés au cycle de vie annuel (c.-à-d. de 20 à 30 %) et les avantages des rabais en fonction du volume.

Un indice national comparant le gouvernement du Canada à des industries semblables au Canada et à l'échelle mondiale (secteurs public et privé). Rapport annuel sur les réalisations par rapport aux priorités établies. Leçons apprises et analyse des occasions d'amélioration; consultations préliminaires pour recueillir les meilleurs renseignements/conseils.

Publier un compte rendu de l'infrastructure de TI héritée des 42 clients, de son état, des changements apportés, des coûts connexes et des économies réalisées. Chaque initiative semble viser la « transformation », mais vous procédez également à une modernisation selon un plan continu de remplacement de l'infrastructure de TI désuète.

La BITI est une pratique exemplaire reconnue et solide qui cerne des occasions de répartition et de rapport très logiques. Elle peut être adaptée à des échelons supérieurs et inférieurs de la gestion des finances et du rendement.

Gestion de projets (Quelles mesures doivent être en place à SPC et chez les organisations clientes pour assurer une planification de projets intégrée?)

- Communiquer ou sélectionner les pratiques exemplaires;
- Améliorer les communications avec les clients;
- Assurer une liaison régulière entre les ministères et organismes gouvernementaux du Canada, et SPC;
- Réduire la bureaucratie et accroître l'efficacité (p. ex., accélérer ou automatiser les demandes ministérielles de services ou de matériel informatique);
- Améliorer la gestion de projets (p. ex., gestion agile, BITI, tableau de bord du plan de transformation).

Commentaires formulés dans les cahiers interactifs :

L'uniformité des modèles de projet et de la documentation est essentielle à l'intégration. Dans un premier temps, on devrait demander aux organisations de procéder à une évaluation de l'environnement pour déceler les chevauchements ou les possibilités de fusion de projets.

Commencer à utiliser des outils de gestion des réseaux et des systèmes informatiques qui génèrent des rapports sur le fonctionnement et la capacité de l'infrastructure de TI.

Demander à chaque ministère ou organisme client de recourir à un bureau de liaison utilisant les mêmes outils de production de rapports/de requête automatisés pour réduire les erreurs humaines dans les échanges avec SPC, ce qui permettra de bâtir des relations et de favoriser une approche constante et intégrée.

Un point de contact unique avec SPC qui me permet de téléphoner et de dire « J'ai un projet concernant XYZ... ». Ainsi, je n'aurais plus à me soucier de savoir si j'appelle la bonne personne.

Gestion des services (Quels nouveaux outils et processus sont requis pour réaliser le modèle « axé sur le service » à SPC?)

- Fournir des réponses périodiques à différentes étapes pour un produit livrable;
- Rendre les services plus proactifs (trop axés sur la réaction);
- Offrir aux clients la possibilité de suivre les demandes/étapes automatisées;
- Élaborer des normes de prestation de services;
- Avoir un rôle d'intermédiaire plutôt que de concurrent auprès du secteur privé;

- Avoir un engagement continu auprès des clients;
- Utiliser un centre de service;
- Conclure un contrat de niveau de service pour tenir SPC responsable de la prestation aux clients.

Commentaires formulés dans les cahiers interactifs.

Il est inefficace de répéter l'offre du secteur privé à un coût si peu élevé. Vous devriez concentrer vos efforts de sorte à devenir un intermédiaire. Vous examinez de près ce que je peux ajouter sur mon nuage de façon à être satisfait de mes options de sécurité. Vous publiez des pratiques exemplaires ou des normes que je dois suivre, mais vous n'offrez pas de travailler sur ma plateforme ou de mettre en œuvre des exigences pour moi, car nous avons nos spécialistes à l'interne.

Vérifications continues de l'état des demandes et des exigences affichées sous la forme d'un tableau de bord et d'une feuille de travail de façon à ce que les rapports que je présente à la haute direction répondent aux attentes.

Un langage commun à l'échelle du gouvernement qui définit le lien entre les services, les résultats, les stratégies, les objectifs et les processus. Une approche organisationnelle avec un référentiel commun. Les connexions aux services doivent être intégrées entre les ministères et organismes gouvernementaux.

Il est nécessaire d'automatiser et d'intégrer davantage les processus – outils et intégration améliorés pour la gestion de la configuration, la gestion des actifs, la gestion de la vulnérabilité, la gestion du changement et des nouvelles versions et la gestion de la gouvernance, du risque et de la conformité.

Gestion de la sécurité (De quelle façon SPC devrait-il fournir son approche de « sécurité dès la conception » pour la protection en tout temps contre les menaces à la cybersécurité?)

- Collaborer avec d'autres ministères et organismes gouvernementaux concernant leur infrastructure de sécurité (p. ex., utilisation d'un réseau de données de niveau Protégé B par Statistique Canada et l'Institut canadien d'information sur la santé, Division de la sécurité et de la continuité des TI de l'ARC);
- Comprendre les besoins particuliers des ministères et organismes gouvernementaux; créer des groupes de partenaires pour les besoins en matière de sécurité;
- Inclure la sécurité dès la conception – SPC devrait définir les tâches et les responsabilités;
- Éduquer et former les employés sur les bonnes pratiques de cybersécurité.

Commentaires formulés dans les cahiers interactifs :

Dans le cadre de la transformation de la sécurité, comment SPC cherchera-t-il à prendre en charge les dix mesures de sécurité de CST?

SPC doit se concentrer sur la sécurité de l'infrastructure, qui se trouve au cœur de son mandat. La sécurité des applications devrait revenir aux ministères qui les utilisent.

PRIORITÉ DONNÉE AU SERVICE

Comment décririez-vous les services offerts par SPC?

- Équipement normalisé;
- Services de triage, amélioration du temps de réponse;
- Vérification/évaluation interne.

Commentaires formulés dans les cahiers interactifs :

Évaluer les services de SPC dans le cadre d'un engagement ou de sondages semestriels.

Trier toutes les réponses dans l'heure suivant la réception, répondre à toutes les demandes cruciales en 24 heures et fournir au moins une réponse de base à toutes les demandes en une semaine.

De prime abord, on devrait considérer qu'il est possible de trouver et de déployer des solutions. Trop souvent, on considère la moindre situation inhabituelle comme un problème. Équipement normalisé dans l'ensemble des ministères et organismes gouvernementaux. Communication simplifiée pour signaler les problèmes.

Garder un juste équilibre entre le centre d'appels et la présence physique des techniciens de TI dans les bureaux à l'échelle de SPC.

Utiliser des équipes multidisciplinaires dans les lignes de services réduites et intégrées, effectuer des analyses organisationnelles et servir les clients de manière proactive tout en continuant de soutenir le service réactif. Les directeurs de compte et les gestionnaires de la prestation des services doivent naviguer entre des lignes de services trop nombreuses. On devrait envisager de les réduire et de les intégrer, en plus d'adopter des approches multidisciplinaires ainsi que des processus et une prestation intégrés. Pourquoi les problèmes d'impression, de centre de données et de réseau devraient-ils être compartimentés? Pourquoi la gestion des dossiers et la gestion des données ne sont-elles pas intégrées?

Quels autres outils ou stratégies SPC doit-il envisager d'utiliser?

- Offrir un service personnalisé;
- Différencier les services et les demandes urgentes;
- Réduire la portée des services, retourner une partie du travail aux ministères et organismes gouvernementaux;
- Améliorer les politiques et les mesures afin qu'elles soient axées sur le client;
- Utiliser un contrat de niveau de service avec les ministères et organismes gouvernementaux partenaires.

Commentaires formulés dans les cahiers interactifs :



Je trouve étrange que SPC ait la responsabilité de fournir des services de grande qualité à ses clients sans que ceux-ci aient la responsabilité d'être de bons clients; des exigences plus claires devraient être établies. Suivre les normes et les processus créés pour assurer la réussite de la relation intégrée.

Services intégrés et localisés pour les fonctions de base de centre de soutien et efforts centralisés axés sur les solutions organisationnelles, y compris les initiatives de transformation du matériel de serveur, des logiciels et des services de courriel.

Tenir nos promesses. Chaque progiciel qui arrive à temps ou chaque produit qui fonctionne comme prévu renforce la confiance du client.

Services partagés Canada (SPC) prend la bonne direction en axant ce plan sur une approche de gestion des services. La nouvelle stratégie de gestion des services remaniée ainsi que la publication d'outils comme un catalogue de services plus étoffé constituent, par conséquent, un pas dans la bonne direction. Étant donné que le nouvel outil unique de GSTI ne sera pas mis en place avant un long moment, il est impératif que SPC travaille rapidement de concert avec les ministères et organismes gouvernementaux afin d'élaborer des processus communs d'affaires qui sont efficaces et efficaces.

INFRASTRUCTURE DE LA TI DE L'AVENIR

Dans le cadre de ce thème, quatre des six secteurs de programme principaux ont été mis en évidence en fonction du volume et de l'orientation des commentaires des employés du gouvernement du Canada.

Initiative de transformation des services de courriel (ITSC)



- Reconnaître les lacunes de l'ITSC/raisons de la sous-traitance;
- Consolider les courriels dans des groupes réduits;
- Régler le problème de la sauvegarde et de l'accès limités (ou peu pratiques) à l'extérieur du réseau du gouvernement;
- Faciliter l'accès aux courriels, qui est actuellement difficile, à l'extérieur des bureaux du gouvernement.

Commentaires formulés dans les cahiers interactifs :

Il est peu pratique d'avoir un système de courriels pour tous; les systèmes de courriels devraient être les mêmes pour des clients similaires, par exemple regrouper les ministères de la Sécurité publique et des Affaires étrangères ainsi que ceux de l'Industrie et des Transports est beaucoup plus réaliste, puisqu'ils ont des exigences semblables et des partenaires similaires.

Regroupement des centres de données (RCD)



- Il faudrait envisager d'utiliser maCLÉ pour permettre l'accès à des services de gestion de l'information par authentification;
- Des renseignements supplémentaires sur la conception sont nécessaires pour le plan de regroupement;
- Des commentaires des partenaires sont requis et demandés pour orienter le plan;
- Il existe des risques de pannes de services et d'augmentation des pannes non planifiées.

Commentaires formulés dans les cahiers interactifs :

Le Plan de transformation de l'infrastructure de la TI doit être élaboré selon une approche par étapes et comprendre des portes de sortie en cas d'échec.

Il est important de reconnaître que des exceptions surviendront dans le RCD (par exemple sur le plan du traitement des mégadonnées haute performance, où la latence d'un centre de données distant serait inacceptable).

Cybersécurité et sécurité de la TI (CSTI)



- Des problèmes de sécurité persistent avec le Wi-Fi et les téléphones voix sur IP;
- Il devrait être interdit d'accomplir du travail lié à la fonction publique sur des appareils personnels.

Appareils technologiques en milieu de travail (ATMT)



- Moins prioritaire que l'ITSC et le RCD;
- Manque de vision ou de prévoyance : après avoir été retirés, les téléphones de bureau ont été restitués.

Dans l'ensemble

- Concevoir un mandat réalisable pour atteindre les objectifs et réduire les risques;
- Comprendre les besoins des partenaires, l'environnement de travail et le rôle de service à la population.

Commentaires formulés dans les cahiers interactifs :

Si le RCD et l'ITSC sont les plus rentables, y mettre la priorité. S'il existe des initiatives (p. ex., cybersécurité) qui doivent être menées en parallèle, celles-ci pourraient devoir être considérées comme des sous-initiatives dotées en personnel et financées différemment, d'une façon novatrice qui en assure la réussite.

Des consultations approfondies et l'ajout de partenaires autour de la table où sont prises les décisions sont nécessaires pour accroître la transparence.

Ne pas laisser les systèmes hérités devenir désuets et présenter des lacunes de sécurité alors qu'une intervention est attendue pendant des années.

Accroître les capacités des équipes qui font affaire avec les partenaires à SPC. SPC devrait déployer des équipes solides en étroite collaboration avec les partenaires dans l'ensemble de l'organisation, comme dans le cas de l'ITSC.

L'objectif de SPC, qui consiste à fournir des services d'infrastructure de TI modernes, fiables, sécurisés et économiques à l'appui des priorités et des programmes gouvernementaux, cadre-t-il avec le Plan de transformation de l'infrastructure de la TI, l'avenir de la TI et les besoins des clients à venir?

- Passer en revue les objectifs et la portée du Plan de transformation de l'infrastructure de la TI;
- Améliorer l'infrastructure pour s'attaquer aux problèmes.

Commentaires formulés dans les cahiers interactifs :

Il faudra améliorer grandement la vitesse du réseau pour que le personnel puisse accéder aux données et aux renseignements de façon adéquate et rapide.

Je crois qu'il s'agit d'un objectif trop optimiste et imposant compte tenu de sa portée. Il serait plus réaliste de procéder par étapes; les chances de réussite seraient plus élevées ainsi.

SPC dispose-t-il des capacités opérationnelles et des compétences requises pour appuyer un plan de transformation de l'infrastructure de la TI révisé?

- Les ressources existent, les processus doivent être améliorés;
- Il faut mobiliser davantage les clients pour comprendre les besoins.

Commentaires formulés dans les cahiers interactifs :

SPC dispose des ressources humaines et des compétences. Toutefois, les processus internes doivent être révisés pour servir efficacement les clients.

SPC comprend mal le contexte opérationnel global de ses clients et ne possède pas les capacités techniques pour répondre aux exigences des clients qui sortent des activités

courantes des ministères et organismes gouvernementaux, notamment la surveillance active et l'intervention/la récupération concernant l'infrastructure de la TI et la réponse à des demandes courantes de gestion de la capacité en matière de TI.

Les plans de mise en œuvre proposés nous aideront-ils à atteindre les objectifs dans chaque secteur?

- Le plan est en grande partie bien accepté par les employés du gouvernement du Canada;
- De plus amples renseignements sont nécessaires à propos de la façon dont les objectifs seront réalisés;
- Il faut décentraliser le contrôle, en particulier sur le plan de la gestion des services infonuagiques.

Commentaires formulés dans les cahiers interactifs :

Le plan n'est pas assez détaillé. Il faudrait passer d'un plan stratégique à un plan opérationnel avant d'évaluer la capacité de mise en œuvre. Les plans stratégiques sont trop vagues pour déterminer la faisabilité opérationnelle.



