

# Évaluation de la réponse de Services partagés Canada à la COVID-19

Rapport final

Bureau de la vérification et de l'évaluation  
Services partagés Canada

Septembre 2022

---



Shared Services  
Canada

Services partagés  
Canada

Canada



La force derrière la technologie de pointe au gouvernement

# Table des matières

---

Page

**i**

Sommaire exécutif

---

**1**

Le contexte de la COVID-19 et la réponse de SPC

---

**4**

Portée et méthodologie de l'évaluation

---

**6**

Réactivité et efficacité

---

**8**

Facteurs à l'appui de la réactivité et de l'efficacité

---

**14**

Facteurs ayant eu des effets mitigés ou défavorables sur la réactivité et l'efficacité

---

**20**

Durabilité

---

**22**

Efficience

---

**25**

Questions émergentes et considérations

---

**27**

Conclusions et recommandations

---

## Sommaire exécutif

La présente évaluation portait sur la réactivité, l'efficacité, la durabilité et l'efficience de la réponse du Ministère à la pandémie de COVID-19. Son but est d'orienter la prise de décisions et de favoriser l'amélioration sur le plan opérationnel. Le présent rapport contient les constatations et les conclusions de l'évaluation, de même que les recommandations qui en découlent. La période à l'étude commence au passage en télétravail, en mars 2020, et s'échelonne jusqu'à la fin de la collecte des données, soit en mars 2022.

L'évaluation a révélé que **Services partagés Canada (SPC) a joué un rôle réactif et efficace en aidant les ministères et organismes fédéraux à fournir des services essentiels à la population canadienne.** La pandémie a imposé une demande sans précédent sur l'infrastructure de TI du gouvernement du Canada en raison des nouveaux programmes et services que les ministères et organismes ont dû mettre rapidement en œuvre pour aider la population canadienne. SPC a su relever ce défi et s'adapter rapidement à l'évolution des besoins et des exigences en lien avec la pandémie. À bien des égards, on pourrait dire que c'était l'heure de gloire de SPC.

**La vision stratégique du Ministère, SPC 3.0, s'est avérée essentielle, car elle a permis la prise de mesures réactives et efficaces.** L'approche SPC 3.0 présente une stratégie favorisant une approche d'entreprise de la TI qui oriente le travail autour de trois priorités de transformation des services : réseaux et sécurité, outils de collaboration sur les lieux de travail et prestation de services numériques. Ces priorités ont permis à SPC de centrer ses efforts et mesures opérationnels sur les aspects essentiels de la réponse à la pandémie. En centrant ses efforts sur ces priorités, **SPC a fait preuve d'une rapidité, d'une agilité et d'un dévouement remarquables dans sa prestation de services essentiels liés à la pandémie.**

Sur le plan des résultats, SPC ne mesure pas actuellement l'incidence de son rendement et de sa contribution sur l'atteinte des résultats opérationnels par les organismes partenaires. Plutôt, SPC évalue le niveau de satisfaction des clients en tant qu'indicateur de réussite de la livraison des résultats à court et moyen terme découlant de la prestation de ses services et programmes. Selon les données recueillies au moyen d'instruments de mesure de la satisfaction des clients, **SPC a soutenu de manière efficace les ministères et organismes dans la prestation de services essentiels pendant la pandémie.** Parallèlement, il est nécessaire de recueillir des données sur les résultats afin de permettre une mesure probante du rendement et de l'incidence ceux-ci.

## RECOMMANDATIONS

1. Examiner et réviser la stratégie d'établissement de la priorité des demandes reçues par SPC afin que l'affectation de ressources concorde avec les responsabilités fondamentales à long terme de SPC et, ainsi, assurer la prestation d'activités à forte valeur ajoutée.
2. Mobiliser des partenaires triés sur le volet en vue d'élaborer des mesures des résultats et du rendement de SPC. Ces mesures des résultats visent à démontrer comment SPC soutient les ministères et les organismes dans l'exécution de leurs mandats, et comment SPC aide le gouvernement du Canada à poursuivre ses objectifs prioritaires.

## Sommaire exécutif

De nombreux facteurs clés ont favorisé la réactivité et l'efficacité du Ministère, notamment l'approche SPC 3.0. SPC a également dû faire face à certains défis sur le plan de la cohérence interne, qui ont pu entraver son rendement.

Le cadre d'établissement des priorités relatives à la COVID-19 de SPC a permis d'appliquer avec succès les priorités liées à la pandémie. **Même s'il s'est avéré efficace lors de la réponse initiale, les personnes interrogées à l'interne et à l'externe percevaient que ce cadre ne suffisait plus à une prestation de services efficace dans un contexte de sortie de crise.** Une révision de la stratégie d'établissement de l'ordre de priorité des demandes opérationnelles reçues par SPC s'impose pour soutenir une meilleure affectation de ressources limitées.

**La rapidité dont a fait preuve SPC dans la prestation de services en réponse aux besoins urgents pendant la pandémie n'était pas viable.** La demande pour les services de SPC n'ayant cessé de croître, les parties prenantes se sont inquiétées du fait que SPC n'avait pas la capacité requise pour satisfaire la demande présente et à venir. Bien que ce déséquilibre entre capacité et demande ne soit pas le simple fait de la COVID-19, la pandémie est venue mettre en évidence cette lacune.

Étant donné les défis sur le plan de la durabilité, il est impératif que SPC utilise l'enveloppe de ressources dont elle dispose actuellement le plus efficacement possible. L'évaluation a mis en lumière **des possibilités d'améliorer l'efficacité à différentes étapes du processus d'intégration opérationnelle.** Un examen de ce processus s'impose afin d'en préciser la définition et de supprimer les inefficacités.

Pendant la collecte des données en vue de l'évaluation, les personnes interrogées et qui ont participé aux enquêtes ont mis en évidence plusieurs enjeux en lien avec l'orientation stratégique de l'approche d'entreprise. Même si ces enjeux n'étaient pas directement liés à la réponse de SPC à la COVID-19, ils pourraient avoir d'importantes répercussions sur les opérations à venir. Plus précisément, les partenaires ont exprimé leurs inquiétudes quant au fait que SPC accorde trop d'importance à ses besoins opérationnels, si bien qu'il néglige ses besoins stratégiques. **Les partenaires ont demandé des renseignements plus nombreux et de meilleure qualité sur l'approche d'entreprise, y compris les prochaines étapes du programme et le nouveau Modèle de services d'entreprise.** Ils ont aussi demandé qu'un meilleur équilibre soit établi entre les solutions normalisées et les solutions personnalisées. Il faudra donc améliorer la communication quant à l'approche d'entreprise pour la prestation de services d'infrastructure de TI de SPC.

## RECOMMANDATIONS

3. Examiner le processus d'intégration opérationnelle afin de relever et d'éliminer les inefficacités. Par exemple :
  - Assurer une utilisation uniforme des documents et des outils relatifs aux demandes opérationnelles, par exemple le Système de suivi de l'intégration opérationnelle (SSIO).
  - Poursuivre les efforts de simplification et de normalisation des processus afin d'accélérer les réponses aux demandes opérationnelles.
  - Élaborer des flux de travail clairs et bien documentés – qui comprennent notamment des organigrammes et des coordonnées – afin de déterminer et de mobiliser les secteurs de service de manière appropriée.
  - Élaborer des critères et des mécanismes pour réduire le nombre de demandes opérationnelles provenant de partenaires.
4. Élaborer une stratégie de communication relative au modèle de services d'entreprise qui illustre clairement les changements qui seront apportés à la prestation de services et aux jalons stratégiques en vue de soutenir une planification à long terme.

## Le contexte de la COVID-19 et la réponse de SPC



## Le contexte de la COVID-19 et la réponse de SPC (1 sur 3)

---

En mars 2020, des dizaines de milliers d'employés de la fonction publique fédérale ont commencé à travailler à distance dans la foulée de l'entrée en vigueur de l'ordonnance de travail à domicile. Cette situation a entraîné une hausse sans précédent de l'utilisation des réseaux et de la bande passante du gouvernement du Canada (GC) ainsi que de la demande pour des capacités d'accès à distance, des outils de collaboration et de communication, ainsi que d'autres services de soutien pour tous les employés du GC.

Parallèlement, les ministères et organismes gouvernementaux ont rapidement mis en œuvre de nouveaux programmes et services pour soutenir les entreprises et la population canadiennes pendant la pandémie. Les organismes partenaires se sont tournés vers SPC pour adapter leurs services de réseau et accroître leur capacité numérique dans des secteurs critiques. En tant que fournisseur de services de TI pour 45 ministères et organismes, SPC s'est retrouvé confronté à une demande sans précédent dans tous les secteurs de service,

défi qu'elle a su relever avec brio. Les mesures prises et les activités entreprises pour soutenir la réponse du gouvernement du Canada à la COVID-19 relevaient de trois domaines, soit la gouvernance d'urgence, la prestation de services aux clients et le soutien aux employés.

### Gouvernance d'urgence

En mars 2020, le Plan stratégique de gestion des urgences de SPC est rapidement passé aux niveaux 2 et 3, soit l'activation de l'équipe des opérations d'urgence et du Groupe ministériel des interventions en cas d'urgence, respectivement. **Cette structure de gouvernance a permis de garantir un mandat clair tout au long de la réponse initiale de SPC.** Le Groupe ministériel des interventions en cas d'urgence a pris des décisions administratives à l'échelle ministérielle, notamment la détermination et la mise en œuvre des priorités d'intervention contre la pandémie, tandis que l'équipe des opérations d'urgence a géré les efforts d'intervention contre la pandémie de SPC au niveau opérationnel.

En juillet 2020, alors que le Plan stratégique de gestion des urgences de SPC est revenu au niveau 1, SPC est passé du mode d'intervention en cas de crise à celui d'une surveillance renforcée. Depuis, SPC coordonne des activités de reprise des activités afin de préparer le retour éventuel aux activités régulières, tout en maintenant une surveillance renforcée.

## Le contexte de la COVID-19 et la réponse de SPC (2 sur 3)

Il existe de nombreux exemples qui démontrent comment SPC a soutenu la prestation de services essentiels à la population canadienne :

**1** SPC a renforcé les capacités d'infrastructure numérique de l'Agence du revenu du Canada afin d'appuyer la distribution de prestations d'urgence essentielles, par exemple la Prestation canadienne d'urgence (PCU).

**2** SPC a renforcé l'infrastructure du régime d'assurance-emploi et aidé Emploi et Développement social Canada à traiter un nombre sans précédent de demandes de prestations.

**3** SPC a aidé l'Agence de la santé publique et l'Agence des services frontaliers du Canada à mettre en œuvre l'application sur le nuage ArriveCan, qui a permis de simplifier les arrivées au Canada pendant la pandémie.

