

Automne 2013



Rapport du vérificateur général du Canada

CHAPITRE 2

L'accès aux services en ligne



Bureau du vérificateur général du Canada

BVG

Avis au lecteur : Le Bureau du vérificateur général du Canada a décidé de modifier sa terminologie à la suite de l'adoption des nouvelles normes d'audit. À titre d'exemple, le lecteur remarquera que le terme « vérification » a été remplacé par « audit » dans le présent chapitre.

Dans le présent Rapport, le genre masculin est utilisé sans aucune discrimination et uniquement dans le but d'alléger le texte.

Le Rapport est également diffusé sur notre site Web à l'adresse www.oag-bvg.gc.ca.

Pour obtenir des exemplaires de ce rapport et d'autres publications du Bureau du vérificateur général, adressez-vous au :

Bureau du vérificateur général du Canada
Centre de distribution
240, rue Sparks
Ottawa (Ontario)
K1A 0G6

Téléphone : 613-952-0213, poste 5000, ou 1-888-761-5953

Télécopieur : 613-943-5485

Numéro pour les malentendants (ATS seulement) : 613-954-8042

Courriel : distribution@oag-bvg.gc.ca

This document is also available in English.

© Sa Majesté la Reine du Chef du Canada, représentée par le Ministre des Travaux publics et Services gouvernementaux, 2013.

N° de catalogue FA1-2013/2-2F-PDF

ISBN 978-0-660-21459-7

ISSN 1701-5421

CHAPITRE 2

L'accès aux services en ligne

Rapport d'audit de performance

Le présent rapport fait état des résultats d'un audit de performance réalisé par le Bureau du vérificateur général du Canada en vertu de la *Loi sur le vérificateur général*.

Un audit de performance est une évaluation indépendante, objective et systématique de la façon dont le gouvernement gère ses activités et ses ressources et assume ses responsabilités. Les sujets des audits sont choisis en fonction de leur importance. Dans le cadre d'un audit de performance, le Bureau peut faire des observations sur le mode de mise en œuvre d'une politique, mais pas sur les mérites de celle-ci.

Les audits de performance sont planifiés, réalisés et présentés conformément aux normes professionnelles d'audit et aux politiques du Bureau. Ils sont effectués par des auditeurs compétents qui :

- établissent les objectifs de l'audit et les critères d'évaluation de la performance;
- recueillent les éléments probants nécessaires pour évaluer la performance en fonction des critères;
- communiquent les constatations positives et négatives;
- tirent une conclusion en regard des objectifs de l'audit;
- formulent des recommandations en vue d'apporter des améliorations s'il y a des écarts importants entre les critères et la performance évaluée.

Les audits de performance favorisent une fonction publique soucieuse de l'éthique et efficace, et un gouvernement responsable qui rend des comptes au Parlement et à la population canadienne.

Table des matières

Points saillants	1
Introduction	5
Prestation des services gouvernementaux	5
Prestation de services en ligne	6
Initiative Gouvernement en direct	7
Objet de l'audit	8
Observations et recommandations	9
Prestation des services à la population canadienne	9
La prestation intégrée des services entre les ministères est limitée	9
Il n'existe pas de stratégie pangouvernementale pour guider la prestation des services	15
L'absence d'une stratégie globale en matière de prestation des services est aggravée par le fait qu'il n'existe pas de stratégies ministérielles	18
Facilité d'emploi des services en ligne	20
Les ministères appliquent les normes gouvernementales concernant les sites Web	20
Les nouveaux services d'authentification sont sécurisés et plus économiques	20
L'accès sécurisé aux services en ligne rend la navigation frustrante pour les utilisateurs	23
Planification des services en ligne et rapports connexes	26
Les ministères ne mesurent pas systématiquement les coûts et les avantages des services en ligne	26
Conclusion	29
À propos de l'audit	30
Annexe	
Tableau des recommandations	33

L'accès aux services en ligne

Points saillants

Qu'avons-nous examiné?

Le gouvernement fédéral a recours à quatre modes de service pour desservir la population canadienne : en personne, par téléphone, en ligne et par la poste. En ligne, les particuliers et les entreprises peuvent accéder au gouvernement sur deux sites Web principaux : le site du gouvernement du Canada, qui fournit des renseignements sur le Canada, son gouvernement et des ressources connexes; et le site Web de Service Canada, qui est consacré aux services offerts par le gouvernement fédéral, où ceux-ci sont classés par catégorie, comme le type d'activités ou des événements de la vie. Les Canadiens peuvent aussi consulter directement 1 500 sites Web ministériels.

Nous avons examiné si les services offerts en ligne par les organisations fédérales sont axés sur le client et ancrés dans des stratégies de service qui présentent des avantages définis et mesurés. Nous avons aussi examiné si les services en ligne sont sécurisés, disponibles et pertinents pour les utilisateurs. Notre examen a porté sur quatre grands ministères qui, chaque année, fournissent directement aux particuliers et aux entreprises du Canada des programmes et services dont la valeur dépasse 125 milliards de dollars : Ressources humaines et Développement des compétences Canada, l'Agence du revenu du Canada, Anciens Combattants Canada et Industrie Canada. L'audit n'a pas porté sur les normes de service.

Les travaux d'audit dont il est question dans le présent chapitre ont été terminés le 24 septembre 2013. La section intitulée **À propos de l'audit**, à la fin du chapitre, donne des précisions sur l'exécution de l'audit.

Pourquoi est-ce important?

Le nombre de Canadiens qui utilisent l'Internet a augmenté régulièrement au cours des dix dernières années. En 2012, un sondage de Statistique Canada révélait que 83 % des ménages avaient accès à l'Internet, comparativement à 61 % en 2005. Grâce aux progrès technologiques, il est plus facile et moins coûteux pour les gens d'aller en ligne pour trouver des renseignements ou acheter des biens et des services. Les Canadiens dépendent davantage de l'Internet pour voir

à leurs affaires, et ils s'attendent à ce que le gouvernement suive la tendance et leur fournisse des renseignements et des services en ligne qui répondent à leurs besoins.

Une évaluation indépendante menée en 2005 plaçait le Canada en tête du classement mondial dans la prestation de services en ligne à ses citoyens. Cette réussite du gouvernement tenait notamment à deux raisons principales : le leadership dans le service à la clientèle et les efforts déployés pour fournir aux Canadiens des renseignements et des services en ligne. Toutefois, des études récentes des Nations Unies sur le développement du gouvernement électronique montrent que le Canada glisse dans le classement international : parmi les 190 pays visés par ces études, le Canada est passé du 3^e rang en 2010 au 11^e rang en 2012.

Qu'avons-nous constaté?

- Depuis 2005, le gouvernement n'a pas beaucoup élargi son offre de services en ligne, mais certains ministères ont ajouté de nouveaux services ou amélioré la fonctionnalité de leurs sites. Par exemple, les services en ligne ont été augmentés par trois grands portails que les Canadiens peuvent utiliser pour accéder à des services fiscaux. De plus, entre 2009 et 2012, plus de 40 améliorations ont été apportées aux services en ligne offerts par le biais de ces portails afin d'accroître la fonctionnalité en ligne pour les utilisateurs. Toutefois, dans d'autres secteurs, il existe peu de services gouvernementaux qui permettent aux utilisateurs d'effectuer toutes leurs transactions en ligne sans devoir recourir à d'autres modes de service, comme le téléphone ou une visite en personne. Par exemple, même si les Canadiens peuvent présenter une demande d'assurance-emploi en ligne depuis 2003, ils doivent téléphoner ou se rendre en personne à un bureau du gouvernement pour savoir où en est leur demande.
- L'intégration de la prestation des services et le partage de l'information entre les ministères sont limités. Les particuliers et les entreprises doivent traiter séparément avec les différents ministères, ce qui les oblige souvent à fournir la même information à plusieurs reprises. Par exemple, lorsque les gens s'inscrivent aux programmes offerts par les ministères, ils doivent fournir leur adresse; toutefois, cette information n'est pas gérée centralement ni partagée entre les ministères. Par conséquent, quand une personne déménage, elle doit informer chaque ministère séparément de sa nouvelle adresse. Certains ministères exigent même que les personnes communiquent leur changement d'adresse séparément à la direction responsable de chaque programme auquel elles sont inscrites.

- Le gouvernement a mis en place des services qui permettent aux Canadiens d'accéder de façon sécuritaire aux services en ligne offerts par les ministères. Toutefois, il faut plusieurs étapes pour d'abord créer un compte sécurisé, puis pour s'inscrire à des programmes. De plus, comme la démarche d'inscription est particulière aux ministères, les utilisateurs doivent répéter la démarche pour chaque ministère auquel ils s'adressent pour obtenir des services. Par exemple, un vétéran à la retraite qui veut gérer en ligne ses prestations et ses impôts doit d'abord créer un compte sécurisé puis accomplir une différente démarche pour s'inscrire auprès de Ressources humaines et Développement des compétences Canada (Service Canada), d'Anciens Combattants Canada et de l'Agence du revenu du Canada. Même si cette personne peut accéder immédiatement à son compte d'Anciens Combattants Canada, elle doit compter de cinq à dix jours avant de recevoir par la poste les codes de sécurité dont elle a besoin pour accéder à ses comptes avec Service Canada et l'Agence du revenu du Canada.
- Malgré que l'industrie et d'autres gouvernements ont établi qu'il est moins coûteux de fournir des services en ligne que par d'autres modes, le gouvernement ne fait pas d'analyse active des données relatives à la prestation en ligne, et il ne produit pas de rapports à cet égard. Il n'existe pas de stratégie pangouvernementale pour aider les ministères à déterminer comment les services en ligne devraient être fournis, et les ministères n'ont pas tous élaboré de stratégies de service intégrées qui cernent des facteurs clés, comme les coûts, les avantages et les attentes des clients. Cette situation a limité la mesure dans laquelle le gouvernement a pu dégager et mettre en œuvre des solutions de service économiques, conformes aux attentes des Canadiens.

Réaction des entités — Les entités acceptent toutes nos recommandations. Des réponses détaillées suivent chacune des recommandations du chapitre.

Introduction

Prestation des services gouvernementaux

2.1 Le gouvernement fédéral offre de nombreux services aux particuliers et aux entreprises. Certains accèdent régulièrement à ces services, comme les utilisateurs des programmes de prestations sociales, tandis que d'autres y accèdent une seule fois ou périodiquement, par exemple quand ils produisent leur déclaration de revenus ou renouvellent un passeport.

2.2 Divers ministères fournissent des services directement au public. C'est le cas notamment des suivants :

- Ressources humaines et Développement des compétences Canada est chargé d'assurer des paiements d'environ 100 milliards de dollars dans le cadre de programmes et de services qui répondent directement aux besoins des Canadiens, comme les prestations d'assurance-emploi, les prestations du Régime de pensions du Canada et la pension de la Sécurité de la vieillesse. Au sein de ce ministère, Service Canada est responsable de la prestation de ces programmes et services.
- L'Agence du revenu du Canada administre, évalue et perçoit chaque année les impôts et taxes, qui représentent un montant annuel d'environ 331 milliards de dollars. L'Agence verse directement quelque 21 milliards de dollars en prestations, en crédits d'impôt et en services qui répondent aux besoins des Canadiens.
- Anciens Combattants Canada dépense environ 3,2 milliards de dollars par année en services d'aide financière, en prestations d'invalidité et en prestations de soins de santé. Le Ministère offre des services à quelque 215 000 anciens combattants et survivants. Il est également responsable des activités commémoratives qui sont organisées à l'échelle nationale et internationale.
- Industrie Canada travaille avec les Canadiens pour favoriser l'économie, faire progresser le marché et appuyer les entreprises. Le Ministère dépense environ 1,4 milliard de dollars par année, dont 67 % sous la forme de transferts directs aux entreprises et à l'industrie.

