



Évaluation des services d'appareils mobiles et de téléphones fixes

Rapport final

Septembre 2023

Bureau de la vérification et de l'évaluation



Shared Services
Canada

Services partagés
Canada

Canada

Cette publication est également offerte par voie électronique sur le site web de Services partagés Canada.

Autorisation de reproduction

Sauf avis contraire, l'information contenue dans cette publication peut être reproduite, en tout ou en partie et par quelque moyen que ce soit, sans frais et sans autre permission de Services partagés Canada, pourvu qu'une diligence raisonnable soit exercée afin d'assurer l'exactitude de l'information reproduite, que le Titre complet de la publication soit fourni, que Services partagés Canada soit mentionné comme organisme source et que la reproduction ne soit présentée ni comme une version officielle ni comme une copie ayant été faite en collaboration avec le gouvernement du Canada ou avec son consentement.

La reproduction et la distribution à des fins commerciales sont interdites, sauf avec la permission écrite de Services partagés Canada. Pour de plus amples renseignements, veuillez communiquer avec Services partagés Canada à ssc.information.spc@canada.ca.

© Sa Majesté le Roi du chef du Canada, représenté par le ministre responsable de Services partagés Canada, 2023.

Services partagés Canada – Évaluation des services d'appareils mobiles et de téléphones fixes
ISBN 978-0-660-68880-0
No. de catalogue P118-28/2024F-PDF

Issued also in English under the title:
Shared Services Canada's Evaluation of Mobile Devices and Fixed Lines
ISBN 978-0-660-68879-4
Cat. No. P118-28/2024E-PDF

Table des matières

Résumé	<i>i</i>
A. Introduction	1
1. Description du programme	1
2. Contexte du programme	4
B. Méthodologie	6
1. Objectif et portée	6
2. Méthodes de collecte de données	7
C. Constatations relatives aux objectifs d'entreprise	7
1. Harmonisation avec les objectifs d'entreprise	8
2. Efficacité – Résultats sur le plan des objectifs d'entreprise et de bonne gestion	10
3. Analyse des facteurs entravant l'atteinte des objectifs	13
D. Constatations relatives à la prestation de services	18
1. Réactivité par rapport à l'évolution des besoins des clients	19
2. Efficacité – Résultats sur le plan de la prestation de services	22
E. Constatations relatives à l'efficacité	29
F. Conclusions et recommandations	39
1. Conclusions	39
2. Recommandations	40
Annexe A : Recommandations découlant des examens des services	41
Annexe B : Méthodes de collecte de données et limites de l'évaluation	42
Annexe C : Modèle logique théorique pour l'évaluation des appareils mobiles et lignes fixes	47
Annexe D : Glossaire des termes	48
Annexe E : Glossaire des sigles	50

Résumé

Aperçu de l'évaluation

Le Bureau de la vérification et de l'évaluation a mené une évaluation des services d'appareils mobiles et de téléphones fixes du programme de télécommunications. L'évaluation a porté sur le rendement des services de téléphonie mobile et fixe au cours de la période allant d'avril 2019 à novembre 2022. L'objectif de l'évaluation était d'éclairer la prise de décision et de cerner les effets potentiels sur les opérations futures. L'évaluation a porté sur la cohérence, la réactivité et l'efficacité des services d'appareils mobiles et de téléphones fixes.

Principales constatations

Les services d'appareils mobiles et de téléphones fixes répondent aux objectifs d'entreprise. SPC a lancé diverses initiatives visant à moderniser les technologies désuètes de téléphonie, notamment le projet Services de communication en milieu de travail, ainsi qu'à réduire le ratio appareils-utilisateurs, notamment l'Initiative de rationalisation des lignes fixes (RLF). Ces initiatives soutenaient la Politique sur les services et le numérique et visaient à consolider et à normaliser les services de téléphonie. Ces efforts ont également démontré l'engagement de SPC à assurer une bonne gestion des ressources du gouvernement du Canada.

En adoptant un modèle de services d'entreprise (MSE), SPC a amélioré sa gouvernance en vue de promouvoir les priorités définies à l'échelle de l'entreprise. SPC a également uniformisé ses rapports sur les progrès réalisés par les partenaires en ce qui concerne les normes d'approvisionnement en TI, conformément à la Politique sur les services et le numérique.

