



**Renouvellement du Programme  
Spectre / Télécommunications  
RAPPORT FINAL**

**\* Rebâtir en fonction de l'avenir \***

*Avec les remerciements du Comité directeur*

LKC  
HE8679 .C2 S7 1996  
c.2  
Spectrum/telecom program  
renewal : "rebuilding for  
the future"

**DATE DUE**  
DATE DE RETOUR

DATE DUE	DATE DE RETOUR

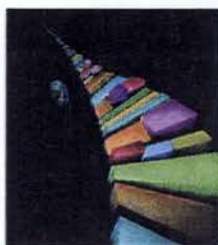


INDUSTRY CANADA / INDUSTRIE CANADA



219771





**Renouvellement du Programme  
Spectre / Télécommunications  
RAPPORT FINAL**

**\* Rebâtir en fonction de l'avenir \***

*Avec les remerciements du Comité directeur*

**RENOUVELLEMENT DU PROGRAMME  
SPECTRE / TÉLÉCOMMUNICATIONS**

**«REBÂTIR EN FONCTION DE L'AVENIR»**

*«Si vous ne savez pas où vous allez, vous allez probablement arriver ailleurs.»*

**Lawrence J. Peter**

## **REMERCIEMENTS**

Le Comité directeur est reconnaissant de la contribution apportée à l'initiative de renouvellement du Programme spectre/télécommunications par les personnes qui y ont participé directement ainsi que par les nombreuses personnes qui ont formulé des observations et des propositions relativement aux divers documents de travail et ébauches de rapport. Les personnes ci-dessous ont joué un rôle clé à titre de membres de comités et de groupes de travail ou dans l'exécution de tâches précises.

Ron Begley  
Darius Breau  
Angela Briginshaw  
Patrick Carrey  
Gerry Chan  
Bob Corey  
Alain Côté  
David Dawson  
Robert Delorme  
George Hastings  
Earl Hoeg  
Murray Hunt  
Brian Johnstone  
Marie Lefebvre  
Francine Letarte  
Fernand Léger  
Bill McCrum  
Hubert Pambrun  
Tom Racine  
Mike Connolly  
Richard Reeves  
Terry Rudeen  
Michel Scott  
André Simard  
Mayur Kothary  
Andy Kwan  
Len St-Aubin  
Jim Thiessen  
Frank Vanderzande  
George Zurakowski

## TABLE DES MATIÈRES

1.	Sommaire .....	1
2.	Contexte .....	3
3.	Méthodologie .....	4
4.	Aperçu des questions à examiner .....	5
5.	Résultats - Contexte .....	5
-	Vision .....	6
-	Services .....	10
-	Infrastructure .....	13
6.	Mise en oeuvre .....	16
7.	Conclusion .....	18
8.	Annexe .....	19

## SOMMAIRE

Au début de l'an dernier, il a été décidé d'entreprendre un examen fondamental, qui devait à l'époque se limiter au Programme de gestion du spectre, mais qui a été étendu aux télécommunications étant donné l'incidence de la convergence. Le but visé par l'initiative de renouvellement était non pas d'introduire des changements radicaux, mais plutôt de conserver les points forts du Programme de gestion du spectre et des télécommunications et de rebâtir ce programme en fonction des occasions et des défis futurs. Il était également admis que l'examen devrait aborder différents nouveaux enjeux clés - il s'agissait notamment d'affermir le rôle de chef de file joué dans le cadre du Programme, l'intégration des composantes organisationnelles et les processus décisionnels. La première grande conclusion qui a été dégagée, c'est que le Programme spectre/télécommunications a des fondements législatifs solides et que le rôle central du Programme consiste encore et toujours à trouver un juste équilibre entre l'intérêt public et l'intérêt privé, de façon à appuyer le mandat général d'Industrie Canada. D'un point de vue externe, il y a un besoin manifeste de réagir à la convergence des services de communications, à l'évolution permanente de l'infrastructure et au rythme accéléré de l'innovation. En outre, il a été reconnu que les services fournis dans le cadre du Programme seraient de plus en plus en demande, malgré les contraintes imposées par les restrictions budgétaires. Voilà en bref le contexte dans lequel s'est effectué le travail de renouvellement de la vision, des services et de l'infrastructure du Programme.

En ce qui a trait à la **VISION**, on s'est entendu sur un **énoncé de mission** pour le Programme.

*La mission du Programme spectre/télécommunications est de faciliter l'élaboration et l'utilisation d'une infrastructure, de technologies et de services de communications de classe internationale. À cette fin, il faut :*

- *assurer une utilisation souple et efficace du spectre des fréquences radioélectriques, qui est une ressource stratégique nationale;*
- *encourager un accès équitable et opportun à des systèmes et à des services de communications de haute qualité, à coût abordable;*
- *promouvoir le développement de l'industrie en facilitant les exportations, l'innovation et l'investissement dans l'infrastructure de communications du Canada.*

*L'objectif suprême du Programme est de contribuer à l'amélioration de la compétitivité et de la croissance économique du Canada et de la qualité de vie de tous les Canadiens et Canadiennes.*

Conformément à l'énoncé de mission, six principes ou valeurs complémentaires, qui définissent les aspirations exprimées par de nombreux employés, ont été proposés. Ces principes, qui doivent maintenant être mis en oeuvre au moyen de mesures concrètes, sont les suivants :

- *assurer un leadership efficace à l'intérieur et à l'extérieur du Programme;*



- *centrer l'organisme sur les clients et fournir des services de grande qualité;*
- *promouvoir une culture qui favorise la créativité dans le renouvellement et qui se fonde sur l'innovation et l'amélioration continue;*
- *créer un engagement solide envers les employés, fondé sur le perfectionnement personnel et les mesures d'encouragement;*
- *favoriser la délégation et le travail en équipe;*
- *promouvoir une culture de communication ouverte, de partage de l'information et de consultation.*

L'objectif des travaux portant sur les **SERVICES** était de trouver des façons de réorienter l'effort collectif en fonction des activités et des services qui apporteront la plus grande valeur ajoutée. À cet égard, on a conclu que le Programme devra davantage s'orienter vers les services stratégiques qui sont surtout proactifs et analytiques et demandent une perspective à plus long terme.

Trois nouveaux services stratégiques ont été proposés : recherche commerciale et économique, définition de débouchés commerciaux et liaison et analyse régionales. En outre, il faudra redoubler d'effort dans les domaines de l'activité internationale, des services techniques, de la planification et de l'assurance de la qualité du spectre. Il faut maintenir à leur niveau actuel les activités d'élaboration de règlements, de normes et de procédures. Enfin, il est possible de réduire progressivement les activités transactionnelles telles que la délivrance de licences de stations à paramètres d'exploitation préétablis, les examens d'opérateurs radio et la délivrance de certificats de câblodistribution. Cette transition des services transactionnels vers les services stratégiques donnera finalement aux régions l'occasion d'affermir leurs capacités d'appuyer les services de liaison et d'analyse et de contribuer à la prestation des services nouveaux et améliorés mis au point à l'administration centrale. Il s'agit de faire une utilisation optimale des ressources disponibles et de développer les compétences nécessaires à la prestation de services renouvelés de la meilleure qualité possible.