Les plans semblent toujours avantageux sur un plan stratégique de haut niveau, mais ils échouent à l'étape de la mise en œuvre. Les plans tactiques et opérationnels appuyant la stratégie semblent inexistantes.

L'infrastructure et la stratégie de nuage proposées sont intéressantes, mais les organismes auront besoin d'une souplesse et d'un contrôle accru sur leur environnement, et il sera essentiel que les processus soient simples et s'appuient sur une communication directe entre les intervenants de la TI.

Ces plans de mise en œuvre soulèvent-ils de nouvelles questions que SPC devra examiner?

- Remplacement rapide de l'équipement;
- Amélioration de la réponse aux besoins des clients.

Commentaires formulés dans les cahiers interactifs :

Le remplacement de l'équipement et l'achat de logiciels doivent être immédiats. Si un serveur ou un ordinateur de bureau devient inutilisable, son remplacement ne peut être retardé par un organisme externe (SPC) qui ne semble pas mesurer les besoins, les directives et les responsabilités juridiques des autres ministères.

Le passé compte un trop grand nombre de situations illustrant un manque de compréhension concernant les besoins immédiats des partenaires de SPC en matière de prestation de services au quotidien. Que ce soit pour un bureau de la GRC dans le nord du Canada ou la vitesse d'accès aux données pour les employés effectuant des recherches sur Internet, le

Le système doit permettre une réponse plus rapide, et non moindre, que ce qui a été observé.

La fiabilité du réseau et la responsabilisation ont diminué, il n'existe pas de vision ou de feuille de route claire pour passer de la situation actuelle aux objectifs visés. À l'heure actuelle, les résultats de SPC sont décevants.

PROCHAINES ÉTAPES

Quels éléments du Plan de transformation de l'infrastructure de la TI du gouvernement du Canada sont nécessaires pour réaliser, maintenir ou renforcer l'engagement du gouvernement du Canada visant à favoriser un gouvernement ouvert, transparent et responsable?

- Décentraliser les services;
- Réduire la taille de SPC;
- Accroître la transparence;
- Solliciter le soutien des clients;
- Examiner des modèles de transformation à l'extérieur de SPC;
- Repenser tous les coûts associés sans recourir à la sous-traitance (dépassement des coûts, moral).

Commentaires formulés dans les cahiers interactifs :

Décentralisation des services de TI. SPC devrait établir les politiques, mais la prestation de services centralisés a presque paralysé le fonctionnement du gouvernement. Le contrôle centralisé a énormément diminué le temps de réponse.

L'ouverture, la transparence, la culture de l'apprentissage découlant de nos erreurs, le déploiement rapide de mesures correctives et le soutien, tout ne doit pas reposer sur SPC. Il a besoin de l'aide des clients pour y arriver. Il ne s'agit pas d'une relation type entre un fournisseur et un client. Le client doit jouer un rôle dans la réussite de SPC.

D'abord, construire les centres de données; ensuite, les ministères et organismes gouvernementaux qui souhaitent déplacer leurs données peuvent le faire selon leur calendrier des activités. À SPC, c'est le monde à l'envers. Notre fournisseur de services Internet nous dit comment mener nos activités ministérielles alors que ça devrait être l'inverse.

Avoir une consultation utile avec l'IPFPC. L'IPFPC représente les employés en TI de la fonction publique. Il connaît la situation à l'échelon opérationnel. Les représentants disent les choses comme elles sont et formulent des suggestions constructives. Ils ont une excellente feuille de route et ont averti le gouvernement à propos de Phénix et des autres fiascos en GI/TI. Utiliser les fonctionnaires pour fournir des services et respecter les règles de sous-traitance. L'IPFPC a démontré qu'à long terme, la sous-traitance et l'externalisation coûtent plus cher au gouvernement.

Quels sont les facteurs qui permettront à SPC de réussir?

- Réduire les objectifs – Un environnement de TI qui change rapidement pose de nombreux défis;
- Positionner les services comme une entente de collaboration avec les clients plutôt qu'une relation commerciale;
- Améliorer la marque par la communication de renseignements, l'augmentation de la transparence et l'obtention de l'adhésion des ministères et organismes gouvernementaux et du gouvernement fédéral (parlementaires);
- Améliorer les pratiques d'approvisionnement;
- Expérimenter et fournir des solutions de rechange aux clients;
- Faire en sorte que les gestionnaires rendent davantage de comptes quant au travail qu'ils accomplissent et qu'ils discutent adéquatement avec les employés.

Commentaires formulés dans les cahiers interactifs :

Oublier la relation de fournisseur de services à client, il s'agit d'une collaboration sur toute la ligne; les ministères et les organismes devraient être aussi imputables que SPC de la réussite.

Une énorme infrastructure de TI commune n'est pas la seule solution. La technologie évolue beaucoup trop rapidement.

Collaborer avec le SCT et SPAC pour repenser et renouveler la loi, la politique et la réglementation du gouvernement du Canada en matière d'approvisionnement.

Quels sont les plus importants enjeux ou tendances dont SPC devrait tenir compte pour les 5 à 10 prochaines années?

- Sécurité;
- Stockage dans un nuage;
- Compréhension du changement technologique rapide et adaptation à ce changement;
- Mobilité des personnes et des technologies nécessaires au soutien de la mobilité;
- Orientation sur les investissements plutôt que sur les économies.

Commentaires formulés dans les cahiers interactifs :

La transformation de la technologie de l'information de SPC devrait tenir compte du fait que le milieu de travail et les méthodes de travail ont considérablement évolué au cours des dernières années et que les employés et gestionnaires veulent que leurs outils de bureau offrent la même polyvalence que ceux qu'ils utilisent dans leur vie de tous les jours. La mobilité et l'interopérabilité sont des atouts clés pour les organisations qui veulent être à l'avant-garde et demeurer concurrentielles. En ce sens, le plan de transformation devrait faire la part belle à la mise en place de solutions favorisant la mobilité des travailleurs et la protection de l'information, y compris celle de nature sensible.

SPC devrait investir en vue de déployer l'infrastructure adéquate pour appuyer la

transformation.

SPC devrait investir dans ses ressources et embaucher des spécialistes pour déployer cette infrastructure de la bonne façon.

3.2.3 Courriels

Onze courriels ont été transmis par des employés d'organisations partenaires ou d'autres organisations. Certains commentaires présentent du contenu qui se chevauche et du contenu distinct reflétant les enjeux que doivent affronter une gamme de ministères et d'organismes servis par SPC. Les thèmes ci-dessous fournissent un résumé des courriels.

- Collaborer avec les autres ministères et organismes gouvernementaux pour avoir accès à leur expertise;
- Comprendre la façon dont les équipes de service des ministères et organismes gouvernementaux mettent en œuvre les éléments du projet de transformation, suivre un processus itératif pour favoriser la compréhension et la confiance;
- Fournir des moyens fiables (comme le courriel ou le téléphone) aux clients pour joindre les employés de SPC, notamment un service d'aide en tout temps;
- Permettre aux employés de SPC de prendre plus de décisions au lieu de devoir constamment avoir recours aux gestionnaires pour faire progresser les demandes;
- Retourner la prise de décisions concernant l'utilisation du matériel aux ministères et aux organismes (p. ex., le choix des appareils mobiles);
- Améliorer l'infrastructure (p. ex., les capacités Wi-Fi).



En 2015, [bureau de mission en Asie] a perdu 10 jours de travail en raison de pannes de serveur causées par des pannes de courant.

SPC devrait considérer l'expertise des ministères comme un atout et une occasion de collaboration plutôt que comme de la concurrence.

Sur les nouveaux appareils BB10, il n'y a pas d'accès à l'intranet d'AMC, certaines des applications sont très limitées dans les missions à haut risque, les professionnels des technologies de l'information du service extérieur (FSITP) n'ont pas accès au serveur BB et les « listes de destinataires personnelles » d'Outlook sont incompatibles avec BB10. Tout cela rend la messagerie d'urgence à distance très difficile.

Le soutien a été tellement centralisé que de nombreuses questions ne peuvent plus être réglées sans le soutien de l'AC.



Il y a un manque d'intérêt de la part de SPC parce que nous sommes un petit organisme, problème qui est commun à d'autres organismes fédéraux.

3.3 JEUNES FONCTIONNAIRES FÉDÉRAUX

Pour susciter l'intérêt des jeunes fonctionnaires fédéraux, deux activités de Twitter ont eu lieu le 14 novembre 2016, une dans chaque langue officielle⁵. Les jeunes fonctionnaires fédéraux invités à participer étaient des membres du Réseau des jeunes fonctionnaires fédéraux, des étudiants à SPC et des étudiants à Agora, un réseau d'innovation des employés de SPC.

Les activités Twitter étaient composées de cinq questions choisies dans les cahiers interactifs sur le portail des consultations. Dans l'ensemble, SPC a envoyé 79 gazouillis (micromessages) et a obtenu 100 engagements, dont la majorité visait le partage des gazouillis de SPC.

Les principales conclusions de cet exercice sont résumées ci-après.

- SPC devrait utiliser plus de plateformes de partage d'information entre les employés, les ministères et les organismes;
- La cybersécurité, en particulier lorsque SPC crée des applications gouvernementales, a besoin d'être renforcée;
- SPC doit rétablir sa crédibilité aux yeux des partenaires en établissant des objectifs plus réalistes et en les atteignant.

L'exercice a suscité une faible participation, mais a représenté un canal de plus pour recueillir des commentaires, en particulier parmi les jeunes fonctionnaires fédéraux, qui auraient peut-être été plus enclins à participer aux consultations par l'intermédiaire des médias sociaux.

3.4 INDUSTRIE

Cette section présente une analyse et un résumé de la participation sur le portail et lors des tables rondes de l'industrie; ces dernières étaient réservées aux représentants de l'industrie seulement. Les tables rondes de l'industrie ont eu lieu le 24 octobre 2016 (Ottawa), le 3 novembre 2016 (Montréal) et le 10 novembre 2016 (Toronto). Le tableau 4 ci-dessous fournit une répartition chiffrée des activités selon la participation des représentants de l'industrie.

Dans l'ensemble, les tables rondes de l'industrie ont été stimulantes, productives et bien accueillies. Parmi les plus importantes conclusions, on trouvait la nécessité pour SPC de s'attaquer aux problèmes internes au sein de l'organisation (c.-à-d. le roulement, l'utilisation des compétences), d'utiliser davantage les services des petites et moyennes entreprises, de

⁵ Il convient de noter que les jeunes fonctionnaires fédéraux pouvaient participer aux quatre exercices destinés aux employés de SPC ou des organisations partenaires (voir le tableau 1, 2 ou 3). Cependant, comme ils n'ont pas été invités à s'identifier en tant que jeunes fonctionnaires fédéraux lors de ces exercices, l'ampleur de leur participation à ceux-ci est inconnue.

consacrer plus de ressources au service à la clientèle et de se concentrer sur des objectifs plus pointus que généraux dans le cadre du Plan de transformation de l'infrastructure de la TI.

Les conclusions tirées des cahiers interactifs du portail en ligne coïncident avec celles des tables rondes de l'industrie. Les représentants de l'industrie ont aussi mentionné qu'il fallait réduire les ressources des anciens services, consacrer plus de ressources à la sensibilisation en matière de sécurité et utiliser des logiciels (p. ex., Oracle, logiciels libres, services infonuagiques privés et hybrides) et des processus de gestion de projets (p. ex., BITI, GSTI et gestion agile) différents.

Tableau 4 : Résumé de la participation des représentants de l'industrie par activité

	Table ronde	Cahier interactif	Forum de discussion	Commentaires par courriel	Webinaires	Interactions sur Twitter	Participation totale
Représentants de l'industrie	78	81	S. O.	21	S. O.	S. O.	180

3.4.1 Tables rondes de l'industrie

Trois tables rondes de l'industrie ont eu lieu à la fin d'octobre et au début de novembre. Y ont participé 78 personnes. Les participants, qui possédaient de l'expérience dans le domaine des télécommunications, de la cybersécurité et de la gestion des bases de données, représentaient l'industrie de la TI dans son ensemble.

Les tables rondes de l'industrie ont été structurées autour d'une présentation, comme les webinaires destinés aux employés de SPC et aux employés des organisations partenaires et des autres organisations, mais elles comprenaient aussi les commentaires de Leona Allselev, députée fédérale et secrétaire parlementaire de la ministre de Services publics et Approvisionnement Canada.

Voici un résumé de ce que nous avons entendu lors de ces trois tables rondes de deux heures.

Les participants se sont dits heureux d'être invités à la table ronde et d'avoir l'occasion de donner leurs commentaires au sujet du Plan de transformation de l'infrastructure de la TI directement aux représentants de SPC et du Parlement. Un résumé des principaux thèmes est présenté ci-après :

- Une meilleure utilisation des compétences et une meilleure formation pour les employés sont requises;
- Il faut décentraliser les pouvoirs et déléguer une certaine responsabilité aux bureaux et aux partenaires régionaux qui comprennent mieux les besoins locaux;
- Les petites et moyennes entreprises sont les pierres angulaires de l'innovation et elles doivent participer davantage aux marchés et aux projets du gouvernement et avoir plus d'occasions pour le faire;
- Les projets doivent être dégroupés, ce qui ouvrirait la voie à plus de fournisseurs et

entraînerait une plus grande concurrence pour que les résultats attendus soient atteints et que des gains d'efficacité soient réalisés. L'application des principes d'agilité est essentielle;

- Un modèle de service à la clientèle solide est nécessaire de sorte que les intrants, le suivi et la responsabilisation soient prioritaires;
- Les objectifs du Plan de transformation de l'infrastructure de la TI sont louables, mais on manque de détails sur le processus qui sera mis en œuvre pour les atteindre;
- Il faut aborder et réduire au minimum le roulement au sein de SPC, et régler les enjeux de leadership;
- SPC doit mieux comprendre l'évolution du secteur de la TI et compenser la lenteur de l'adoption en investissant dans les changements à très court terme et non à long terme.

3.4.2 Cahier interactif

Les commentaires recueillis auprès des représentants de l'industrie sur le portail en ligne ont été divisés en cinq thèmes : mise en œuvre des stratégies de gestion; priorité donnée au service; infrastructure de la TI de l'avenir; transformation technologique; et prochaines étapes. Le thème Transformation technologique ne concernait que les exercices sous forme de cahier interactif des représentants de l'industrie.