2.3 Le gouvernement fédéral offre des services par le biais de quatre principaux modes : en personne, par téléphone, en ligne et par la poste. La qualité du service qu'il offre à la population canadienne constitue une priorité du gouvernement; ce dernier s'est engagé à améliorer ses services dans les budgets fédéraux de 2012 et de 2013.

Prestation de services en ligne

2.4 Il existe trois principaux points d'entrée en ligne permettant aux particuliers et aux entreprises d'entrer en communication avec le gouvernement fédéral :

- Le site Canada.gc.ca fournit des renseignements sur le Canada, le gouvernement, les ressources et les services.
- Le site ServiceCanada.gc.ca présente les services offerts par le gouvernement, par catégorie, comme des activités ou des **événements de la vie**. Le site fournit également des liens vers d'autres ministères.
- Chaque ministère possède des sites Web que les Canadiens peuvent consulter directement.

Événement de la vie — Un événement majeur qui modifie la situation d'une personne ou les circonstances qui l'entourent, comme la naissance d'un enfant, la retraite, la présentation d'une demande de prestations et la réception de ces prestations, le changement d'adresse, l'enregistrement d'un décès ou la gestion d'une entreprise.

2.5 Les Canadiens utilisent de plus en plus l'Internet. En 2012, un sondage de Statistique Canada a révélé que 83 % des ménages avaient accès à l'Internet, comparativement à 61 % en 2005. Le sondage a également révélé que près des deux tiers des Canadiens (63 %) utilisaient l'Internet pour consulter les sites du gouvernement ou pour communiquer avec celui-ci.

2.6 Dans son rapport du troisième trimestre de 2010 intitulé *La voix du client*, Service Canada a indiqué que les Canadiens voulaient effectuer plus de transactions en ligne avec le gouvernement et pouvoir le faire plus facilement. Les Canadiens ont notamment demandé un guichet unique donnant un accès centralisé à tous les services gouvernementaux et permettant la réalisation de toutes les transactions avec le gouvernement.

2.7 Le gouvernement fédéral a accès aux données provenant de sondages réalisés par l'Institut des services axés sur les citoyens au nom de divers ordres de gouvernement. Ces sondages *Les citoyens d'abord*, effectués tous les trois ans environ, permettent de recueillir des renseignements au sujet de l'expérience des personnes qui ont traité avec le gouvernement par différents moyens, notamment en ligne. L'Institut a réalisé le premier sondage du genre en 1998 et y a indiqué que 47 % des personnes qui avaient utilisé les 17 services du

gouvernement fédéral évalués dans ce sondage étaient satisfaites du service reçu. À la fin de l'initiative Gouvernement en direct, en 2005, le sondage *Les citoyens d'abord* a révélé un taux de satisfaction de 59 %. Il s'agissait du plus haut taux de satisfaction des clients obtenu par le gouvernement fédéral pour ses services. Le dernier sondage de 2012 montre que le gouvernement n'a pas réussi à améliorer la prestation de ses services, car seulement 56 % des personnes, en moyenne, étaient satisfaites du service reçu.

Initiative Gouvernement en direct

2.8 Avant 1999, les ministères fédéraux utilisaient l'Internet pour fournir des services à la population canadienne; toutefois, l'absence d'une stratégie pangouvernementale globale a entraîné des différences entre les ministères pour ce qui est de l'importance de leur présence en ligne. En octobre 1999, le gouvernement a annoncé son initiative Gouvernement en direct, laquelle visait à répondre au besoin d'un **service** en ligne **axé sur les clients** qui serait coordonné, uniforme et pratique, et qui donnerait accès sur l'Internet à tous les services gouvernementaux clés au plus tard en 2005. Les deux principaux objectifs de l'initiative étaient les suivants : que le gouvernement canadien soit reconnu dans le monde entier comme le gouvernement le mieux branché avec ses citoyens, et que les particuliers et les entreprises puissent accéder à l'information et aux services gouvernementaux en ligne, à l'endroit et au moment qui leur conviennent.

2.9 En 1999, le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada a sélectionné 34 ministères pour surveiller l'état d'avancement de l'initiative Gouvernement en direct et en faire rapport. Ces ministères ont été choisis parce que les services qu'ils offraient au public correspondaient à l'information et aux services que la plupart des citoyens et des entreprises utilisaient à un moment ou à un autre. De plus, les ministères ont cerné 130 services clés qu'ils offriraient en ligne au plus tard en 2005.

2.10 En 2001, le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada a évalué que la mise en ligne de tous les services clés coûterait environ 2 milliards de dollars. Dans le cadre de l'initiative Gouvernement en direct, un financement de 262,5 millions de dollars était accordé aux ministères pour qu'ils mettent en œuvre des services en ligne; le reste des coûts devait être financé à l'interne par chaque ministère.

2.11 Lorsque l'initiative a pris fin en 2005, le gouvernement a indiqué que les Canadiens avaient désormais accès en ligne aux 130 services clés. Il a également mentionné qu'en 2005, les transactions en ligne

Service axé sur les clients — Service dont l'élaboration et la prestation tiennent compte des perspectives des Canadiens.

représentaient 30 % de toutes les transactions que le gouvernement du Canada effectuait avec les Canadiens.

2.12 À l'époque, malgré le succès qu'il avait obtenu, le gouvernement avait conscience que la prestation des services en ligne demeurait complexe et était source de confusion pour les utilisateurs. Plus précisément, dans son rapport *Mieux servir les Canadiennes et les Canadiens* de 2004, le Secrétariat a conclu que l'utilisation des services en ligne était trop complexe pour les personnes qui pouvaient bénéficier le plus de ces services, et que trop d'utilisateurs devaient fournir les mêmes renseignements à maintes reprises pour effectuer une transaction. Afin de régler ces problèmes et de répondre aux besoins et aux attentes des Canadiens, le rapport a défini différents principes relatifs au service à la clientèle pour aider les ministères à transformer les processus internes du gouvernement et à fournir un service davantage axé sur les clients.

2.13 Après la fin de l'initiative Gouvernement en direct, et pour continuer à améliorer la prestation des services, le gouvernement a créé en 2005 Service Canada au sein de Ressources humaines et Développement des compétences Canada (RHDCC). Il s'agit d'un guichet unique permettant aux Canadiens d'accéder aux programmes et services du gouvernement. Toutefois, son mandat se limitait à la prestation des programmes de RHDCC. Les services que Service Canada offre pour le compte d'autres ministères sont généralement fournis suivant le principe de la rémunération des services, et RHDCC doit obtenir des autorisations légales explicites pour ce faire.

Objet de l'audit

2.14 L'audit avait pour objectif principal de déterminer si les ministères sélectionnés offraient à la population canadienne des services en ligne axés sur les clients. L'audit visait à examiner :

- s'il existait une stratégie du gouvernement du Canada pour la prestation des services en ligne;
- si la prestation des services se faisait de façon intégrée entre les principaux partenaires;
- si les entités sélectionnées avaient élaboré et mis en œuvre des stratégies de prestation des services tenant compte du rapport coût-efficacité ainsi que des besoins et des attentes des clients;
- si les entités sélectionnées fournissaient des services sécurisés, accessibles, pertinents et rentables.

2.15 Même si de nombreuses organisations fédérales fournissent des services, nos travaux d'audit ont porté essentiellement sur quatre organisations qui offrent des services directement aux entreprises et aux particuliers : Ressources humaines et Développement des compétences Canada, l'Agence du revenu du Canada, Anciens Combattants Canada et Industrie Canada. Nous avons également inclus le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada dans notre audit parce qu'il s'agit de l'organisme central responsable de plusieurs initiatives liées à l'objet de notre audit.

2.16 La section intitulée **À propos de l'audit**, à la fin du chapitre, donne des précisions sur les objectifs, l'étendue, la méthode et les critères de l'audit.

Observations et recommandations

Prestation des services à la population canadienne

La prestation intégrée des services entre les ministères est limitée

2.17 Nous avons examiné les services en ligne offerts dans les organisations sélectionnées et la façon dont ils étaient intégrés à l'échelle du gouvernement pour améliorer la prestation des services à la population canadienne.

2.18 Efforts visant à améliorer les services — Nous avons examiné comment le gouvernement offrait ses services en ligne en nous penchant sur différents événements de la vie, tels que définis par Service Canada. Cela inclut, par exemple, la naissance d'un enfant, la préparation à la retraite, la présentation d'une demande de prestations et la réception de ces prestations, le changement d'adresse, l'enregistrement d'un décès ou la gestion d'une entreprise. Le gouvernement offre des services en ligne, de la simple communication de renseignements jusqu'à la possibilité pour un utilisateur d'effectuer une démarche en ligne du début à la fin. Nous avons remarqué que trois des quatre ministères visés par l'audit n'avaient pas réalisé de progrès depuis la fin de l'initiative Gouvernement en direct, en 2005, pour ce qui est de la prestation en ligne de services comportant des transactions.

2.19 Selon un sondage de Service Canada réalisé en 2010, 32 % des Canadiens qui s'étaient rendus dans l'un de ses centres de services avaient préalablement utilisé le téléphone ou l'Internet comme mode d'accès aux services. Selon le sondage *Les citoyens d'abord* de 2012, 81 % des Canadiens vont en premier en ligne pour accéder aux services; toutefois, seulement 38 % y ont recours exclusivement.

Lorsque le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada a consulté les Canadiens en 2012 dans le cadre d'une autre initiative liée à l'accès à l'information publique, il a constaté que les Canadiens avaient de la difficulté à trouver l'information nécessaire sur les sites Web du gouvernement.

2.20 Ressources humaines et Développement des compétences Canada (RHDCC) a mis l'accent sur les améliorations à apporter aux activités de traitement, comme la modernisation et l'automatisation du traitement des dossiers d'assurance-emploi. Le Ministère a créé Mon dossier Service Canada en 2006, permettant ainsi aux Canadiens d'accéder à des renseignements personnalisés sur leurs prestations, de s'inscrire à des programmes législatifs et d'apporter des modifications à leurs renseignements personnels. RHDCC a amélioré graduellement ses services en ligne au cours des six dernières années, en offrant par exemple la possibilité de consulter les relevés d'emploi, d'accéder aux feuillets T4E sur lesquels figure le revenu d'assurance-emploi et de tenir à jour les renseignements personnels pour les prestations d'assurance-emploi, les prestations du Régime de pensions du Canada et la pension de la Sécurité de la vieillesse.