La principale conclusion dégagée par les travaux concernant l'**INFRASTRUCTURE** est qu'une intégration et une coordination beaucoup plus importantes seront nécessaires à l'avenir. On a conclu que la solution pour garantir l'intégration future était une solution de gestion plutôt que la mise en oeuvre de changements organisationnels, qui sont souvent sources de perturbations. En fait, l'approche proposée repose sur le leadership et l'introduction de certaines pratiques de gestion clés. À cet égard, un comité exécutif présidé par le SMA STIT sera créé et aura pour mandat d'établir l'orientation stratégique du Programme, de surveiller la mise en oeuvre des initiatives de renouvellement et de fournir des conseils concernant les principales questions liées au Programme. En outre, un processus de délégation des pouvoirs faisant appel à des «bureaux de première responsabilité» (BPR) sera mis en place. En vertu de ce régime, des individus se verront attribuer une responsabilité première relativement à des projets ou des secteurs précis, dont ils seront directement responsables. Les BPR recevront un énoncé clair des résultats attendus et disposeront de pouvoirs suffisants pour les atteindre. Le but est de maximiser la délégation de pouvoirs et ainsi de créer une organisation souple et orientée vers

l'action. Ainsi, les régions seront davantage invitées à assumer la responsabilité première de projets et de services précis. Il s'agit d'arriver à l'établissement de «sphères de compétence» dans les régions pour faciliter la réorientation des efforts et le renouvellement des services.

Un certain nombre de décisions clés ont été prises relativement à la mise en oeuvre. Le SMA STIT utilisera le Comité exécutif pour mener le processus. En outre, il nommera un directeur exécutif qui se consacrera exclusivement à entreprendre prioritairement la mise en oeuvre. La stratégie globale de mise en oeuvre sera de poursuivre sur la lancée des résultats concrets pour instaurer un climat de réussite. Il s'agira d'introduire une série de mesures concrètes réalisables à moyen terme, qui sont clairement au coeur de l'initiative de renouvellement. Un vaste processus de communication et de consultation servira à promouvoir la participation pour que les efforts conjugués de tous assurent la mise en place d'un Programme vraiment efficace, qui mettra le Canada à l'avant-plan de la société de l'information de l'avenir.

## CONTEXTE

En février 1995, le Comité de gestion du spectre (CGS), dirigé par Ron Begley et composé de gestionnaires supérieurs des bureaux régionaux et de l'administration centrale, a décidé faire un examen fondamental du Programme de gestion du spectre. Cette initiative de renouvellement devait comprendre un examen exhaustif de tous les aspects du Programme, notamment de la mission, des services de base et des options de structure pour l'administration et la prestation du Programme. Le CGS était d'avis qu'il était opportun de repositionner le Programme pour faire face aux nouveaux enjeux et profiter des occasions découlant d'un environnement extérieur en évolution rapide. Le Programme devra par exemple composer avec la convergence des services de communications, l'évolution de l'inforoute et le rythme accéléré des innovations, qui se manifeste par l'émergence constante de nouveaux services. De fait, il s'agit de se préparer à l'évolution mondiale et aux changements technologiques prévus au cours des prochaines années. Il y a aussi une occasion de profiter des changements touchant les régimes de travail et les pratiques de gestion et peut-être même d'utiliser l'initiative de renouvellement du Programme pour remédier quelque peu aux effets des compressions budgétaires incessantes. Par exemple, on pourrait envisager des approches entièrement inédites telles que différents types d'autoréglementation et de partenariats avec d'autres organismes de prestation de services. Il faut toutefois souligner que le but n'est pas d'introduire des changements radicaux ni de mettre l'accent sur les ressources, mais de conserver les points forts et de renouveler le Programme pour qu'il soit mieux adapté aux besoins futurs.

Le présent document présente l'initiative de renouvellement et décrit la stratégie qui servira à sa mise en oeuvre au cours des deux ou trois prochaines années.

## MÉTHODOLOGIE

Plusieurs principes clés ont orienté l'exercice de renouvellement :

- plutôt que d'être imposée de l'extérieur, l'initiative est menée à l'interne et a le soutien direct du Comité de gestion du spectre;
- le processus est ouvert pour maximiser la communication et la participation des employés;
- l'initiative est axée sur le renouvellement stratégique plutôt que d'être restreinte à des changements ponctuels;
- il ne s'agit pas d'un exercice de réduction des coûts;
- l'exercice doit mettre l'accent sur les éléments de base et bâtir sur les points forts;
- la méthodologie utilisée doit être la plus innovatrice possible - il faut explorer toutes les options et toutes les occasions;
- enfin, l'exercice doit promouvoir un climat permanent d'amélioration constante du Programme.

Les travaux ont été structurés autour de trois éléments interdépendants principaux :

- les travaux portant sur la *vision* serviraient à la définition de l'orientation à long terme du Programme;
- les travaux portant sur les *services* seraient axés sur les activités de base et la définition des services offerts dans le cadre du Programme;
- les travaux portant sur l'*infrastructure* serviraient à définir l'organisation et les méthodes nécessaires à la prestations des services à l'appui de la nouvelle vision.

En termes d'arrangements organisationnels, l'initiative de renouvellement était dirigée par un comité directeur qui a fourni l'orientation générale, coordonné les travaux inter-équipes relativement aux différentes composantes de l'examen et assuré la liaison directe avec le Comité de gestion du spectre et avec d'autres paliers de gestion, y compris le SMA STIT. Le Comité directeur était présidé initialement par Ron Begley (DGSE) et composé de Jan Skora (DGRB), Mike Helm (DGTP) et de Pierre Lemay (DG, région du Québec). Bob McCaughern a remplacé Ron Begley quand celui-ci a pris sa retraite et Jan Skora est alors devenu président du Comité. Bob Chartrand, premier expert-conseil du Centre de consultation interne du Ministère, a contribué à la structuration de l'initiative et a fourni son aide et ses conseils.

Des chefs d'équipe étaient responsables de différents groupes de travail chargés de l'examen de la vision, des services et de l'infrastructure. Les chefs d'équipe devaient établir un plan de travail, choisir les membres de leur groupe, effectuer des études et en présenter les résultats au Comité directeur. En outre, ils devaient assurer la coordination des activités des différents groupes et faciliter les travaux au sein de leur groupe respectif. Tom Racine a présidé le groupe de travail sur la vision et André Simard, deux groupes de travail sur les services. Le

Comité directeur était directement responsable de la majorité des travaux sur l'infrastructure étant donné la nature de cette tâche.

Tous les efforts ont été faits pour maximiser la participation des employés, soit à titre de membres de groupes de travail, soit au moyen d'assignations particulières. En outre, les employés étaient invités à commenter les documents de travail rédigés et distribués par les groupes de travail.

## **APERCU DES QUESTIONS À EXAMINER**

Le Comité directeur a mené une vaste série de consultations à l'administration centrale et dans les cinq régions. Les consultations ont permis de dégager un consensus concernant trois principaux éléments :

- dans l'ensemble, le Programme a été efficace jusqu'ici;
- le renouvellement consiste davantage en une évolution visant à repositionner le Programme pour relever les défis futurs;
- il faudra aborder directement certaines **questions clés**, notamment en ce qui a trait aux points suivants :
  - établir fermement le leadership global du Programme;
  - affermir l'intégration organisationnelle à l'échelle du Programme;
  - améliorer considérablement le processus de prise de décision à l'intérieur du Programme;
  - il faudra prêter une attention particulière à l'informatique.