MISE EN ŒUVRE DES STRATÉGIES DE GESTION

Gestion des personnes (*Quelles autres initiatives touchant l'effectif et le milieu de travail sont requises?*)

Les représentants de l'industrie ont majoritairement répondu que SPC devrait investir dans ses employés en offrant de la formation et en renforçant ses capacités (c.-à-d. le personnel et les compétences) et envisager la *refonte du milieu de travail*, c'est-à-dire une approche des ressources humaines visant à rehausser le moral et à faire des gains d'efficacité au travail.

- Investir dans les employés en leur offrant de la formation, en bâtissant des équipes ou en embauchant des employés qualifiés;
- Communiquer des messages clairs (s'efforcer de réaliser des résultats opérationnels plutôt que des produits logiciels);
- Examiner le domaine de la « refonte du milieu de travail », une façon de responsabiliser les employés, de la manière suivante : adapter l'environnement de travail grâce au réaménagement des bureaux, accroître l'utilisation du milieu de travail, se libérer des appareils en ce qui a trait à l'utilisation de logiciels et d'applications et gérer et surveiller les changements afin de garantir une adaptation harmonieuse;
- Renforcer la capacité de répondre aux demandes ou augmenter les habiletés du personnel à cet égard, selon les besoins;
- Recueillir, de façon périodique, de l'information sur les perceptions, croyances, attitudes et idées des employés à l'égard du fonctionnement de SPC, l'évaluer et

prendre des mesures en conséquence.

Commentaires formulés dans les cahiers interactifs :

Envisager l'embauche d'un plus grand nombre d'employés à temps plein qui ont un intérêt direct dans la croissance des services à long terme et la réussite de SPC et de ses ministères et organismes gouvernementaux partenaires. Les grands contrats d'externalisation ont échoué et les « entrepreneurs » (p. ex., les services professionnels en informatique centrés sur les tâches et autres fournisseurs du genre) ont moins d'intérêt que le membre d'une équipe.

Gestion financière (Quelle approche doit être adoptée pour évaluer les progrès, démontrer les avantages et produire des rapports sur le progrès à l'intention de la clientèle, des parlementaires et de la population canadienne?)

Les réponses à la question sur la gestion financière portaient sur deux domaines principaux : réaliser des économies et faire des investissements judicieux.

- Voir ce qui se fait à l'étranger afin de s'inspirer des pratiques exemplaires en matière d'infrastructure de TI dans d'autres administrations gouvernementales nationales (p. ex., les licences de logiciels libres);
- Éviter les longs contrats pluriannuels qui ont tendance à entraîner des dépassements de coûts et des retards;
- Mettre en place des mécanismes de rapport au sein de SPC pour surveiller l'utilisation des ressources de TI relatives à la prestation des services;
- Investir dans la virtualisation des postes de travail au lieu de perpétuer le cycle de renouvellement des ordinateurs, et lancer de nouveaux périphériques clients légers;
- Veiller à ce que les fonds adéquats soient disponibles pour répondre à la demande.

Gestion de projets (Quelles mesures doivent être en place à SPC et chez les organisations clientes pour assurer une planification de projets intégrée?)

Pour régler les problèmes de gestion de projets, les deux principales recommandations portaient sur la décentralisation du travail vers de plus petites unités au sein de SPC et la mise en place de projets de plus petite envergure. En ce qui concerne ce dernier point, on recommandait le dégroupement des grands projets pour garantir l'obtention des résultats, une meilleure surveillance et des gains d'efficacité.

- Décentraliser le travail (c.-à-d. permettre aux bureaux régionaux de donner du travail à des entrepreneurs);
- Mettre en œuvre des projets de plus petite envergure et éviter d'embaucher un seul entrepreneur pour les grands projets;
- Appliquer des techniques de gestion de projets agiles pour gagner en efficacité et obtenir les résultats nécessaires;
- Tirer plus efficacement parti des connaissances du PMI et de l'expérience qui existe au sein du gouvernement fédéral;

- Déployer un outil intégré de collaboration Web pour évaluer la gestion de projets (p. ex., les flux de travail automatisés, la planification, la visualisation des données, les tableaux de bord et la collaboration);
- Séparer la prestation quotidienne de services et les projets de regroupement des projets de transformation.

Commentaires formulés dans les cahiers interactifs :

Les projets ne devraient pas exister en vase clos. Les organismes doivent être conscients du fait qu'ils réinventent constamment la roue. Le défi ne consiste pas à tout centraliser en une plateforme « entreprise », mais à s'engager à avoir des normes ouvertes et à tirer parti des logiciels libres pour permettre des progrès graduels.



Diviser les projets en activités plus faciles à gérer plutôt que de confier un grand projet à un seul entrepreneur. Beaucoup de gestionnaires de talent dans les services de TI du gouvernement ont déjà les compétences voulues et ont réalisé des projets complexes en suivant cette approche.

Un catalogue de services, des ententes sur les niveaux de service et des modèles financiers et de prestation peuvent être élaborés de façon progressive. Les standards de l'industrie sont des mesures liées au respect des ententes sur les niveaux de service. Par conséquent, SPC et ses partenaires doivent établir des niveaux de service mutuellement acceptables.

Gestion des services (Quels nouveaux outils et processus sont requis pour réaliser le modèle « axé sur le service » à SPC?)

Une série d'idées ont été émises sur la gestion des services de même que sur les outils et les processus. Le terme « agilité » comme approche de gestion de projets est revenu souvent dans les commentaires.

- Utiliser des outils ou un système de billets en ligne partagés pour maintenir la communication avec les clients;
- Trouver un équilibre entre la gestion financière et la gestion des risques lorsqu'il s'agit d'investissement;
- Tirer efficacement parti du modèle « à la demande » et déterminer des responsabilités claires afin de fournir aux ministères et organismes gouvernementaux des services conformes aux attentes mesurées par les indicateurs de rendement clés et les ententes sur les niveaux de service;
- Utiliser la BITI à titre de norme de facto en matière de GSTI (c.-à-d. exploiter les connaissances que recèlent les normes du gouvernement et de l'industrie);
- Faire une meilleure utilisation de l'informatique en nuage, en particulier les services hybrides.

Commentaires formulés dans les cahiers interactifs :

Une approche basée sur le nuage signifie une infrastructure réduite, un contrôle centralisé et des mises à jour du type SaaS, ce qui contribue à baisser les coûts d'administration et à diminuer la complexité, tout en favorisant une agilité accrue. Il existe des solutions qui fournissent une couche de gestion commune dans tous les environnements, tout en permettant l'hébergement des applications et des données sur n'importe quel nuage ou n'importe quelle plateforme de virtualisation, à plusieurs endroits.

C'est bien d'économiser, mais pas au point d'empêcher les ministères et organismes gouvernementaux de faire leur travail parce que l'infrastructure de TI est trop vieille pour soutenir leurs tâches.

Des outils de gestion de TI communs (p. ex., service de dépannage, gestion des problèmes, des changements); une base de données de gestion de configuration commune (intégrée aux médias sociaux); des outils de gestion d'intégration opérationnelle communs sont nécessaires et doivent être accessibles.

Gestion de la sécurité (De quelle façon SPC devrait-il fournir son approche de « sécurité dès la conception » pour la protection en tout temps contre les menaces à la cybersécurité?)

Les réponses relatives à la gestion de la sécurité portaient sur les solutions de TI et les aspects liés à la culture.

- Favoriser une culture de sensibilisation et de connaissances en matière de sécurité à l'échelle de SPC et du gouvernement du Canada;
- Utiliser différents produits Oracle, y compris le chiffrement des bases de données, la gestion des comptes privilégiés, les options de sécurité avancées et le produit Audit Vault, pour faire face aux menaces externes et internes;
- Utiliser des systèmes à plusieurs utilisateurs pour « corriger d'un coup » tous les systèmes de bases de données intégrés ainsi qu'un logiciel de gestion du cycle de vie pour la gestion automatisée des correctifs;
- Réduire la dépendance à l'égard des processus internes de sécurité, car elle réduit la capacité de l'industrie de fournir des services de sécurité rentables (c.-à-d. les obstacles à l'accès et la compatibilité);
- Utiliser Enterprise Mobility Management (EMM), qui fonctionne sur tous les appareils, et en particulier les appareils mobiles, compte tenu de l'adoption accrue de ces appareils.

Commentaires formulés dans les cahiers interactifs :

Inculquer un état d'esprit axé sur la sécurité au sein du gouvernement du Canada (axé sur les fonctions – un cours pour les commis, un autre pour les cadres, un autre pour les concepteurs d'outils Web), nommer des champions locaux en matière de sécurité dans le cadre de leurs fonctions officielles, recourir à la programmation en binôme pour sensibiliser

les gens aux lacunes dans leur pensée en matière de sécurité.

Dans l'ensemble

Certains thèmes récurrents touchaient la nécessité d'améliorer la gestion des clients et l'automatisation des services.

- Rétablir la gestion des services de la technologie de l'information (GSTI) pour permettre l'automatisation (p. ex., le catalogue, l'inventaire des biens, le rendement et le suivi);
- Ajouter la gestion de la clientèle comme sixième discipline de gestion organisationnelle au PT;
- Réduire les anciens services;
- Renforcer l'utilisation des services infonuagiques.

Commentaires formulés dans les cahiers interactifs :



Automatiser les relations au moyen d'un système de GRC (gestion des relations avec la clientèle) solide. Cela aidera à garantir que les indicateurs de rendement clés sont au premier plan du processus décisionnel et à offrir aux clients une vue d'ensemble de tous les services de SPC.

Il faut encore déployer des efforts considérables pour entretenir les anciens systèmes. Il serait utile d'avoir une équipe se consacrant à la gestion de ces services à l'état zéro. Cela permettrait à SPC d'attirer des ressources et de les former plus efficacement à l'appui des anciens systèmes.

Des cas d'utilisation particuliers comme PCI (Payment Card Industry Data Security Standard [normes de sécurité sur les données de l'industrie des cartes de paiement]), FISMA (Federal Information Security Management Act) et HIPAA (Health Insurance Portability Accountability Act) et la géoconfidentialité nécessitent un approvisionnement spécial sur le nuage qui doit être exigé, ainsi que des rapports de conformité détaillés et approuvés.

PRIORITÉ DONNÉE AU SERVICE

Comment décririez-vous le niveau de vos connaissances sur le mandat de Services partagés Canada en ce qui concerne les éléments suivants?

- Utiliser un outil pour surveiller l'état des demandes des clients; mécanismes de rapports standards sur le service à la clientèle;
- Responsabilité – Désigner un propriétaire du service pour la prestation et le rendement du service selon les objectifs convenus;
- Utiliser Drupal (normes d'accessibilité Web, innovation continue, capacité d'engager des petites entreprises et sécurité pour les ministères et organismes gouvernementaux);
- Voir ce qui se fait ailleurs – L'Australie utilise un cadre en libre accès qui permet aux ministères de mobiliser une vaste communauté pour construire et innover;

- Améliorer la réputation pour établir un lien de confiance avec l'industrie.

Commentaires formulés dans les cahiers interactifs :

Vous ne pouvez pas parvenir à un modèle du « service d'abord » si le gouvernement n'investit pas dans la compréhension des nombreux groupes avec lesquels il doit communiquer.

INFRASTRUCTURE DE LA TI DE L'AVENIR

Dans le cadre de ce thème, cinq des six secteurs de programme principaux ont été mis en évidence en fonction du volume et de l'orientation des commentaires formulés par les représentants de l'industrie, y compris les commentaires obtenus à partir des courriels.

Initiative de transformation des services de courriel (ITSC)



L'ITSC constitue un sujet délicat pour les répondants, qui estimaient que les retards (trois ans) symbolisent l'inefficacité et d'autres lacunes qui étaient synonymes de SPC (p. ex., le regroupement des projets).

Au fur et à mesure que l'ITSC progressera, les répondants suggèrent que les boîtes aux lettres soient accessibles en toute sécurité partout, à tout moment et sur n'importe quel appareil. Une stratégie/solution EMM (Enterprise Mobility Management) a été proposée comme moyen de faciliter cette transformation.

Commentaires formulés dans les cahiers interactifs :

Quel sera l'effet quand des projets bien plus complexes commenceront, comme la migration des systèmes ministériels internes vers les centres de données centralisés, pour lesquels le degré de connaissances nécessaires est très différent de celui des connaissances requises pour le courrier électronique?

L'approvisionnement constituait le défaut fondamental du projet ITSC. Le projet a été attribué à un fournisseur unique pour tous les services requis. Lorsque ce fournisseur n'a pas pu atteindre les objectifs, SPC s'est retrouvé sans recours et a perdu sa crédibilité auprès des ministères et organismes gouvernementaux partenaires et du grand public.

Regroupement des centres de données (RCD)



Le RCD est perçu comme « opportun » et « rentable », et il est censé permettre aux services de TI de se concentrer sur leurs principales tâches et initiatives plutôt que sur leur infrastructure de réseau. Il a été recommandé de mettre en œuvre une solution complète de virtualisation de serveur qui permettrait de rationaliser les activités, de s'adapter à la demande croissante en matière de TI, de réduire les temps d'arrêt imprévus

avec une application de basculement intégrée, de tirer parti de l'informatique en nuage et d'assurer une mise en place et une gestion faciles.

La virtualisation des serveurs entraînerait les avantages ci-après pour le gouvernement fédéral :

- Moins de dépenses pour l'énergie, le refroidissement et l'administration;
- Une meilleure sécurité grâce à une plus petite empreinte numérique, plus défendable;
- Des niveaux de service renforcés et une meilleure accessibilité à l'information;
- Un déploiement plus facile des ressources de TI;
- Une dotation en personnel de gestion réduite.

On a également recommandé que SPC et ses ministères et organismes gouvernementaux clients et partenaires déterminent les applications de gestion ou les environnements hérités que l'industrie peut gérer pendant la transition ou dont elle peut assurer la transition au nom du gouvernement, accélérant ainsi le regroupement en moins de centres de données.

Programme de transformation des télécommunications (PTT)



En plus de s'attaquer aux questions énoncées, les responsables de la mise en œuvre du PTT devraient prévoir l'optimisation des communications qui passeront par SPC. Il peut notamment s'agir d'accélérer le réseau étendu, d'optimiser les protocoles ou d'adopter des techniques d'établissement des priorités du trafic. Un contrôleur de mise à disposition d'applications qui peut gérer cela dans le cadre d'une approche de réseau défini par logiciel a

été recommandé.