### Prestation de services aux clients

Dans le cadre de l'approche de prestation de services aux clients de SPC, chaque organisme partenaire était servi par une équipe responsable des relations avec les clients. Aux différentes étapes de la pandémie de COVID-19, les responsables des relations avec les clients de SPC ont collaboré étroitement avec les organismes partenaires afin de comprendre leurs besoins émergents et de soutenir la prestation de services essentiels à la population canadienne.

La demande sans précédent pour des services numériques a eu d'importantes répercussions sur les types de demandes opérationnelles reçues au Ministère et leur volume. Dans un contexte où certaines demandes de service déjà soumises ne pouvaient plus être exécutées en raison du passage soudain au télétravail, **SPC a enregistré un afflux de demandes de service dans la foulée de la** réponse du gouvernement du Canada à la pandémie. En outre, un **changement soudain a été observé dans l'utilisation des services**, puisque la plupart des demandes opérationnelles visaient désormais des secteurs de service prenant en charge les réseaux, l'accès à distance et les outils de collaboration.

Pour répondre à la demande sans précédent dans le domaine des services de réseau, le Ministère **a accéléré l'amélioration de la bande passante et de la performance de son réseau**. Cela a permis de maintenir la qualité des services et de gérer l'augmentation du trafic Internet. Pour répondre aux besoins en accès à distance, SPC a considérablement **augmenté ses capacités d'accès à distance sécurisé**. Ainsi, les employés du gouvernement ont pu continuer à fournir des services à la population canadienne et à conserver le même rythme d'activités tout en travaillant à domicile. Pour appuyer les activités des partenaires et permettre aux employés du gouvernement de continuer à collaborer dans un environnement virtuel, le ministère a **fait l'acquisition d'une série d'outils de collaboration et de communication et a activé des fonctionnalités et des services de télécommunication modernes**. Afin que les ministères et organismes gouvernementaux puissent fournir des services essentiels à la population canadienne, SPC a travaillé en étroite collaboration avec ses partenaires pour assurer **la prestation de solutions et d'un support système fiables**.



## Le contexte de la COVID-19 et la réponse de SPC (3 sur 3)

### Soutenir les employés de SPC

**SPC a mis en place différentes solutions pour soutenir ses employés pendant la pandémie.** Au début de la pandémie de COVID-19, SPC a pris des mesures pour tenir ses employés informés de la situation, répondre à leurs besoins les plus pressants et soutenir leur transition vers le télétravail. Il s'agissait notamment de répondre aux préoccupations immédiates des employés en matière de sûreté et de sécurité sur le lieu de travail. En outre, le ministère a fourni des formations et des ressources aux gestionnaires et aux chefs d'équipe pour les aider à gérer les équipes à distance pendant la pandémie. Reconnaisant les répercussions possibles de la COVID-19 sur la santé mentale et le bien-être des employés, le Programme de santé mentale de SPC a mis en œuvre un vaste éventail d'événements, de ressources, d'initiatives et de possibilités de formation à l'appui d'un milieu de travail psychologiquement sain et sécuritaire tout au long de la pandémie.

En outre, SPC a déployé des efforts additionnels afin de créer un environnement de travail inclusif pour tous ses employés. En 2021, le président et le premier vice-président de SPC ont mis en place un Conseil de la diversité afin de fournir une orientation concrète pour s'attaquer aux obstacles systémiques au sein de SPC. Le Ministère a également offert divers outils, formations et ressources aux gestionnaires et aux employés afin de les sensibiliser aux questions en lien avec la diversité et l'inclusion.



## Portée et méthodologie de l'évaluation



## Portée de l'évaluation

Au sein du gouvernement du Canada, une évaluation est constituée d'une collecte et d'une analyse systématiques et neutres des données probantes en vue d'évaluer le bien-fondé, le mérite ou la valeur. L'évaluation oriente la prise de décisions, les améliorations, l'innovation et la reddition de comptes.

Une évaluation vise généralement à examiner la pertinence, la réactivité, l'efficacité et l'efficience de programmes, de politiques ou de priorités. Les évaluateurs ont habituellement recours à des méthodes de recherche fondées sur les sciences sociales.

Selon les lettres de mandat de décembre 2021, tous les ministères devaient tirer des leçons de la pandémie afin de mieux s'adapter et d'élaborer des moyens plus agiles et plus efficaces de servir la population canadienne. Cette évaluation de la réponse à la pandémie de COVID-19 devrait aider SPC à respecter cet engagement.

L'évaluation portait sur la réactivité, l'efficacité, la durabilité et l'efficience de la réponse du Ministère. Elle avait pour but d'orienter la prise de décisions et de soutenir l'amélioration du programme.

La période examinée débute au moment du passage au télétravail dans l'ensemble du gouvernement du Canada en mars 2020 et s'échelonne jusqu'à la fin de la phase de collecte des données, en mars 2022.

Cette évaluation a été gérée et réalisée à l'interne par le Bureau de la vérification et de l'évaluation. L'équipe d'évaluation bénéficiait d'une expertise externe pour mener à bien certaines activités de collecte de données à même certaines sources déterminées.

### Cette évaluation abordait les questions clés suivantes :

#### Réactivité

Dans quelle mesure SPC a-t-il réagi face aux demandes urgentes et changeantes dans le contexte de la COVID-19?

Quels sont les facteurs qui ont favorisé ou entravé la réactivité du Ministère?

#### Efficacité

Quelle a été l'efficacité des mesures prises par SPC en réponse à la pandémie?

#### Durabilité

À quel point les mesures prises en réponse à la pandémie de COVID-19 étaient-elles viables?

#### Efficience

À ce stade, quelles sont les possibilités d'améliorer l'efficience?

# Méthode

Contrairement aux programmes habituels, les mesures prises pour répondre à la crise de la COVID-19 n'étaient pas appuyées par certains documents clés, dont des documents de planification, des modèles logiques et des cadres de mesure du rendement. L'évaluation s'appuyait sur des approches axées sur l'utilisation et des méthodes mixtes. En tout, sept sources de données différentes ont été utilisées pour orienter l'évaluation.



## Revue de documents

Les documents internes pertinents ont été examinés, notamment les documents de planification et de stratégie organisationnelles, les documents en lien avec le Cadre ministériel des résultats, les documents sur les programmes, les documents d'examen interne, les rapports de sondages auprès des employés, etc.



## Entretiens avec des informateurs clés

Entre avril 2021 et février 2022, des entretiens semi-structurés (n=38 informateurs) ont été menés avec des membres de la direction et du personnel de SPC, des dirigeants principaux de l'information de clients et d'homologues internationaux.



## Analyse des données administratives

Divers ensembles de données provenant du dépôt de données d'entreprise ont été analysés, notamment les sondages sur l'avenir du travail, les sondages de l'Initiative de rétroaction sur la satisfaction de la clientèle et les sondages sur la satisfaction de la clientèle en lien avec la prestation de services.



## Revue de littérature

Trois revues de littérature ont été réalisées afin d'examiner la littérature parue récemment ainsi que les leçons tirées au Canada, aux États-Unis et en Europe pour renforcer l'engagement des employés dans un contexte pandémique. Une revue de la littérature interne sur le rôle joué par les technologies de l'information dans le cadre de la réponse à la COVID-19 a également été réalisée.



## Analyse comparative internationale

Une analyse comparative des réponses à la COVID-19 fournies par le secteur public des technologies de l'information dans certains pays a été réalisée. L'analyse a permis de recenser des pratiques exemplaires et des leçons tirées qui pourraient s'avérer utiles pour SPC. L'Allemagne, le Danemark, l'Australie et les Pays-Bas étaient les pays visés par l'analyse.



## Étude de cas

Une étude de cas du processus de demande opérationnelle a été menée pour déterminer les problèmes d'efficacité. L'étude de cas prévoyait un examen des documents disponibles (n=18), une analyse des données du Système de suivi de l'intégration opérationnelle, ainsi que des entretiens avec certains informateurs clés (n=9) des parties prenantes concernées.



## Sondage auprès de la clientèle

Les organismes clients ont été interrogés afin de déterminer dans quelle mesure la réponse de SPC à la pandémie a soutenu leurs besoins numériques et programmatiques en constante évolution. Le taux de réponse à l'enquête s'élevait à 55 % (n=23).

## Réactivité et efficacité

Pendant la crise de la COVID-19, la frontière traditionnelle entre la réponse aux besoins changeants des clients (pertinence et réactivité) et la prestation de solutions efficaces s'est estompée. Les constats faits dans le cadre de l'évaluation donnent à penser que SPC a fourni des services essentiels liés à la pandémie de manière réactive et efficace, preuve de sa capacité à fournir des services ininterrompus et fiables pour répondre aux demandes urgentes.

## SPC a travaillé avec rapidité et agilité pour soutenir la prestation de services essentiels liés à la pandémie et pour permettre aux employés du gouvernement de travailler à distance.

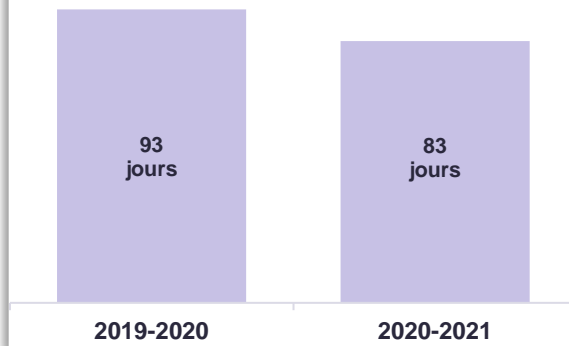
« Le fait que nous ayons pu mobiliser l'ensemble du personnel sur le réseau aussi rapidement témoigne de la rapidité avec laquelle SPC nous a aidés à y parvenir. Compte tenu d'où nous étions avant la COVID, cette réussite est **incroyable.** »

– Organisme partenaire, entretien

« La rapidité de réponse de SPC à toutes nos demandes urgentes en soutien aux activités d'intervention en cas de crise a été **absolument incroyable.** SPC a travaillé sans relâche, à toute heure du jour, tout au long de la crise. »

– Organisme partenaire, entretien

**En 2020-2021, on a constaté une réduction du temps médian (jours) requis pour traiter les demandes opérationnelles**



Source : Dépôt de données d'entreprise (février 2022)

En 2019-2020, les efforts continus de SPC à l'échelle du gouvernement (l'approche d'entreprise) ont jeté les bases en vue de répondre aux demandes sans précédent suscitées par la pandémie de COVID-19. Ces efforts ont soutenu le passage soudain au télétravail dans les ministères, le besoin accru en matière de services numériques et le déploiement rapide de nouveaux services, prestations et outils pour soutenir la population canadienne.