2.21 Même si, grâce à ces améliorations, 98 % des demandes de prestations d'assurance-emploi sont maintenant produites en ligne, un demandeur est encore incapable de déterminer en ligne l'état de sa demande. De plus, les demandes visant d'autres programmes de prestations, comme le Régime de pensions du Canada et la Sécurité de la vieillesse, ne peuvent pas être remplies entièrement en ligne.

2.22 Depuis 2003, les employeurs peuvent également remplir leurs relevés d'emploi en ligne auprès du Ministère; au moment de notre audit, plus de 70 % des relevés d'emploi étaient soumis en ligne. Depuis 2006, des améliorations demandées par des groupes d'entreprises ont été apportées graduellement aux services existants, comme la possibilité de faire des changements en bloc. Toutefois, une entreprise ne peut pas encore mettre à jour son profil ni changer son adresse en ligne.

2.23 Anciens Combattants Canada a créé Mon dossier ACC en 2005 pour que les vétérans puissent soumettre leurs demandes de prestations d'invalidité en ligne. Toutefois, le Ministère a limité les services qu'il offre en ligne et a mis l'accent sur d'autres méthodes (services par téléphone, en personne ou par la poste) qui, selon lui, sont plus appropriées à la prestation des services à ses clients. En 2010, le gouvernement a procédé à un examen administratif du Ministère. En 2011, Anciens Combattants Canada a commencé la mise en œuvre

de son programme de transformation quinquennal, qui comprend des changements dans la prestation des services, y compris ceux offerts en ligne comme la mise à jour des renseignements personnels. Dans le cadre de cette transformation, des services en ligne améliorés ont commencé à être offerts en 2011 et cela devrait se poursuivre jusqu'à l'exercice 2015-2016.

2.24 Nous avons examiné deux programmes incluant des services en ligne qu'Industrie Canada offre aux petites et moyennes entreprises. Le Réseau Entreprises Canada fournit de l'information aux entreprises. Son site Web est conçu pour répondre aux questions générales d'un particulier ou d'une entreprise au sujet de la création et de la gestion d'une entreprise, et pour fournir aux entreprises de l'information supplémentaire en fonction de leur secteur d'activité. Le Réseau Entreprises Canada a établi des partenariats avec les provinces pour fournir, sur son site Web, de l'information et des liens concernant les services, les programmes et les règlements du gouvernement. Corporations Canada, l'organisme au sein d'Industrie Canada qui réglemente les sociétés de régime fédéral au Canada, fournit des services plus directs aux entreprises et offre depuis 1999 des services en ligne pour la constitution en société de régime fédéral. Corporations Canada a ajouté des services en ligne depuis, en offrant par exemple la possibilité de déposer un rapport annuel et de mettre à jour les renseignements concernant la société. Dans le cadre de son mandat, Corporations Canada offre en ligne des services portant sur ses principales activités, qui représentent plus de 80 % de l'ensemble de ses activités.

2.25 L'Agence du revenu du Canada a continué d'élargir la portée des services en ligne qu'elle offre aux contribuables. Elle a trois portails importants auxquels les Canadiens peuvent accéder pour mener des activités en ligne :

- Mon dossier (pour les particuliers);
- Mon dossier d'entreprise (pour les propriétaires d'entreprise afin qu'ils puissent gérer et surveiller leurs activités d'ordre fiscal);
- Représenter un client (pour les représentants en matière fiscale).

2.26 Entre 2009 et 2012, l'Agence a apporté plus de 40 améliorations à ses services en ligne, pour un investissement d'un peu plus de 6,4 millions de dollars, ce qui a augmenté la fonctionnalité en ligne et l'utilisation par les particuliers et les entreprises. Au cours de ces années, l'Agence a déclaré que le portail Mon dossier avait enregistré une augmentation de 76 % du nombre de transactions pour une année,

qui est passé de 3,8 millions à 6,7 millions par année. Elle a aussi rapporté que le portail Mon dossier d'entreprise avait enregistré une augmentation de 329 % du nombre de transactions, qui est passé d'un peu plus de 350 000 à plus de 1,5 million par année.

2.27 Intégration de la prestation des services — Nous avons vérifié si les quatre grands ministères visés par l'audit avaient mis au point des moyens de partager de l'information tout en assurant la protection des renseignements des particuliers, dans le but d'intégrer et d'améliorer la prestation des services. La *Loi sur la protection des renseignements personnels* établit les moyens que doivent prendre les institutions fédérales pour recueillir, utiliser et divulguer des renseignements personnels dans le cadre de la prestation des services. Cette loi ne vise pas à nuire au partage de l'information, mais plutôt à assurer la protection et la gestion efficaces, par les ministères, des renseignements personnels qui leur sont fournis. D'autres lois régissent la protection et l'utilisation des renseignements personnels par les institutions fédérales. Par exemple, la *Loi de l'impôt sur le revenu*, la *Loi sur la taxe d'accise* et la *Loi sur le ministère des Ressources humaines et du Développement des compétences* contiennent des dispositions sur la divulgation des renseignements personnels.

2.28 Dans son rapport *Mieux servir les Canadiennes et les Canadiens* de 2004, le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada note que les Canadiens ont dit accepter que les ministères partagent des renseignements, mais voulaient qu'on les invite à donner leur accord au préalable. De plus, ils voulaient voir les renseignements que le gouvernement conserve à leur sujet, pour pouvoir les valider ou les corriger. Enfin, ils voulaient être assurés de la sécurité des bases de données du gouvernement contenant leurs renseignements et transactions électroniques.

2.29 Nous avons constaté que deux des quatre grands ministères visés par notre audit avaient trouvé des moyens de partager des renseignements dans des circonstances particulières, ce qui améliore la prestation des services. Par exemple, l'Agence du revenu du Canada et Ressources humaines et Développement des compétences Canada (RHDCC) ont travaillé ensemble et avec huit provinces pour partager des renseignements par le biais du Service d'enregistrement des nouveau-nés. Lorsqu'une naissance est enregistrée dans une province, les parents peuvent autoriser la province à transférer électroniquement les renseignements à RHDCC pour l'émission d'un numéro d'assurance sociale et à l'Agence du revenu du Canada pour la présentation d'une demande de Prestation fiscale canadienne pour enfants. Grâce à ce service, les parents fournissent les renseignements

sur le nouveau-né une seule fois. La pièce 2.1 montre comment le partage des renseignements facilite la prestation des services après la naissance d'un enfant.

Pièce 2.1 Les programmes provinciaux et fédéraux fonctionnent de façon intégrée

Les parents d'un nouveau-né ont droit à diverses prestations. Toutefois, pour demander ces prestations, ils devront fournir une preuve de naissance. Avant 2006, pour obtenir ces documents et présenter des demandes de prestations, il fallait passer par différentes administrations provinciales et divers ministères fédéraux pour remplir des demandes distinctes.

En sélectionnant la catégorie d'événement de la vie « Avoir un enfant » sur le site Web de Service Canada, les nouveaux parents sont dirigés vers une page contenant de l'information sur les programmes auxquels ils ont droit. Ils sont également dirigés vers le Service d'enregistrement des nouveau-nés où ils peuvent sélectionner l'information par province.

Les parents dans huit provinces peuvent enregistrer la naissance de leur enfant, demander un extrait de naissance et donner leur consentement au bureau de l'état civil de leur province afin que leurs renseignements soient transmis à Ressources humaines et Développement des compétences Canada en vue d'obtenir un numéro d'assurance sociale et à l'Agence du revenu du Canada en vue de déterminer leur admissibilité à la Prestation fiscale canadienne pour enfants.

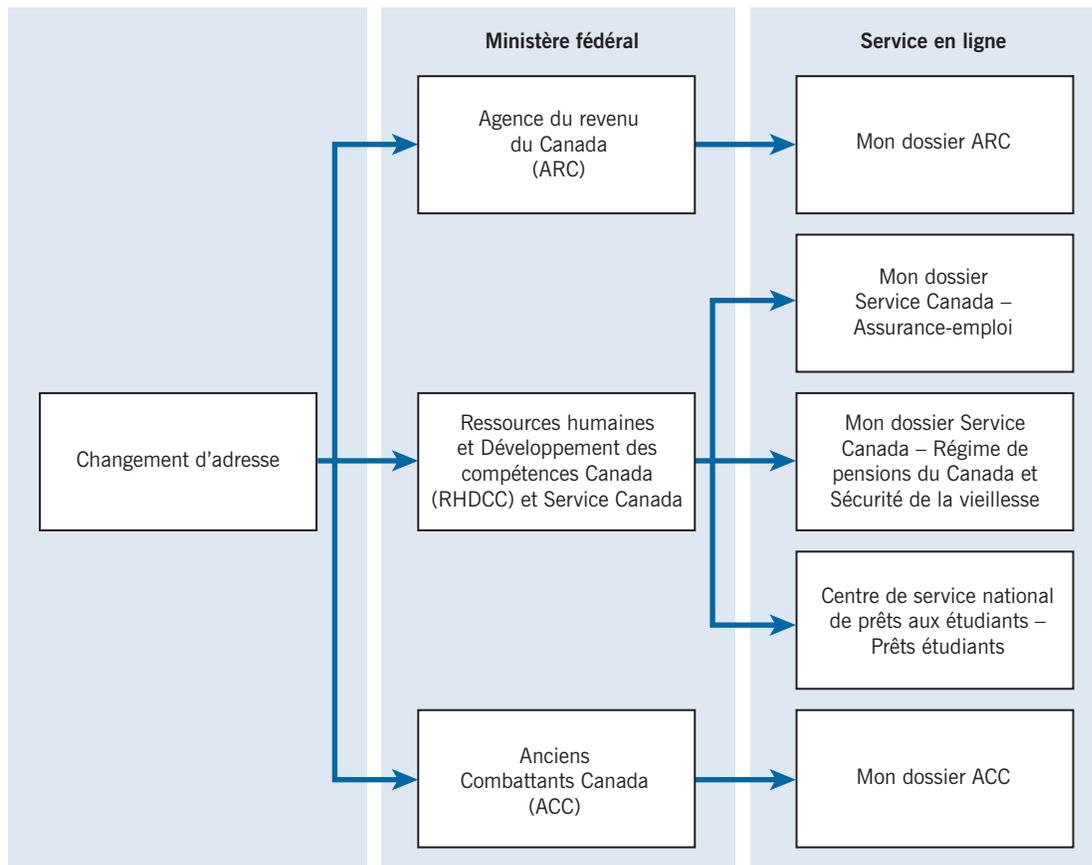
Dans deux des huit provinces, l'Ontario et la Colombie-Britannique, les parents peuvent maintenant effectuer toutes les tâches susmentionnées en ligne.

2.30 Bien que chaque ministère soit responsable de la prestation des services propres à son mandat et à ses programmes, certaines activités s'appliquent à l'ensemble du gouvernement. Par exemple, les ministères ont besoin de renseignements à jour sur l'adresse des utilisateurs dans le cadre de leurs programmes. Nous avons constaté que ces renseignements n'étaient pas gérés de façon centralisée et qu'ils n'étaient pas partagés entre les ministères. Si une personne déménage, elle doit informer chaque ministère séparément de sa nouvelle adresse. Dans certains ministères, la personne doit informer la direction de chaque programme séparément. Par exemple, si une personne est inscrite à l'assurance-emploi et au Régime de pensions du Canada, elle doit informer la direction de chaque programme de son changement d'adresse, même si RHDCC administre les deux programmes. Cela signifie qu'un particulier doit connaître chacun des ministères avec lesquels il fait affaire et les informer individuellement de son changement d'adresse, certains plus d'une fois s'il est inscrit à plusieurs programmes. Sinon, cette personne pourrait ne pas recevoir une prestation ou des renseignements importants concernant un programme. La pièce 2.2 montre les différents services en ligne auxquels les particuliers ont accès pour faire un changement d'adresse auprès de ministères sélectionnés.