Cybersécurité et sécurité de la TI (CSTI)



Outre la sécurisation de l'infrastructure, la sécurisation de l'espace de travail mobile englobe plusieurs composants, y compris la gestion des appareils mobiles, les applications protégées (courriel/navigateur), l'accès sécurisé au réseau mobile, la gestion des ordinateurs portables, les postes de travail virtuels mobiles, le contrôle des données mobiles, les applications virtuelles mobiles et la collaboration mobile.

Appareils technologiques en milieu de travail (ATMT)



- Activer un protocole AVEC (apportez votre équipement personnel de communication) sécurisé;
- Adapter le matériel existant grâce à la virtualisation des applications et des postes de travail;
- Adopter des clients légers pour assurer la réussite de l'initiative ATMT;
- Doter tous les appareils d'un espace de travail opérationnel numérique.

SPC dispose-t-il des capacités opérationnelles et des compétences requises pour appuyer un plan de transformation de l'infrastructure de la TI révisé?

- Concevoir un plan pour améliorer la rentabilité, s'inspirer de l'ITSC;
- Repenser la centralisation et l'externalisation.

Commentaires formulés dans les cahiers interactifs :

La centralisation et la sous-traitance n'apporteront pas de solutions rentables ou innovantes pour la population canadienne.

Il n'y a presque pas d'expérience sur le plan de l'accessibilité Web à SPC. On met l'accent sur de tout nouveaux outils d'« entreprise », plutôt que de comprendre comment tirer parti des initiatives de TI axées sur les communautés.

Il n'y a tout simplement pas beaucoup de preuves que SPC a une expérience de collaboration efficace (même au sein du gouvernement).

Dans l'ensemble

- La centralisation et la sous-traitance n'apporteront pas de solutions rentables ou innovantes pour la population canadienne;
- Des échéanciers sont nécessaires pour renforcer la confiance à l'égard des processus et des objectifs;
- Il faut opter pour l'achat des services de l'industrie plutôt que pour la création de composants internes;
- Il convient d'introduire des pratiques d'approvisionnement qui incluent les entreprises de cybersécurité canadiennes et leur permettent d'être plus concurrentielles pour obtenir des contrats gouvernementaux;
- Il faut minimiser les cibles mobiles sur le plan de l'atteinte des objectifs, en particulier dans un environnement de TI en évolution rapide;
- Il est recommandé de regarder ce qui se fait à l'étranger relativement à d'autres projets de transformation (p. ex., les services frontaliers des États-Unis);
- Il faut une plus grande spécialisation parmi le personnel de SPC, plutôt que des « touche-à-tout »;
- Il est nécessaire de rallier les Canadiens et les autres intervenants à ce plan.

Commentaires formulés dans les cahiers interactifs :

Le nouveau plan de transformation décrit clairement ce que SPC entend faire; cependant, il ne parvient pas à faire ressortir le « comment » derrière ses intentions. En outre, une grande partie de ce qui est décrit dans ce plan traduit en grande partie le contenu des premier et second plans de transformation.

Pour réaliser efficacement les résultats souhaités, SPC devrait revoir son cadre de transformation actuel, insuffler une nouvelle pensée, remettre en question sa vision technologique dans ses six secteurs de programme et déterminer exactement comment il s'assurera de la réussite de chaque secteur de programme.

Collaborer plus étroitement avec l'industrie en organisant des rencontres individuelles avec des représentants du secteur des TIC, par exemple, et préciser les attentes en ce qui a trait à la prestation de services de TI par l'industrie, afin de planifier les services et la capacité que le gouvernement du Canada cherchera à obtenir par attribution de contrat.

Ce sont des plans de haut niveau, pas des plans de mise en œuvre. Pour mettre en œuvre et exécuter les travaux, l'information doit être hiérarchisée et recueillie de sorte que l'action et l'exécution puissent être planifiées dans des itérations de taille gérable.



Comme on l'a vu plus haut, les stratégies gouvernementales touchant l'approvisionnement ne doivent pas seulement satisfaire aux critères de service aux fins de la prestation de solutions abordables, fiables et sûres; elles doivent aussi tenir compte de la valeur économique de ces projets d'approvisionnement et de leur capacité de renforcer les pôles économiques nationaux.

Comme l'indique le Plan stratégique de la technologie de l'information du gouvernement du Canada de 2016-2020, ce dernier consacre trois milliards de dollars par année aux services de TI. Cet investissement important doit être considéré comme une ressource existante pour aider à favoriser le pôle de la cybersécurité et l'économie de l'innovation au Canada.

Rappelez-vous que l'objectif n'est pas de faire des profits (contrairement au secteur privé), mais de mieux soutenir vos clients en leur fournissant ce dont ils ont besoin d'une façon plus sûre, plus fiable et plus rapide.

TRANSFORMATION TECHNOLOGIQUE : PARTENAIRES EN MATIÈRE DE TI

Ce thème concerne exclusivement l'industrie dans les cahiers interactifs. Pour la plupart, les répondants ont souligné le désir d'adopter les logiciels libres, de travailler plus efficacement avec les petites entreprises et de surveiller et d'anticiper les tendances en TI, particulièrement en ce qui concerne les services infonuagiques.

- Adoption des logiciels libres pour répondre à la demande dans un environnement de TI en évolution rapide;
- Collaboration plus étroite avec les petites et moyennes entreprises (PME), et pas seulement avec les « géants »;
- Financement;
- Manque de foi dans la capacité de l'administration gouvernementale de s'adapter aux évolutions technologiques en temps opportun.

PROCHAINES ÉTAPES

Quels éléments du Plan de transformation de l'infrastructure de la TI du gouvernement du Canada sont nécessaires pour réaliser, préserver ou renforcer l'engagement du gouvernement du Canada visant à favoriser un gouvernement ouvert, transparent et responsable?

- Envisager les facteurs à prendre en considération pour la recherche sur l'intelligence artificielle;
- Adopter les approches de l'industrie à l'égard de la cybersécurité (les normes de sécurité « uniques en leur genre » du gouvernement du Canada ne sont pas harmonisées avec les solutions de l'industrie);

- Mettre sur pied une commission pour surveiller le rendement et fixer des objectifs qui sont gérables et réalisables relativement aux services et à l'infrastructure numérique.

Commentaires formulés dans les cahiers interactifs :

Je travaille dans le domaine de la recherche sur l'IA. Le fait que votre plan ne comprend aucune catégorie d'IA ni n'en fait mention témoigne vraiment d'une absence de vision à long terme. L'IA automatisera bientôt tout ce qui concerne les services gouvernementaux à tous les niveaux.

On ne sait pas comment les plans actuels favorisent des contrôles plus stricts de l'information. Les efforts visant la sécurité des données semblent tout simplement forcer les gens à adopter des solutions de rechange élaborées ou tout simplement à ne pas communiquer l'information au public.

D'après votre expérience, quelles sont les leçons que vous souhaitez communiquer au sujet des éléments à adopter ou à éviter pour favoriser la réussite de SPC?

Les réponses à ces questions recommandaient principalement, d'une part, la conception de projets d'approvisionnement plus petits pour permettre la concurrence entre les PME et, d'autre part, l'adoption de la méthode agile pour les itérations de TI. Les projets de transformation groupés sont perçus comme un étouffement de la concurrence et considérés comme ayant une incidence négative sur la qualité et l'efficacité. L'amélioration du processus d'invitation à se qualifier a aussi été suggérée. Dans la forme actuelle du processus, seulement trois ou quatre fournisseurs sont régulièrement admis à soumissionner.

Commentaires formulés dans les cahiers interactifs :

La méthode « agile » permettra de faire en sorte que les projets atteignent leurs objectifs définis à mesure qu'ils sont élaborés et mis en œuvre.

 **De nombreuses PME ont une expérience directe de l'exécution des travaux requis par SPC. Les PME pourraient jouer un rôle de premier plan dans la réussite de SPC, mais elles ont été, dans une large mesure, exclues des grands projets.**

L'invitation à se qualifier (IQ) relative à la Chaîne d'approvisionnement des solutions de réseaux (CASR) ne permet pas à des fournisseurs possédant des compétences spécialisées de participer à l'IQ. Les participants ont pour la plupart des connaissances générales de l'ensemble des huit domaines de service, mais n'ont pas de compétences de haut niveau dans un domaine donné, ce qui donne des résultats peut-être exploitables, mais souvent médiocres. Cela n'est pas conforme au plan stratégique du Conseil du Trésor.

3.4.3 Courriels

Les réponses reçues par courriel variaient, mais deux sujets revenaient souvent : l'amélioration des relations avec les clients et le dégroupement des projets afin d'accroître la participation des PME.

- Utiliser un système de gestion des relations avec la clientèle (GRC) pour appuyer la prise de décisions et offrir aux clients un guichet unique;
- Créer une équipe se consacrant à la gestion des anciens services à l'état zéro;
- Constituer des conseils consultatifs qui travailleront avec le Secrétariat du Conseil du Trésor (infrastructure) et la direction de SPC (service);
- Séparer la prestation quotidienne de services et les projets de regroupement des projets de transformation;
- Retirer les projets de mise en œuvre de l'acquisition de produits. Le groupement des services professionnels et des achats de produits accroît les coûts et amoindrit les chances de réussite.

Commentaires formulés dans les courriels :

La taille d'un contrat réduit la capacité du gouvernement d'exiger une reddition de comptes du fournisseur. Une fois qu'un fournisseur unique ou un fournisseur principal s'établit en tant que fournisseur de ces nombreux services, le gouvernement perd son pouvoir auprès de ce fournisseur en raison des efforts et de la perturbation qu'entraîne un changement de fournisseurs.

SPC ne dispose pas des capacités opérationnelles et des compétences nécessaires pour soutenir la révision du Plan de transformation de l'infrastructure de la TI. Il se compose d'un groupe disparate d'employés qui ont apporté les compétences acquises dans les ministères et organismes gouvernementaux regroupés pour former SPC. Ce dilemme est aggravé par la pratique de SPC qui consiste à embaucher des personnes (entrepreneurs individuels) pour exécuter des tâches plutôt que de mettre l'accent sur les programmes et les solutions.

3.5 CANADIENS

Les données fournies dans cette section sont tirées des cahiers interactifs et des commentaires envoyés par courriel.

Certains participants se sont identifiés en tant qu'anciens fonctionnaires de SPC ou du gouvernement du Canada. Le tableau 5 ci-dessous présente la répartition chiffrée des interventions des Canadiens par activité.

Tableau 5 : Résumé de la participation des Canadiens par activité

	Webinaires	Cahiers interactifs	Forum de discussion	Commentaires par courriel	Table ronde	Interactions sur Twitter	Participation totale
Canadiens	S. O.	119	S. O.	7	S. O.	S. O.	126

3.5.1 Cahiers interactifs

Les commentaires de Canadiens recueillis sur le portail en ligne ont été divisés en quatre thèmes : mise en œuvre des stratégies de gestion; priorité donnée au service; infrastructure de la TI de l'avenir; et prochaines étapes.

MISE EN ŒUVRE DES STRATÉGIES DE GESTION

Gestion des personnes (Quelles autres initiatives touchant l'effectif et le milieu de travail sont requises?)

- Tirer parti de la main-d'œuvre qualifiée dans les régions;
- Créer et optimiser de façon continue des outils d'aide en ligne compte tenu de la complexité de SPC et des 42 ministères et organismes gouvernementaux qu'il sert;
- Donner de la formation aux employés et optimiser la productivité des personnes et des équipes;
- S'inspirer des pratiques du secteur privé en ce qui concerne les relations avec la clientèle (p. ex., démontrer la valeur, informer et respecter les délais);
- Faciliter la collaboration au sein de SPC en permettant à des personnes qui ont les mêmes idées ou qui travaillent à des projets semblables d'être connues et de progresser ensemble;
- Fixer des objectifs clairs, atteindre les objectifs et en mesurer le degré de réalisation;
- Migrer vers des systèmes ouverts afin d'éliminer les coûts élevés d'achat et de maintenance de logiciels, et réorienter les économies réalisées vers les mises à niveau et la cybersécurité;
- Améliorer la communication verticale au sein de SPC;
- Développer et conserver des compétences plus spécialisées en TI à l'interne et se libérer de la dépendance à l'égard des entrepreneurs et des consultants du secteur privé.

Commentaires formulés dans les cahiers interactifs :

Il y a beaucoup de travail à faire en ce qui concerne la culture organisationnelle de la fonction publique. Si les employés de la fonction publique n'adoptent pas (ou au moins acceptent) les changements et que SPC ne peut pas trouver des agents de changement solides pour aider à promouvoir le changement, le ministère constatera rapidement que pour chaque pas en avant, il fait deux pas en arrière.

Gestion financière (Quelle approche doit être adoptée pour évaluer les progrès, démontrer les avantages et produire des rapports sur les progrès à l'intention des clients, des parlementaires et de la population canadienne?)

- Investir dans les employés et reconnaître que les économies de coûts sont difficiles à réaliser compte tenu de la nature du gouvernement et de la durée de vie des exigences en matière de TI;


- Déterminer et mesurer les indicateurs de rendement clés par rapport au rendement et aux objectifs, et, au bout du compte, la valeur des services rendus;
- Prendre en considération la vie des services nécessaires au moment de déterminer les coûts dans les appels d'offres.

Commentaires formulés dans les cahiers interactifs :

Vous ne ferez pas d'économies avec SPC et cela ne devrait pas être l'objectif. Reconsidérer la portée de SPC et la réduire à quelque chose qui sera réalisable.

Au moment de lancer un appel d'offres, le coût total d'acquisition pendant la durée de vie du produit devrait être pris en compte dans toutes les évaluations des soumissions; les coûts de licence continus et les coûts de mise à jour des logiciels devraient être pris en compte.

Comparez votre niveau de service avec le coût de services semblables dans le secteur privé. Si vous ne pouvez pas le faire à moindre coût, remettez-le aux ministères et organismes gouvernementaux.