Ces questions précises seront abordées dans les sections traitant de la vision, des services et de l'infrastructure.

## **RÉSULTATS - CONTEXTE**

Les **facteurs externes et internes** ci-dessous ont eu une grande incidence sur le renouvellement du Programme spectre/télécommunications et ont en grande partie fourni le contexte des travaux.

L'essor fulgurant et soutenu de la technologie et une demande croissante de nouveaux services continueront de marquer l'environnement des télécommunications en général et l'industrie des radiocommunications en particulier. La multiplication de technologies de communications

abordables et la convergence de services jadis distincts s'accéléreront. La fusion des technologies câblées et des technologies sans fil, la présence de l'Internet comme pierre angulaire de l'inforoute et l'incidence continue du numérique sont les fondements de cette convergence. Par contre, de moins en moins de fréquences sont disponibles dans certaines bandes. En outre, les utilisateurs du spectre des fréquences radioélectriques s'attendent à ce que le Programme leur offre des services meilleurs et plus nombreux. Le matériel et les produits de communications sont de plus en plus répandus et la société est généralement davantage exigeante et impatiente face aux retards. Également, les titulaires de licence connaissent mieux les barèmes de droits de licence et veulent en avoir pour leur argent. Les clients du Programme demandent une réglementation plus «intelligente» et il y a une tendance inévitable vers l'autoréglementation et d'autres solutions fondées sur le marché.

À l'échelle internationale, la concurrence est de plus en plus vive pour les fréquences attribuées et les organismes internationaux devront s'adapter à un environnement des communications qui connaît une évolution rapide et réagir de façon plus rapide et stratégique pour défendre les intérêts nationaux.

Au Canada, l'environnement est façonné davantage par la tendance mondiale vers une concurrence accrue dans la prestation des services de communications de pointe. De fait, ce seront de plus en plus les forces du marché plutôt que la réglementation gouvernementale qui orienteront et régiront les entreprises de télécommunications. Les monopoles disparaissent progressivement et la concurrence entre les fournisseurs de services est activement favorisée. En dernière analyse, les forces du marché apparaissent comme la plus grande influence sur l'industrie des communications.

Au sein du Programme spectre/télécommunications, les gestionnaires subiront davantage de pressions pour en donner toujours plus, mieux et plus rapidement, avec des moyens réduits et pour prévoir les demandes de nouveaux services. L'innovation dynamique et l'amélioration permanente seront à la base de la gestion de programmes de demain. Des alliances, des partenariats et le transfert de responsabilité devront être envisagés comme outils de prestation de services de rechange. Enfin, il faudra examiner et exploiter de nouvelles technologies, pratiques internes et méthodes de travail.

## **VISION - CONCLUSIONS GÉNÉRALES**

On a reconnu que l'objectif du Programme devrait en définir clairement le but essentiel et, de fait, son secteur de responsabilité immédiat. En outre, l'objectif doit être défini de façon à préciser son incidence, c'est-à-dire la contribution du Programme à la réalisation du mandat global du Ministère et du gouvernement.

On a également conclu que la portée du Programme devrait tenir compte de la convergence soutenue, ce qui à l'avenir exigera des compromis et une harmonisation entre les technologies et les services concurrentiels. En conséquence, la portée doit être définie en fonction d'un environnement des communications en expansion, qui va au-delà des radiocommunications.

Enfin, on a conclu qu'il n'y avait pas un client unique. Le Programme met à contribution et vise divers intéressés, la population canadienne étant manifestement le bénéficiaire ultime.

## **VISION - RECOMMANDATIONS**

Compte tenu de ces conclusions générales, l'énoncé de mission du Programme a été établi. De façon générale, un énoncé de mission définit l'objectif d'un programme, les moyens de l'atteindre et pourquoi il faut l'atteindre.

*La mission du Programme spectre/télécommunications est de faciliter l'élaboration et l'utilisation d'une infrastructure, de technologies et de services de communications de classe internationale. À cette fin, il faut :*

- *assurer une utilisation souple et efficiente du spectre des fréquences radioélectriques, qui est une ressource stratégique nationale;*
- *encourager un accès équitable et opportun à des systèmes et à des services de communications de haute qualité, à coût abordable;*
- *promouvoir le développement de l'industrie en facilitant les exportations, l'innovation et l'investissement dans l'infrastructure de communications du Canada.*

*L'objectif suprême du Programme est de contribuer à l'amélioration de la compétitivité et de la croissance économique du Canada et de la qualité de vie de tous les Canadiens et Canadiennes.*

Il faut souligner que l'énoncé de mission utilise le terme «communications» plutôt que les termes «radiocommunications» et «télécommunications», dont la portée est plus restreinte. Il faut adopter une perspective plus vaste pour tenir compte de l'impact de la convergence des technologies et des services concurrentiels. En outre, l'énoncé de mission souligne la contribution toujours davantage étendue du Programme envers la compétitivité industrielle du Canada, sa croissance économique et la qualité de vie de ses citoyens.

Six principes complémentaires ont par la suite été énoncés pour définir les valeurs qui présideront à la prestation du Programme. Ils définissent les aspirations exprimées par de nombreux employés. Ces principes doivent maintenant être mis en oeuvre au moyen de mesures concrètes pour assurer la réussite du renouvellement du Programme.



## **Leadership**

Il faudra faire preuve de leadership à l'extérieur du Programme pour promouvoir le développement de l'industrie canadienne, assurer un niveau élevé de compétitivité, garantir des services variés et de qualité et favoriser les partenariats et l'harmonisation avec le secteur privé et tous les paliers de gouvernement.

Il faudra également faire preuve de leadership à l'intérieur du Programme pour garantir le développement d'une culture progressiste, fournir une orientation claire et bâtir un organisme qui s'adapte facilement et qui est axé sur les gens et sur les résultats. Tous les gestionnaires du Programme doivent assumer ce leadership, faire preuve d'intégrité et prêcher par l'exemple.

## **Accent sur les clients et un service de qualité**

Deux points de vue doivent être adoptés pour garantir que l'accent est mis fortement sur les clients et un service de qualité. Il faut d'abord établir une culture de service dans l'ensemble de l'organisation, selon laquelle chaque employé du Programme a un client. Il faut fournir un service, peu importe que le client soit le Ministre, la population, un groupe d'intérêt, l'industrie, des intervenants précis ou un client interne. En outre, il faut aller au-delà de la notion que le service est essentiellement réactif; il faut être proactif et toujours anticiper ou interpréter les besoins des clients. Enfin, il faut établir des attentes et des normes réalistes et en informer les clients et les performances doivent être mesurées régulièrement.

## **Innovation et amélioration continues**

Compte tenu du climat actuel et futur, il est impératif de créer et de soutenir une culture de renouvellement créatif constant. Il faut être prêt à envisager divers points de vue, à explorer des idées nouvelles et à avoir pour principe l'apprentissage permanent. Il faut inciter les employés à chercher à améliorer les services, les systèmes, les méthodes de travail et les relations avec l'extérieur. Surtout, il faut les soutenir activement et les récompenser pour leurs efforts créatifs et leur volonté de s'engager sur de nouvelles voies. À cette fin, il faut cultiver un environnement progressiste. Il s'agit essentiellement de considérer le changement comme un élément positif et une belle occasion de renouvellement et de perfectionnement, tant pour soi-même que pour l'organisme.