2.31 Nous avons constaté que, pour leur part, les gouvernements de l'Ontario et du Québec géraient de manière centralisée les changements d'adresse en ligne. Les personnes ont l'option de mettre à jour, en même temps, leurs renseignements auprès de l'ensemble ou d'une partie des ministères provinciaux.

2.32 Le gouvernement fédéral ne coordonne pas d'autres activités communes. Par exemple, lorsqu'un décès survient, il faut communiquer avec chaque ministère séparément et suivre différents processus, car cette information n'est en règle générale pas partagée et les ministères n'offrent pas la capacité de faire en ligne les transactions nécessaires. Il est donc difficile pour les utilisateurs qui tentent d'arrêter le versement de certaines prestations d'empêcher des trop-payés (par exemple dans le cas des prestations d'invalidité des anciens combattants), tout en essayant de demander d'autres prestations (comme les prestations de décès du Régime de pensions du Canada).

Pièce 2.2 Une personne peut devoir informer les ministères sélectionnés d'un changement d'adresse jusqu'à cinq fois



2.33 Nous avons également constaté que les instructions fournies sur le site Web de Service Canada pour expliquer quoi faire à l'égard de certains événements de la vie n'étaient pas complètes. Par exemple, aux pages « Changement d'adresse » et « Suite à un décès » de la section « Événements de la vie », on n'indique pas qu'il faut communiquer avec Anciens Combattants Canada si la personne reçoit des prestations de ce ministère. Ainsi, une personne qui suit les instructions fournies par Service Canada sur son site Web risque de ne pas faire tout ce qu'il faut.

2.34 Les entreprises sont confrontées à des problèmes semblables puisque des renseignements communs ne sont pas toujours partagés entre les ministères. Lorsqu'une entreprise est constituée en vertu d'une loi fédérale, Industrie Canada a recours à un processus dans le cadre duquel il fournit les renseignements sur le demandeur à l'Agence du revenu du Canada pour faciliter l'enregistrement d'un numéro d'entreprise. Ce numéro est un identificateur unique pour les entreprises que l'Agence émet et gère et que d'autres ministères fédéraux, des gouvernements provinciaux et des administrations municipales ont adopté. L'Agence a établi des partenariats avec d'autres ordres de gouvernement pour partager des renseignements en fonction du numéro d'entreprise; toutefois, elle n'a pas établi de partenariat avec Industrie Canada ou avec RHDCC. Cela signifie que chaque organisation gère les renseignements communs, comme l'adresse d'une entreprise, séparément.

2.35 Même si nous avons noté des exemples de relations de travail axées sur la collaboration à l'échelle du gouvernement, les ministères se préoccupent avant tout d'exécuter les mandats et les programmes législatifs dont ils sont responsables. Rien n'incite les ministères à partager des renseignements.

Il n'existe pas de stratégie pangouvernementale pour guider la prestation des services

2.36 En 1999, le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada a créé un bureau de gestion de projet pour l'initiative Gouvernement en direct en vue de coordonner les activités en ligne dans l'ensemble du gouvernement. Une fois par année, les ministères devaient présenter à ce bureau un rapport faisant état de leurs progrès au regard des jalons et de la création d'avantages. Un rapport sommaire annuel sur l'initiative Gouvernement en direct était ensuite publié, qui démontrait l'état d'avancement de l'initiative. Depuis le dernier rapport, en 2006, les ministères ne sont plus tenus de faire rapport sur le nombre de services clés qu'ils offrent en ligne, le niveau d'interaction

possible entre les utilisateurs et les ministères, les gains d'efficacité réalisés ou l'adoption de ces services par la population canadienne et les entreprises.

2.37 Nous avons vérifié si le gouvernement du Canada avait une stratégie de prestation des services en ligne. Nous avons constaté qu'il n'existait pas de stratégie pangouvernementale à cet égard, et qu'aucune évaluation globale des besoins et de la satisfaction des clients n'avait été réalisée depuis 2005. Par conséquent, le gouvernement possède peu de renseignements sur ce que veulent les Canadiens et sur la façon dont ils souhaitent être servis par les ministères. Dans le budget de 2012 et celui de 2013, le gouvernement a souligné l'importance d'offrir à la population canadienne des services de qualité à un moindre coût, mais aucune stratégie n'a été mise en œuvre pour établir les priorités ou fournir une orientation en matière de services en ligne.

2.38 En 2011, le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada et Ressources humaines et Développement des compétences Canada (RHDCC), en collaboration avec d'autres ministères, ont entrepris d'examiner les possibilités d'économies supplémentaires et les améliorations pouvant être apportées à la prestation des services, à l'échelle du gouvernement du Canada. Dans le cadre de cet examen, un sondage auprès de 11 ministères offrant des services clés a été effectué afin de déterminer les coûts de la prestation des services, le nombre de transactions selon les différents modes de prestation et les stratégies des ministères en matière de prestation des services. Les travaux sont achevés, mais ceux-ci n'ont donné lieu à aucune nouvelle initiative jusqu'à présent.

2.39 Selon diverses études, la prestation de services en ligne peut permettre de réaliser des économies. Par exemple, d'après un document du Royaume-Uni intitulé *Digital Efficiency Report*, publié en 2012, une transaction numérique coûte en moyenne 20 fois moins à un ministère qu'une transaction par téléphone, environ 30 fois moins qu'une transaction par la poste et environ 50 fois moins qu'une transaction en personne. En 2004, le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada a déclaré que les coûts de prestation des services pour le gouvernement correspondaient aux coûts de référence pour les grandes organisations, qui sont de 30 \$ pour une interaction en personne, 20 \$ pour une interaction par la poste, 10 \$ pour une interaction par téléphone et 1 \$ ou moins pour une interaction par l'Internet. Dans le cadre de l'examen pangouvernemental de la prestation des services entamé en 2011, le Secrétariat et RHDCC ont constaté que le coût des transactions pour les 11 ministères

sélectionnés s'élevait à 28,80 \$ pour une transaction en personne, à 11,69 \$ pour une transaction par téléphone, et à 0,13 \$ pour une transaction en ligne. Une stratégie pangouvernementale de prestation des services pourrait permettre de réaliser des économies importantes.

2.40 Recommandation — Le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada ainsi que Ressources humaines et Développement des compétences Canada devraient élaborer une stratégie pangouvernementale pour la prestation des services, en consultation avec les autres ministères, de façon à mieux répondre aux besoins des particuliers et des entreprises et à favoriser une prestation rentable de tous les services gouvernementaux.

Réponse du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada — Recommandation acceptée. Le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada et Ressources humaines et Développement des compétences Canada (par l'entremise de Service Canada) collaboreront avec des partenaires clés de la prestation de services en vue d'élaborer une stratégie en matière de services du gouvernement du Canada devant être diffusée d'ici mars 2015.

Réponse de Ressources humaines et Développement des compétences Canada — Recommandation acceptée. Ressources humaines et Développement des compétences Canada (RHDCC), par l'entremise de Service Canada, s'est engagé à collaborer avec le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada et d'autres ministères et organismes afin d'amorcer et de soutenir l'élaboration d'une stratégie globale unique de prestation des services au sein de l'administration fédérale.

Comme le mentionne le *Rapport sur les plans et les priorités 2013-2014*, l'une des priorités du portefeuille du Ministère est de perfectionner son modèle de prestation des services de manière à augmenter l'efficacité des services offerts aux citoyens. À ce jour, RHDCC, en partenariat avec le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, a convaincu 11 ministères importants d'entreprendre un examen de leurs activités respectives de prestation de services.

En mettant à profit les leçons tirées de cet exercice, RHDCC continuera de travailler de concert avec le Secrétariat et les autres ministères dans le but d'élaborer, d'ici mars 2015, une stratégie et un plan de travail collectifs grâce auxquels les efforts des ministères seront axés sur l'atteinte d'objectifs communs.

L'absence d'une stratégie globale en matière de prestation des services est aggravée par le fait qu'il n'existe pas de stratégies ministérielles

2.41 Nous avons vérifié si les ministères audités avaient élaboré des stratégies efficaces et axées sur les clients pour la prestation des services aux Canadiens. Nous avons constaté que seule l'Agence du revenu du Canada avait établi des stratégies et des plans intégrés pour la prestation des services. Conformément à ces stratégies, l'Agence prévoit des investissements continus dans ses services en ligne. Par exemple, dans le cadre de son initiative en matière d'amélioration des services en ligne sécurisés, l'Agence a repéré des occasions d'étendre ou de modifier les services transactionnels en ligne sécurisés qui sont actuellement offerts. Elle a indiqué des dépenses prévues de 17,7 millions de dollars pour deux nouveaux services en ligne et a établi les avantages qu'ils apporteraient, notamment des économies immédiates de plus de 2,5 millions de dollars, des économies à long terme prévues de 16,3 millions de dollars, ainsi que d'autres avantages comme la capacité accrue pour les utilisateurs d'effectuer des transactions de bout en bout, l'augmentation du nombre de services en ligne aux contribuables (par exemple la possibilité pour les contribuables de produire des déclarations, d'effectuer des paiements et de présenter des documents) et l'augmentation de la satisfaction des clients.

2.42 Service Canada n'a pas de stratégie globale pour la prestation de ses services, même s'il travaille à l'élaboration d'une telle stratégie depuis 2009. Service Canada a défini une vision stratégique et de nombreuses stratégies pour des programmes et des groupes de clients précis, mais celles-ci ne s'intègrent pas bien parce qu'elles ont été élaborées au fil du temps et à des fins différentes. Nous avons remarqué que certains investissements avaient été effectués dans les services en ligne, par exemple un projet de 9,9 millions de dollars en vue d'améliorer les services aux prestataires, mais ces services sont gérés dans le cadre des différents programmes et non dans le cadre d'une stratégie intégrée visant la prestation des services.

2.43 Anciens Combattants Canada, qui en est à mi-chemin de son programme de transformation, n'a pas encore élaboré de stratégie de prestation des services. Il a élaboré des plans et établi des partenariats, par exemple avec Service Canada, en guise d'options de prestation des services. Au moment de l'audit, les résultats d'un grand nombre de projets liés au programme de transformation n'avaient pas encore été présentés.

2.44 Industrie Canada n'a pas de stratégie globale de prestation des services. Chaque programme a ses propres stratégies et plans. Les plans d'activités annuels contiennent certains éléments sur la prestation des services, mais il n'existe aucune stratégie globale axée sur la prestation des services ou les services en ligne. Le Ministère a indiqué que cinq projets en cours comportaient des composantes en ligne d'une valeur totale d'environ 6 millions de dollars, mais ces projets ne s'inscrivent pas dans une approche globale de la prestation des services en ligne au Ministère.