 *Les économies de coûts sont peu probables – au lieu de cela, les indicateurs de rendement clés devraient démontrer que la valeur de ce qui est obtenu est en hausse, c.-à-d. que nous obtenons une plus grande valeur grâce à l'utilisation des fonds.*

Gestion de projets (Quelles mesures doivent être en place à SPC et chez les organisations clientes pour assurer une planification de projets intégrée?)

- Reconnaître les limites des projets compte tenu de l'évolution rapide de l'environnement de la TI et créer des plans d'urgence à l'avance;
- Décentraliser davantage : Faire participer les ministères et organismes gouvernementaux à leurs propres initiatives de TI lorsque c'est pertinent et gérable;
- Établir des relations avec la clientèle en gérant les attentes et en faisant preuve d'une transparence continue dans la production des résultats;
- Réexaminer l'externalisation, compte tenu des problèmes que posent l'ITSC et Phénix (qui ne visent pas SPC), et développer des ressources et des talents à l'interne.

Commentaires formulés dans les cahiers interactifs :

 *Le rythme des changements technologiques est tel qu'aucun système de gestion de projets centralisé ne peut déboucher sur autre chose qu'une catastrophe. Le seul moyen efficace de gérer les projets est de développer un leadership local.*

Les objectifs, les caractéristiques et les résultats d'une initiative devraient être clairement définis et négociés avec les clients à l'avance. L'initiative devrait être prévue dans une architecture globale de programme et divisée en petits projets gérés avec des résultats attendus fixes et des calendriers fermes. Des plans d'urgence devraient être en place afin que le programme global puisse continuer normalement en cas de dérapage ou d'échec.

Gestion des services (Quels nouveaux outils et processus sont requis pour réaliser le modèle « axé sur le service » à SPC?)

- Assurer la responsabilité à l'égard des services (processus) et de la prestation (produit);
- Favoriser une culture du service à la clientèle de bas en haut avec l'objectif final de servir les Canadiens comme facteur de motivation;
- Former un groupe consultatif chargé de mettre en œuvre des stratégies de gestion du changement.

Commentaires formulés dans les cahiers interactifs :

Vous devez être en mesure de coopérer avec les partenaires et, en fin de compte, les partenaires doivent fournir les services dont la population canadienne a besoin.

Il doit y avoir un seul guichet unique de soutien à la clientèle à l'échelle du Canada. À l'heure actuelle, c'est le 1-800 OCanada, mais il ne couvre pas tous les organismes du gouvernement fédéral.

Le facteur de réussite le plus important de la prestation de services consiste à développer et à conserver des compétences internes pour toute l'infrastructure de TI afin d'éliminer la dépendance à l'égard des fournisseurs de services tiers.



Une gestion du changement centrée sur une campagne d'éducation visant à aider les employés à mieux collaborer avec l'industrie et les partenaires en ce qui a trait aux modèles de service est nécessaire.

Gestion de la sécurité (De quelle façon SPC devrait-il fournir son approche de « sécurité dès la conception » pour la protection en tout temps contre les menaces à la cybersécurité?)

- Diversifier l'ensemble de technologies pour réduire au minimum les menaces à la sécurité;
- Déterminer les niveaux de sécurité requis pour les documents numériques, les postes de travail, les communications, les réseaux internes et les éléments destinés à l'extérieur;
- Développer la « maturité » des employés à l'interne afin d'intégrer et de préserver la sécurité dès la conception au sein du gouvernement du Canada;
- Former les employés sur les questions de la protection et de la sécurité; traiter la sécurité comme une exigence opérationnelle plutôt que comme un obstacle.

Commentaires formulés dans les cahiers interactifs :

Le regroupement peut parfois conduire à l'inefficacité et aussi à des atteintes à la sécurité, car une cyberattaque peut donner accès à l'ensemble du système interne.

L'externalisation n'a de sens que pour le prochain appel d'offres à être lancé, lorsque les contrats actuels expireront.

Les exigences de sécurité devraient être intégrées en tant qu'élément fondamental de l'architecture globale du programme. Le niveau de sécurité requis doit être défini pour chaque élément d'information, chaque conduit d'information et chaque référentiel de données de sorte que chacun fonctionne dans un environnement de sécurité cohérent. La souplesse doit être intégrée pour répondre à l'évolution des niveaux de menace.

L'organisation de la TI dans son ensemble devrait être maintenue « à l'interne » et non confiée à un fournisseur extérieur et elle devrait aussi faire l'objet de vérifications de sécurité. Le signalement des incidents devrait être simplifié. Il faudrait créer un guichet unique pour la sécurité et la surveillance, et le doter en personnel.

PRIORITÉ DONNÉE AU SERVICE

Bien qu'elle soit mentionnée dans d'autres passages de cette section, la recommandation la plus fréquente des répondants relativement au thème « priorité donnée au service » était la nécessité de favoriser une culture du service dans l'ensemble de SPC. Le commentaire le plus révélateur était le suivant : « *Une telle culture ne s'achète pas au magasin; elle doit être instaurée délibérément et on doit y consacrer du temps, des efforts et de l'argent.* » Comme SPC est un ministère relativement nouveau et que de nombreux membres du personnel passent à d'autres ministères ou organismes, il semble exister d'importants obstacles à la création de cette culture du service.

D'autres suggestions relatives à ce thème concernaient la délégation de pouvoirs aux régions et l'obtention de renseignements concernant la qualité des services de SPC et le moral de ses employés, de même que la collecte de commentaires auprès de ces derniers au moyen de sondages continus afin d'évaluer les interactions et la qualité dans le milieu de travail.

INFRASTRUCTURE DE LA TI DE L'AVENIR

Dans le cadre de ce thème, cinq des six secteurs de programme principaux ont été mis en évidence en fonction du volume et de l'orientation des commentaires formulés par les Canadiens.

Initiative de transformation des services de courriel (ITSC)



Tout comme pour les thèmes précédents, les Canadiens ont posé des questions importantes sur l'ITSC. La principale préoccupation était la valeur – les Canadiens voyaient peu de valeur dans le regroupement des courriels dans une optique d'amélioration des services gouvernementaux au public. Le fait que les cibles n'aient pas été atteintes dans ce projet a accru la frustration des Canadiens. Un autre sujet de préoccupation touchait la pérennité du courrier électronique comme outil de gestion des communications. Compte tenu de l'utilisation de plus en plus répandue de la messagerie texte et d'autres plateformes de communication, y compris la messagerie à commande vocale, les répondants ont dit craindre que l'avenir du courrier électronique, comme celui de beaucoup de technologies, soit menacé.

Regroupement des centres de données (RCD)



La sécurité constitue la principale préoccupation au sujet de cette initiative. Le regroupement et la normalisation des centres de données, qui passeraient de 500 à 7, entraîneraient une plus grande vulnérabilité aux menaces à la cybersécurité.

Programme de transformation des télécommunications (PTT)



Certains répondants ont indiqué que le gouvernement devrait créer ses propres réseaux plutôt que de compter sur les services des entreprises.

Le passage au Wi-Fi perturberait le transfert de données, étant donné que le Wi-Fi est plus lent que la transmission par câble.

Appareils technologiques en milieu de travail (ATMT)



La perception était que cette initiative est axée davantage sur les économies que sur l'amélioration du service, et qu'elle risque donc de compromettre les programmes d'infrastructure importants. La sécurité est une autre préoccupation – si tous les employés utilisaient les mêmes spécifications informatiques pour chaque type de travail, il serait plus difficile d'appliquer cette exigence à une organisation de la taille du gouvernement du Canada. Une solution proposée consistait à établir un forum de soutien technique en ligne interne afin que les employés puissent s'entraider. Une autre solution était d'envisager d'utiliser des solutions de rechange aux produits Microsoft, tels les produits Mac et Linux, qui sont plus sûrs. Les logiciels libres étaient également considérés comme un investissement rentable.

Gestion des services



Certains répondants se demandaient si la gestion des services pourrait être améliorée à SPC si cette vision est principalement motivée par le regroupement et la normalisation.

Commentaires formulés dans les cahiers interactifs :

Il serait préférable que la vision repose sur le service et que la consolidation et la normalisation soient des outils pour y arriver.

Heureux de voir qu'on s'intéresse d'abord au service. Cela signifiera un énorme changement de culture qui commence par la redéfinition de la vision et de la mission de SPC.

L'objectif de SPC, qui consiste à fournir des services d'infrastructure de TI modernes, fiables, sécurisés et économiques à l'appui des priorités et des programmes gouvernementaux, cadre-t-il avec le Plan de transformation de l'infrastructure de la TI, l'avenir de la TI et les exigences des clients à venir?

- Prévoir un plan pour l'adaptation et l'évolution de l'industrie de la TI;
- Faire appel aux services de l'industrie plus souvent.

Commentaires formulés dans les cahiers interactifs :

L'industrie offre des services d'informatique en nuage, mais à une population beaucoup plus grande, et peut produire un meilleur rendement du capital investi que SPC. À mon avis, SPC devrait tirer parti des services offerts à l'heure actuelle par l'industrie pour les très grands ministères et organismes fédéraux ou lorsqu'il est financièrement avantageux de le faire. De nombreux ministères et organismes fédéraux sont de taille plus petite et devraient pouvoir compter sur une infrastructure locale ou payer pour les services de fournisseurs au besoin.

Créer, exploiter et maintenir un ensemble commun d'infrastructures et de services de TI pour répondre à toutes les attentes du gouvernement, mais cela se paie. SPC doit fournir un ensemble de base garanti de capacités et de services de TI dans le cadre de son enveloppe budgétaire et offrir une gamme de services optionnels à un coût supplémentaire pour répondre à certains besoins des ministères et organismes gouvernementaux.



L'ensemble du programme de TI doit être financé et géré en fonction d'une approche axée sur le cycle de vie qui prévoit du financement de renouvellement chaque année afin d'éviter de se retrouver à la traîne des avancées technologiques ou de rencontrer des problèmes de détérioration au fil du temps.

SPC dispose-t-il des capacités opérationnelles et des compétences requises pour appuyer un plan de transformation de l'infrastructure de la TI révisé?

La réponse générale à cette question est négative. Un meilleur sens des affaires est nécessaire à l'échelle de SPC. Il est également nécessaire de remonter le moral du personnel en mettant des mesures en place pour réduire le roulement et les départs vers d'autres ministères et organismes gouvernementaux.

PROCHAINES ÉTAPES

Quels éléments du Plan de transformation de l'infrastructure de la TI du gouvernement du Canada sont nécessaires pour réaliser, maintenir ou renforcer l'engagement du gouvernement du Canada visant à favoriser un gouvernement ouvert, transparent et responsable?

- Envisager davantage de solutions de logiciels libres;
- Collaborer davantage avec les clients.

Commentaires formulés dans les cahiers interactifs :

Le plan devrait être moins restrictif. De nombreux ministères et organismes gouvernementaux utilisent des logiciels libres, mais le plan les force à passer à des solutions exclusives coûteuses, ce qui augmente les coûts et les efforts. À titre d'exemples, notons Oracle et SQL Server, alors que Postgres et d'autres produits, y compris NoSQL, représentent une meilleure solution.

SPC devrait fonctionner plus comme un véritable fournisseur, auprès duquel un client peut choisir dans un menu matériel des options beaucoup plus souples que celles qui existent aujourd'hui, puis choisir quels systèmes d'exploitation, logiciels commerciaux et niveaux de soutien il souhaite.

Les énoncés de l'entente sur les niveaux de service de SPC n'ont aucune valeur parce qu'aucune pénalité n'est prévue. Si un fournisseur commercial peut offrir plus pour moins, avec des pénalités, pourquoi SPC ne le peut-il pas?

Écoutez vos clients, ne leur dictez pas quoi faire. Offrir des environnements de développement flexibles qu'ils peuvent déboguer à distance à partir de leurs bureaux.

Quels sont les facteurs qui permettront à SPC de réussir?

- Accroissement du financement et du personnel;
- Décentralisation vers les régions;
- Instauration d'une forte culture du service.

Quels sont les facteurs qui pourraient nuire à la réussite de SPC?

- Le fait d'ignorer les préoccupations des clients;
- Le roulement continu au sein de SPC, qui entrave l'établissement de relations;
- Une externalisation accrue ou la poursuite de l'externalisation.

Selon votre expérience, quelles sont les leçons que vous souhaitez communiquer afin de contribuer à la réussite de SPC?

- Connaître vos capacités et vos limites, et faire le suivi des objectifs sans toutefois trop les affiner;
- Collaborer avec les clients et connaître leurs besoins;
- Envisager davantage de solutions en accès libre;
- Investir périodiquement dans votre avenir.

Quels sont les plus importants enjeux ou tendances dont SPC devrait tenir compte pour les 5 à 10 prochaines années?

- L'automatisation du traitement des données;
- L'augmentation des coûts de développement de logiciels et l'établissement de prévisions financières en conséquence;
- L'augmentation des attentes des utilisateurs finaux et la décentralisation accrue qui sera par conséquent nécessaire;
- La nécessité d'écourter les perspectives pour les ramener de dix à cinq ans. SPC doit pouvoir réagir dans un cycle de trois mois;
- La migration des ressources informatiques fixes vers les ressources mobiles et la technologie en temps quasi réel (p. ex., l'utilisation de la messagerie texte, de la messagerie instantanée et des médias sociaux plutôt que du courrier électronique);
- La nécessité de conserver des bases de données sécurisées, accessibles et permanentes;
- Le passage à une meilleure efficacité énergétique dans l'infrastructure de TI (p. ex., une alimentation en courant continu dans tous les centres de données).

3.5.2 Courriels

Les courriels génériques portaient sur une série de sujets mentionnés dans le présent rapport. Les principaux points sont résumés ci-dessous :

- Approvisionnement
- Responsabilité
- Gains d'efficacité
- Efficacité
- Stabilité
- Différenciation des services
- Cycles de financement
- Renforcement des capacités

Approvisionnement

Pertes d'efficacité, particulièrement dans les services de soutien de l'équipement de réseau (SSER). Un répondant a mentionné les écarts de prix en citant, à titre d'exemple, un port SFP dont le prix était de 500 \$ chez Cisco, de 44 \$ chez Fiberstore et de 2 500 \$ pour les SSER.