Malgré les nombreuses initiatives visant à atteindre les objectifs d'entreprise et de bonne gestion, l'efficacité des services d'appareils mobiles et de téléphones fixes dans la réalisation des objectifs d'entreprise peut encore être améliorée. SPC n'a pas atteint ses objectifs de retrait des lignes fixes non essentielles. En revanche, le nombre de téléphones cellulaires mis à la disposition des fonctionnaires fédéraux a connu une forte hausse : depuis mars 2021, il y a plus de téléphones cellulaires que de fonctionnaires. En outre, la diminution réelle du nombre de lignes fixes demeure inférieure aux niveaux prévus, tandis que le nombre de téléphones cellulaires continue d'augmenter à un rythme supérieur aux prévisions. Selon les projections des partenaires contenues dans les plans ministériels sur les services et le numérique concernant l'utilisation des lignes téléphoniques, la surconsommation liée aux appareils mobiles et aux téléphones fixes ne pourra être résolue au cours des trois prochaines années.

L'évaluation a permis de déterminer un certain nombre de facteurs ayant entravé la capacité de SPC à atteindre les objectifs d'entreprise. Les changements fréquents dans l'interprétation des normes d'approvisionnement en TI établies par le Secrétariat du Conseil du Trésor, le vieillissement de l'infrastructure et la complexité des systèmes ont miné la capacité de SPC à atteindre les objectifs fixés en matière de modernisation et d'élimination des lignes téléphoniques. Les lacunes en matière de gestion du changement ont nui à la coopération et à la compréhension de ces initiatives importantes par les partenaires, ce qui a entraîné des retards et une hausse des coûts. Les pressions externes exercées par le secteur, par exemple des problèmes liés à la chaîne d'approvisionnement et aux contrats, ont également nui à la

capacité de SPC d'atteindre ses objectifs. La piètre qualité des données, de même, a contribué à la difficulté de SPC à se rapprocher de ses objectifs.

Du point de vue de la prestation de services, les services d'appareils mobiles et de téléphones fixes ont fait preuve d'un engagement soutenu en faveur de l'excellence du service et ont fait des efforts importants pour répondre aux besoins des partenaires dans un contexte de changements. Toutefois, il est apparu que des améliorations étaient nécessaires pour ce qui est de la réponse aux besoins d'information des partenaires sur les grandes initiatives de changement (p. ex. le MSE). Les partenaires ont indiqué qu'ils aimeraient avoir une idée plus claire du jalonnement des offres de services et des feuilles de route globales. Cette situation a eu une incidence sur la capacité des partenaires et de SPC à appréhender l'objectif final de la modernisation et de la transformation des services de téléphonie.

Dans l'ensemble, les services d'appareils mobiles et de téléphones fixes ont été efficaces. Ils ont permis aux ministères et organismes partenaires de remplir leur mandat en soutenant les communications et la collaboration et en améliorant la productivité à distance et sur place. Cependant, les partenaires ont relevé certaines difficultés dans les résultats récents de SPC en matière de prestation de services, notamment par rapport au MSE. Ces défis ont nui à la confiance des partenaires à l'égard de la capacité de SPC à fournir des services de qualité.

L'évaluation a révélé que les processus de mesure du rendement employés à SPC n'étaient pas suffisamment solides pour mesurer efficacement les résultats. Un outil de gestion fondamental pour la mesure du rendement est le modèle logique, qui décrit visuellement la relation entre les activités du programme, les extrants et les résultats escomptés à court, moyen et long terme. Dans le cas des services de téléphonie, les résultats définis étaient vagues, ce qui a nui à la compréhension des objectifs du programme. Les modèles logiques n'ont pas non plus intégré les résultats d'entreprise et les résultats souhaités. En outre, des défis liés à l'exactitude des rapports sur l'Initiative de rétroaction sur la satisfaction de la clientèle (IRSC) semblent avoir eu une incidence sur son utilisation comme indicateur fiable de mesure du rendement. Cela suggère que les Télécommunications devraient envisager des moyens d'améliorer la mesure de leurs indicateurs de rendement et la manière d'en rendre compte.