2.45 Recommandation — Ressources humaines et Développement des compétences Canada, Anciens Combattants Canada et Industrie Canada devraient chacun élaborer leur propre stratégie intégrée et leurs propres plans pour la prestation, aux Canadiens, de services en ligne qui sont efficaces et axés sur les clients.

Réponse de Ressources humaines et Développement des compétences Canada — Recommandation acceptée. Ressources humaines et Développement des compétences Canada, par l'intermédiaire de Service Canada, travaillera à améliorer la cohérence de sa nouvelle vision actuelle à l'égard de la prestation des services (Vision 2018), dans laquelle sont intégrés les stratégies et les plans visant à améliorer de façon efficace les services fournis aux Canadiens. La prestation des services par voie électronique est une composante importante de cette vision et fera plus tard l'objet d'une stratégie exhaustive sur les services électroniques.

Afin de favoriser la réalisation de sa vision, le Ministère, par l'entremise de Service Canada, prévoit élaborer et mettre en œuvre d'ici avril 2015 un plan stratégique intégré pluriannuel qui encadrera au fil du temps l'application de la stratégie sur les services ainsi que le suivi des projets et initiatives connexes et la production de rapports périodiques à cet égard.

Réponse d'Anciens Combattants Canada — Recommandation acceptée. Les vétérans nous ont dit qu'ils voulaient un service plus facile d'utilisation. Par conséquent, par l'entremise de son Programme de transformation, Anciens Combattants Canada élaborera une stratégie intégrée pour l'offre d'un service et d'un soutien améliorés, plus rapides et à guichet unique pour les vétérans, au moment et aussi longtemps qu'ils en auront besoin. Le Ministère mettra en œuvre cette stratégie à l'exercice 2015-2016.

Réponse d'Industrie Canada — Recommandation acceptée. Industrie Canada est actuellement à développer une stratégie et un

plan intégrés de prestation de services pour les entreprises, plus particulièrement pour le Ministère et le portefeuille, et qui peut s'étendre à d'autres organismes fédéraux en s'articulant autour d'un service aux entreprises. En 2014-2015, ce plan sera entièrement mis en œuvre.

Facilité d'emploi des services en ligne

Les ministères appliquent les normes gouvernementales concernant les sites Web

2.46 Conformément à la *Politique de communication du gouvernement du Canada* du Conseil du Trésor, les ministères sont responsables de coordonner et de gérer efficacement leurs communications afin de répondre aux besoins du public. Cette politique oriente la façon dont les ministères doivent informer et servir la population canadienne. Les ministères doivent également se conformer à plusieurs directives, normes et lignes directrices connexes du Conseil du Trésor, certaines portant plus particulièrement sur la présence en ligne, comme la *Norme sur l'accessibilité des sites Web* et la *Norme sur la facilité d'emploi des sites Web*. Il est important que les ministères mettent en œuvre la Politique ainsi que les normes, directives et lignes directrices connexes pour que tous les Canadiens puissent avoir accès à l'information et aux services en ligne, et que les sites Web du gouvernement soient uniformes.

2.47 Nous avons vérifié si les ministères respectaient les exigences sur la langue et l'accessibilité des services en ligne. Nous avons constaté qu'ils respectaient les exigences en la matière. Les sites Web sont accessibles dans les deux langues officielles. On y invite également les utilisateurs qui ne veulent pas effectuer de transactions sur le Web à communiquer avec le gouvernement par d'autres modes (par téléphone, en personne ou par la poste). Nous avons également constaté que les ministères s'efforçaient de mettre intégralement en œuvre les nouvelles exigences de la *Norme sur l'accessibilité des sites Web* d'ici la fin de l'exercice 2013-2014, tel qu'exigé. La *Norme sur la facilité d'emploi des sites Web* a été mise à jour le 31 mars 2013, et la plupart des éléments de cette nouvelle norme doivent être mis en œuvre au plus tard à l'exercice 2015-2016.

Les nouveaux services d'authentification sont sécurisés et plus économiques

2.48 Nous avons vérifié si le gouvernement avait une **stratégie d'authentification** globale et si les ministères visés par l'audit étaient en mesure de démontrer que les Canadiens pouvaient accéder de façon sécuritaire et efficiente à l'information et aux services en ligne. Nous avons constaté que le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada

Stratégie d'authentification — Plan conçu pour permettre aux utilisateurs d'obtenir un nom d'utilisateur et un mot de passe afin d'accéder aux services en ligne.

Infrastructure sécurisée — Ensemble de matériels et de logiciels qui permet de transmettre de l'information tout en protégeant la confidentialité et l'intégrité des données.

avait pris des mesures pour s'assurer que les services d'authentification prescrits étaient sécuritaires et plus économiques que les services offerts antérieurement.

2.49 Dans le cadre de l'initiative Gouvernement en direct, le gouvernement devait créer et gérer une **infrastructure sécurisée** unique, appelée Voie de communication protégée, qui offrirait aux utilisateurs un guichet unique leur permettant d'effectuer leurs transactions en ligne de façon sécuritaire et efficace. Dans le rapport *Le Point* (juin 2011), chapitre 2, « Les grands projets de technologie de l'information », nous avons mentionné que la création de la Voie de communication protégée avait coûté 377 millions de dollars et que les frais de fonctionnement avaient atteint 598 millions de dollars pendant la durée du contrat, de septembre 2004 à décembre 2012.

2.50 En 2010, le Secrétariat a établi une analyse de rentabilisation pour l'Initiative de renouvellement de l'authentification électronique, laquelle comprenait une analyse des options en vue du remplacement de la Voie de communication protégée, que les ministères estimaient trop coûteuse, trop rigide et difficile à mettre à jour sur le plan technique. L'analyse de rentabilisation recommandait l'établissement d'une infrastructure sécurisée à l'échelle du gouvernement qui permettrait à la population canadienne d'accéder à différents services gouvernementaux au moyen d'options d'authentification normalisées. Le gouvernement s'attendait à profiter de l'efficacité qu'offre la prestation en ligne des services, services qui peuvent être modifiés et adaptés au fur à mesure de l'évolution de la technologie.

2.51 Dans le cadre de cette analyse de rentabilisation, quatre options ont été examinées. Une approche prévoyant de multiples fournisseurs a été recommandée aux ministres du Conseil du Trésor comme étant la plus rentable et celle qui permettrait au gouvernement de suivre l'évolution de la technologie. Par ailleurs, l'analyse indiquait que l'Agence du revenu du Canada devait mettre au point son propre service d'authentification pour répondre à ses besoins et faire part des leçons apprises et du coût de mise en œuvre de sa solution à l'échelle du gouvernement. L'analyse de rentabilisation devait être mise à jour à l'exercice 2011-2012 pour tenir compte des coûts réels, déterminés à partir de la rétroaction du marché et des leçons apprises par l'Agence du revenu du Canada. L'information actualisée a été présentée ultérieurement à la haute direction et prise en compte dans les discussions concernant les options, mais nous avons constaté que l'analyse de rentabilisation du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada n'avait pas été mise à jour.

2.52 En avril 2013, le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada a rédigé une ébauche du rapport de clôture de la Voie de communication protégée, qui comprend les leçons apprises, la rétroaction du marché et l'information à jour sur les coûts; cependant, le coût de mise en œuvre de la solution de l'Agence du revenu du Canada dans l'ensemble du gouvernement n'était pas inclus. D'autres documents montrent que l'Agence a fourni cette information financière au Secrétariat, mais que l'adoption de la solution de l'Agence à l'échelle du gouvernement aurait coûté plus cher que les services retenus et que, par conséquent, elle n'a pas été retenue comme option.

2.53 En novembre 2012, le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada a émis la *Ligne directrice sur la définition des exigences en matière d'authentification*, qui établit deux services d'authentification que tous les ministères doivent fournir pour permettre aux utilisateurs d'accéder à leurs services en ligne :

- CléGC, un logiciel tiers (mis en œuvre en septembre 2012) qui assure un accès sécurisé, permettant aux utilisateurs d'effectuer des transactions sécurisées en ligne dans le cadre de divers programmes et services gouvernementaux;
- Partenaire de connexion, un logiciel tiers (mis en œuvre en avril 2012) qui assure un accès sécurisé en permettant l'authentification des utilisateurs au moyen de leurs justificatifs bancaires (par exemple une carte de débit).

2.54 Ces services d'authentification comportent des coûts fixes et des coûts variables. D'après le nombre prévu de demandes d'inscription, le total des coûts fixes devrait être en moyenne de 13 millions de dollars par année, pour la période allant de 2012 à 2015. Ce coût est bien inférieur à celui de la Voie de communication protégée, qui s'élevait à 51 millions de dollars par année pour les deux dernières années du contrat.

2.55 Nous avons vérifié si les étapes nécessaires avaient été suivies pour évaluer si CléGC et Partenaire de connexion étaient sécuritaires. Le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada a géré le processus utilisé pour évaluer les risques et les mesures de protection. Nous avons constaté que ce processus était conforme aux normes de sécurité du gouvernement. Les représentants du Secrétariat ont estimé que les risques relatifs à la sécurité étaient acceptables avant la mise en œuvre de ces services d'authentification.

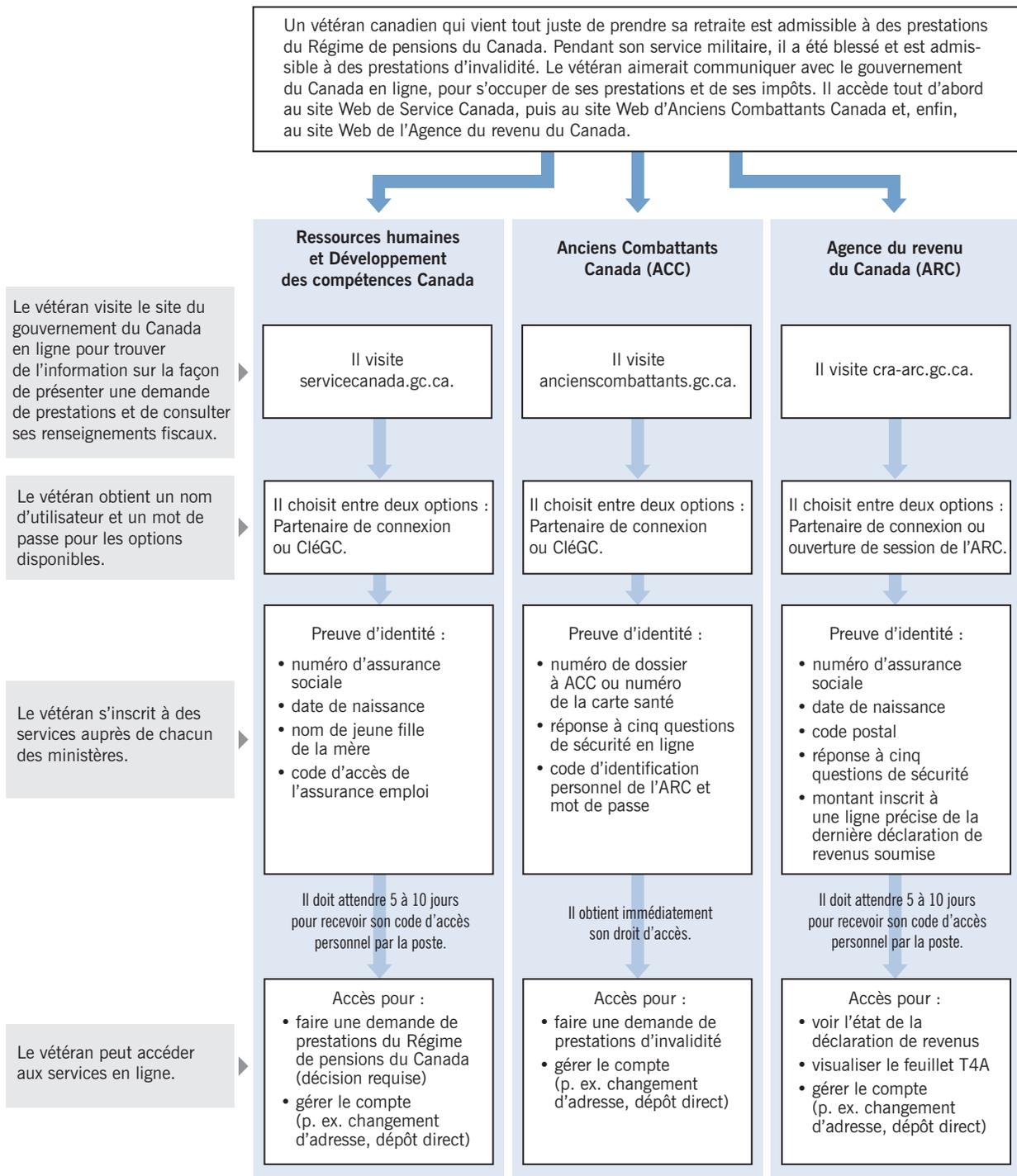
L'accès sécurisé aux services en ligne rend la navigation frustrante pour les utilisateurs