Au cours des premières semaines de la pandémie, les secteurs de service et les fonctions de gestion des services ont été sévèrement mis sous pression et ont dû travailler avec une rapidité et une agilité sans précédent. **Les calendriers d'exécution d'initiatives qui auraient normalement pris plusieurs mois ou années à réaliser ont été comprimés en jours et en semaines.**

Par exemple, en mars 2020, dans la foulée de l'entrée en vigueur de l'ordonnance de travail à domicile, SPC a rapidement accru sa bande passante de 66 % et augmenté sa capacité d'accès à distance sécurisé de 111 % pour s'assurer que les fonctionnaires disposent d'un réseau fiable pour se connecter depuis leur domicile.

De plus, SPC a rapidement déployé Microsoft 365 et d'autres outils de collaboration sur le lieu de travail (dont de nouveaux services de téléconférence) afin d'augmenter la capacité de travail à distance et de maintenir l'efficacité de la prestation de services. De mai 2020 à septembre 2020, SPC a accéléré la mise en œuvre de Microsoft Teams, qui est passé de deux ministères à trente-cinq, afin de fournir un environnement sécurisé pour la communication et la collaboration numériques. En outre, SPC a renforcé les capacités de ses services de conférence et de son centre d'appels, ce qui a permis une augmentation de 320 % de l'utilisation de ces services.

Dans les entretiens et les sondages, les organismes partenaires mentionnaient constamment que **le Ministère avait rapidement déployé des services de soutien de la capacité organisationnelle en début de crise et avait dépassé les attentes des clients** pour ce qui est de la rapidité de la prestation de ses services.

L'analyse des données du processus de demande opérationnelle a révélé **une nette réduction du temps médian de résolution des demandes pendant la pandémie.** Bien que la réduction des délais de traitement avait commencé avant la pandémie, cette tendance s'est poursuivie tout au long de la première année de la réponse à la COVID-19.

## La satisfaction des clients a augmenté considérablement.

« La réponse de SPC à la COVID-19 a été **phénoménale** ».

- Organisme partenaire, entretien

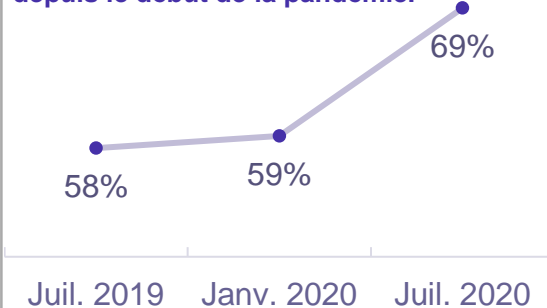
« SPC a fait un travail **remarquable**. La réponse aux besoins liés à la COVID-19 a été très rapide et **couronnée de succès**, et a fourni d'excellents résultats. »

- Organisme partenaire, entretien

« Nous avons prouvé que SPC 3.0 est un modèle qui fonctionne et qui nous permet d'être plus agiles et plus réactifs. Maintenant que notre client a adopté l'approche d'entreprise, il en voit la valeur. »

- Membre du personnel de SPC, entretien

**La satisfaction des partenaires quant au temps requis pour recevoir des services de SPC a connu une hausse considérable depuis le début de la pandémie.**



Source : Sondages sur la satisfaction globale en lien avec la prestation des services (avril 2022)

Sur le plan des résultats, SPC ne mesure pas actuellement l'incidence de son rendement et de sa contribution sur l'atteinte des résultats opérationnels par les organismes partenaires. La satisfaction des clients est plutôt utilisée comme indicateur pour mesurer les résultats à court et à long terme découlant des services et des programmes de SPC. **Il est nécessaire de recueillir des données sur les résultats afin de permettre une mesure probante du rendement et de l'incidence de celui-ci.**

Malgré ces réserves, les évaluations de la satisfaction de la clientèle ont démontré une **satisfaction accrue quant à la rapidité de la prestation des services** au plus fort de la réponse à la COVID-19 par rapport au rendement d'avant la pandémie. Selon les sondages sur la satisfaction globale en lien avec la prestation des services, la satisfaction globale des organismes partenaires par rapport au délai de prestation des services est passée de 59 % en janvier 2020 à 69 % en juillet 2020.

Certaines personnes interrogées par SPC ont déclaré que la rapidité et l'efficacité de la réponse du Ministère à la COVID-19 démontraient la capacité de SPC à fournir des services ininterrompus en réponse aux demandes urgentes. **Cela a permis d'améliorer la crédibilité de la vision stratégique de SPC, soit l'approche d'entreprise, aux yeux de ses organismes partenaires.**



## **Principaux facteurs favorisant la réactivité et l'efficacité**

L'évaluation a permis de recenser plusieurs facteurs ayant favorisé la réactivité et l'efficacité du Ministère.

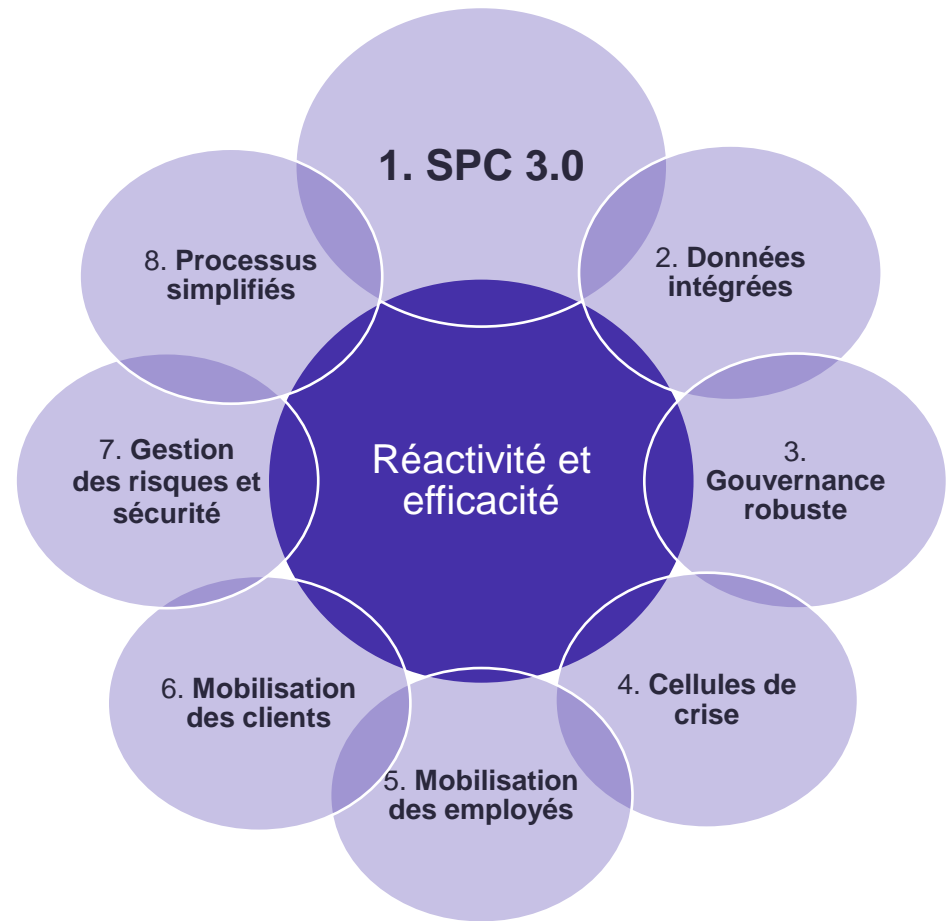


## De nombreux facteurs ont favorisé la réactivité et l'efficacité de la réponse du SPC à la COVID-19.

---

De nombreux facteurs ont constamment favorisé la réactivité et l'efficacité du Ministère. L'évaluation a permis de relever **huit principaux facteurs contributifs**.

Ces facteurs couvraient une gamme d'éléments, allant de l'élaboration d'une orientation stratégique aux pratiques liées aux activités quotidiennes.



## Facteurs favorisant la réactivité et l'efficacité. (1 sur 5)

### Pratiques exemplaires internationales

Selon l'étude comparative internationale, la création de bases de données consolidées et intégrées est une pratique exemplaire qui favorise la prise de décisions en contexte de pandémie.

### 1. Les priorités de SPC 3.0 constituaient le fondement du succès de la réponse à la COVID-19.

Lancée au printemps 2019, soit avant la pandémie, SPC 3.0 est la stratégie de SPC pour améliorer la prestation de ses services. SPC 3.0 définit une approche d'entreprise pangouvernementale pour moderniser et consolider l'infrastructure informatique du GC. SPC 3.0 met l'accent sur le passage d'opérations indépendantes à des systèmes informatiques communs qui permettent d'accélérer les délais, de renforcer la collaboration, d'accroître la fiabilité et de réduire les risques.

**L'élaboration de SPC 3.0 est un facteur clé ayant permis de répondre aux demandes urgentes et changeantes dans le contexte de la COVID-19.** SPC 3.0 a établi les bonnes priorités relatives à la réponse de SPC à la COVID-19 en fournissant une stratégie pour une « approche d'entreprise ». Cette approche concentre les travaux sur les réseaux et la sécurité, les outils de collaboration sur le lieu de travail et la prestation de services numériques. **Ces priorités se sont avérées adéquates, car elles ont permis à SPC de coordonner ses efforts et ses mesures autour des aspects les plus essentiels de la réponse à la COVID-19.**

### 2. Le dépôt de données d'entreprise a permis d'améliorer la réactivité de SPC pendant la pandémie.

Créé en janvier 2020 par le Centre d'expertise en matière de données et d'analyses, tout juste avant le début de la pandémie de COVID-19, le dépôt de données d'entreprise sert à fournir des renseignements en temps opportun sur les pannes et à établir la priorité des exigences opérationnelles dans l'ensemble du gouvernement du Canada. Selon les personnes interrogées au sein de SPC, **le dépôt de données d'entreprise a contribué à la réponse du Ministère à la COVID-19 en fournissant un accès à des données fiables provenant de sources de données intégrées.** Le Dépôt a permis de soutenir des activités fondées sur les données, par exemple l'analyse comparative, les prévisions et l'établissement de priorités, ce qui a permis de prendre des décisions efficaces et proactives.

## Facteurs favorisant la réactivité et l'efficacité. (2 sur 5)

### Pratiques exemplaires internationales

Les représentants des pays ayant participé à l'étude comparative internationale ont mentionné l'utilisation de « marathons de programmation » fort semblables aux cellules de crise de SPC afin d'élaborer des solutions à la pandémie. Tout comme une cellule de crise, un marathon de programmation réunit des équipes et des parties prenantes qui collaborent en vue de favoriser la résolution de problèmes.