## **Engagement envers les employés**

Un engagement solide envers le perfectionnement des employés doit être une grande priorité de gestion et les employés doivent partager la responsabilité de leur perfectionnement personnel. À l'avenir, le perfectionnement des employés exigera davantage de recyclage pour notamment faciliter la transition vers la prestation de services stratégiques.

Un élément du perfectionnement du personnel est la planification de la relève et, à cet égard, il faudrait envisager le concept des «postes fantômes». Il s'agit simplement de postes de gestion non officiels qui sont créés pour donner aux employés l'occasion de prendre de l'expérience en vue d'une promotion ultérieure. Il faut également adopter d'autres outils de perfectionnement des employés, notamment des programmes d'encadrement, des échanges de postes, des détachements et des assignations à des équipes à l'échelle du Programme.

Outre le perfectionnement des employés, il faut établir un système de mesures d'encouragement. Il faut collectivement reconnaître, récompenser et célébrer les réalisations des individus et des équipes, ainsi que de traiter directement des non-performants. Les mesures d'encouragement peuvent être des félicitations et une reconnaissance publiques, une plus grande délégation de pouvoirs et l'assignation à des affectations intéressantes ou de prestige. D'autres mesures tangibles sont la reconnaissance du droit d'auteur, les possibilités de voyager, les récompenses spéciales, etc.

Il est très important que l'on reconnaisse l'individualité de tous les employés en les traitant avec équité et respect, ainsi qu'en reconnaissant tous leurs droits incluant les droits linguistiques. En plus, le recrutement devra continuer à être à l'image de la société diversifiée qu'est le Canada. Finalement, nous devons nous efforcer à être toujours vigilant, d'encourager et de maintenir une balance saine entre la vie de travail et de maison.

La mise en place de telles mesures contribuera énormément à la création d'un environnement qui attire et retient la crème des employés.

### **Travail d'équipe et délégation**

Un principe important, connexe à l'engagement envers les employés, est le travail d'équipe et la délégation, qui favorise les réalisations collectives tout en maintenant la responsabilité. Il faut établir un processus de délégation, qui sera traité dans une section subséquente, faisant appel à des «bureaux de première responsabilité» (BPR). Il faut maximiser la liberté d'action au sein des structures de gestion opérationnelles pour ainsi créer un organisme qui s'adapte aux besoins et qui est axé sur l'action. Le recours à ce concept, associé aux équipes de travail, favorisera la fertilisation croisée entre les différents éléments du Programme ainsi que le perfectionnement du personnel. En tout temps, l'approche adoptée doit maintenir une culture fondée sur le respect des talents, des capacités et de l'expérience d'autrui. Ce principe double de travail d'équipe et de délégation assure la synergie des décisions et des activités futures. En outre, le travail d'équipe donne une marge de manoeuvre en matière de dotation et contribue à l'apprentissage permanent. Enfin, le recours à des équipes de travail aide à établir un objectif commun et un climat d'entente à l'intérieur du Programme. Les projets STML et SCP sont deux exemples de travail d'équipe et de délégation efficaces.

## **Communication et consultation**

Le sixième et dernier principe comporte un engagement et une foi solides envers l'importance des communications internes et de la consultation comme moyen d'assurer le bien-être, la créativité et la production des individus, des équipes et de toute l'organisation. Tel que cela fut mentionné plus tôt, le leadership veut dire s'assurer que notre mission, nos principes et priorités sont clairement compris et supportés par tous les employés du Programme.

Pour être efficaces, les communications doivent être ouvertes et sincères. En outre, le processus de communication doit être permanent et reposer sur un dialogue véritable. La consultation et le partage de l'information sont essentiels. Le processus de consultation permet aux gens de contribuer à la formulation d'une décision ou à l'élaboration d'un produit. Il n'est pas toujours possible d'intégrer toutes les contributions ou vues dans la décision ou le produit final, mais il est important d'expliquer à tous les collaborateurs les motifs qui ont guidé le choix.

Les principes ci-dessus fournissent un cadre à l'institutionnalisation de pratiques précises qui contribueront à la mise en place d'un Programme spectre/télécommunications vraiment efficace, dont la prestation sera assurée par des employés dévoués, motivés et hautement compétents. Il faut préciser que ces principes sont délibérément vagues et généraux pour admettre les diverses pratiques et mesures précises déjà proposées par différents groupes, y compris le Conseil des employés. Il s'agit maintenant de mettre collectivement en oeuvre les pratiques qui donneront vie à ces principes généraux.

## **SERVICES - CONCLUSIONS GÉNÉRALES**

Le groupe de travail sur les services du Programme a formulé trois grandes conclusions :

- il faut réorienter les efforts en fonction des priorités, services ou activités qui apporteront la plus grande valeur ajoutée;
- à cet égard, le Programme devra d'avantage s'orienter vers les services stratégiques, qui sont surtout proactifs, analytiques et axés sur des questions précises et qui demandent une perspective à plus long terme;
- enfin, l'occasion est belle de faire davantage appel aux régions pour, avec l'administration centrale, élaborer et fournir ces services stratégiques.

L'une des grandes conséquences de ces conclusions est qu'il faut consacrer des efforts à long terme de perfectionnement des ressources humaines pour élargir et diversifier les compétences disponibles dans le Programme. Il faudra notamment améliorer la capacité d'évaluer non seulement les aspects techniques, mais également les aspects commerciaux, tant du point de vue national que du point de vue international.

## SERVICES - RECOMMANDATIONS

Le groupe de travail sur les services a étudié la gamme complète des services actuellement offerts en plus d'explorer des services nouveaux et naissants. Il s'agissait de définir les façons de réorienter les efforts collectifs vers les activités et services prioritaires qui seront les plus importants à l'avenir. En conséquence, des services nouveaux et naissants ont été recensés et on a examiné des façons de réduire l'accent mis sur les services dont la priorité est moins élevée. Les recommandations sont groupées dans cinq grandes catégories. *Veillez noter que les mesures précises concernant les services sont décrites de manière beaucoup plus détaillée dans l'annexe du présent rapport. En outre, l'annexe donne la liste des documents de travail qui ont été rédigés. On peut consulter ces documents au moyen du Système de gestion des documents du STIT.*

Dans la première catégorie, trois services stratégiques **essentiellement nouveaux** ont été désignés comme étant de futurs éléments clés. Compte tenu de la nature cruciale de ces services, il est essentiel d'accorder la priorité à leur développement et de partager les résultats des travaux liés à ces services dans l'ensemble du Programme. Le premier élément a été nommé *Recherche commerciale et économique*. Compte tenu de l'évolution du monde des communications et de la nature davantage stratégique du Programme à l'avenir, il y aura un besoin croissant d'accès à des renseignements concernant les tendances et les nouveautés commerciales, économiques et technologiques, tant au Canada qu'à l'étranger. La qualité de cette information contribuera considérablement à l'élaboration de la politique du spectre et des télécommunications ainsi qu'à la prise d'importantes décisions de programme, ayant des répercussions tant au pays que dans les tribunes internationales. Le second élément a été nommé *Débouchés commerciaux*. Il s'agit principalement, dans le cadre des travaux courants du Programme, d'identifier les débouchés commerciaux et d'en faire la promotion auprès de l'industrie canadienne. Cela contribuera considérablement à la réalisation de l'objectif d'accroître la compétitivité du Canada sur la scène internationale. Enfin, le troisième élément a été nommé *Liaison et analyse régionales*. Il s'agit principalement de coordonner et de diffuser les analyses de grande qualité produites dans les bureaux régionaux et les bureaux de district et qui découlent directement des rapports établis avec les clients du Programme. Le développement et le partage de cette information peut permettre d'améliorer la prestation locale de tous les services et contribuer à la qualité des services de l'administration centrale.