Les parties prenantes en matière d'accessibilité ont identifié des obstacles au niveau des appareils mobiles et des lignes fixes qui ont rendu difficile l'accès des personnes en situation de handicap aux outils qui pourraient les aider à accomplir leur travail. La *Loi canadienne sur l'accessibilité* (LCA) exige que toutes les organisations fédérales préparent et publient des plans d'accessibilité tous les trois ans, en consultation avec les personnes en situation de handicap et leurs organisations. Le plan d'accessibilité de SPC qui en résulte décrit les principaux obstacles à l'accessibilité qui correspondent aux résultats de cette évaluation. Par exemple, souvent les fonctions d'accessibilité n'étaient pas activées sur les logiciels et le matériel couramment disponibles, et l'accessibilité tendait à être sujette d'une réflexion après coup dans certains domaines. À l'avenir, les services d'appareils mobiles et de téléphones fixes devront harmoniser leurs offres de services avec les exigences d'accessibilité pertinentes prescrites par la *Loi canadienne sur l'accessibilité*, en rendant les services accessibles dès leur conception pour réduire le nombre de demandes de mesures d'adaptation.

Sur le plan de l'efficacité, l'évaluation a montré que les coûts par appareil mobile étaient compétitifs. Néanmoins, les coûts de téléphonie globaux ont augmenté entre 2020 et 2022 en raison d'une hausse des acquisitions (liée notamment à la pandémie et à une croissance de la fonction publique) et d'efforts de réduction des lignes fixes plus lents que prévu. SPC a fait des efforts pour contenir la hausse des coûts par la suspension et l'annulation des téléphones mobiles inutilisés, la mise à l'essai des téléphones logiciels et l'accélération de l'envoi des informations de facturation aux partenaires pour contribuer à diminuer les frais d'utilisation excédentaire.

Il est préoccupant de constater que le programme de télécommunications ne dispose pas de données fiables et détaillées sur les coûts, lesquelles sont nécessaires à une prise de décision et à une gestion des coûts efficaces. Comme SPC assume désormais les coûts du cycle de vie complet de la téléphonie, il existe un risque de pressions financières accrues au fur et à mesure de la mise en œuvre des initiatives liées à la téléphonie mobile et à la téléphonie fixe. En l'absence de données pertinentes et d'outils de gestion pour l'établissement des coûts, les programmes ne peuvent modéliser efficacement les changements et effectuer des analyses de scénarios pour prévoir les incidences financières. Les outils d'établissement des coûts financiers seront un élément clé pour assurer une bonne gestion des ressources financières du gouvernement du Canada.

SPC ne disposait pas non plus de processus de bout en bout pour gérer le cycle de vie des services d'appareils mobiles et de téléphones fixes. D'autres processus de téléphonie, en particulier les changements apportés aux processus dans le cadre du MSE, ont été perçus comme lourds et inefficaces par les personnes interrogées tant du côté des partenaires que du côté de SPC.

Recommandations

1. **Élaborer une procédure opérationnelle normalisée** pour soutenir le lancement de nouvelles offres de services de télécommunications ou de modifications substantielles des services existants pour les partenaires. Cette procédure devrait comporter des dispositions relatives à l'établissement d'un plan de communication et de gestion du changement dès le début du processus, ainsi que l'intégration de la participation des intervenants et d'une conception centrée sur l'utilisateur pour veiller à ce que les besoins des partenaires en matière de téléphonie soient satisfaits.
2. **Élaborer une feuille de route pour tous les services de téléphonie** afin de soutenir la planification stratégique à long terme. Cette feuille de route devrait prévoir des consultations avec les partenaires afin de recenser et de consigner leurs besoins et leurs préoccupations.
3. **Élaborer des processus de bout en bout pour la gestion des services et des appareils de téléphonie.** Ces processus devraient comprendre un système complet de gestion de l'information, des documents détaillant les rôles et les responsabilités de SPC et de ses partenaires, ainsi que des procédures pour la mise au rebut ou la réutilisation en toute sécurité des appareils usagés. L'avis des partenaires doit être pris en compte pour les

processus qui les concernent, et ces processus doivent être largement diffusés avant leur mise en œuvre.

4. **Passer en revue les services de télécommunications** pour confirmer la conformité avec les exigences en matière d'accessibilité et veiller à ce que les services tiennent compte des besoins des personnes en situation de handicap.
5. **Établir et mettre en œuvre un processus d'élaboration de modèles logiques avec des résultats immédiats et intermédiaires spécifiques** et des indicateurs de rendement connexes pour le programme de télécommunications, inscrits dans le cadre ministériel des résultats et les profils de l'information sur le rendement.