### 3. Le processus de gestion des urgences existant a permis la mise en place de structures organisationnelles pour assurer une gouvernance robuste.

Le processus actuel de gestion des urgences de SPC prévoit une approche structurée et globale de la gestion des urgences. En raison des demandes et des changements urgents liés à la pandémie de COVID-19, SPC est passé d'un modèle de services type à un modèle de gestion d'urgence.

Au fil de l'évolution des interventions de SPC liées à la pandémie, le plan stratégique de gestion des urgences de SPC a été activé à différents niveaux afin de fournir de l'orientation et une gestion de la réponse du Ministère à la pandémie. **Le plan a permis au Ministère de déclarer rapidement une situation d'urgence, d'établir une structure de gouvernance d'urgence et d'élaborer le plan d'intervention en cas de pandémie de SPC.**

### 4. Des cellules de crise ont été mises en place et dotées en ressources afin de fournir une orientation générale pour la coordination du plan d'intervention en cas de pandémie du Ministère.

Pendant la phase de crise de la pandémie, les **cellules de crise ont fourni aux membres de l'équipe d'intervention d'urgence un espace centralisé en vue de favoriser la collaboration et de faciliter la communication, d'échanger sur divers enjeux, de résoudre les problèmes, de coordonner les tâches et d'atténuer les risques.** En collaborant avec les organismes partenaires, ces cellules de crise ont accéléré le temps de réponse de SPC en permettant de résoudre les problèmes ou les incidents critiques dès qu'ils se manifestaient.

Par exemple, les cellules de crise établies pour l'Agence du revenu du Canada ont largement contribué à la réussite du lancement de la PCU et ont contribué à la surveillance de l'infrastructure de l'ARC lorsqu'elle a dû composer avec des volumes extrêmement élevés de demandes de prestations.

## Facteurs favorisant la réactivité et l'efficacité. (3 sur 5)

Bien que de nombreux employés aient subi les répercussions négatives de la COVID-19, **les employés de SPC ont rapporté une augmentation notable de leur sentiment de fierté en tant qu'employés de SPC.**

Selon les données recueillies lors de divers sondages auprès des fonctionnaires fédéraux, on a noté une augmentation du nombre d'employés de SPC qui, par rapport à l'avant-COVID-19,

- ont déclaré se sentir valorisés au travail;
- ont déclaré aimer leur travail;
- ont déclaré retirer un sentiment de satisfaction de leur travail;
- ont déclaré être fiers de leur travail;
- recommanderaient SPC en tant qu'endroit où il fait bon travailler;
- se disaient satisfaits de leur organisme;
- préféreraient rester à SPC, même si un emploi comparable était disponible ailleurs dans la fonction publique fédérale.

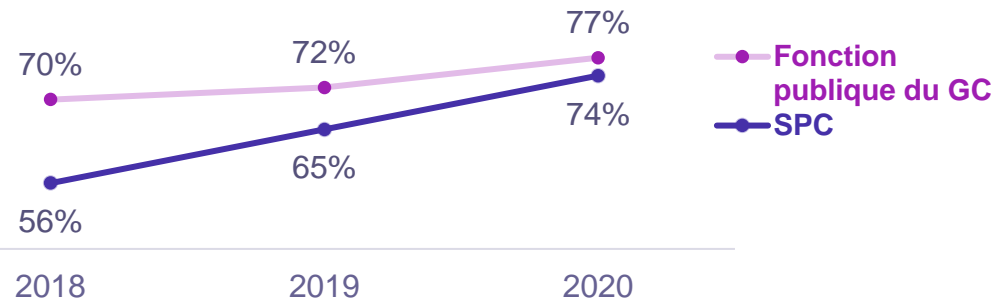
### 5. Des objectifs communs ont permis d'accroître l'engagement et l'autonomisation des employés.

Les constats faits dans le cadre de l'évaluation donnent à penser qu'il y avait une compréhension claire et solide, parmi les gestionnaires et employés de tous les échelons, des objectifs communs pour la réponse de SPC à la COVID-19, ainsi que du niveau d'urgence requis pour atteindre ces objectifs.

Selon les personnes interrogées, les dirigeants de SPC étaient perçus comme étant facilement disponibles et accessibles. Ils aidaient à établir des liens entre les employés, ainsi qu'entre l'organisme et ses employés, tout en aidant ces derniers à composer avec des niveaux élevés d'incertitude. Bon nombre de personnes interrogées ont déclaré que la COVID-19 a mis en évidence l'importance du rôle du Ministère. La pandémie a également aidé les employés à prendre conscience de la valeur de leur travail en l'harmonisant sur les valeurs les plus importantes de SPC.

Dans les sondages sur l'avenir du travail, les employés de SPC ont déclaré avoir une meilleure compréhension de leurs objectifs professionnels. En outre, **les employés ont déclaré se sentir en confiance, être valorisés et avoir un sentiment accru de fierté à l'égard de leur travail.** Les personnes interrogées ont également fait état d'un accès accru à leurs hauts fonctionnaires et d'une réduction de la hiérarchie. Certaines ont mentionné que la direction de SPC déléguait stratégiquement les responsabilités aux échelons inférieurs. Cette pratique a contribué à motiver et à responsabiliser les employés, ce qui a permis d'accroître la capacité globale d'intervention d'urgence du Ministère.

**Le sentiment de satisfaction des employés de SPC quant aux heures supplémentaires s'est accru pour se rapprocher de la moyenne du GC.**



Source : Sondages auprès des fonctionnaires fédéraux

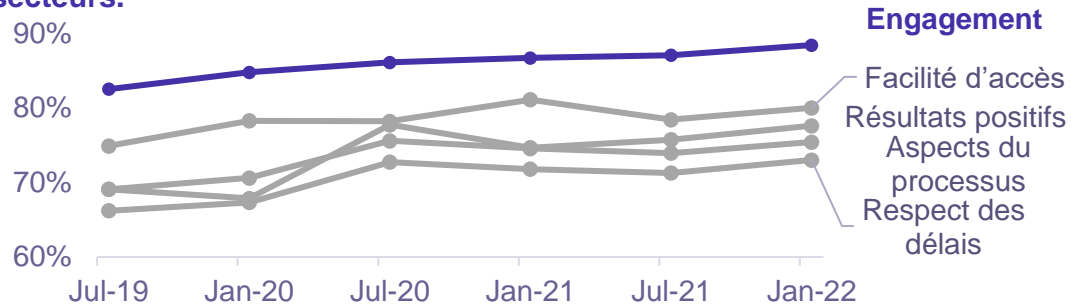
## Facteurs favorisant la réactivité et l'efficacité. (4 sur 5)

### 6. L'efficacité de l'approche en matière de prestation de services aux clients de SPC était un facteur clé pour favoriser la capacité du Ministère à répondre aux besoins des clients pendant la pandémie de COVID-19.

D'après les sondages sur la satisfaction globale en lien avec la prestation des services, **c'est sur les questions en lien avec l'engagement que les organismes partenaires se sont dits les plus satisfaits**. L'engagement de l'équipe responsable des relations avec les clients a obtenu une note plus élevée que les aspects de la facilité d'accès, des résultats positifs, des processus et du respect des délais. Les partenaires estimaient que leur chargé de clientèle comprenait leurs besoins et leurs priorités. Ils estimaient en outre que leur chargé de clientèle faisait le maximum pour s'assurer de satisfaire à leurs besoins et de respecter leurs priorités.

Cette constatation a également été confirmée par le sondage auprès des clients mené dans le cadre de l'évaluation. Selon ce sondage auprès des clients, **les efforts de SPC en matière de collaboration et d'engagement ont reçu l'une des meilleures notes parmi tous les aspects abordés**. La plupart des partenaires étaient soit satisfaits, soit très satisfaits des consultations et de l'engagement de SPC auprès de leur organisme en matière de prise de décisions pendant la pandémie.

#### Le taux de satisfaction globale des clients relatif à l'engagement surclassait systématiquement tous les autres secteurs.



Source : Sondages sur la satisfaction globale en lien avec la prestation des services (avril 2022)

## Facteurs favorisant la réactivité et l'efficacité. (5 sur 5)

---

### 7. L'intervention précoce des fonctions internes de soutien opérationnel a contribué à améliorer l'efficacité opérationnelle.

Certaines personnes interrogées ont déclaré que la COVID-19 a mis en évidence l'importance de certaines fonctions internes de soutien opérationnel (p. ex. la gestion des risques et la cybersécurité) et les a placées au premier plan de la réponse de SPC à la pandémie. En conséquence, **ces équipes ont été consultées et mobilisées plus tôt dans le processus opérationnel, ce qui a contribué à améliorer l'efficacité opérationnelle.**

### 8. La suppression du surplus de formalités administratives et la simplification de certains processus ont favorisé la rapidité d'exécution pendant la pandémie.

Dans les sondages menés auprès des clients aux fins de l'évaluation, les partenaires ont exprimé le fait que SPC **avait fait preuve d'ouverture et de souplesse** en modifiant certains de ses processus pour améliorer la rapidité. La plupart des répondants (65 %) s'entendaient pour dire que SPC avait ajusté ses processus pour permettre un déploiement rapide des solutions pendant la pandémie. Cette perception était aussi partagée par les organismes partenaires interrogés. Par exemple, un partenaire a donné un exemple de la façon dont SPC a ajusté un processus rigide et coûteux en temps d'accueil du personnel afin de fournir une solution plus rapide. Quelques partenaires ont également commenté la souplesse du Ministère par rapport à la présentation des demandes opérationnelles en permettant que les documents à l'appui soient présentés en parallèle.

## **Facteurs ayant eu des effets mitigés ou défavorables sur la réactivité et l'efficacité**

L'évaluation a mis en évidence plusieurs facteurs qui ont joué un rôle très positif au début de la pandémie, mais dont les effets sont devenus plus mitigés au fil du temps, et d'autres qui ont peut-être même entravé la réactivité et l'efficacité du ministère.