Responsabilité

Comme le vérificateur général l'a fait observer en 2015, la charge de travail que SPC a acceptée à sa création ne correspondait pas au crédit de financement qu'il a reçu. L'objet exact du financement de SPC est la source d'un débat sans fin tant au sein de SPC qu'entre SPC et ses 42 ministères et organismes gouvernementaux clients. SPC a-t-il été financé *seulement* pour rendre l'infrastructure du gouvernement du Canada (telle qu'elle existait en 2011) durable et écologique et pour favoriser une croissance interne? Ou a-t-il été financé aux fins de nouvelles applications ministérielles et de transformations opérationnelles nettes?

Gains d'efficacité

SPC doit fournir à ses clients un seul point de contact (à savoir le gestionnaire de la prestation des services) qui connaît le fonctionnement interne de SPC, qui remplira les formulaires pour le client et traitera toutes les questions de gestion des services opérationnels.

Commentaires formulés dans les courriels :

Pourquoi les clients de SPC devraient-ils connaître son processus interne? Au lieu d'exposer le processus interne de SPC aux clients, nous devrions leur fournir un seul point de contact qui soit pleinement informé du processus de SPC (p. ex., le gestionnaire de la prestation des services).

Efficacité

SPC est une organisation efficiente, mais pas efficace. Il ne possède pas les outils et les procédures nécessaires pour gérer horizontalement ses directions générales et secteurs de services tout en gardant ses efforts axés sur ses priorités (et celles de ses clients). Il n'a aucun type de mécanisme « de gestion matricielle » pour surveiller le travail de ses employés et assurer la gestion horizontale des compétences de ceux-ci.

Commentaires formulés dans les courriels :

Services partagés Canada devrait être une organisation de services, comme son nom l'indique, ce qui implique une prise de décisions souple et efficace qui accorde la priorité aux besoins du client.

Stabilité

Stabiliser les cadres supérieurs et les hauts fonctionnaires de SPC en réduisant le roulement.

Commentaires formulés dans les courriels :



Le roulement chez les cadres supérieurs (président, SM, SMA et DG) doit cesser. SPC doit être exempté de la politique du gouvernement qui consiste à les muter dans des emplois différents tous les deux ou trois ans. Sinon, ils n'auront jamais à rendre des comptes quant aux résultats du plan de transformation de la TI.

Différenciation des services

Il est nécessaire de prévoir, dans le crédit de financement accordé à SPC, un niveau de services de base pour tous ses clients.

Commentaires formulés dans les courriels :

Services étendus/personnalisés facultatifs offerts à différents clients couverts au moins partiellement au moyen du financement de SPC. Un financement supplémentaire des clients peut être nécessaire pour leur permettre de prendre des décisions éclairées quant à savoir si le service est vraiment essentiel ou s'il ne l'est pas.

Financement

L'amélioration des modèles de financement pour l'investissement à long terme est la clé du succès de SPC.

Commentaires formulés dans les courriels :

Il faut fournir annuellement un financement continu touchant l'infrastructure de TI et les logiciels du gouvernement du Canada selon l'approche axée sur le cycle de vie, au-delà de l'affectation normale des fonds d'exploitation annuels. Ce financement est nécessaire pour éviter que les situations de détérioration se reproduisent.

Renforcement des capacités

SPC s'appuie trop sur les consultants, au détriment de son propre effectif et de ses talents.

Commentaires formulés dans les courriels :

SPC doit réduire sa dépendance à l'égard des fournisseurs extérieurs pour créer et fournir ses solutions de TI. Il faut intégrer les membres du personnel de SPC aux équipes de mise en œuvre tierces, s'il y a lieu, de sorte que, à la fin du projet, ils retournent à SPC avec des connaissances suffisantes pour être en mesure de gérer, d'exploiter et de maintenir les systèmes indépendamment du soutien de tiers. Le recours aux fournisseurs ne devrait être nécessaire que pour le soutien technique de deuxième ou de troisième niveau.

4 ANNEXES

4.1 Annexe 1 : Interprétation des résultats

Représentativité des conclusions

Ces consultations ne visaient pas à être représentatives de l'un ou de l'autre des cinq groupes qui étaient ciblés. Il s'agissait plutôt de consultations au sujet du Plan de transformation de l'infrastructure de la TI de Services partagés Canada, menées auprès des principales organisations intéressées, du grand public, des parties intéressées, des représentants de l'industrie, des fonctionnaires fédéraux et des jeunes fonctionnaires fédéraux, qui ont été invités à y participer au moyen de diverses campagnes de communication. Le rapport présente la rétroaction reçue dans le cadre de ce processus ouvert. Afin de faciliter la mobilisation sur cette question, on a demandé aux participants de fournir des commentaires dans le cadre d'un processus ouvert sur des questions clés liées aux thèmes principaux du Plan. En ce sens, les consultations étaient fondamentalement différentes de la recherche classique sur l'opinion publique. Alors que la recherche sur l'opinion publique peut être fondée sur un échantillon de la population qui est représentatif des points de vue des Canadiens dans leur ensemble, ces consultations sollicitaient les idées de tous ceux qui souhaitaient communiquer leur point de vue. SPC s'est efforcé d'étendre la portée de ces consultations en employant différents outils de communication et en mesurant la participation de divers groupes grâce à des données démographiques recueillies tout au long de la période.

En outre, ces consultations ne visaient pas à faire des généralisations. Compte tenu de la nature des groupes d'intervenants, qui peuvent avoir des intérêts divergents, certains cas présentent des conclusions contradictoires. Par exemple, certains répondants ont proposé que SPC se tourne vers l'extérieur pour trouver des candidats, tandis que d'autres répondants estimaient qu'il devrait embaucher à l'interne pour développer des compétences, des talents et une bonne compréhension de l'organisation. Il est important de tenir compte du groupe d'intervenants à l'origine des commentaires et de la nature des données qualitatives, qui sont subjectives par rapport aux données quantitatives.

Contrôles utilisés pour garantir que les répondants provenaient du Canada et non d'un autre pays

Les participants devaient se nommer et indiquer l'endroit où ils se trouvaient dans un questionnaire d'établissement du profil. Un filtre fondé sur l'emplacement aurait été difficile à utiliser, étant donné que de nombreuses grandes organisations internationales peuvent utiliser une adresse IP d'un autre pays. La restriction de l'emplacement en fonction d'autres paramètres que l'auto-identification aurait limité le nombre de répondants du secteur public et des intervenants internes dans ces consultations.

Surveiller la limite de participants pour éviter la participation répétée aux consultations

Les participants pouvaient avoir accès au portail plusieurs fois pour saisir leurs réponses, et ils étaient incités à le faire. Les consultations étaient continues, ce qui a permis aux participants de revenir et de poursuivre ou de terminer la discussion, ou de soumettre plus d'idées selon les discussions sur les politiques durant les trois mois pendant lesquels les consultations étaient actives. À des fins d'analyse, le portail a utilisé des témoins pour distinguer les nouveaux utilisateurs et les utilisateurs existants. Pour avoir un aperçu du ratio de nouveaux utilisateurs par rapport aux utilisateurs existants, notre analyse finale montre le nombre d'utilisateurs par rapport au nombre total de soumissions.

4.2 Annexe 2 : Participation

La participation globale aux consultations est présentée dans cette section, notamment les indicateurs précis du portail en ligne et un tableau récapitulatif de la participation totale par activité et par groupe d'intervenants.

Figure 1 : Activité globale de quatre groupes d'intervenants sur le portail en ligne



La figure 1 indique qu'il y a eu plus de 22 000 visiteurs uniques sur le portail de consultation. En tout, il y a eu 783 soumissions provenant de 325 participants⁶.

La ventilation par groupe d'intervenants montre que les fonctionnaires fédéraux étaient près de deux fois plus nombreux que les employés de SPC à avoir fourni des commentaires en ligne. L'industrie est le groupe d'intervenants qui a la participation la moins élevée.

Figure 2 : Répartition de l'activité par échantillon

⁶ On entend par soumission une entrée de commentaires dans le portail. Le nombre de soumissions est plus élevé que le nombre de participants, car certains de ces derniers ont effectué plusieurs soumissions.

Your opinion counts!

Shared Services Canada's IT Transformation Plan Consultations

ENCOURAGER L'INTERACTION

Consommation du contenu

TYPE DE PARTICIPANT

3 000 AU COURANT A consulté au moins une page	1 600 INFORMÉ A consulté plusieurs pages ou documents	302 MOBILISÉ A participé à la discussion ou au cahier interactif
---	---	--

Source: EngagementHQ

VISIONNEMENTS DES RENSEIGNEMENTS DE BASE

4 021 Document de consultation HTML

Source: EngagementHQ

NOMBRE DE SOUMISSIONS DU CAHIER INTERACTIF PAR GROUPE

Cahier interactif	Public	Industrie	Employés fédéraux	Employés de SPC
Mise en œuvre des stratégies de gestion	57	22	73	69
Priorité donnée au service	27	17	69	37
L'infrastructure de TI de l'avenir	20	16	61	38
Prochaines étapes	15	12	49	43
Partenaires de l'industrie*	-	14	-	-
TOTAL	119	81	252	187

Source: EngagementHQ

NOMBRE DE SOUMISSIONS DU FORUM

Soumissions	du Forum (Commentaires + votes)
Employés de SPC	8
Employés fédéraux	27

Source: EngagementHQ

La figure 2 indique que le nombre total de soumissions du cahier interactif est de 639, tandis que le forum a obtenu 35 soumissions. Le nombre de soumissions faites par courriel, soit 62, ne fait pas partie des données présentées dans la figure 2. Il y a également eu 4 021 visionnements du document de consultation.

Webinaires

Une ventilation de l'activité de chaque webinaire est présentée dans le tableau suivant.

Figure 3 : Répartition de l'activité par échantillon



La figure 3 montre la répartition des participants selon les activités en webdiffusion et en téléconférence. Les activités des 23 et 28 septembre étaient réservées aux employés de SPC et celles des 29 et 30 septembre, aux employés du gouvernement du Canada. À chaque date, il y a eu environ deux fois plus de participants à l'activité en webdiffusion qu'à l'activité en téléconférence. En outre, les employés de SPC étaient environ deux fois plus nombreux que les autres employés du gouvernement du Canada à y avoir participé. Dans l'ensemble, il y a eu 1 550 connexions aux webinaires. Il convient de noter qu'il s'agit du nombre minimal d'employés ayant participé aux webinaires. Le nombre est probablement plus élevé étant donné que, dans certains cas, les employés se sont réunis dans la même pièce pour écouter ou visionner un webinaire.

Tableau 6 : Résumé de la participation des intervenants par activité

	Webinaires	Cahier interactif	Forum de discussion	Commentaires par courriel	Table ronde	Interactions sur Twitter	Commentaires sur le site	
Employés de SPC	1 058	187	8	23	S. O.	100	56	
Employés d'une organisation partenaire ou d'une organisation cliente	492	252	27	11	S. O.			
Représentants de l'industrie	S. O.	81	S. O.	21	78			S. O.
Canadiens	S. O.	119	S. O.	7	S. O.			S. O.
Total	1 550	639	35	62	78			100
Total général							2 520	

* Les jeunes fonctionnaires fédéraux pouvaient participer aux quatre activités accessibles aux employés de SPC ou aux employés des organisations partenaires. Cependant, comme ils n'ont pas été invités à s'identifier en tant que jeunes fonctionnaires fédéraux lors de ces activités, l'ampleur de leur participation à celles-ci est inconnue.

En tout, il y avait sept activités différentes, ou voies d'accès, permettant aux intervenants de donner leurs commentaires sur le document de consultation. Comme l'indique le tableau 6 ci-dessus, le niveau de participation le plus élevé a été celui des webinaires, suivi par celui des cahiers interactifs. La participation aux forums de discussion et aux activités de courrier électronique était semblable à celle des cahiers interactifs. Autrement dit, les personnes interrogées ont répondu aux mêmes questions au moyen d'outils différents (p. ex., certains répondants de l'industrie ont présenté un document PDF distinct comportant exclusivement les réponses aux questions correspondant à leurs besoins, ainsi qu'une introduction et une conclusion d'ordre général).

Comme certaines de ces activités ont suscité une participation très faible, voire aucune, des divers groupes d'intervenants, elles ne sont pas prises en compte dans certains éléments du rapport ou elles ont été intégrées dans l'analyse des cahiers interactifs.

4.3 Annexe 3 : Méthodologie et échantillon

Cette section présente une description du portail des consultations. Le portail des consultations hébergeait les cahiers interactifs, le forum et le formulaire de rétroaction par courriel. Les autres exercices décrits dans cette section étaient les webinaires et les tables rondes de l'industrie.

Cahiers interactifs

Les cahiers interactifs consistaient en une série d'activités composées, d'une part, de renseignements sur un sujet donné et, d'autre part, de questions fermées et ouvertes. En outre, un document de consultation inclus à chaque cahier interactif était accessible sur la plateforme.

Les sujets abordés comprenaient ce qui suit :

- Thème 1 : Mise en œuvre
- Thème 2 : Priorité donnée au service
- Thème 3 : Plan de transformation de l'infrastructure de la TI de l'avenir
- Thème 4 : Prochaines étapes

Un cinquième thème intitulé « Transformation technologique : partenaires des TI » figurait dans le cahier interactif destiné à l'industrie.

Pour chaque thème, des questions étaient posées. Un exemple de question pour chaque thème est présenté ci-après :

- Quelle approche doit être adoptée pour évaluer les progrès, démontrer les avantages et produire des rapports sur les progrès **à l'intention** des clients, des parlementaires et de la population canadienne? (Thème 1)
- Quels autres outils ou stratégies SPC doit-il envisager d'utiliser? (Thème 2)
- SPC a-t-il conçu le bon plan pour la création d'une plateforme numérique sécurisée, fiable et efficace afin de fournir des services à la population canadienne? (Thème 3)
- Quels éléments du Plan de transformation de l'infrastructure de la TI du gouvernement du Canada sont nécessaires pour réaliser, préserver ou renforcer l'engagement du gouvernement du Canada visant à favoriser un gouvernement ouvert, transparent et responsable? (Thème 4)

Les cahiers interactifs comprenaient également plusieurs questions fermées conçues pour obtenir une description de l'échantillon. Par exemple, les questions du cahier interactif de SPC se trouvaient dans l'annexe. Toutes les données textuelles soumises par les participants ont été saisies dans Excel pour analyse. Google Analytics a été utilisé pour déterminer le volume de participation des visiteurs sur le portail des consultations.