A. Introduction

Ce rapport présente les résultats d'une évaluation des services d'appareils mobiles et de téléphones fixes de Services partagés Canada (SPC), qui constituent des éléments clés du programme de télécommunications. Conformément à la Politique sur les résultats, l'évaluation a porté sur l'harmonisation des services avec l'approche SPC 3.0, la capacité de réponse aux besoins (pertinence) et l'efficacité de la prestation de services aux partenaires, ainsi que l'efficacité des services de téléphonie mobile et fixe. Le rapport est structuré en six sections :

- La section A présente une description et une mise en contexte des services d'appareils mobiles et de téléphones fixes;
- La section B décrit les objectifs, la portée et la méthodologie de l'évaluation;
- La section C présente les principales constatations relatives aux objectifs d'entreprise, y compris l'harmonisation des activités du programme avec les objectifs de SPC, l'efficacité du programme pour atteindre les résultats d'entreprise et de bonne gestion souhaités, et les facteurs influençant l'obtention des résultats.
- La section D présente les principales constatations relatives à la prestation de services, y compris la capacité de répondre aux besoins évolutifs des clients et l'atteinte des résultats en matière de prestation de services aux partenaires.
- La section E présente les principales constatations concernant l'efficacité.
- La section F présente un résumé des constatations et des recommandations de l'évaluation.

1. Description du programme

1.1 Le programme de télécommunications

Au cours de la période visée par l'examen, soit d'avril 2019 à novembre 2022, le programme de télécommunications a fourni des services téléphoniques, des services de téléconférence et de centre de contact, ainsi que les appareils de téléphonie nécessaires aux communications des fonctionnaires du gouvernement du Canada (GC). Le programme était chargé d'assurer la continuité des services tout en modernisant les services de télécommunications des organisations partenaires, favorisant ainsi la mobilisation des effectifs.

En vertu de la Politique sur les résultats du Conseil du Trésor de 2016, chaque ministère du GC est tenu d'établir un répertoire dans lequel figurent tous ses programmes et décrivant la façon dont les ressources sont organisées pour contribuer aux responsabilités essentielles et aux résultats du ministère. Selon le répertoire des programmes 2022-2023 de SPC, le programme de télécommunications comprenait les éléments de suivants :

1. Appareils mobiles et téléphones fixes
2. Services de conférence
3. Vidéoconférence
4. Soutien aux services multiples de télécommunications
5. Infrastructure des centres de contact

6. Appels sans frais

Le programme de télécommunications est mis en œuvre par la Direction générale des services numériques (DGSN). Les éléments du programme sont gérés par deux directions au sein de la direction générale. La Direction des télécommunications gère les services liés aux services d'appareils mobiles et de téléphones fixes. La Direction des services de centre de contact et de conférence gère les cinq autres composantes.

1.2 Composantes du programme d'appareils mobiles et de téléphones fixes

Les services de téléphonie mobile et fixe visent à répondre aux besoins en communication d'une grande diversité d'employés de l'administration centrale, allant des employés de bureau aux travailleurs sur le terrain, hautement mobiles. Les services de téléphonie sont essentiels pour les employés qui passent la majeure partie de leur journée à parler au téléphone et pour les personnes qui dépendent des capacités de transmission de données de dispositifs mobiles riches en fonctionnalités pour effectuer leur travail. Ces services font partie intégrante de la prestation des services du GC aux clients.

Plus précisément, les services fournis dans le cadre de la composante du programme relative aux appareils mobiles et aux téléphones fixes sont les suivants :

Services de téléphonie mobile. Ces services fournissent des appareils, des accessoires et des forfaits de service aux partenaires et aux clients de SPC. Les réseaux d'appareils mobiles sont gérés par les fournisseurs, tandis que les demandes de service sont gérées par SPC. Les services de téléphonie mobile comprennent :

- Téléphones cellulaires de base et forfaits appels et textos
- Téléphones intelligents et forfaits appels, textos et données
- Tablettes cellulaires, concentrateurs Wi-Fi et forfaits de données uniquement
- Appareils spécialisés et appareils à bouton de microphone
- Cartes du module d'identité d'abonné (cartes SIM)

Les services pour appareils mobiles sont tributaires d'un service habilitant essentiel, la gestion des appareils mobiles d'entreprise (GAME), qui permet aux appareils mobiles de se connecter en toute sécurité aux ressources du gouvernement du Canada. Le personnel de SPC assure le service de GAME, qui gère les applications sur les téléphones intelligents. Les services associés à la GAME comprennent ce qui suit :