Il est également recommandé de **redoubler** d'effort dans les domaines de l'activité internationale, des services techniques, de la planification et de l'assurance de la qualité du spectre. Les services internationaux ont pour objet de défendre les droits et les intérêts du Canada en ce qui a trait à l'utilisation des installations de télécommunications et du spectre des fréquences radioélectriques, principalement au moyen d'ententes et de règlements internationaux. Ce service prendra davantage d'importance et il faut accorder plus d'attention aux activités internationales, notamment en ce qui concerne les travaux préparatoires, la mise en oeuvre nationale des décisions

internationales et l'établissement de normes. L'activité internationale doit être perçue comme étant liée au commerce et comme offrant des débouchés à l'industrie canadienne. Les services techniques et de planification sont essentiels pour garantir l'accès aux installations de télécommunications et aux fréquences radioélectriques. Il faudra améliorer ces services en vue de l'introduction de nouvelles technologies et des services de communications qui en découleront. Il faudra prêter une attention accrue à l'établissement de «liens» entre les activités techniques et les activités de planification, tant du point de vue de l'établissement de politique que de l'exploitation, pour mieux cerner et promouvoir les débouchés commerciaux. Un meilleur soutien est également nécessaire pour mener des études détaillées de partage des fréquences et d'accès au spectre, évaluer la valeur et la qualité du spectre, défendre les intérêts canadiens, compte tenu de la mondialisation de la technologie de l'information et des télécommunications, et améliorer l'harmonisation avec régions. Il faudra aussi améliorer l'assurance de la qualité du spectre. Il s'agit de garantir le respect des règles et règlements de la Gestion du spectre pour maintenir la qualité du spectre et promouvoir un marché équitable. L'amélioration de ce service demande de poursuivre le développement des systèmes régionaux et locaux de surveillance du spectre pour répondre aux besoins futurs. À cette fin, il faudra élaborer de nouveaux outils de surveillance automatisés et des outils de mappage de l'environnement radioélectrique pour maintenir notre base de connaissances. Ces besoins sont particulièrement aigus dans les régions où il y a un fort encombrement du spectre et une grande demande de fréquences. En outre, il faut s'efforcer de soutenir les partenaires du secteur privé en leur fournissant des renseignements et des systèmes qui leur permettront d'analyser eux-mêmes les problèmes et de prendre les mesures correctives appropriées. Enfin, il faudra mieux appuyer les mesures d'application. À cette fin, des mesures inédites, telles que l'émission de contraventions et d'avis de convocation, pourraient être mises en oeuvre.

Certains services reçoivent une attention adéquate et doivent être **maintenus à leur niveau actuel**, notamment l'élaboration de politiques, de règlements, de normes et de procédures, l'autorisation de systèmes et de bandes et le Programme de raccordement de matériel terminal. Ces services offrent l'occasion de créer un environnement qui répond aux attentes légitimes du marché canadien tout en favorisant le développement d'installations, de réseaux et de services de télécommunications et de radiocommunications. Ces activités constituent un moyen important de réagir à l'évolution rapide et à la convergence des industries des communications et de satisfaire à la demande du gouvernement de favoriser l'accroissement de la concurrence.

Il est également possible de **réduire** progressivement les services transactionnels, qui par définition sont très exigeants en ressources. Différentes options pourraient être retenues selon le service et les circonstances. Par exemple, il pourrait être possible de restructurer ou de comprimer le service, de le transférer à un autre ministère, de le privatiser, de déréglementer le secteur visé par le service ou même d'abandonner le service. Des exemples de services transactionnels sont la délivrance de licences individuelles aux radioamateurs et à l'égard des stations d'aéronef et de navire et la délivrance de certificats d'acceptabilité technique à l'égard des systèmes de câblodistribution. On pourrait également déléguer l'administration de toutes les classes d'examens d'opérateurs radio. Cette transition des services transactionnels vers les

services stratégiques sera graduelle et devra être planifiée et gérée soigneusement. Elle devrait toutefois donner aux bureaux régionaux et aux bureaux de district l'occasion d'affermir leurs capacités d'appuyer les services de liaison et d'analyse et les services d'assurance de la qualité. En outre, cela permettra aux régions de contribuer à la prestation des services nouveaux et améliorés mis au point à l'administration centrale. Il s'agit de faire une utilisation optimale des ressources disponibles et de développer les compétences nécessaires à la prestation de services renouvelés de la meilleure qualité possible. La section consacrée à l'infrastructure contient de plus amples renseignements concernant le partage et la répartition du travail.

Enfin, le Programme spectre/télécommunications a le **mandat** de fournir des services dans certains domaines clés. Il faut maintenir la prestation de ces services essentiels, dont les services de télécommunications d'urgence et de transfert de la technologie et les services de formation et de conseils techniques destinés à l'industrie et aux administrations étrangères.

## **INFRASTRUCTURE - CONCLUSIONS GÉNÉRALES**

Les travaux concernant l'infrastructure avaient pour objet d'adapter l'organisation et les pratiques de gestion aux besoins futurs de prestation de services du Programme spectre/télécommunications.

La principale conclusion dégagée par ces travaux est qu'une intégration beaucoup plus importante sera nécessaire pour assurer la synergie, la souplesse et la réactivité de l'organisme. À cet effet, le groupe de travail a souligné certaines questions qui demandaient des mesures préemptives.

D'abord, on a exprimé l'avis que, en raison du manque d'intégration, le Programme n'avait pas de vision unificatrice - d'où l'énoncé de mission présenté au début du présent document. On a également fait remarquer que des «solitudes organisationnelles distinctes» s'étaient développées chacune de leur côté, ce qui crée inévitablement des rigidités organisationnelles et de ressources. En outre, il semble y avoir une dégénérescence de la capacité de prise de décisions au sein du Programme ainsi qu'un certain degré d'ambiguïté en ce qui concerne la responsabilité. La réponse traditionnelle à ce type de situation (c.-à-d. manque d'intégration générale) est la réorganisation des services. Une telle solution donne souvent des résultats mitigés, au prix de perturbations considérables. Il a été conclu que pour assurer l'intégration future, il faut privilégier une révision de la gestion plutôt que des changements organisationnels. En conséquence, l'approche préconisée pour le renouvellement de l'infrastructure du Programme repose sur le leadership et l'introduction de certaines pratiques de gestion clés.



## INFRASTRUCTURE - RECOMMANDATIONS

Il faut continuer à bien administrer les activités courantes, mais il faut également consacrer de grands efforts en ce qui a trait au leadership et aux pratiques de gestion.