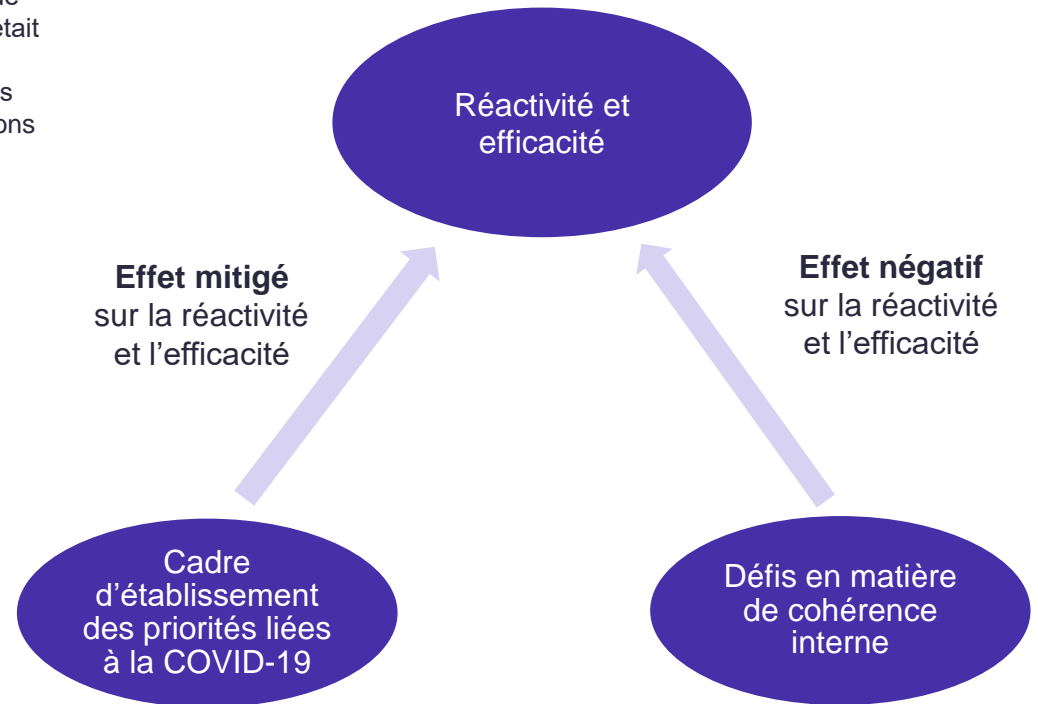


## Certains facteurs ont eu des effets mitigés, voire défavorables, sur la réactivité et l'efficacité de la réponse de SPC à la COVID-19.

---

Si le cadre d'établissement des priorités en lien avec la COVID-19 a facilité la mise en œuvre d'un mandat clair et de priorités liées à la pandémie lors de la réponse initiale, il n'était plus perçu comme étant efficace à la fin de la période d'évaluation. En outre, l'accent mis sur les activités urgentes liées à la pandémie a entraîné des retards dans les opérations non essentielles.

L'évaluation a également permis de relever **certaines problèmes de cohérence interne** qui ont pu entraver la réactivité et l'efficacité.



## Au départ, le cadre d'établissement des priorités liées à la COVID-19 a considérablement facilité la mise en œuvre des priorités liées à la pandémie.

« Des processus de **contrôle accru et de hiérarchisation des changements** ont été intégrés et bien gérés, ce qui a permis de cibler des questions plus urgentes et pertinentes. »

– Organisme partenaire, Initiative de rétroaction sur la satisfaction de la clientèle (IRSC), juillet 2021

Les personnes interrogées par SPC qui ont participé au processus d'intégration opérationnelle ont déclaré que le cadre d'établissement des priorités liées à la COVID-19 était **clair, efficace et avait contribué à faciliter la réponse à la pandémie**. Après sa mise en œuvre, le cadre a été régulièrement réévalué et amélioré afin de répondre aux besoins de la situation pandémique en constante évolution.

Les organismes partenaires ont également exprimé leur satisfaction quant à la priorité accordée par SPC à ses services en lien avec la COVID-19. Selon les sondages menés dans le cadre de l'IRSC, 85 % des organismes partenaires se sont dits satisfaits **du degré d'équité dans l'établissement de la priorité des efforts liés à la COVID-19**.

Les organismes partenaires interrogés ont déclaré à plusieurs reprises que le cadre d'établissement des priorités liées à la COVID-19 était **équitable, bien communiqué et bien géré**. Ce cadre a contribué à faciliter la mise en œuvre des priorités liées à la pandémie au cours de la réponse initiale. Ces organismes ont également mentionné que la mise en œuvre par SPC du cadre d'établissement des priorités liées à la COVID-19 était **collaborative et cohérente**, et que les responsabilités et les attentes avaient été bien communiquées.

Les partenaires ont également aimé qu'on leur offre la possibilité de négocier les niveaux de priorité, au besoin. Les personnes interrogées ont déclaré que SPC et ses partenaires **avaient une compréhension et une acceptation communes** des priorités en lien avec la COVID-19. Cela était considéré comme un facteur important en faveur de l'efficacité du cadre d'établissement des priorités liées à la COVID-19.

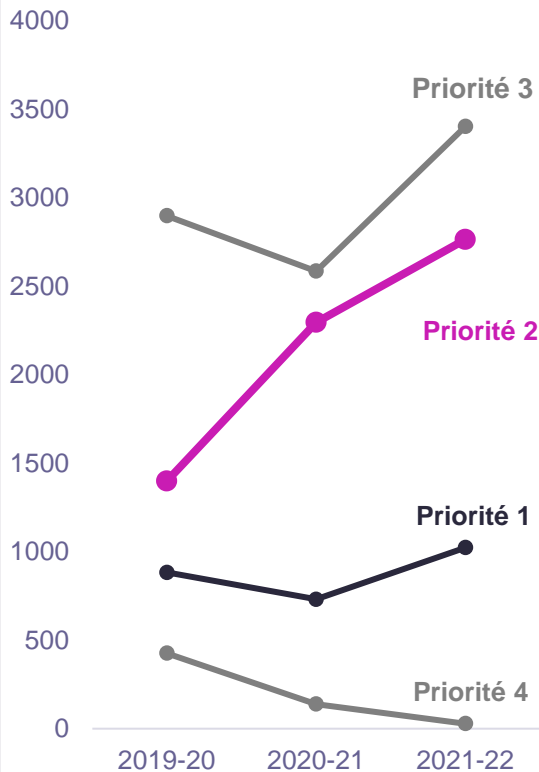
Avant la pandémie
<b>Priorité 1</b>
Délais serrés
<b>Priorité 2</b>
Délais réduits et priorités élevées des clients
<b>Priorité 3</b>
Réponse type
<b>Priorité 4</b>
Faible



Cadre de la COVID-19
<b>Priorité 1</b>
Tout ce qui concerne la COVID-19 ou les priorités du GC
<b>Priorité 2</b>
Toutes les demandes opérationnelles et les priorités élevées des clients
<b>Priorité 3</b>
Les meilleurs efforts
<b>Priorité 4</b>
EN ATTENTE

Cependant, il y a eu une augmentation considérable de la demande pour des services non liés à la pandémie ayant une priorité élevée pour les clients, après la mise en œuvre du cadre d'établissement des priorités liées à la COVID-19.

**Il y a eu une augmentation considérable des DO classées en tant que priorité 2 pendant la pandémie.**



Source : Dépôt de données d'entreprise (mai 2022)

Le cadre d'établissement des priorités liées à la COVID-19 est venu « reprogrammer » toutes les demandes de service auparavant considérées comme ayant une priorité élevée (c.-à-d., niveau de priorité 1 ou niveau de priorité 2) pour leur attribuer le niveau de priorité 2. Ces demandes étaient considérées comme moins prioritaires que tous les services liés à la pandémie (priorité 1).

Après la mise en œuvre du nouveau cadre, **on a constaté une augmentation considérable des demandes de services non liées à la pandémie et de priorité très élevée pour les clients.**

Selon les entretiens menés, plusieurs facteurs expliquent cette augmentation des demandes de priorité 2 :

Les partenaires ont continué à fournir et à élargir les services essentiels à la population canadienne.

La demande a augmenté pour des services numériques, tant pour les citoyens que pour les services internes.

Les partenaires ont commencé à se préparer à un éventuel retour sur le lieu de travail.

Le nombre de demandes de mise à niveau de l'infrastructure a augmenté.

Les partenaires ont accru leurs efforts pour faire passer leurs demandes opérationnelles aux échelons supérieurs de priorité de SPC.

Le nombre de demandes hautement prioritaires pour les partenaires a augmenté.

## À l'issue de l'étape de la collecte des données, le cadre d'établissement des priorités liées à la COVID-19 était perçu comme n'étant plus efficace dans un contexte d'après-crise.

---

L'augmentation du nombre de demandes hautement prioritaires pour les clients a **entraîné des difficultés dans les efforts de classification**, malgré l'utilisation d'un cadre de sous-notation. Selon certaines personnes interrogées par SPC, l'établissement des priorités est devenu de plus en plus difficile à mesure que le gouvernement du Canada franchissait le pic de la crise de la COVID-19.

En septembre 2021, un nouveau cadre d'établissement des sous-priorités a été mis en place par le Conseil d'examen de l'intégration opérationnelle d'entreprise afin d'aborder les activités de retour sur le lieu de travail pour les partenaires de SPC. Les nouveaux critères attribuent une note de sous-priorité pour différencier les activités liées à la COVID-19 et les activités de retour sur le lieu de travail.

Si le cadre d'établissement des priorités liées à la COVID-19 d'origine était perçu comme clair et utile, **la clarté et l'utilité du nouveau cadre d'établissement des sous-priorités n'ont pas encore été démontrées**. Les personnes interrogées ont déclaré qu'il manquait de clarté et qu'il ouvrait la porte à l'interprétation. En conséquence, il est utilisé de manière aléatoire par les différents partenaires et pour différentes demandes de service. De plus, après l'application de la nouvelle matrice d'attribution de sous-notes, de nombreuses demandes opérationnelles ont reçu la même sous-note, ce qui va à l'encontre de l'objectif d'une classification plus détaillée. Dans l'ensemble, les personnes interrogées percevaient que le cadre d'établissement des priorités liées à la COVID-19 n'était plus suffisant pour favoriser une prestation de services efficace dans un contexte d'après-crise.

## Les priorités de réponse à la crise qui étaient axées sur les services essentiels ont eu des répercussions sur les activités régulières et les organismes moins prioritaires.

« Tout ce qui n'était pas lié à COVID-19 a été mis en suspens. Après deux ans de pandémie, ces questions en suspens viennent vraiment nous rattraper. **Les demandes non critiques sont maintenant critiques.** »

- Organisme partenaire, entretien

« Les ministères de petite envergure sont plus souples, de sorte que SPC a su les mobiliser efficacement [avant la COVID]. Maintenant, nous avons perdu le statut d'innovateur. Nous sommes à la fin de la file d'attente. »

- Organisme partenaire, entretien

« Parfois, comme c'est le cas avec tous les autres ministères de moindre envergure, **notre voix se perd** dans le brouhaha des besoins. »

- Organisme partenaire, Initiative de rétroaction sur la satisfaction de la clientèle, juillet 2021

### Les priorités de réponse à la crise ont retardé certaines activités régulières.

L'accent mis sur les activités urgentes en lien avec la pandémie a entraîné le report de services opérationnels non critiques. Bien que certains de ces services n'étaient plus nécessaires en raison de la transformation opérationnelle, la plupart étaient toujours importants pour les partenaires.