- Synchronisation des courriels et des calendriers d'entreprise sur les téléphones
- Déploiement d'applications commerciales et personnalisées sur les téléphones
- Accès sécurisé à l'extranet du GC et à l'intranet des partenaires à partir des appareils mobiles

Services de téléphonie fixe. Les services liés aux téléphones fixes concernent la fourniture de systèmes, de services et de dispositifs associés aux lignes terrestres, en utilisant une combinaison de services gérés par les fournisseurs et de services gérés par SPC. Les services comprennent :

- Voix sur protocole IP (VoIP)
- Autocommutateur virtuel (Centrex)

- Autocommutateur privé (PBX)
- Services téléphoniques publics interurbains
- Cartes d'appel

1.3 Dépenses relatives aux services d'appareils mobiles et de téléphones fixes

Les services d'appareils mobiles et de téléphones fixes constituent l'élément le plus important du programme de télécommunications. Les dépenses totales pour les services d'appareils mobiles et de téléphones fixes sont passées de 250,7 millions de dollars en 2020-2021 à 339,6 millions de dollars en 2022-2023.

	2020-2021	2021-2022	2022-2023
Dépenses liées aux appareils mobiles	118,4 M\$	120,1 M\$	184,3 M\$
Dépenses liées aux téléphones fixes	132,3 M\$	144,2 M\$	155,2 M\$
Dépenses totales pour les appareils mobiles et les téléphones fixes	250,7 M\$	264,3 M\$	339,6 M\$

1.4 Mesure du rendement des programmes

Conformément à la Politique sur les résultats du Conseil du Trésor, les ministères de l'ensemble du GC ont élaboré des profils de l'information sur le rendement (PIR) qui recensent l'information sur le rendement de chaque programme figurant dans leur répertoire de programmes. Au sein de SPC, chaque direction générale est responsable d'élaborer, de mettre en œuvre et de tenir à jour son PIR.

Un modèle logique est un élément essentiel du PIR. Les modèles logiques décrivent visuellement la relation entre les activités du programme, les extrants et les résultats escomptés à court, moyen et long terme. Ils présentent également l'incidence d'un programme et la manière dont celui-ci est lié aux responsabilités essentielles du ministère.

Les modèles logiques des programmes aident à déterminer les résultats devant être mesurés. Un modèle logique clair illustre l'objectif et le contexte du programme. Il sert également à guider l'élaboration de questions d'évaluation pertinentes et d'une méthode d'évaluation efficace pour déterminer si le programme a permis d'atteindre les résultats souhaités.

Le modèle logique du programme de télécommunications extrait du PIR de 2022-2023 prévoyait les résultats immédiats, intermédiaires et ultimes suivants pour les services d'appareils mobiles et de téléphones fixes :

- Résultat immédiat : Les services téléphoniques sont bien gérés et fournis de manière efficace.
- Résultat intermédiaire : Des services téléphoniques sont disponibles et favorisent la collaboration et la productivité.
- Résultat ultime : Les ministères et les organismes du gouvernement reçoivent des services de réseau modernes et fiables.

Fait intéressant, ces résultats sont exclusivement axés sur la fourniture de services aux partenaires. Le modèle logique ne comprenait aucun résultat axé sur l'atteinte des objectifs d'entreprise ou le rôle de bonne gestion des ressources que joue Services partagés Canada.

Pour faciliter l'identification des résultats de l'évaluation, un modèle logique théorique a été élaboré. Ce modèle logique théorique n'a été conçu qu'à des fins d'évaluation et n'a pas couvert toutes les composantes du Programme de télécommunications. Le modèle logique théorique pour l'évaluation des appareils mobiles et des lignes fixes figure à l'annexe C.

2. Contexte du programme

2.1 Contexte

SPC a été créé en août 2011 pour regrouper les ressources d'infrastructure des technologies de l'information (TI) de 42 ministères et organismes (partenaires de SPC). L'ampleur, la portée et la complexité de ce type de fusion étaient sans précédent au sein du GC.