Un **leadership** efficace sera nécessaire pour encadrer et coordonner les activités liées aux nouveaux services stratégiques, qui sont essentiels aux succès futurs du Programme. Ce leadership consistera à obtenir un consensus en vue de l'établissement des priorités préalables à la coordination des plans de travail et à partager les résultats de ces activités dans l'ensemble du Programme. La DGTP dirigera l'élaboration et la coordination des services de *Recherche commerciale et économique* et la DGSE dirigera l'élaboration et la coordination des services de *Débouchés commerciaux*. Pour assurer un service de grande qualité ainsi que l'intégration à l'échelle du Programme, la DGRB dirigera la coordination de la *Prestation de services opérationnels*. On demandera aux bureaux régionaux d'élaborer les services de *Liaison et d'analyse* en tant que services nationaux. Enfin, on examinera davantage le regroupement des *Services de gestion* internes à l'administration centrale. Ces services pourraient comprendre la planification de programmes et l'établissement de budgets, l'informatique et la documentation, les ressources humaines, les communications et l'administration. En ce qui a trait à l'informatique, un groupe de travail indépendant, présidé par Andrew Simon (CDD), a été créé pour examiner l'état actuel de l'informatique dans le secteur STIT, établir les points forts et les points faibles et présenter des recommandations à court terme et à long terme.

Pour renforcer davantage le leadership, l'intégration et la prise de décision, il est recommandé de mettre en oeuvre trois importantes **pratiques de gestion**.

Il faut d'abord créer un *comité exécutif*, présidé par le SMA STIT, qui aura pour rôle de fournir un leadership stratégique pour trois éléments clés du Programme spectre/télécommunications.

- Les membres du Comité exécutif dirigeront la planification stratégique pour établir l'orientation générale du Programme, établir les grandes priorités, attribuer les budgets et procéder à des examens périodiques pour réorienter le Programme au besoin. Il est prévu que le Comité exécutif tiendra deux réunions par année à cette fin. La portée de ces séances de planification pourrait subséquentement être étendue à l'ensemble du secteur STIT.
- Compte tenu de l'importance du présent exercice de renouvellement, le Comité exécutif offrira une tribune pour superviser la mise en oeuvre du renouvellement et pour fournir des conseils sur des questions précises, le cas échéant.
- Enfin, le Comité exécutif sera l'organe central chargé de fournir une orientation stratégique concernant les principales questions liées au Programme, qui doivent

faire l'objet de discussions préalables compte tenu de leurs répercussions éventuelles. Les directeurs généraux du Programme de l'administration centrale doivent s'unir pour établir, en consultation avec les directeurs généraux des bureaux régionaux, des ordres du jour où seront inscrites de telles questions. De façon générale, les questions inscrites intéresseront plus d'une direction générale, exigeront une perspective à long terme et demanderont une discussion stratégique de la part du SMA STIT et de l'exécutif du Programme. Des exemples de questions de ce type sont l'élaboration d'une orientation stratégique en vue de la mise au point de mécanismes d'attribution des fréquences en fonction des forces du marché, des négociations GATT aval, de l'attribution des créneaux orbitaux SRD, du traitement d'importantes questions régionales, etc. Le but est de mettre l'accent sur les questions stratégiques, mais il pourra exceptionnellement être nécessaire d'aborder des questions opérationnelles. Cependant, les directeurs généraux seront largement responsables de résoudre leurs propres questions opérationnelles et de proposer des questions stratégiques à inscrire à l'ordre du jour du Comité exécutif.

Compte tenu de la visibilité, de l'importance et du rôle stratégique du Comité exécutif, il est essentiel que le Comité soit présidé par le SMA et composé des cinq directeurs généraux de l'administration centrale, du directeur exécutif du Secrétariat de l'autoroute de l'information et des cinq directeurs généraux régionaux. Le Comité se réunira toutes les deux semaines ou au besoin, sous réserve de l'approbation par le SMA d'un ordre du jour projeté. Le rôle, la composition et l'élargissement possible du Comité seront examinés à la fin d'une période de six mois.

Également, au chapitre du leadership, il faut régler la question de la responsabilité et de la reddition de compte en ce qui a trait à la prise de décisions. Un message sans équivoque, qui a été bien reçu, est la demande formulée par l'ensemble du personnel à l'effet que la direction fasse preuve de leadership en ne cherchant pas constamment à dégager un consensus avant de prendre une décision ou encore en référant le problème à un niveau supérieur. En conséquence, un *processus de délégation* sera mis en oeuvre, fondé sur le concept des «bureaux de première responsabilité» (BPR) déjà évoqué. En vertu de ce régime, des individus de l'administration centrale et des bureaux régionaux et de district auront la responsabilité première de projets ou de secteurs précis, dont ils seront directement responsables. Les BPR recevront des énoncés clairs concernant les résultats attendus et disposeront de pouvoirs suffisants pour les atteindre. La consultation est essentielle, mais le BPR devra faire preuve de jugement pour en déterminer l'importance et choisir les points de vue à retenir pour le produit final. L'habilitation doit devenir une réalité. Il faut déléguer dans toute la mesure du possible le pouvoir d'agir et de prendre des décisions. Ainsi, les gestionnaires de programme et les employés seront constamment encouragés à assumer une plus grande responsabilité personnelle à l'égard des mesures et des décisions qui seront prises. Cependant, il n'est absolument pas question que les décisions soient prises de façon isolée. La consultation, le travail d'équipe et l'utilisation de comités sont des exemples d'outils essentiels qui permettent au décideur (ou au BPR) de prendre ses décisions en toute connaissance de cause. Le but est de maximiser la délégation de pouvoirs et ainsi de créer une organisation souple et orientée vers l'action.

La combinaison du régime de BPR et du concept d'équipe de travail favorisera la fertilisation croisée entre les différents éléments du Programme ainsi que le perfectionnement du personnel. En outre, l'utilisation intensive du travail en équipe contribue considérablement à la création d'un objectif commun et d'un sentiment d'identité partagée. Grâce à l'informatique, il n'y a pas d'empêchement à la répartition du travail, qui peut être réalisé en équipe sous la direction du BPR, lequel peut faire appel aux compétences de l'ensemble du Programme. La souplesse organisationnelle deviendra réalité quand les ressources seront puisées dans l'ensemble du Programme, en fonction des compétences et de la disponibilité et non pas selon l'ordre hiérarchique, le lieu de travail, la formation professionnelle ou la classification. C'est pourquoi le principe du *travail réparti et partagé* sera adopté pour briser les barrières au sein du Programme, équilibrer la charge de travail et utiliser toutes les ressources disponibles. Les directions générales de l'administration centrale dresseront un menu de projets ou de dossiers qui pourront être pris en charge par les bureaux régionaux ou de district. Il s'agit d'arriver à l'établissement de «sphères de compétence» dans les régions pour faciliter la réorientation des efforts et le renouvellement des services. Des exemples de projets existants ou possibles sont les suivants : restructuration de la délivrance de licences de réseaux hertziens, intégration du SGAL, examen du modèle du code de sécurité numéro six, modèles de CEM pour les systèmes numériques et à large bande et suivi et analyse des démarches réglementaires concernant des entreprises de télécommunications précises. L'expérience a clairement démontré que l'un des éléments clés du succès du travail en équipe est l'attribution de tâches précises à des personnes qui ont les pouvoirs et les compétences pour les mener à bien.