2.56 Nous avons vérifié si le processus d'authentification et d'inscription auquel doivent se soumettre les particuliers et les entreprises pour accéder aux services gouvernementaux était facile à suivre. Nous avons constaté qu'il y avait un certain nombre d'étapes. Premièrement, les utilisateurs doivent décider quelle option sécurisée utiliser, soit CléGC, Partenaire de connexion ou les services d'ouverture de session de l'Agence du revenu du Canada (uniquement pour accéder aux services offerts par l'Agence). Pour ouvrir un compte, les utilisateurs doivent ensuite répondre à des questions de sécurité (par exemple donner leur numéro d'assurance sociale et leur date de naissance) avant de recevoir un code de sécurité par la poste. Lorsqu'ils ont reçu ce code, les utilisateurs peuvent activer leur compte et s'inscrire au ministère dont ils veulent obtenir les services. Le processus d'inscription, qui varie d'un ministère à l'autre, doit être répété pour chaque ministère qui leur fournira des services. La pièce 2.3 présente le processus que doit suivre un vétéran canadien pour obtenir les services en ligne fournis par trois des quatre ministères sélectionnés.

2.57 Pour les entreprises, le processus d'authentification et d'inscription diffère également selon le ministère. Par exemple, une entreprise qui procède à son authentification auprès de l'Agence du revenu du Canada devra se soumettre à un processus très semblable à celui utilisé par les particuliers, et devra attendre de recevoir un code d'accès qui peut prendre jusqu'à cinq jours à lui parvenir par la poste. L'inscription en vue de la présentation de relevés d'emploi à Ressources humaines et Développement des compétences Canada prendra environ 21 jours ouvrables en raison des nombreuses étapes, y compris une visite en personne à un comptoir de Service Canada pour achever le processus. Par contre, le processus d'inscription à Industrie Canada en vue de constituer une entreprise sous le régime d'une loi fédérale peut être achevé le jour même. La pièce 2.4 illustre les nombreuses étapes et le long processus que doit suivre une entreprise pour accéder aux services des ministères sélectionnés.

2.58 L'analyse de rentabilisation pour l'Initiative de renouvellement de l'authentification électronique se fondait sur l'hypothèse selon laquelle les Canadiens voudraient pouvoir choisir le mode d'authentification à utiliser pour obtenir des services du gouvernement, facteur qui a été inclus dans les exigences. Dans ce rapport, on présumait aussi que la majorité des clients utiliseraient Partenaire de connexion. Cependant, cela n'a pas été le cas.

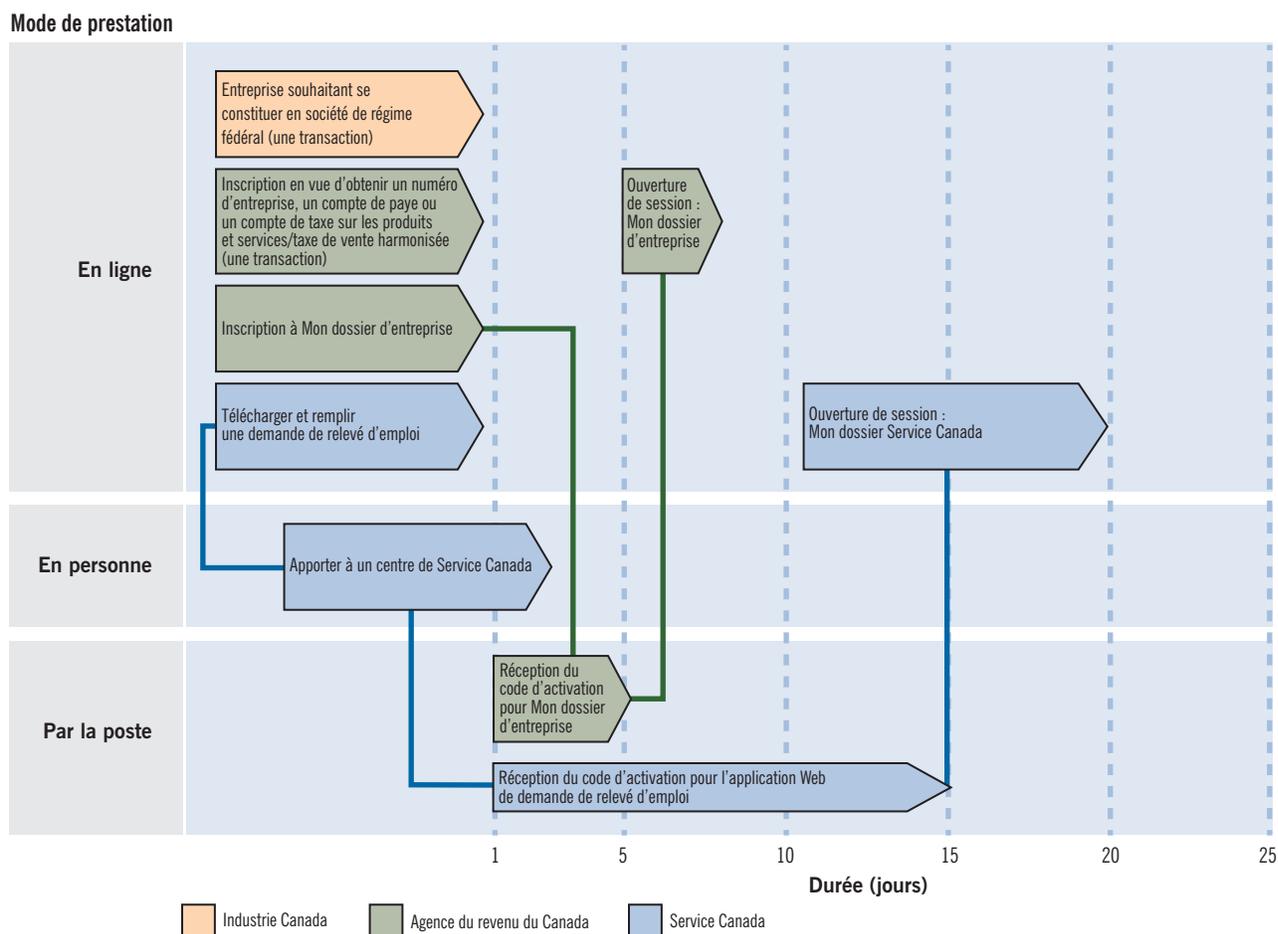
Pièce 2.3 Un vétéran canadien qui souhaite avoir accès aux services du gouvernement doit suivre plusieurs étapes pour créer des comptes et gérer les renseignements qui le concernent



Au 31 mai 2013, moins de 20 % des nouveaux clients avaient opté pour Partenaire de connexion. Au moment de notre audit, seulement quatre institutions financières canadiennes participaient à ce programme. Prises ensemble, elles émettaient 15 % de toutes les cartes de débit délivrées au Canada.

2.59 En outre, nous avons constaté que d'autres options d'authentification étaient offertes aux particuliers et aux entreprises. L'Agence du revenu du Canada a établi son propre service d'authentification pour les particuliers, les entreprises et les représentants en matière fiscale, ce que reconnaît la *Ligne directrice sur la définition des exigences en matière d'authentification* du Conseil du Trésor. L'Agence offre également l'option Partenaire de connexion, mais pas CléGC. Pour sa part, Industrie Canada n'offre pas les options d'authentification prescrites (CléGC et Partenaire de connexion), mais offre au moins deux autres options en fonction du service demandé.

Pièce 2.4 Une entreprise doit s'inscrire auprès de trois ministères et attendre près de trois semaines pour avoir accès aux services en ligne



2.60 Selon le rapport *Mieux servir les Canadiennes et les Canadiens*, publié par le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada en 2004, les Canadiens souhaitent la facilité d'accès et la commodité. Ils veulent pouvoir naviguer entre les différents services en ligne du gouvernement sans devoir s'inscrire à plusieurs reprises ou retenir de nombreux mots de passe. On retrouve également ce point de vue dans d'autres documents, notamment une étude de 2012 portant sur la prestation des services du secteur public, intitulée *CitizenCompass: Next generation of eservices*.

2.61 Recommandation — Le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada devrait travailler en collaboration avec les ministères en vue d'offrir un processus d'inscription simple aux particuliers et aux entreprises, pour que ceux-ci puissent procéder à des transactions en ligne avec le gouvernement de façon sécurisée et rentable.

Réponse du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada — Recommandation acceptée. Le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada travaillera avec les ministères et les organismes afin d'établir des pratiques d'inscription uniformes à l'intention des particuliers en vue d'assurer la sécurité et l'efficacité de leurs transactions en ligne avec le gouvernement. Le Secrétariat travaillera avec les ministères afin de s'assurer que la *Norme sur l'assurance de l'identité et des justificatifs* est interprétée et appliquée de façon uniforme. La mise en œuvre prévue devrait être terminée d'ici le 31 mars 2018.

Planification des services en ligne et rapports connexes

Les ministères ne mesurent pas systématiquement les coûts et les avantages des services en ligne

2.62 Nous avons vérifié si les ministères audités avaient signalé ce que leur coûtait la prestation des services en ligne. Nous avons constaté que les ministères ne déclaraient pas cette information. Nous avons noté que l'Agence du revenu du Canada, Ressources humaines et Développement des compétences Canada et Anciens Combattants Canada indiquaient les coûts globaux de la prestation des services dans leurs rapports ministériels annuels sur le rendement, mais que ces coûts étaient calculés différemment d'un ministère à l'autre et n'étaient ni comparables ni utilisables à l'échelle du gouvernement.