Forum de discussion

Grâce au portail des consultations, les participants de SPC et du gouvernement du Canada ont eu l'occasion de participer à une discussion en ligne avec d'autres participants. Pour

orienter la discussion, des questions des cahiers interactifs ont été posées. Les participants n'avaient pas à répondre à ces questions. Le but du forum était de permettre aux participants de fournir des commentaires par un autre canal.

Tout comme les données du cahier interactif, le contenu textuel a été compilé dans un tableur Excel, et le taux d'activité des participants a été calculé dans Google Analytics à des fins d'analyse.

Commentaires par courriel

Le portail des consultations contenait aussi une adresse de courriel à laquelle les participants pouvaient envoyer des commentaires. Les courriels, envoyés à SPC, ont été regroupés dans un tableur Excel aux fins de l'analyse. L'ensemble des données est présenté dans le rapport final.

Webinaires

Les webinaires ont eu lieu les 23, 28, 29 et 30 septembre à Gatineau (Québec). Les deux premiers webinaires étaient destinés aux employés de SPC et les deux derniers, aux employés du gouvernement du Canada.

Chaque webinaire durait deux heures. Les webinaires étaient constitués de présentations de cadres supérieurs de SPC, suivies de questions posées en personne ou en ligne. Un représentant d'Ipsos a animé l'activité.

Des transcriptions au format Word ont été fournies à la suite de chaque webinaire aux fins de l'analyse.

Activités Twitter

Deux activités Twitter ont eu lieu le 14 novembre 2016, une dans chaque langue officielle, pendant une période de deux heures chacune.

Des transcriptions des gazouillis ont été fournies et utilisées aux fins de l'analyse.

Analyse

En ce qui concerne les questions fermées, on a effectué une analyse de l'activité des participants afin de déterminer le nombre de ceux-ci dans une catégorie donnée.

Pour ce qui est des questions ouvertes, on a réalisé une analyse thématique afin de repérer les thèmes communs dans les données. Des citations servent à illustrer les conclusions.

L'analyse et le recensement des thèmes clés ont servi à mettre en lumière les suggestions, les perceptions, les pratiques exemplaires et les critiques des participants à l'égard du Plan de transformation de l'infrastructure de la TI du gouvernement du Canada.

Portail des consultations (commentaires formulés dans les cahiers interactifs, lors du forum de discussion et par courriel)

SPC a fait la promotion de l'activité en utilisant des communiqués de presse et des canaux internes du gouvernement. Les employés de SPC et les autres fonctionnaires devaient s'inscrire afin d'avoir accès et de participer au forum, qui était destiné uniquement aux fonctionnaires. Les représentants de l'industrie et les Canadiens n'étaient pas tenus de s'inscrire.

4.4 Annexe 4 : Cahier interactif destiné aux employés de SPC (exemple)

Présentation du cahier

Pour en savoir davantage

Cette série de cahiers comprend un résumé et des questions tirés du document *Création de la plateforme numérique du gouvernement du Canada*. Vous pouvez en apprendre davantage en lisant ce document dans son intégralité [ici]. Vous pouvez également accéder au document à partir de chaque cahier. Le résumé comporte de plus un lien vers la section pertinente du document. Vous y obtiendrez davantage d'information pertinente pour un cahier donné. Cette information pourrait vous aider à mieux comprendre un sujet en particulier avant de répondre aux questions intégrées à chaque cahier.

Objectif des cahiers

Ces cahiers constituent un moyen efficace pour recueillir les commentaires des intervenants dans un format uniforme et clair. L'information concerne un sujet particulier à propos duquel Services partagés Canada (SPC) cherche à obtenir des commentaires. Des questions ouvertes ou fermées sont ensuite posées aux intervenants à propos de l'objet du cahier en particulier.

Chaque cahier porte sur l'un des quatre sujets suivants :

- Mise en œuvre des stratégies de gestion
- Priorité donnée au service
- Infrastructure de la TI de l'avenir
- Prochaines étapes

Les renseignements fournis par les intervenants dans un cahier permettront d'analyser de manière plus précise le contenu qui peut être recoupé avec d'autres sources de données afin de repérer les thèmes et les commentaires récurrents. Cette démarche permettra de rédiger un rapport exhaustif offrant une compréhension approfondie des sujets à l'étude.

Remarque sur la participation

Tel qu'il est indiqué dans l'énoncé portant sur la Confidentialité et vie privée, vous n'êtes pas obligé de participer à l'intégralité ni à une partie de cette étape de la consultation, et vos commentaires seront anonymes si vous choisissez d'y participer. À cet égard, vous pouvez décider de remplir chaque section ou une seule section ou de n'en remplir aucune, et vous pouvez ajouter des commentaires ultérieurement à propos du sujet de votre choix.

Nous vous remercions d'avance de votre participation et de vos commentaires qui faciliteront la mise sur pied du Programme de transformation mis à jour de Services partagés Canada.

Le premier cahier porte sur la mise en œuvre des stratégies de gestion. Les autres cahiers concernent les sujets suivants : Priorité donnée au service; Infrastructure de la TI de l'avenir; et Prochaines étapes. Si vous souhaitez plutôt remplir un cahier portant sur l'un de ces sujets, veuillez consulter <http://www.ittransformationconsultation.ca/SSC-employees/>, la



section portant sur la rétroaction des employés de Services partagés Canada; dans le cas contraire, vous serez redirigé vers cette page dès que vous aurez terminé de remplir le cahier portant sur la Mise en œuvre des stratégies de gestion.

REMARQUE SUR LA PROTECTION DES RENSEIGNEMENTS PERSONNELS QUI DOIT ÊTRE INSÉRÉE APRÈS CHAQUE RÉPONSE À UNE QUESTION OUVERTE

Aux fins de protection maximale des renseignements personnels, assurez-vous de ne pas fournir vos renseignements personnels comme votre code d'identification de dossier personnel (CIDP), votre numéro d'assurance sociale, vos coordonnées à domicile, etc. Aussi, ne fournissez aucun renseignement personnel au sujet d'une autre personne.

Questions sur le profil dans le cadre de la consultation

Services partagés Canada s'est engagé à suivre un processus de consultation ouvert, transparent et inclusif à propos de son plan de transformation de la technologie de l'information. Nous vous serions très reconnaissants de prendre quelques minutes pour nous en dire un peu plus à propos de vous. Ces renseignements visent à nous assurer que des personnes de différents horizons participent à l'exercice de consultation. L'information démographique ne sera pas liée à vos réponses; elle pourra cependant être utilisée pour solliciter les commentaires de certains groupes en particulier. Vous n'êtes en aucun cas obligé de répondre à ces questions; cependant, si vous décidez de le faire, vous nous aiderez à améliorer les exercices de consultation similaires dans l'avenir.

Veuillez confirmer que vous êtes un employé de SPC en cliquant sur le bouton ci-dessous.

Je suis un employé de SPC.

Dans quelle province ou dans quel territoire travaillez-vous?

Lequel des énoncés ci-dessous vous décrit le mieux? Je suis :

Un employé nommé pour une durée indéterminée

Un employé nommé pour une durée indéterminée possédant plus d'un an d'expérience

Un étudiant

Un employé occasionnel

Un employé nommé pour une période déterminée

Un gestionnaire ou un cadre intermédiaire de SPC

Un cadre supérieur de SPC

Aucune de ces réponses

Je préfère ne pas répondre

Depuis combien d'années travaillez-vous à Services partagés Canada?

Moins de 1 an

1 an

2 ans

3 ans



4 ans

5 ans

Je préfère ne pas répondre

Depuis combien d'années travaillez-vous au gouvernement du Canada?

Moins de 1 an

De 1 à 5 ans

De 6 à 10 ans

De 11 à 15 ans

De 16 à 20 ans

Plus de 20 ans

Parmi les énoncés suivants, lequel décrit le mieux votre utilisation de la technologie de l'information (à savoir les ordinateurs, les programmes, Internet, le dépannage)?

Je possède des connaissances très limitées de la technologie de l'information.

Je possède quelques connaissances à propos de la technologie de l'information.

Je suis un spécialiste de la technologie de l'information.

J'ai participé à des transformations majeures en ce qui a trait à la technologie de l'information.

Dans quelle mesure êtes-vous au courant de votre rôle en matière de cybersécurité (des renseignements supplémentaires sont accessibles à l'adresse suivante :

<http://www.pensezcybersecurite.gc.ca/cnt/rsrscs/csam-tlkt-fr.aspx>)?

[Horizontalement]

- Très au courant
- Assez au courant
- Peu au courant
- Pas au courant du tout/aucune connaissance de l'existence du plan

[Verticalement]

- Protection de la cybersécurité
- Protection de vos dossiers
- Protection de vos renseignements personnels
- Protection contre les courriels malveillants

Avant d'en apprendre davantage à propos du Plan de transformation de la TI, dans quelle mesure étiez-vous au courant des programmes clés suivants?

- [Horizontalement]
- Très au courant
- Assez au courant
- Peu au courant
- Pas au courant du tout/aucune connaissance de l'existence du plan
- [Verticalement]
- Initiative de transformation des services de courriel
- Regroupement des centres de données
- Programme de transformation des télécommunications
- Cybersécurité et sécurité de la TI
- Initiative sur les appareils technologiques en milieu de travail
- Gestion des services

Introduction au Plan de transformation de la technologie de l'information de Services partagés Canada



Ce cahier présente un résumé du document Création de la plateforme numérique du gouvernement du Canada.

Vous pouvez en apprendre davantage en lisant ce document dans son intégralité ici.

SPC met à jour son Plan de transformation de la TI dans le but de moderniser l'infrastructure utilisée pour les données, les courriels et les réseaux de télécommunications du gouvernement du Canada. Le présent document offre un aperçu du Plan de transformation de la TI et pose des questions sur ce qu'un plan mis à jour doit comprendre et ce qu'il doit offrir. Nous souhaitons obtenir vos commentaires.

Le Plan de transformation de la TI du gouvernement du Canada est une composante de l'infrastructure des [priorités en matière de TI](#) pour le gouvernement du Canada qui sont harmonisées au **Plan stratégique en matière de TI**. Les priorités en matière de TI du gouvernement, y compris les plans ministériels de TI, la [Stratégie d'adoption de l'informatique en nuage](#) et les consultations menant à la mise à jour de la [Stratégie de cybersécurité s'intègrent les uns aux autres](#).

Qu'est-ce que le Plan de transformation de la TI?

Le Plan de transformation de la TI du gouvernement du Canada est une feuille de route visant à moderniser l'infrastructure de la TI du gouvernement du Canada ainsi que la prestation des services de TI. SPC fournit des services de courriel, de centres de données, de réseaux et d'appareils technologiques en milieu de travail aux ministères et aux organismes de manière regroupée et normalisée, afin d'appuyer l'exécution des programmes et la prestation des services du gouvernement fédéral. L'approche pangouvernementale en matière de services d'infrastructure de la TI permet à SPC de faire des économies d'échelle afin d'offrir des services d'infrastructure de TI plus efficaces, fiables et sécurisés.

Comment participer

Vous pouvez faire connaître votre point de vue de différentes façons.

- Consultez le site Canada.ca et formulez vos commentaires au moyen du cahier de consultation interactif.
- Transmettez vos commentaires avant le 31 octobre 2016 par courriel à : (insérer l'adresse courriel de consultation).

SPC lira tous les commentaires. Les points de vue variés aideront le Ministère dans ses efforts visant à renouveler le Plan de transformation. SPC publiera en ligne un résumé de la rétroaction reçue à cet égard en novembre 2016.

Le rapport de consultation sera également fourni à la **Commission d'examen indépendante**. Cette commission examine le Plan de transformation de la TI de SPC pour s'assurer que les initiatives de centralisation de la TI sont gérées de façon à permettre aux ministères et aux organismes d'offrir les programmes et les services à la population canadienne de façon efficace, efficiente et sécurisée.

Structure des commentaires formulés dans le cahier

Les cahiers portent sur quatre sujets distincts. Une série de questions est posée à la fin de chaque cahier. Chaque section commence par des renseignements contextuels qui aideront les participants à mieux comprendre un sujet donné avant de répondre à des questions connexes.

Veuillez consulter le cahier approprié ci-dessous qui s'inscrit dans le Plan de transformation de la technologie de l'information de Services partagés Canada :

- Mise en œuvre des stratégies de gestion
- Priorité donnée au service
- Infrastructure de la TI de l'avenir
- Prochaines étapes

Cahier 1 : Plan de transformation de la technologie de l'information de Services partagés Canada : Mise en œuvre des stratégies de gestion

SPC a pour mandat d'offrir des services d'infrastructure de la TI fiables afin que le gouvernement puisse offrir des programmes et des services à la population canadienne. SPC a hérité d'une infrastructure de la TI vieillissante et très fragmentée, ce qui a été souligné dans le *Rapport du printemps 2010* de la vérificatrice générale. Selon le rapport, l'environnement présentait des risques élevés de panne de service et d'exposition aux cyberattaques.

Pour en apprendre davantage, cliquez [\[ici\]](#).

Pour consulter un aperçu de l'infrastructure héritée en 2012 ainsi que les objectifs de SPC, cliquez [\[ici - insérer le lien vers le tableau\]](#).

Gestion de l'environnement de la TI – Une responsabilité commune

Plusieurs ministères et organismes sont chargés de la gestion de l'environnement de la TI au sein du gouvernement du Canada, et chacun a des responsabilités différentes (le document intégral de la consultation contient des détails à propos de chaque ministère) :

- Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT) du Canada
- Ministères et organismes clients
- Services publics et Approvisionnement Canada
- Services partagés Canada

Établir les bonnes bases : Modèle opérationnel intégré évolué de SPC

Les avantages d'une approche pangouvernementale visant à fournir et à moderniser les services d'infrastructure de TI demeurent clairs.

Toutefois, l'envergure et la portée du programme de transformation de SPC sont ambitieuses et dépendent d'un ensemble de facteurs internes et externes pour être considérées comme une réussite.