Certaines autres pratiques précises seront mises en oeuvre pour renforcer l'intégration et améliorer la coordination à l'échelle du Programme. Outre les réunions du Comité exécutif, il y aura des réunions hebdomadaires des directeurs généraux de l'administration centrale. En outre, des comités opérationnels seront créés au besoin pour coordonner les activités de l'administration centrale et des régions. À cet effet, la DGRB assurera la supervision de la prestation des services opérationnels.

## **MISE EN OEUVRE**

La stratégie globale de mise en oeuvre sera de poursuivre sur la lancée des résultats concrets pour instaurer un climat de réussite. Plusieurs principes guideront le processus de mise en oeuvre.

- De façon générale, il s'agira d'introduire une série de mesures concrètes réalisables à moyen terme, qui sont clairement au coeur de l'initiative de renouvellement.

- La mise en oeuvre réussie de ces mesures sera étoffée par un processus de communication permanente, au sein du Programme et à l'échelle d'Industrie Canada.
- Un leadership convaincu et un haut niveau de compétence seront garants du succès de la mise en oeuvre.
- La gestion du processus de mise en oeuvre intégrera des techniques fondées sur beaucoup des pratiques qui sont proposées pour le Programme dans son ensemble.
- Un vaste processus de communication et de consultation servira à promouvoir la participation et à susciter un sentiment de réussite collective.
- Tous les efforts seront faits pour que les mesures de renouvellement contribuent aux autres initiatives générales du secteur STIT.

Les **arrangements organisationnels** ci-dessous seront pris pour garantir une mise en oeuvre efficace.

- Le SMA STIT se fera le champion de la mise en oeuvre de l'initiative de renouvellement. À cette fin, il profitera des travaux du Comité exécutif pour superviser la mise en oeuvre et pour indiquer la voie à suivre relativement à des questions d'importance, le cas échéant.
- Un directeur exécutif qui se consacrera exclusivement à la mise en oeuvre sera nommé pour une période pouvant atteindre trois ans.
- Le directeur exécutif sera secondé par une petite équipe de base composée d'employés des diverses directions générales et régions.
- En outre, pour maximiser la participation, des BPR seront chargés d'équipes spéciales ayant des tâches précises.
- Enfin, les gestionnaires du Programme spectre/télécommunications seront invités à contribuer directement aux différents volets de la mise en oeuvre.

Le **plan de travail** des premiers douze à dix-huit mois sera axé sur les trois grandes priorités complémentaires suivantes :

- *Communication et consultation* à l'échelle du Programme pour expliquer l'objectif de l'initiative, recueillir des observations concernant la mise en oeuvre et cerner les occasions de participation des employés.

- Prise de mesures concernant les *pratiques de leadership et de gestion clés* décrites ci-dessus, notamment la création du Comité exécutif et la mise en place du régime de bureaux de première responsabilité (BPR) relativement à des tâches de mise en oeuvre précises.
- Mise en place de *mesures sur les services de programme* à moyen terme relativement à trois éléments précis :
  - élaboration des nouveaux services stratégiques clés;
  - mise en place de centres d'expertise régionaux et transfert, de l'administration centrale aux régions, de projets et de dossiers choisis;
  - mesures ciblées concernant une première série de services transactionnels.

## CONCLUSION

L'orientation générale et les mesures précises dégagées par l'initiative de renouvellement du Programme spectre/télécommunications viennent d'être approuvées par le SMA STIT, conformément au communiqué transmis à l'ensemble du personnel le 15 juillet 1996.

La vaste série de consultations a permis de constater qu'il fallait non seulement repositionner le Programme, mais également affermir le leadership, l'intégration des composantes organisationnelles et les processus décisionnels. Nous sommes convaincus que les mesures que nous nous apprêtons à prendre traiteront efficacement de ces questions et de questions connexes. Nous sommes arrivés à la croisée des chemins, mais nous sommes confiants d'être sur la bonne voie. L'enjeu immédiat est de conserver notre erre d'aller et de prendre des mesures concrètes au regard de différentes questions.

En dernière analyse, nous croyons fermement que la mise en oeuvre de l'initiative de renouvellement améliorera grandement l'efficacité future du Programme spectre/télécommunications et contribuera à la compétitivité et à la croissance économique du Canada et à la qualité de vie de tous les Canadiens et Canadiennes.

Nous tenons à remercier de nouveau tous ceux et celles qui ont participé à la présente initiative et nous sollicitons votre collaboration et votre soutien continus.

Le Comité directeur

Jan Skora

Mike Helm

Bob McCaughern

Pierre Lemay

## ANNEXE

### Mesures particulières concernant les SERVICES

#### Mesures à prendre à court terme concernant les services (au cours des deux prochaines années)

- Arrêter d'enquêter sur les plaintes de brouillage au matériel radio ou non-radio. Effectuer seulement les analyses prévues dans la Loi sur la radiocommunication pour décider de l'existence du brouillage. Le grand public doit faire de plus amples recherches afin de résoudre ses problèmes de brouillage radio.
- Transférer notre expertise en enquêtes grand public au secteur privé et s'assurer que nos clients ont accès à des ressources externes compétentes et à une documentation appropriée.
- Déléguer la gestion de toutes les catégories d'examen d'opérateurs de station radio et la délivrance de tous les certificats afférents.
- Ne plus délivrer de licences de stations radio d'amateur, d'aéronef et de navire. Nous devrions confier la gestion de certaines fréquences ou bandes de fréquences à des clients particuliers qui participent déjà au processus. Nous devrions notamment :
  - confier les bandes de radio amateur à un organisme qui en régirait ensuite l'utilisation par particuliers;
  - permettre à la FCSA (Frequency Coordination System Association) d'accéder à notre base de données et d'effectuer des analyses de CEM pour les stations hertziennes;
  - confier la gestion des bandes des services maritime et aéronautique au ministère des Transports pour toutes les stations (à l'exception de celles du MDN) entrant dans une catégorie particulière (fixe, navire et aéronef);
  - délivrer une licence unique au MDN pour toutes ses installations radio des services maritime et aéronautique;
  - confier la gestion des fréquences du plan ferroviaire à l'association des chemins de fer et délivrer des licences de réseau aux exploitants du SMTPG.
- Exempter la grande majorité des câblodistributeurs de l'obligation d'obtenir un certificat technique ou accorder une certification au CRTC pour une catégorie générale de systèmes. Avec des mécanismes d'application appropriés, il devrait incomber aux exploitants de faire la preuve qu'ils satisfont à nos exigences et de préserver leur statut en conséquence.