Lors des entretiens et des sondages, **de nombreux partenaires ont indiqué que certaines de leurs demandes de service qui avaient été désignées comme peu prioritaires auraient dû se voir attribuer une priorité plus élevée.** Au moment de la présente évaluation, soit près de deux ans après le début de la pandémie, ces organismes continuaient de subir des retards dans le traitement de certaines de leurs demandes de service.

D'après les sondages sur la satisfaction globale en lien avec la prestation des services, parmi les organismes qui ont déclaré éprouver des problèmes avec la prestation de services de SPC en 2020, beaucoup ont mentionné qu'un ou plusieurs de ces problèmes n'étaient toujours pas résolus en 2021. Bien que les organismes comprenaient pourquoi ils devaient céder la place aux activités urgentes liées à la pandémie pendant la réponse initiale, ils **étaient de plus en plus préoccupés par l'incidence de ces retards sur la continuité de leurs activités** dans un contexte d'après-crise.

### Les priorités de la réponse à la crise qui avaient trait aux services essentiels ont aussi eu une incidence sur les organismes qui ne prenaient pas directement part à la réponse.

La réponse de SPC à la COVID-19 se concentrait sur les ministères et organismes qui fournissaient des applications et des services essentiels à la population canadienne pendant la pandémie. Bien que cette stratégie ait permis de répondre efficacement aux besoins et aux exigences urgents pendant la COVID-19, elle a **eu une incidence disproportionnée sur les organismes qui se percevaient comme moins prioritaires, car ils ne participaient pas directement aux efforts de réponse à la pandémie.**

Selon les entretiens et l'analyse des données administratives, **ces organismes ont déclaré avoir fait l'expérience d'une communication et d'une collaboration médiocres de la part de SPC** par rapport aux autres organismes. Ces organismes ont aussi indiqué qu'ils devaient faire remonter les demandes aux échelons supérieurs afin de recevoir des services en temps voulu.

## Bien que les efforts de SPC étaient généralement harmonisés, il existait des possibilités d'action plus cohérente.

### Pratiques exemplaires internationales

À l'échelle internationale, la réponse à la pandémie a mis en évidence la nécessité de consolider les renseignements provenant de différents organismes et systèmes d'information. Cela suppose souvent de partager des renseignements au-delà des frontières organisationnelles. Alors que la plupart des systèmes d'information gouvernementaux n'ont pas été conçus à l'origine pour promouvoir l'intégration, il a été reconnu qu'il était urgent que les **gouvernements éliminent les vases clos et fonctionnent de manière plus cohérente.**

Lors des discussions avec les secteurs publics des TI d'autres pays, la **capacité à fonctionner en collaboration au-delà des frontières organisationnelles a été la pratique exemplaire la plus mentionnée** pour répondre à la COVID-19. Cette pratique consiste notamment à **partager des renseignements entre les ensembles de données, les systèmes et les organismes afin d'éclairer la prise de décisions.** Dans les secteurs où des vases clos existent, le manque de coordination était considéré comme un obstacle majeur à l'efficacité de la réponse.

« Dans un contexte de sortie de pandémie, il faut encourager une meilleure intégration des équipes et des projets. »

– Organisme partenaire, sondage auprès des clients

Bien que la gouvernance d'urgence de SPC pendant la pandémie ait été considérée comme efficace en raison d'une compréhension et d'un engagement communs entre les employés et la direction, il est possible de faire mieux sur le plan de **la coordination interne.** Une bonne coordination interne suppose des relations bien établies et des efforts synchronisés entre les différentes unités du Ministère. Parmi les caractéristiques d'une bonne coordination interne, notons des rôles et des responsabilités clairement définis, de solides liens entre les équipes, une communication efficace et des mesures unifiées.

Selon certaines personnes interrogées par SPC, il y a eu quelques **problèmes d'harmonisation** entre la gestion des urgences du Ministère et sa gouvernance organisationnelle régulière, ce qui a entraîné une certaine **confusion quant aux rôles et aux responsabilités** ainsi qu'aux paliers décisionnels pendant la pandémie.

Selon les personnes interrogées au sein de SPC et des organismes partenaires, certaines **lacunes ont été observées dans la prestation de services,** et ces lacunes mettaient en évidence un manque de coordination interne. Par exemple, une personne interrogée a parlé d'une série de demandes de service qui ont été résolues de manière décousue et ponctuelle. Un coup d'œil rétrospectif montre que c'est un dédoublement des efforts qui a entraîné des retards inutiles. Une autre personne interrogée a cité l'exemple d'une demande de mise à niveau d'infrastructure qui a nécessité plusieurs tentatives avant d'être traitée, car chaque secteur de service responsable se concentrait uniquement sur les tâches qu'il devait accomplir plutôt que sur le résultat global à atteindre.

Le succès des responsables des relations avec les clients dans la représentation et le soutien des ministères clients a parfois été entravé par leur capacité limitée à tirer parti des capacités internes des secteurs de service. Par exemple, les responsables de la prestation de services interrogés ont déclaré que, souvent, **ils ignoraient avec quel secteur communiquer pour assurer le suivi de certaines demandes opérationnelles.**

## Durabilité

La rapidité dont SPC a fait preuve dans la prestation de services en réponse aux besoins urgents pendant la COVID-19 pourrait ne pas être viable. La demande pour les services de SPC n'ayant cessé de croître, certains craignent que SPC n'ait pas la capacité requise pour satisfaire à la demande présente et à venir.



## Il y avait un manque de confiance au sein de SPC et des organismes partenaires quant à la capacité du Ministère à répondre à la demande présente et à venir.

« Nous éprouvons un **problème de capacité** et nous ne pouvons tout simplement pas répondre à la demande. »  
– Membre du personnel de SPC, entretien

« SPC éprouve des problèmes de capacité et de ressources. »  
– Organisme partenaire, entretien

« Le plus gros problème quant au maintien de la réponse de SPC à la COVID-19 relève de sa capacité. »  
– Organisme partenaire, sondage auprès des clients

Au cours des entretiens, les responsables des relations avec les clients et les responsables de la prestation de services ont exprimé leurs préoccupations quant au grand nombre de demandes opérationnelles reçues par SPC chaque année. **La perception commune exprimée à plusieurs reprises par les personnes interrogées est un manque de confiance quant à la capacité de SPC à répondre à la demande présente et à venir.**

Parmi les organismes partenaires qui ont répondu au sondage auprès des clients, 96 % ont convenu que les services de SPC avaient répondu à leurs priorités pendant la pandémie. Or, seulement 31 % des personnes interrogées ont reconnu que SPC avait la capacité de répondre à leurs demandes présentes. **À la question de savoir si SPC est bien positionné pour répondre à la demande à venir, ce pourcentage chute encore plus, pour atteindre seulement 17 %.**

SPC se doit de définir et de planifier adéquatement les activités en cours et prévues et de bien doter ces activités en ressources afin de répondre aux besoins du gouvernement du Canada dans un contexte d'après-pandémie.

### Perception des partenaires quant à la capacité de SPC de répondre à la demande présente et à venir :



Source : Enquête auprès des clients réalisée dans le cadre de la présente évaluation

## La rapidité de service dont a fait preuve SPC pour répondre aux besoins urgents pendant la COVID-19 pourrait ne pas être viable pour les employés.

« Bien que SPC ait relevé le défi de répondre aux exigences liées à la pandémie, c'est peut-être au détriment des personnes et des équipes clés qui ont travaillé sans relâche au début de la pandémie. Pour être prêt à faire face à une autre crise et à répondre aux besoins quotidiens des ministères, **SPC doit augmenter sa capacité et ne plus compter sur l'héroïsme des employés.** »

- Organisme partenaire, sondage auprès des clients

### La COVID-19 a confronté les employés à des défis sans précédent.

Selon le sondage éclair sur l'avenir du travail mené par le Ministère en juin 2020, 35 % des employés de SPC ont déclaré que la **COVID-19 a eu une incidence négative sur leur santé mentale**. Ce pourcentage est passé à 44 % en novembre 2020.

En outre, de nombreux employés ont dû composer avec **une charge de travail accrue et avec du stress lié au travail**. Dans le 3<sup>e</sup> sondage éclair sur l'avenir du travail effectué en juillet 2021, 51 % des employés ont déclaré devoir composer avec une charge de travail accrue, 25 % ont déclaré subir des niveaux élevés de stress lié au travail, et les 22 % restants ont déclaré ressentir une pression pour la production de résultats qui avait une incidence négative sur leur mieux-être. De nombreux responsables de SPC interrogés ont en outre signalé un épuisement important du personnel et un taux de rotation élevé dans leur unité de travail. Si les organismes partenaires ont apprécié la rapidité du service pendant la pandémie de COVID-19, certains ont reconnu qu'ils ne pourraient pas maintenir un tel rythme à plus long terme.

En outre, la **charge de travail et les contraintes de temps, jumelées à la facilité des communications numériques, ont eu des répercussions sur les interactions entre employés**. Selon les rapports du Bureau de l'ombudsman, le nombre d'incidents d'incivilité sur le lieu de travail a augmenté et s'accompagnait d'une baisse correspondante de la patience et de la tolérance.