SPC améliore son modèle opérationnel afin de mieux appuyer les efforts déployés à l'échelle ministérielle pour assurer l'excellence de la prestation des services et appuyer la gestion des finances et des projets dans toutes les activités. Cinq disciplines dans le domaine de la gestion organisationnelle guident la voie à suivre par le Ministère :

- 1) **Gestion des personnes** : Renforcer la capacité d'employés compétents dont a besoin SPC pour atteindre, maintenant et pour l'avenir, ses objectifs de prestation et de modernisation des services de TI. La planification de l'effectif, le recrutement, l'apprentissage et le perfectionnement continu ainsi que l'habilitation des employés sont certaines des mesures qui seront prises. Une attention particulière sera accordée au renforcement des capacités afin de répondre à l'évolution des

compétences nécessaires dans des domaines critiques et émergents tels que la cybersécurité, la gestion des projets et des services, et l'analyse d'affaires.

Gestion des personnes : Quelles autres initiatives touchant le milieu de travail et l'effectif sont requises?

- 2) **Gestion financière** : Établir une stratégie claire et transparente d'établissement des prix et des coûts qui tient entièrement compte de la demande de services actuelle et nouvelle et qui appuie un programme officiel de remplacement des immobilisations pour relever les défis liés à l'équipement de TI qui arrive en fin de vie et qui va être mis hors service.

Gestion financière : Quelle approche doit être adoptée pour évaluer les progrès, démontrer les avantages et produire des rapports sur les progrès à l'intention de la clientèle, des parlementaires et de la population canadienne?

- 3) **Gestion de projets** : Mettre à niveau le régime de gestion de projets pour assurer une gouvernance efficace, une planification intégrée et une capacité organisationnelle opportune qui permettront à SPC d'optimiser la valeur générée par ses projets, d'adopter de nouvelles technologies et, finalement, de répondre à la demande croissante de services numériques plus sécurisés et adéquats et toujours plus rapides.

Gestion de projets : Quelles mesures doivent être mises en place à SPC et chez les organisations clientes pour assurer une planification de projet intégrée?

- 4) **Gestion des services** : Adopter une approche globale axée sur la clientèle pour fournir des services quotidiens et réaliser les activités de transformation en s'appuyant sur une stratégie de gestion des services remaniée, des outils et des processus d'entreprise et un programme spécialisé, tous conçus pour améliorer la prestation des services.

Gestion des services : Quels nouveaux outils et processus sont requis pour réaliser le modèle « axé sur le service » à SPC?

- 5) **Gestion de la sécurité** : Adopter une approche de sécurité dès la conception pendant toute la durée des activités tout en fournissant à l'échelle de l'administration les services de sécurité fiables, sécurisés et résilients nécessaires pour réaliser la vision en matière de sécurité de la TI fédérale du gouvernement et atteindre les résultats connexes, assurer l'exécution des programmes fédéraux de façon fiable et protéger la vie privée et les données de la population canadienne.

Gestion de la sécurité : De quelle façon SPC devrait-il fournir son approche de « sécurité dès la conception » pour la protection en tout temps contre les menaces à la cybersécurité?

Des plans d'action pour la mise en œuvre des stratégies relatives aux effectifs, aux finances, aux projets, aux services et à la cybersécurité seront élaborés, à la lumière des consultations relatives au Plan de transformation de la TI, des conseils formulés par la Commission d'examen indépendante et de la mobilisation continue auprès du personnel de SPC et des organisations clientes.

Y a-t-il d'autres domaines sur lesquels SPC doit se concentrer davantage ?

MESSAGE DE REMERCIEMENT

Merci d'avoir rempli le cahier portant sur la mise en œuvre des stratégies de gestion. Veuillez consulter les cahiers ci-dessous afin de formuler d'autres commentaires.

COURRIEL D'ACCUSÉ DE RÉCEPTION

Merci d'avoir rempli le cahier '[SURVEY_TITLE]' dans le cadre de la consultation sur le Plan de transformation de la TI de SPC.

Madame, Monsieur,

Merci d'avoir formulé des commentaires dans le cadre de la consultation sur le Plan de transformation de la TI de SPC. Vos réponses demeureront anonymes et ne seront pas associées à votre profil. Les réponses seront transmises à SPC par Ipsos sous la forme de données agrégées.

À titre de référence, vos réponses sont énumérées ci-dessous.

[RÉPONSES]

Merci encore.

L'équipe des consultations en matière d'affaires publiques d'Ipsos

Cahier 2 : Plan de transformation de la technologie de l'information de Services partagés Canada : Priorité donnée au service

Remaniement de la feuille de route

Le Plan de transformation de la TI mis à jour, éclairé par le travail de la **Commission d'examen indépendante** et les consultations générales menées auprès du personnel, des organisations clientes et de l'industrie, comprendra un plan stratégique. Le Plan s'attaquera aux défis et fera passer le gouvernement à un modèle pangouvernemental de plateforme de TI et de prestation de services plus simple, plus logique et plus sécurisé.

Pour en apprendre davantage, cliquez [\[ici\]](#).

Transformation organisationnelle – Le service est la priorité la plus importante

SPC désire faire en sorte que ses programmes et ses services correspondent à ceux d'une organisation de prestation de services d'entreprise. Le Plan adoptera la philosophie du « service d'abord » et un modèle « sous forme de service » pour fournir les bons services au bon moment.

SPC agira à titre de fournisseur de services et de courtier de services pour les services d'infrastructure de TI de grande valeur fournis par SPC ou par le secteur privé. L'objectif consiste à respecter les normes de sécurité, de confidentialité, d'intégrité et de disponibilité les plus élevées des clients. SPC offrira des conseils et des directives pour aider ses clients à élaborer des stratégies et des services qui permettent de répondre aux besoins d'aujourd'hui et à ceux de demain.

Pour respecter son modèle du « service d'abord », SPC utilise des outils de gestion et de prestation des services, notamment :

- des cibles de service claires, telles que les heures de service, la disponibilité des services et le temps nécessaire à leur remise en état;
- une expérience client uniforme et une gestion de la demande axée sur la clientèle;
- des outils offrant au client une visibilité entière de l'état des services.

Quels autres outils ou stratégies SPC doit-il envisager d'utiliser?

MESSAGE DE REMERCIEMENT

Merci d'avoir rempli le cahier portant sur la priorité donnée au service. Veuillez consulter les cahiers ci-dessous afin de formuler d'autres commentaires.

COURRIEL D'ACCUSÉ DE RÉCEPTION

Merci d'avoir rempli le cahier '[SURVEY_TITLE]' dans le cadre de la consultation sur le Plan de transformation de la TI de SPC.

Madame, Monsieur,

Merci d'avoir formulé des commentaires dans le cadre de la consultation sur le Plan de transformation de la TI de SPC. Vos réponses demeureront anonymes et ne seront pas associées à votre profil. Les réponses seront transmises à SPC par Ipsos sous la forme de données agrégées.

À titre de référence, vos réponses sont énumérées ci-dessous.

[RÉPONSES]

Merci encore.

L'équipe des consultations en matière d'affaires publiques d'Ipsos

Cahier 3 : Plan de transformation de la technologie de l'information de Services partagés Canada — Infrastructure de la TI de l'avenir

Transformation technologique – L'infrastructure de la TI de l'avenir

SPC réalisera sa vision technologique grâce aux efforts déployés par ses six secteurs de programme principaux :



1) Initiative de transformation des services de courriel (ITSC). Cette initiative vise à établir un système de courriel d'entreprise unique utilisant la convention d'appellation standard @canada.ca. Le projet concerne 500 000 boîtes aux lettres gouvernementales dans l'ensemble du pays, et son achèvement est prévu pour mars 2018.

Pour en savoir plus sur l'ITSC, veuillez cliquer [\[ici - hyperlien\]](#).



2) Regroupement des centres de données (RCD). L'objectif de ce projet consiste à faire passer l'exécution des programmes gouvernementaux et la prestation des services gouvernementaux de plus de 500 centres de données à un maximum de 7 centres de données d'entreprise sécurisés et interconnectés au cours des prochaines années. Les nouveaux centres de données doivent disposer d'une infrastructure de sauvegarde adéquate de manière à ce que la prestation des services du gouvernement puisse se poursuivre sans heurt.

Pour en savoir plus sur le RCD, veuillez cliquer [\[ici - hyperlien\]](#).



3) Programme de transformation des télécommunications (PTT).

L'infrastructure de TI existante du gouvernement présente une normalisation et une interconnectivité minimales.

Voici comment SPC répond à ces problèmes : regrouper l'infrastructure des réseaux étendus existants en un seul réseau d'entreprise; regrouper

l'infrastructure des réseaux locaux et offrir une connectivité sans fil (Wi-Fi) à 80 % des fonctionnaires d'ici 2020; mettre à niveau les systèmes téléphoniques grâce notamment à des appareils sans fil et à des services de voix sur le protocole Internet; normaliser les services de vidéoconférence afin d'augmenter la productivité, de réduire les déplacements et de réaliser des gains d'efficacité.

Pour en savoir plus sur le PTT, veuillez cliquer [\[ici - hyperlien\]](#).



4) Cybersécurité et sécurité de la TI (CSTI). Le programme de CSTI comprend l'élaboration des plans, de la conception et de la prestation des services de cybersécurité et de sécurité de la TI liés à l'infrastructure de TI du gouvernement du Canada ainsi qu'à son infrastructure de niveau Secret.

Pour en savoir plus sur la CSTI, veuillez cliquer [\[ici - hyperlien\]](#).



5) Initiative sur les appareils technologiques en milieu de travail (ATMT). Les ATMT font partie du matériel de bureau essentiel. Ils comprennent les logiciels et le matériel.

Pour en savoir plus sur les ATMT, veuillez cliquer [\[ici - hyperlien\]](#).



6) Gestion des services. SPC a mis en place une stratégie de gestion des services pour traiter directement avec les organisations clientes. L'objectif consiste à établir des pratiques de gestion des services efficaces en mettant en œuvre des processus de GSTI bien développés afin de maximiser l'efficacité, de simplifier le déroulement des activités et d'améliorer la qualité des services offerts.

Pour assurer l'exécution de chaque programme, SPC adopte une approche de planification intégrée afin de déterminer toutes les interdépendances clés, d'aborder directement la question de l'état de préparation et de la capacité des ministères et de faire en sorte que la séquence et la coordination soient adéquates.

Pour en savoir plus sur la Stratégie de gestion des services, veuillez cliquer [\[ici - hyperlien\]](#).

SPC a-t-il conçu le bon plan pour la création d'une plateforme numérique sécurisée, fiable et efficace afin de fournir des services à la population canadienne?

L'objectif de SPC, qui consiste à fournir des services d'infrastructure de TI modernes, fiables, sécurisés et économiques à l'appui des priorités et des programmes gouvernementaux, cadre-t-il avec le Plan de transformation de la TI, l'avenir de la TI et les besoins des clients à venir?

Veillez donner des précisions.

SPC dispose-t-il des capacités opérationnelles et des compétences requises pour appuyer un plan de transformation de la TI révisé?

Veillez donner des précisions.

Les plans de mise en œuvre proposés nous aideront-ils à atteindre les objectifs dans chaque secteur?

- *Ces plans de mise en œuvre soulèvent-ils de nouvelles questions que SPC devra examiner?*

Veillez donner des précisions.

MESSAGE DE REMERCIEMENT

Merci d'avoir rempli le cahier portant sur l'infrastructure de TI de l'avenir. Veuillez consulter les cahiers ci-dessous afin de formuler d'autres commentaires.

COURRIEL D'ACCUSÉ DE RÉCEPTION

Merci d'avoir rempli le cahier '[SURVEY_TITLE]' dans le cadre de la consultation sur le Plan de transformation de la TI de SPC.

Madame, Monsieur,

Merci d'avoir formulé des commentaires dans le cadre de la consultation sur le Plan de transformation de la TI de SPC. Vos réponses demeureront anonymes et ne seront pas associées à votre profil. Les réponses seront transmises à SPC par Ipsos sous la forme de données agrégées.

À titre de référence, vos réponses sont énumérées ci-dessous.

[RÉPONSES]

Merci encore.

L'équipe des consultations en matière d'affaires publiques d'Ipsos



Cahier 4 : Plan de transformation de la technologie de l'information de Services partagés Canada : Prochaines étapes

Afin d'appuyer une fonction publique moderne et numérique, SPC s'est engagé à fournir à la population canadienne des services sécurisés et fiables de manière efficace et efficiente.

Pour en apprendre davantage, cliquez [\[ici\]](#).

Le rôle de SPC consiste à faire le bon choix au moment de mettre à jour et de moderniser l'infrastructure technologique du gouvernement. SPC doit collaborer avec l'ensemble des organisations gouvernementales afin de bâtir une plateforme des services partagés et de la TI efficace et efficiente. L'objectif ultime consiste à assurer la cybersécurité adéquate des données, des pare-feu et des moyens de défense de la TI communs.

Quels éléments du Plan de transformation de la TI de SPC sont nécessaires pour réaliser, maintenir et renforcer l'engagement du gouvernement du Canada visant à favoriser un gouvernement ouvert, transparent et responsable?

Quels sont les trois facteurs qui permettront à SPC de réussir?

Quels sont les trois facteurs qui pourraient nuire à la réussite de SPC?

Selon votre expérience, quelles sont les trois leçons que vous souhaitez communiquer afin de contribuer à la réussite de SPC?

- *Quels sont les plus importants enjeux ou tendances dont SPC devrait tenir compte pour les 5 à 10 prochaines années?*

MESSAGE DE REMERCIEMENT

Merci d'avoir rempli le cahier portant sur les prochaines étapes. Veuillez consulter les cahiers ci-dessous afin de formuler d'autres commentaires.

COURRIEL D'ACCUSÉ DE RÉCEPTION

Merci d'avoir rempli le cahier '[SURVEY_TITLE]' dans le cadre de la consultation sur le

Plan de transformation de la TI de SPC.

Madame, Monsieur,

Merci d'avoir formulé des commentaires dans le cadre de la consultation sur le Plan de transformation de la TI de SPC. Vos réponses demeureront anonymes et ne seront pas associées à votre profil. Les réponses seront transmises à SPC par Ipsos sous la forme de SPC – Rapport final *Ce que nous avons entendu*



données agrégées.

À titre de référence, vos réponses sont énumérées ci-dessous.

[RÉPONSES]

Merci encore.

L'équipe des consultations en matière d'affaires publiques d'Ipsos



Affaires publiques Ipsos
1, rue Nicholas, bureau 1400
Ottawa (Ontario) K1N 7B7
Tél. : 613-241-5802
Télec. : 613-248-7981
www.ipsos.ca