- Définir et mettre en oeuvre des programmes nationaux, régionaux et locaux de surveillance du spectre afin de répondre aux exigences futures en matière de gestion du spectre. Par exemple, nous devons établir les indicateurs de qualité appropriés afin d'apprécier les variations de qualité du spectre et prendre les mesures de redressement qui s'imposent.
- Mettre au point un programme d'interface avec nos clients bien structuré utilisant une diversité de nouvelles technologies pour les informer des nouvelles initiatives du ministère et leur fournir le moyen de nous consulter sur les sujets qui les préoccupent.
- Accroître notre présence et développer nos relations avec nos partenaires externes dans le but de rester au fait des besoins de la clientèle, d'agir positivement sur la planification du spectre et l'élaboration de la réglementation et de contrôler la qualité de leurs travaux pour notre programme.
- Insister sur l'application de la réglementation afin de garder la maîtrise du spectre en informant mieux nos partenaires et les utilisateurs radio grâce à la réingénierie de notre programme proactif (surveillance du milieu radioélectrique, enquêtes et études de conformité) et à des mesures d'application, au besoin, qui comprendraient de nouveaux moyens, comme la délivrance de contraventions et d'avis de comparution.
- Accroître la participation des régions dans l'élaboration des méthodes à l'échelle nationale. Les régions devraient diriger ce processus le plus possible puisqu'elles sont davantage rapprochées de l'origine de ces besoins.
- Fixer un financement minimal constant à consacrer à la technologie de l'information pour nous assurer de continuer à investir dans les outils nécessaires à notre productivité à long terme. La participation des régions dans l'élaboration des applications fonctionnelles fera en sorte que les outils nationaux répondent mieux aux besoins des utilisateurs. La mise au point de ces outils doit être entièrement coordonnée, normalisée, gérée et classée en ordre de priorité.

### **Mesures à prendre à plus long terme**

- Revoir l'application de la politique actuelle, qui consiste à ne pas divulguer les caractéristiques techniques des assignations protégées dans les services de sécurité, ce qui peut nuire à la mise en place de nouvelles mesures pour la gestion du spectre dans l'avenir.
- Acquérir et analyser, au moyen d'outils automatisés, des renseignements sur l'utilisation du spectre et sa qualité pour d'autres services du programme, comme la planification de la nouvelle répartition des fréquences dans les bandes inférieures à 500 MHz.

- Transférer notre expertise en enquêtes sur les systèmes de radiocommunications au secteur privé et mettre à la disposition de nos partenaires tous les systèmes et renseignements pertinents qui leur permettront de faire leurs propres analyses des problèmes et de prendre les mesures de redressement qui s'imposent. Il serait alors possible de suivre la même démarche que dans le cas des plaintes de brouillage pour le matériel domestique.
- Faire participer davantage l'industrie canadienne et investir des ressources supplémentaires dans la gestion à long terme du spectre, les activités internationales et l'élaboration de normes.
- Continuer à adopter des règlements moins contraignants, plus éclairés et plus généraux, et y intégrer les politiques, les normes et les méthodes pertinentes à titre de référence. La nouvelle réglementation doit encourager les fournisseurs de services à s'autoréglementer lorsqu'il s'agit d'optimiser leur utilisation du spectre radioélectrique.
- S'assurer que la structure des droits de licence traite les utilisateurs des différents services du spectre de manière équitable, reflète la valeur réelle du spectre et peut inciter les utilisateurs à faire une bonne gestion du spectre.
- Repenser nos systèmes automatisés, nos politiques, nos méthodes, etc. de manière à réduire notre charge de travail lorsqu'il s'agit d'évaluer les demandes d'autorisation. Les clients pourraient, au fur et à mesure, vérifier la compatibilité technique de leurs installations dans le milieu radioélectrique en consultant une base de données commune à toutes les stations fixes et en utilisant les mêmes critères de CEM. Nous devons par la suite mettre à la disposition de nos gros clients le soutien nécessaire à l'utilisation adéquate de nos outils de gestion du spectre.
- Repenser nos processus afin de réduire les retards de service et le fardeau administratif de nos clients. Il faut notamment :
  - réviser des accords de coordination internationaux actuels;
  - assurer l'accès au spectre à des concurrents autorisés chaque fois que l'occasion se présente grâce à un processus de sélection simplifié, comme la combinaison du comparatif avec les enchères;
  - utiliser un processus électronique de consultation et de diffusion de l'information afin d'améliorer les échanges avec la clientèle;
  - revoir notre processus d'attribution des fréquences pour les radiodiffuseurs (AM, FM et TV), particulièrement avec l'avènement de la technique numérique;
  - favoriser un service à guichet unique pour délivrer les différentes autorisations gouvernementales où les partenaires (autres organismes ou ministères) pourraient délivrer certaines autorisations, comme dans le cas des stations radio d'aéronefs, de navires et de radiodiffusion.

- Bien documenter la fourniture de ressources et d'expertise du ministère aux organismes gouvernementaux et le faire dans une perspective de récupération totale des coûts seulement.

#### **Mesures à prendre pour améliorer l'expertise**

- Trouver du personnel compétent en télécommunications et en systèmes de commutation pour assumer la charge de travail accrue, notamment dans les négociations avec le CCLI, le CCPRT et la MRA.
- Diversifier le personnel et accroître ses compétences pour le rendre apte à évaluer les problèmes économiques et techniques et relever les défis de notre nouveau milieu de travail. Outre la formation de base, les employés devraient être convenablement exposés à ces nouvelles responsabilités.
- Utiliser des systèmes experts pour préserver notre savoir-faire technique, puisque nous ferons moins de transactions avec nos clients.

#### **Autres mesures à prendre pour améliorer le service à la clientèle**

- Simplifier les formulaires et les méthodes, éliminer la redondance dans la documentation et l'information, améliorer le contenu et simplifier les outils de consultation (format électronique commun).
- Mesurer régulièrement la satisfaction de la clientèle pour nous assurer que nous satisfaisons aux normes de service établies et que celles-ci répondent aux attentes des clients.
- Mettre en oeuvre des mécanismes fiables de mesure du rendement pour les programmes en vue de l'amélioration.

## **Fondement des recommandations**

On trouvera des propositions et des renseignements plus précis qui pourraient devenir le fondement de la réingénierie du programme dans les documents de référence stockés dans le système de gestion des documents sur les sujets suivants:

### **A. Activités internationales**

1. Représentation internationale, y compris à l'UIT
2. Services et activités principaux d'ingénierie
3. Négociation d'accords
4. Réglementation

### **B. Ingénierie et planification (télécommunications et communications sans fil)**

1. Planification et ingénierie
2. Planification d'affaires du programme de gestion du spectre

### **C. Réglementation, normes, méthodes et politiques**

1. Résumé des fonctions du groupe des Politiques en matière de télécommunications
2. Droits d'utilisation du spectre

### **D. Autorisations**

1. Délivrance de certificats de radiodiffusion
2. Délivrance de licences de service aéronautique
3. Délivrance de licences de radioamateur
4. Délivrance de licences de service maritime
5. Délivrance de certificats d'opérateurs radio
6. Perspectives à l'étranger (en rapport aux paragraphes 2 à 5 ci-dessus)
7. Délivrance de licences de station radio mobile terrestre
8. Délivrance de licences de station hertzienne (micro-ondes)
9. Délivrance de licence pour les stations terriennes
10. Coordination internationale et avis pour les réseaux par satellites
11. Approbations de matériel (normes, certification, vérifications et essais)
12. Programme de raccordement du matériel terminal
13. Coordination des fréquences
14. Avis internationaux

**E. Assurance de la qualité du spectre**

1. Enquêtes de brouillage pour le grand public
2. Enquêtes de brouillage pour les systèmes de radiocommunications
3. Application de la réglementation
4. Surveillance du spectre

**F. Fonctions de soutien**

1. Méthodes de fonctionnement
2. Mission des services sur les systèmes d'information

**G. Divers**

1. Télécommunications d'urgence
2. Accords ne portant pas particulièrement sur la gestion du spectre  
(voir «Négociation d'accords»)
3. Prise de décision