2.63 Des représentants ministériels nous ont informés qu'ils pouvaient déterminer le coût et les avantages de chaque mode de prestation des services, mais que cela servait normalement à appuyer des initiatives en particulier. Par exemple, dans le cadre de l'examen pangouvernemental de la prestation des services entamé en 2011, l'analyse de 11 ministères sélectionnés a permis de déterminer le coût

total annuel le plus récent de la prestation des services en personne (389,3 millions de dollars), par téléphone (177,4 millions de dollars) et en ligne (54,6 millions de dollars) pour ces 11 ministères.

2.64 Nous avons également constaté qu'il n'existait pas de méthode commune pour produire des données sur les coûts. Par exemple, à l'automne 2012, le gouvernement a annoncé son Initiative de renouvellement du Web visant à moderniser les fonctions de communication en ligne du gouvernement, notamment en ce qui a trait aux sites Web et à l'utilisation des médias sociaux. Dans le cadre de cette initiative, le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada a établi qu'il existait 1 500 sites Web du gouvernement fédéral. Le Secrétariat a également noté l'existence de plus de 300 équipes de publication Web qui travaillent de façon isolée, dont un grand nombre utilisent des technologies désuètes. Le Secrétariat a essayé de déterminer les coûts actuels de développement et de maintien des sites Web, mais il a été incapable de le faire parce que les ministères utilisent différentes méthodes pour calculer leurs coûts, lesquels ne peuvent donc pas être compilés.

2.65 Recommandation — Conformément aux exigences du *Guide d'établissement des coûts* du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, Ressources humaines et Développement des compétences Canada, l'Agence du revenu du Canada, Anciens Combattants Canada et Industrie Canada devraient établir et utiliser une méthodologie commune pour déterminer les coûts associés à leurs modes de prestation des services et produire des rapports à ce sujet, de façon à faciliter la prise de décisions.

Réponse de Ressources humaines et Développement des compétences Canada — Recommandation acceptée. Ressources humaines et Développement des compétences Canada (RHDC), par l'intermédiaire de Service Canada, convient que les ministères doivent mettre au point et utiliser une méthodologie commune pour déterminer les coûts associés à leurs modes de prestation des services et produire des rapports à ce sujet de façon à faciliter la prise de décisions, en tenant compte de l'orientation fournie par le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada sur l'établissement des coûts et la communication des pratiques exemplaires.

RHDC a acquis une expertise dans l'établissement des coûts associés à la prestation des services et a noué des relations avec des ministères partenaires pendant son examen des activités de prestation de services de 11 ministères. Cet examen a facilité la définition et la compréhension des coûts relatifs à la prestation de services ainsi que des

possibilités de réaliser des économies supplémentaires et d'apporter des améliorations à la prestation des services dans l'ensemble de l'administration fédérale. En outre, des travaux ont été entrepris afin d'améliorer considérablement la capacité du Ministère à déterminer le coût de la prestation de services au moyen de plusieurs modes de prestation.

Grâce à l'expertise acquise en matière d'établissement des coûts ainsi qu'aux relations nouées avec d'autres ministères, RHDCC communiquera ses pratiques exemplaires à ses partenaires tout en continuant d'élaborer et de mettre en œuvre des approches et des outils normalisés qui permettront de déterminer et de communiquer de manière uniforme les coûts de la prestation des services par divers modes de prestation. RHDCC prendra graduellement les mesures nécessaires d'ici l'échéance prévue en décembre 2015.

Réponse de l'Agence du revenu du Canada — Recommandation acceptée. L'Agence du revenu du Canada convient que les ministères doivent mettre au point et utiliser une méthodologie uniforme pour déterminer les coûts des modes de prestation de services et en faire rapport, afin d'appuyer la prise de décision, tout en prenant en considération les lignes directrices du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada qui ont trait à la détermination des coûts et au partage des pratiques exemplaires. L'Agence va mettre au point une méthodologie uniforme pour déterminer le coût des modes de prestation de services d'ici la fin de l'exercice 2014-2015 et l'appliquer à tous les secteurs de programme d'ici la fin de l'exercice 2015-2016.

Réponse d'Anciens Combattants Canada — Recommandation acceptée. Anciens Combattants Canada convient que les ministères doivent mettre au point et utiliser une méthodologie commune pour déterminer les coûts associés à leurs modes de prestation des services et produire des rapports à ce sujet de façon à faciliter la prise de décisions, en tenant compte de l'orientation fournie par le Secrétariat du Conseil du Trésor sur l'établissement des coûts et la communication des pratiques exemplaires. Anciens Combattants Canada élaborera et mettra en œuvre d'ici 2015-2016, en collaboration avec ses partenaires fédéraux, une méthodologie pour déterminer les coûts associés à ses modes de prestation des services et produire des rapports à ce sujet qui faciliteront la prise de décisions.

Réponse d'Industrie Canada — Recommandation acceptée. Industrie Canada accepte de développer d'ici l'exercice 2015-2016 une méthode normalisée pouvant servir à établir les coûts de ses modes de prestation

et à en faire état pour appuyer la prise de décisions, en tenant compte des conseils du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada sur l'établissement des coûts et sur le partage de pratiques exemplaires.

Conclusion

2.66 Nous avons conclu que peu de services en ligne offerts aux Canadiens étaient axés sur les clients. Par exemple, nous avons constaté que les utilisateurs avaient de la difficulté à naviguer pour utiliser des services en ligne et que d'autres services ne permettaient pas la réalisation d'une transaction en ligne du début à la fin. Nous avons trouvé des exemples de bonnes pratiques, mais l'intégration de la prestation des services entre les ministères est minime. Les ministères se préoccupent avant tout d'exécuter les programmes législatifs dont ils sont responsables et ne partagent qu'une information limitée.

2.67 Le gouvernement a mis en œuvre des services d'authentification pour que les particuliers puissent effectuer des transactions en ligne avec les ministères de façon sécurisée, une solution plus économique pour les ministères que ce qui était offert antérieurement. Cependant, les processus d'inscription actuels sont complexes pour les utilisateurs; ils comportent de nombreuses étapes que les utilisateurs doivent répéter auprès de chaque ministère.

2.68 Le gouvernement a établi que la prestation des services en ligne constituait le mode de prestation le plus économique, mais aucune initiative n'est en place pour favoriser cette orientation. Aucune stratégie pangouvernementale de prestation des services en ligne n'a été adoptée, et les ministères n'ont pas tous élaboré de stratégie de prestation des services intégrant les éléments importants comme les coûts, les avantages prévus et les attentes des clients. Les ministères sélectionnés disposaient de divers outils et plans leur permettant d'établir les coûts et les avantages prévus et de produire des rapports sur les résultats. Cependant, ils n'utilisaient pas de méthode commune, ce qui rend difficile l'établissement de rapports pour l'ensemble du gouvernement.

À propos de l'audit

Tous les travaux d'audit dont traite le présent chapitre ont été menés conformément aux normes relatives aux missions de certification présentées dans le Manuel de l'Institut Canadien des Comptables Agréés – Certification. Même si le Bureau du vérificateur général a adopté ces normes comme exigences minimales pour ses audits, il s'appuie également sur les normes et pratiques d'autres disciplines.

Dans le cadre de notre processus normal d'audit, nous avons obtenu de la direction la confirmation que les constatations présentées dans ce chapitre sont fondées sur des faits.

Objectifs

L'audit avait pour objectif principal de déterminer si les entités gouvernementales sélectionnées offraient des services en ligne axés sur les clients.

Les sous-objectifs visaient à déterminer :

- s'il existe une stratégie du gouvernement du Canada pour la prestation des services en ligne précisant les avantages prévus;
- s'il existe une prestation intégrée des services parmi les principaux partenaires;
- si les entités sélectionnées avaient élaboré et mis en œuvre des stratégies de prestation des services qui tiennent compte du rapport coût-efficacité ainsi que des besoins et des attentes des clients;
- si les entités sélectionnées fournissaient des services sécurisés, accessibles, pertinents et rentables.

Étendue et méthode

Notre audit a porté sur les services que les entités gouvernementales offraient en ligne. Même si un grand nombre d'entités fournissent des services, nos travaux d'audit ont visé quatre ministères : Ressources humaines et Développement des compétences Canada, l'Agence du revenu du Canada, Anciens Combattants Canada et Industrie Canada. Ces ministères ont été sélectionnés pour les raisons suivantes :

- ils fournissent directement des services aux particuliers et aux entreprises;
- ils fournissent collectivement la majorité des services aux particuliers et aux entreprises;
- ils administrent une gamme de programmes.

Pour chaque entité, nous avons examiné la façon dont le ministère avait cerné et pris en considération le rapport coût-efficacité et les besoins des Canadiens dans le cadre de la conception et de la mise en œuvre de la prestation des programmes. Nous nous sommes également penchés sur certains événements de la vie pour déterminer comment les Canadiens recevaient des services en ligne du gouvernement à ces moments-là. Voici les événements de la vie que nous avons sélectionnés :

- pour les particuliers : naissance d'un enfant, changement d'adresse, préparation à la retraite, décès et obtention de prestations d'invalidité;
- pour les entreprises : lancement d'une entreprise et gestion d'une entreprise.

Nous avons également inclus le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada dans notre audit, puisqu'il s'agit de l'organisme central responsable de plusieurs des initiatives liées à l'objet de l'audit.

Nous n'avons pas examiné les processus utilisés pour établir et surveiller les normes de prestation des services.

Critères

Critères	Sources
Pour déterminer si le gouvernement avait élaboré des stratégies, des politiques, des lignes directrices et des normes pour la prestation des services aux Canadiens, nous avons utilisé les critères suivants :	
Le gouvernement a élaboré des stratégies, des politiques, des lignes directrices et des normes pour la prestation des services aux Canadiens.	<ul style="list-style-type: none"> • Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, Direction du dirigeant principal de l'information, Plan d'activités intégré 2012-2015 • Conseil du Trésor, <i>Un cadre stratégique pour l'amélioration de la prestation des services au gouvernement du Canada – Principes directeurs</i> • Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, <i>Norme sur l'assurance de l'identité et des justificatifs</i>
Service Canada offre aux clients un point d'accès central aux services du gouvernement du Canada.	<ul style="list-style-type: none"> • Service Canada, <i>Protocole de service</i> • Ressources humaines et Développement des compétences Canada, <i>Rapport sur les plans et les priorités 2012-2013</i>
Pour déterminer si les entités sélectionnées avaient élaboré et mis en œuvre des services sécurisés et accessibles et des stratégies pour la prestation de services pertinentes qui tiennent compte du rapport coût-efficacité et répondent aux besoins et aux attentes des clients, nous avons utilisé les critères suivants :	
<p>Les entités sélectionnées ont cerné et conçu des stratégies de prestation des services axées sur les clients et rentables.</p> <p>Les entités sélectionnées sont en mesure de démontrer que les Canadiens peuvent accéder en ligne à de l'information et à des services sécurisés, disponibles et pertinents.</p> <p>Les entités sélectionnées peuvent démontrer que l'information et les services en ligne sont rentables.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Conseil du Trésor, <i>Politique sur la structure de la gestion, des ressources et des résultats</i>, 2012 • Conseil du Trésor, <i>Cadre stratégique pour l'information et la technologie</i>, y compris les politiques, les directives, les normes et les lignes directrices connexes • Conseil du Trésor, <i>Politique de communication du gouvernement du Canada</i>, 2012 • Conseil du Trésor, <i>Un cadre stratégique pour l'amélioration de la prestation des services au gouvernement du Canada</i> • Conseil du Trésor, <i>Politique sur la sécurité du gouvernement</i>, y compris les politiques, directives, normes et lignes directrices auxquelles la Politique renvoie • Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, <i>Norme sur l'assurance de l'identité et des justificatifs</i> • Rapport sur les plans et les priorités 2012-2013 des ministères sélectionnés

La direction a examiné les critères de l'audit et elle en a reconnu la validité.