### Il se pourrait que certains groupes visés par l'équité en matière d'emploi soient particulièrement vulnérables.

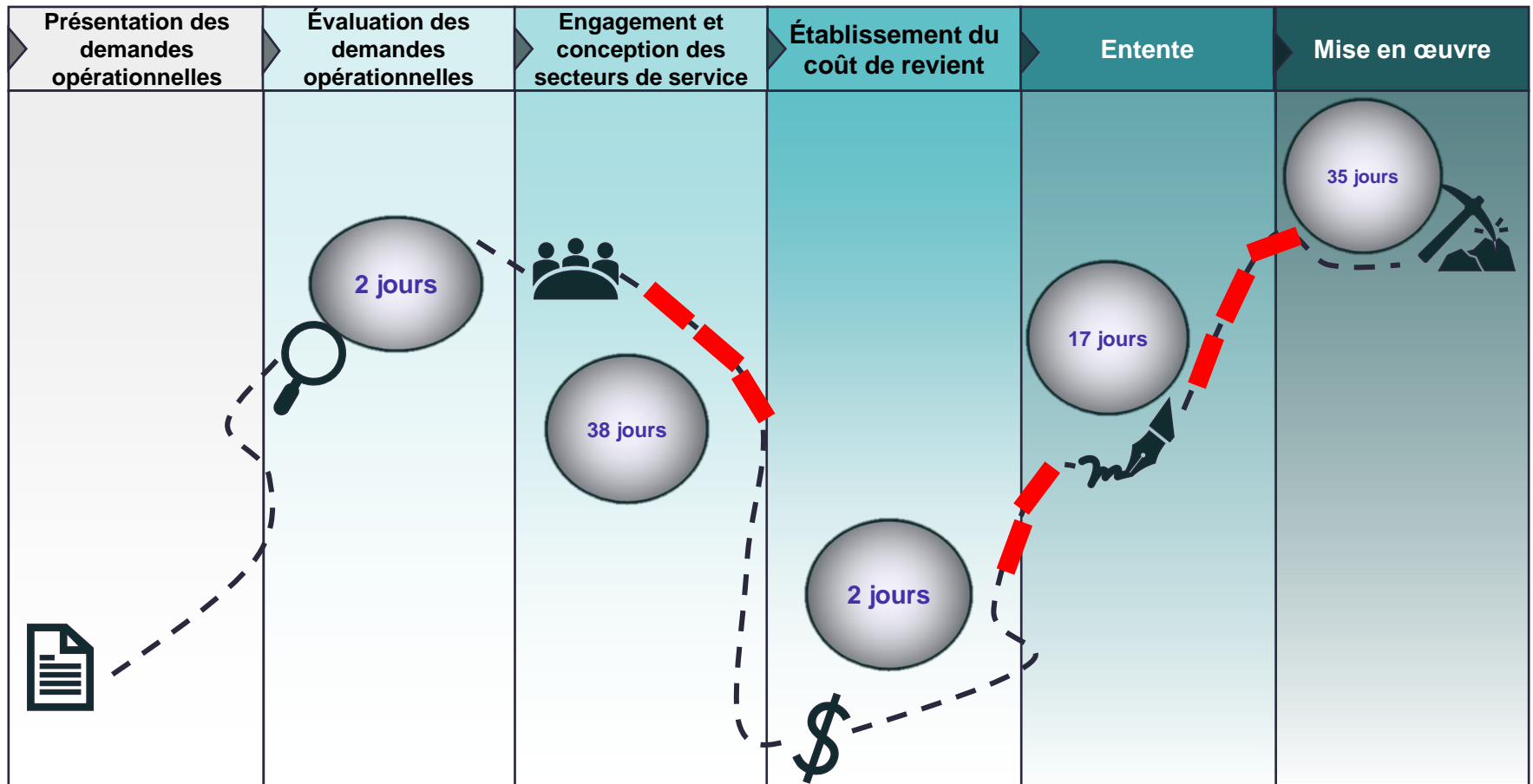
Selon les sondages éclairs sur l'avenir du travail effectués au cours de la première année de la pandémie, **les personnes handicapées et les employés LGBTQ2+ étaient plus susceptibles de rapporter des effets négatifs sur leur santé mentale ainsi qu'un sentiment d'isolement**. Les deux groupes étaient également moins susceptibles de déclarer avoir un accès suffisant aux ressources de santé mentale.

## Efficienne

Les mesures prises par SPC afin de soutenir l'infrastructure informatique du gouvernement du Canada ne suscitaient jamais l'espoir de réaliser des économies. Parallèlement, la réponse à la COVID-19 a exercé une pression énorme sur les processus opérationnels existants de SPC. Compte tenu des défis en matière de durabilité, il est impératif que SPC utilise le plus efficacement possible son enveloppe de ressources.

## Un examen des délais du processus de demande opérationnelle a mis en évidence des possibilités de réaliser des gains en efficacité.

Le processus de demande opérationnelle (DO) est la méthode par laquelle les partenaires présentent des demandes à SPC. Lors des entretiens menés aux fins de l'évaluation, les partenaires ont constamment évoqué le processus de traitement des DO en tant que secteur où des gains en efficacité étaient possibles. Une analyse des données administratives a révélé que des ressources déjà rares avaient été gaspillées pour concevoir et établir le coût de revient de demandes qui n'ont jamais été mises en œuvre. Parallèlement, l'arriéré croissant de dossiers de DO a eu une incidence sur la prestation de services de SPC.



\*Démonstration des délais médians en 2020-21

## Il y avait des inefficacités dans les étapes d'évaluation et de conception.

« La rédaction d'un document de demande opérationnelle est un art en soi. »

– Membre du personnel de SPC, entretien pour l'étude de cas

« Ce serait génial si tout le monde pouvait l'utiliser [le SSIO]! »

– Membre du personnel de SPC, entretien pour l'étude de cas

### L'étape de l'évaluation du processus de DO subissait les répercussions d'un manque d'information ou de la présentation de renseignements inexacts.

Un document de demande opérationnelle devait être rempli par les partenaires pour que SPC puisse déterminer avec précision la portée et le coût du travail. Après la présentation de la demande, l'évaluation devait passer par plusieurs stades d'examen. Malgré les progrès accomplis par le Conseil d'examen de l'intégration opérationnelle d'entreprise dans l'élaboration de son modèle, les personnes interrogées ont indiqué que **les documents en lien avec les demandes opérationnelles contenaient souvent de renseignements inexacts, ou que des renseignements étaient tout simplement manquants**. Cela entraînait le rejet de la demande et obligeait le demandeur à tout recommencer. Chaque fois qu'une demande était rejetée, cela pouvait ajouter une semaine au processus, et de multiples discussions entre les partenaires, les responsables de la prestation de services et les secteurs de services étaient souvent nécessaires. Il n'y avait pas de saisie du temps, si bien qu'il était impossible de déterminer les coûts en ressources engagés par de tels retards. Même si ces inefficacités ne sont pas le simple fait de la pandémie, elles ont nui à la capacité de SPC de fournir ses services plus efficacement lors de la réponse à la COVID-19.

### La mobilisation et la conception des secteurs de service ont subi l'incidence négative du nombre limité de documents sur les flux de travail ainsi que du travail en « vases clos ».

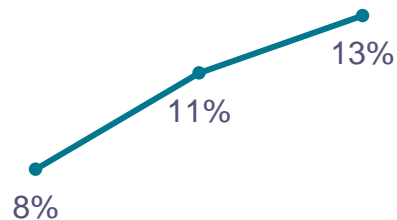
Bien que la durée de toutes les autres étapes du processus d'intégration opérationnelle ait été réduite pendant la COVID-19, la durée médiane de l'étape de la conception a augmenté, passant de 34 jours en 2019-2020 à 38 jours en 2020-2021. Selon les personnes interrogées, **le nombre limité de documents sur les flux de travail a eu une incidence sur la détermination et la mobilisation appropriées des secteurs de service**.

Le Système de suivi de l'intégration opérationnelle (SSIO) a été utilisé pour suivre les demandes opérationnelles tout au long du processus. Les personnes interrogées estimaient que, dans la mesure où il était utilisé de manière appropriée, le système était un excellent outil pour soutenir le déroulement des projets. Il permettait en outre de communiquer aux clients l'état de traitement de leurs demandes. Or, l'ensemble des responsables de la prestation de services qui ont participé à l'étude de cas ont déclaré que le système n'était pas utilisé efficacement par les secteurs de service. Par conséquent, ils devaient souvent recourir à d'autres méthodes pour communiquer avec les secteurs de service. De plus, il était difficile de suivre les demandes opérationnelles, depuis leur réception jusqu'à leur mise en œuvre, car **il n'y avait pas de lien direct entre les numéros de suivi des demandes dans le SSIO et les numéros de suivi des tickets utilisés par les secteurs de service**.

## Les annulations entraînent une désaffectation et un gaspillage de travail.

En excluant toutes les demandes opérationnelles dont la date de mise en œuvre cible se situe deux ans ou plus après leur date de présentation, l'analyse des données administratives a révélé que **l'arriéré des demandes opérationnelles d'une année sur l'autre avait augmenté au fil du temps.**

**Arriéré de DO qui n'ont pas encore été mises en œuvre deux exercices ou plus après leur dépôt**



2018-2019 2019-2020 2020-2021

Source : Dépôt de données d'entreprise (mai 2022)

### L'établissement des coûts a subi l'incidence des modifications de la portée, des coûts imprévus et des annulations.

**Le temps nécessaire à SPC pour estimer les coûts a été perçu par les partenaires comme l'un des principaux obstacles au processus de traitement des DO, et que cela avait une incidence sur leur propre capacité à planifier.** Les personnes interrogées ont donné plusieurs exemples de la manière dont l'étape de l'établissement des coûts a rendu le processus de DO plus complexe. Dans un exemple cité, des changements apportés par le client à la portée de sa demande ont nécessité une modification du document de demande opérationnelle aux fins d'ajustement des coûts, ce qui a ajouté 11 mois au délai global de traitement de la demande. Un autre exemple mentionnait le fait que, lorsque les coûts établis par SPC étaient jugés trop élevés par le demandeur, cela entraînant l'annulation de la demande.

Il importe de noter que SPC ne percevait pas de recettes avant l'achèvement de la mise en œuvre, processus qui nécessitait habituellement 42 jours et exigeait du temps et des efforts de nombreux employés de SPC. Bien qu'il ne soit pas réaliste de s'attendre à ce que toutes les demandes soient mises en œuvre, une analyse des données administratives a révélé que 17 % de toutes les demandes opérationnelles ont été annulées pendant la pandémie (soit de 2020-2021 à 2021-2022). **Parmi celles-ci, environ la moitié ont été annulées directement après la phase d'établissement des coûts, avant la conclusion de l'entente et la collecte de recettes par le Ministère. Au total, environ 9 % des DO n'ont pas entraîné de recettes pour le Ministère.**

### L'arriéré des demandes avait des répercussions sur l'ensemble du processus de demande opérationnelle.

Les personnes interrogées ont noté l'existence d'un arriéré de demandes opérationnelles reportées d'année en année. **Les personnes interrogées avaient l'impression que l'arriéré avait une incidence sur la prestation de services de SPC.** Si l'évaluation n'a pas permis de déterminer la proportion de demandes opérationnelles retardées en raison de capacités restreintes, les données administratives ont confirmé l'existence d'un arriéré de demandes qui n'a cessé de croître au fil du temps.



## Questions émergentes et considérations

Au cours de la collecte des données aux fins d'évaluation, les personnes interrogées et les participants aux sondages ont soulevé plusieurs questions qui ne relevaient pas de la portée de l'évaluation. Même si ces questions n'étaient pas directement liées à la réponse de SPC à la COVID-19, elles pourraient avoir des répercussions importantes sur les opérations à venir.



## Les partenaires ont exprimé leurs préoccupations quant aux besoins stratégiques et à l'insuffisance des communications.

« Les employés de SPC agissent comme des pompiers – en concentrant leurs efforts sur l'urgence au lieu d'être plus proactifs. »  
– Organisme partenaire, entretien

« La réponse de SPC était très **ponctuelle et réactive** et nécessitait que les demandeurs posent souvent des questions pour comprendre l'approche de SPC en matière de résolution de problèmes. »

– Organisme partenaire, sondage sur la satisfaction de la clientèle en lien avec la prestation de services

### Les partenaires estimaient que SPC se concentrait trop sur ses besoins opérationnels urgents et pas suffisamment sur ses besoins stratégiques à long terme.

Le personnel de SPC et les organismes partenaires ont eu l'impression que SPC était devenu intensément **centré sur les opérations en raison du** volume élevé de demandes de services pendant la pandémie. Par conséquent, cela a limité la capacité des responsables des relations avec les clients à planifier stratégiquement et à prévoir les éventuels volumes de demandes opérationnelles provenant d'organismes partenaires.

Lorsque certains organismes partenaires proposaient des demandes opérationnelles qui répondaient à un besoin organisationnel prévu, ils ont signalé que ces demandes avaient été refusées par SPC ou qu'elles avaient dû être renvoyées à un échelon supérieur pour être acceptées. Les personnes interrogées percevaient donc que la prestation de services de SPC **manquait de solutions proactives**.

Dans le cadre du sondage mené auprès des clients aux fins de l'évaluation, les partenaires étaient invités à donner leur point de vue sur une variété de sujets liés à la réactivité, l'efficacité et l'efficience de la réponse de SPC à la COVID-19. Comparativement à tous les autres points évalués, **les taux de satisfaction les plus faibles ont été enregistrés pour la capacité de SPC à fournir des solutions proactives (31 %)**.

### L'accroissement du soutien à l'approche d'entreprise a nécessité une augmentation de la communication sur les changements et la feuille de route stratégique.

La réponse de SPC à la pandémie a renforcé la valeur d'une approche à l'échelle organisationnelle. Cependant, il y avait, parmi les organisations partenaires interrogées, une perception commune de la nécessité pour SPC d'améliorer les communications quant aux étapes futures et au nouveau modèle de service d'entreprise.

Les personnes interrogées ont déclaré que, malgré la disponibilité des outils de communication courants, ils avaient besoin de renseignements plus substantiels pour comprendre à quoi s'attendre. Les personnes interrogées ont mentionné un manque de clarté quant aux changements qu'entraîneraient les nouveaux modèles de services, à la manière dont ces changements seraient mis en œuvre, aux processus que cela supposait, ainsi qu'à ce que les organismes partenaires devraient faire pour se préparer. Elles ont également indiqué que leur manque d'information sur les étapes clés a nui à leur capacité de planifier leurs investissements financiers.

## Les partenaires ont exprimé des inquiétudes quant à la capacité de SPC à répondre à leurs besoins uniques.

« Nous aurions souhaité bénéficier d'un soutien plus direct de la part de SPC pour la mise en place de cette solution complexe [la tunnellation partagée] en fonction des besoins uniques à notre Ministère. »

- Organisme partenaire, Initiative de rétroaction sur la satisfaction de la clientèle, juillet 2021

« Un engagement plus direct et une meilleure compréhension de nos besoins seraient une bonne chose. »

- Organisme partenaire, entrevue

### Les partenaires ont continué à demander un meilleur équilibre entre les solutions standardisées et personnalisées.

L'approche d'entreprise a été conçue pour répondre aux besoins communs de l'ensemble des ministères et des organismes rapidement et à grande échelle, tout en offrant suffisamment de souplesse pour répondre aux besoins particuliers des ministères.

Les partenaires interrogés étaient d'avis qu'**un meilleur équilibre s'imposait entre les solutions d'entreprise normalisées et les services personnalisés**. Par exemple, certains partenaires qui fonctionnent dans des contextes internationaux, régionaux ou frontaliers complexes percevaient que l'approche d'entreprise de SPC était mal adaptée à leur réalité.

En outre, les partenaires interrogés percevaient généralement que SPC avait tendance à « tout faire pour tout le monde ». Selon eux, une telle approche pourrait entraver la capacité de SPC à fournir des solutions personnalisées.

Parallèlement, les organismes partenaires semblaient mal comprendre et accepter le fait que SPC pourrait devoir tenir compte d'autres facteurs, outre la satisfaction de la clientèle. Plus précisément, la direction de SPC a assuré un suivi très étroit de la satisfaction de la clientèle tout au long de la période d'évaluation. Or, la satisfaction des clients n'était pas le seul facteur pris en compte dans la prise de décisions pendant la pandémie. Les décisions de SPC se fondaient aussi sur ce que l'on croyait être le mieux pour l'organisation, sur les exigences en matière de gérance et sur les considérations financières.

En l'absence de renseignements supplémentaires sur les résultats, sur l'incidence sur les organismes partenaires ainsi que sur la prestation de leurs programmes et services à la population canadienne, il est difficile de déterminer dans quelle mesure SPC avait trouvé le bon équilibre entre les besoins des partenaires et ses propres besoins organisationnels.

## Conclusions et recommandations



## Conclusions et recommandations (1 sur 3)

### Réactivité et efficacité

L'évaluation a révélé que **Services partagés Canada (SPC) a joué un rôle très réactif et efficace dans ses efforts pour aider les ministères et organismes fédéraux à fournir des services essentiels à la population canadienne.** La pandémie a imposé des exigences sans précédent sur l'infrastructure informatique du gouvernement du Canada, les ministères et organismes mettant rapidement en œuvre de nouveaux programmes et services pour soutenir la population canadienne. SPC a été à la hauteur de ce défi et a su s'adapter rapidement à l'évolution des besoins et des exigences.

En tant que vision stratégique de SPC, SPC 3.0 constituait la pierre pour la prise de mesures réactives et efficaces par le Ministère. SPC 3.0 présente une stratégie favorisant une approche d'entreprise de la TI et qui oriente les travaux autour de trois priorités de transformation des services : réseaux et sécurité, outils de collaboration sur le lieu de travail et prestation de services numériques. Ces priorités ont permis à SPC de centrer ses efforts et mesures opérationnels sur les aspects les plus essentiels de la réponse à la pandémie. En se concentrant sur ces priorités, **SPC a fait preuve d'une rapidité, d'une agilité et d'un dévouement remarquables dans sa prestation de services essentiels liés à la pandémie.**

### Mesure du rendement

Actuellement, SPC ne mesure pas l'incidence de son rendement et de ses contributions en tant que fournisseur de services sur l'atteinte des résultats opérationnels par les organismes partenaires. La satisfaction des clients est plutôt utilisée comme un indicateur pour mesurer la prestation réussie de résultats à court et moyen terme découlant des services et des programmes de SPC. Selon les données recueillies au moyen d'instruments de mesure de la satisfaction des clients, **SPC a soutenu de manière efficace les ministères et organismes pour la prestation de services essentiels pendant la pandémie.** Parallèlement, il est nécessaire de recueillir des données sur les résultats afin de permettre une mesure probante du rendement et de l'incidence de celui-ci.

#### Recommandation

Mobiliser des partenaires triés sur le volet en vue d'élaborer des mesures des résultats et du rendement de SPC. Ces mesures des résultats visent à démontrer comment SPC soutient les ministères et les organismes dans l'exécution de leurs mandats, et comment SPC aide le gouvernement du Canada à poursuivre ses objectifs prioritaires.

## Conclusions et recommandations (2 sur 3)

### Durabilité

**La rapidité avec laquelle SPC a répondu aux besoins urgents pendant la COVID-19 n'était pas viable.** Le nombre de demandes de services reçues par SPC n'ayant cessé d'augmenter, certaines parties prenantes craignaient que SPC n'ait pas la capacité requise pour satisfaire à la demande présente et à venir. Bien que ce déséquilibre entre capacité et demande ne soit pas le simple fait de la COVID-19, la pandémie est venue mettre en évidence cette lacune. Une révision de la stratégie d'établissement de la priorité des demandes reçues par SPC s'impose afin de faciliter l'affectation efficace des ressources raréfiées dans un contexte d'après-crise.

#### Recommandation

Examiner et réviser la stratégie d'établissement de la priorité des demandes reçues par SPC afin que l'affectation de ressources concorde avec les responsabilités fondamentales à long terme de SPC et, ainsi, assurer la prestation d'activités à forte valeur ajoutée.

### Efficience

Compte tenu des défis en matière de durabilité, il est impératif que SPC utilise le plus efficacement possible son enveloppe de ressources. L'évaluation a révélé **qu'il est possible d'améliorer l'efficacité des différentes étapes du processus d'intégration opérationnelle.** Une révision du processus de DO s'impose afin d'atténuer les répercussions sur le modèle de prestation de services de SPC.

#### Recommandation

Examiner le processus d'intégration opérationnelle afin de relever et d'éliminer les inefficacités. Par exemple :

- Assurer une utilisation uniforme des documents et des outils relatifs aux demandes opérationnelles, par exemple le Système de suivi de l'intégration opérationnelle (SSIO).
- Poursuivre les efforts de simplification et de normalisation des processus afin d'accélérer les réponses aux demandes opérationnelles.
- Élaborer des flux de travail clairs et bien documentés – qui comprennent notamment des organigrammes et des coordonnées – afin de déterminer et de mobiliser les secteurs de service de manière appropriée.
- Élaborer des critères et des mécanismes pour réduire le nombre de demandes opérationnelles provenant de partenaires.

## Conclusions et recommandations (3 sur 3)

### Approche d'entreprise

Pendant la collecte des données en vue de l'évaluation, les personnes interrogées ayant participé aux enquêtes ont soulevé plusieurs questions concernant l'orientation de l'approche d'entreprise. Même si ces questions n'étaient pas directement liées à la réponse de SPC à la COVID-19, elles pourraient avoir des répercussions importantes sur les opérations à venir. Plus précisément, les partenaires ont exprimé des inquiétudes quant au fait que SPC mettait trop l'accent sur les besoins opérationnels et pas assez sur ses besoins stratégiques. En outre, **les partenaires ont continué à demander un meilleur équilibre entre les solutions normalisées et personnalisées, ainsi qu'une meilleure compréhension du modèle de services d'entreprise.** Pour l'avenir, il est nécessaire d'améliorer la communication sur le nouveau modèle de service d'entreprise.

#### Recommandation

Élaborer une stratégie de communication relative au modèle de services d'entreprise qui illustre clairement les changements qui seront apportés à la prestation de services et aux jalons stratégiques en vue de soutenir une planification à long terme.