Période visée par l'audit

L'audit a porté sur les services en ligne offerts par les ministères du 1^{er} avril 2012 au 31 mars 2013. Nous avons examiné les documents à l'appui liés à l'élaboration et à la gestion de ces services pour la période du 1^{er} avril 2006 au 31 juillet 2013.

Les travaux d'audit dont il est question dans le présent chapitre ont été terminés le 24 septembre 2013.

À la fin de notre phase d'examen, Ressources humaines et Développement des compétences Canada est devenu Emploi et Développement social Canada. Ce changement n'a eu aucune incidence sur nos travaux d'audit ni sur nos constatations.

Équipe d'audit

Vérificatrice générale adjointe : Wendy Loschiuk

Directeur principal : Dale MacMillan

Premier directeur : Bernard Battistin

Directeur : Marcel Lacasse

Wagdi Abdelghaffar

Jan-Alexander Denis

Joanna Murphy

Stacey Wowchuk

William Xu

Pour obtenir de l'information, veuillez téléphoner à la Direction des communications : 613-995-3708 ou 1-888-761-5953 (sans frais).

Annexe Tableau des recommandations

Les recommandations formulées au chapitre 2 sont présentées ici sous forme de tableau. Le numéro du paragraphe où se trouve la recommandation apparaît en début de ligne. Les chiffres entre parenthèses correspondent au numéro des paragraphes où le sujet de la recommandation est abordé.

Recommandation	Réponse
Prestation des services à la population canadienne	
<p>2.40 Le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada ainsi que Ressources humaines et Développement des compétences Canada devraient élaborer une stratégie pangouvernementale pour la prestation des services, en consultation avec les autres ministères, de façon à répondre aux besoins des particuliers et des entreprises et à favoriser une prestation rentable de tous les services gouvernementaux. (2.17-2.39)</p>	<p>Réponse du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada — Recommandation acceptée. Le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada et Ressources humaines et Développement des compétences Canada (par l'entremise de Service Canada) collaboreront avec des partenaires clés de la prestation de services en vue d'élaborer une stratégie en matière de services du gouvernement du Canada devant être diffusée d'ici mars 2015.</p> <p>Réponse de Ressources humaines et Développement des compétences Canada — Recommandation acceptée. Ressources humaines et Développement des compétences Canada (RHDCC), par l'entremise de Service Canada, s'est engagé à collaborer avec le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada et d'autres ministères et organismes afin d'amorcer et de soutenir l'élaboration d'une stratégie globale unique de prestation des services au sein de l'administration fédérale.</p> <p>Comme le mentionne le <i>Rapport sur les plans et les priorités 2013-2014</i>, l'une des priorités du portefeuille du Ministère est de perfectionner son modèle de prestation des services de manière à augmenter l'efficacité des services offerts aux citoyens. À ce jour, RHDCC, en partenariat avec le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, a convaincu 11 ministères importants d'entreprendre un examen de leurs activités respectives de prestation de services.</p> <p>En mettant à profit les leçons tirées de cet exercice, RHDCC continuera de travailler de concert avec le Secrétariat et les autres ministères dans le but d'élaborer, d'ici mars 2015, une stratégie et un plan de travail collectifs grâce auxquels les efforts des ministères seront axés sur l'atteinte d'objectifs communs.</p>

Recommandation	Réponse
<p>2.45 Ressources humaines et Développement des compétences Canada, Anciens Combattants Canada et Industrie Canada devraient chacun élaborer leur propre stratégie intégrée et leurs propres plans pour la prestation, aux Canadiens, de services en ligne qui sont efficaces et axés sur les clients. (2.41-2.44)</p>	<p>Réponse de Ressources humaines et Développement des compétences Canada — Recommandation acceptée. Ressources humaines et Développement des compétences Canada, par l'intermédiaire de Service Canada, travaillera à améliorer la cohérence de sa nouvelle vision actuelle à l'égard de la prestation des services (Vision 2018), dans laquelle sont intégrés les stratégies et les plans visant à améliorer de façon efficace les services fournis aux Canadiens. La prestation des services par voie électronique est une composante importante de cette vision et fera plus tard l'objet d'une stratégie exhaustive sur les services électroniques.</p> <p>Afin de favoriser la réalisation de sa vision, le Ministère, par l'entremise de Service Canada, prévoit élaborer et mettre en œuvre d'ici avril 2015 un plan stratégique intégré pluriannuel qui encadrera au fil du temps l'application de la stratégie sur les services ainsi que le suivi des projets et initiatives connexes et la production de rapports périodiques à cet égard.</p> <p>Réponse d'Anciens Combattants Canada — Recommandation acceptée. Les vétérans nous ont dit qu'ils voulaient un service plus facile d'utilisation. Par conséquent, par l'entremise de son Programme de transformation, Anciens Combattants Canada élaborera une stratégie intégrée pour l'offre d'un service et d'un soutien améliorés, plus rapides et à guichet unique pour les vétérans, au moment et aussi longtemps qu'ils en auront besoin. Le Ministère mettra en œuvre cette stratégie à l'exercice 2015-2016.</p> <p>Réponse d'Industrie Canada — Recommandation acceptée. Industrie Canada est présentement à développer une stratégie et un plan intégrés de prestation de services pour les entreprises, plus particulièrement pour le Ministère et le portefeuille, et qui peut s'étendre à d'autres organismes fédéraux en s'articulant autour d'un service aux entreprises. En 2014-2015, ce plan sera entièrement mis en œuvre.</p>

Recommandation	Réponse
<p>Facilité d'emploi des services en ligne</p> <p>2.61 Le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada devrait travailler en collaboration avec les ministères en vue d'offrir un processus d'inscription simple aux particuliers et aux entreprises, pour que ceux-ci puissent procéder à des transactions en ligne avec le gouvernement de façon sécurisée et rentable. (2.56-2.60)</p>	<p>Réponse du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada — Recommandation acceptée. Le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada travaillera avec les ministères et les organismes afin d'établir des pratiques d'inscription uniformes à l'intention des particuliers en vue d'assurer la sécurité et l'efficacité de leurs transactions en ligne avec le gouvernement. Le Secrétariat travaillera avec les ministères afin de s'assurer que la <i>Norme sur l'assurance de l'identité et des justificatifs</i> est interprétée et appliquée de façon uniforme. La mise en œuvre prévue devrait être terminée d'ici le 31 mars 2018.</p>

Recommandation	Réponse
Planification des services en ligne et rapports connexes	
<p>2.65 Conformément aux exigences du <i>Guide d'établissement des coûts</i> du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, Ressources humaines et Développement des compétences Canada, l'Agence du revenu du Canada, Anciens Combattants Canada et Industrie Canada devraient établir et utiliser une méthodologie commune pour déterminer les coûts associés à leurs modes de prestation des services et produire des rapports à ce sujet, de façon à faciliter la prise de décisions. (2.62-2.64)</p>	<p>Réponse de Ressources humaines et Développement des compétences Canada — Recommandation acceptée. Ressources humaines et Développement des compétences Canada (RHDCC), par l'intermédiaire de Service Canada, convient que les ministères doivent mettre au point et utiliser une méthodologie commune pour déterminer les coûts associés à leurs modes de prestation des services et produire des rapports à ce sujet de façon à faciliter la prise de décisions, en tenant compte de l'orientation fournie par le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada sur l'établissement des coûts et la communication des pratiques exemplaires.</p> <p>RHDCC a acquis une expertise dans l'établissement des coûts associés à la prestation des services et a noué des relations avec des ministères partenaires pendant son examen des activités de prestation de services de 11 ministères. Cet examen a facilité la définition et la compréhension des coûts relatifs à la prestation de services ainsi que des possibilités de réaliser des économies supplémentaires et d'apporter des améliorations à la prestation des services dans l'ensemble de l'administration fédérale. En outre, des travaux ont été entrepris afin d'améliorer considérablement la capacité du Ministère à déterminer le coût de la prestation de services au moyen de plusieurs modes de prestation.</p> <p>Grâce à l'expertise acquise en matière d'établissement des coûts ainsi qu'aux relations nouées avec d'autres ministères, RHDCC communiquera ses pratiques exemplaires à ses partenaires tout en continuant d'élaborer et de mettre en œuvre des approches et des outils normalisés qui permettront de déterminer et de communiquer de manière uniforme les coûts de la prestation des services par divers modes de prestation. RHDCC prendra graduellement les mesures nécessaires d'ici l'échéance prévue en décembre 2015.</p>

Recommandation	Réponse
	<p>Réponse de l'Agence du revenu du Canada — Recommandation acceptée. L'Agence du revenu du Canada convient que les ministères doivent mettre au point et utiliser une méthodologie uniforme pour déterminer les coûts des modes de prestation de services et en faire rapport, afin d'appuyer la prise de décision, tout en prenant en considération les lignes directrices du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada qui ont trait à la détermination des coûts et au partage des pratiques exemplaires. L'Agence va mettre au point une méthodologie uniforme pour déterminer le coût des modes de prestation de services d'ici la fin de l'exercice 2014-2015 et l'appliquer à tous les secteurs de programme d'ici la fin de l'exercice 2015-2016.</p> <p>Réponse d'Anciens Combattants Canada — Recommandation acceptée. Anciens Combattants Canada convient que les ministères doivent mettre au point et utiliser une méthodologie commune pour déterminer les coûts associés à leurs modes de prestation des services et produire des rapports à ce sujet de façon à faciliter la prise de décisions, en tenant compte de l'orientation fournie par le Secrétariat du Conseil du Trésor sur l'établissement des coûts et la communication des pratiques exemplaires. Anciens Combattants Canada élaborera et mettra en œuvre d'ici 2015-2016, en collaboration avec ses partenaires fédéraux, une méthodologie pour déterminer les coûts associés à ses modes de prestation des services et produire des rapports à ce sujet qui faciliteront la prise de décisions.</p> <p>Réponse d'Industrie Canada — Recommandation acceptée. Industrie Canada accepte de développer d'ici l'exercice 2015-2016 une méthode normalisée pouvant servir à établir les coûts de ses modes de prestation et à en faire état pour appuyer la prise de décisions, en tenant compte des conseils du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada sur l'établissement des coûts et sur le partage de pratiques exemplaires.</p>