L'une des responsabilités de SPC consistait à gérer et à consolider l'infrastructure de téléphonie des partenaires de SPC répartis dans des installations de partout au Canada. Bien que SPC ait accueilli des employés du secteur de la téléphonie en provenance des partenaires lors de sa création, il y a eu une certaine perte de mémoire organisationnelle quant à l'infrastructure de téléphonie. En conséquence, la gestion de l'information relative à l'infrastructure et aux services de téléphonie est devenue fragmentaire. Au fil du temps, le nombre de lignes téléphoniques a également augmenté. Les réseaux existants sont devenus obsolètes, et nombre d'entre eux sont arrivés en fin de vie ou en fin de soutien.

Pour relever ces défis, SPC a lancé l'Initiative des services téléphoniques économiques en 2016, qui précisait que les fonctionnaires devraient disposer d'un seul appareil téléphonique. Dans le cadre de cette initiative, SPC est passé à une approche privilégiant les appareils mobiles et a encouragé les partenaires à « couper le cordon » pour réduire le nombre de téléphones fixes. Ainsi, la demande de téléphones cellulaires a augmenté.

La *Loi sur Services partagés Canada* a été modifiée en 2017 pour permettre à certains partenaires de gérer à l'interne une partie des services, y compris les appareils mobiles. Bien que cela ait allégé la pression sur SPC, cela a également entraîné une perte de contrôle et de connaissance sur les services liés aux appareils mobiles.

2.2 Évolution du contexte pendant la période d'évaluation

Au cours de la période d'évaluation, soit d'avril 2019 à novembre 2022, les services d'appareils mobiles et de téléphones fixes ont connu des changements importants qui ont eu une incidence sur la façon dont les services ont été fournis, financés et régis. Citons notamment le lancement de SPC 3.0, de la nouvelle Politique sur les services et le numérique et l'adoption du modèle de services d'entreprise.

2.2.1 SPC 3.0 : Une approche d'entreprise

En 2019, SPC a lancé une nouvelle stratégie en matière de prestation de services. SPC 3.0 a défini une approche pangouvernementale visant à consolider, à moderniser et à normaliser l'infrastructure de TI du GC. Cette approche a mis l'accent sur le passage d'un modèle d'opérations indépendantes à une approche commune ou d'entreprise.

En vertu de cette approche, le mandat de SPC en matière de télécommunications consistait à transformer l'infrastructure de télécommunications du GC en une infrastructure commune et partagée. À titre de fournisseur des services communs de TI, SPC a été chargé de fournir des services de téléphonie modernes et fiables. De même, à titre de gestionnaire des ressources du GC, SPC a été chargé de veiller à fournir ces services d'une manière qui permette de réduire les coûts, de centraliser leur administration et de rationaliser la prestation de services. Ces mesures devaient permettre d'accroître l'efficacité et de minimiser les risques, ainsi que d'améliorer la sécurité et la qualité des services.

2.2.2 Politique sur les services et le numérique

En avril 2020, le Conseil du Trésor a publié sa nouvelle Politique sur les services et le numérique. Cette politique énonce la manière dont les organisations du GC devraient gérer la prestation des services, l'information et les données, les technologies de l'information et la cybersécurité à l'ère numérique. Elle a établi une approche intégrée de la gouvernance, de la planification et de la gestion à l'échelle de l'administration. Dans l'ensemble, la Politique a permis d'améliorer la prestation de services et l'efficacité des opérations gouvernementales. Elle soutient également le mandat du ministre du Gouvernement numérique, qui consiste à piloter la transition numérique du Canada. La gestion de ces fonctions est guidée par les principes et les pratiques figurant dans les Normes relatives au numérique du gouvernement du Canada. En vertu de la Politique, SPC est chargé de fournir aux partenaires des services de TI d'une manière consolidée et normalisée.

En outre, la Norme sur les dispositions relatives à la technologie de l'information comprise dans la Directive sur les services et le numérique a apporté un soutien politique concret aux efforts déployés par SPC pour consolider, moderniser et normaliser l'infrastructure de TI. La Norme a fourni des précisions sur la mise à disposition de technologies de l'information aux ministères. En vertu de cette norme, la consommation de services et de ressources de TI par les partenaires est soumise à des normes d'attribution définies, accompagnées de rapports ministériels améliorés sur la consommation de services.

2.2.3 Modèle de services d'entreprise

Le modèle de services d'entreprise (MSE) a été annoncé en tant que décision budgétaire en 2021 et mis en œuvre en avril 2022. Le MSE s'inscrivait dans le cadre défini par la Directive sur les services et le numérique afin de consolider les services de SPC, y compris les appareils mobiles et les téléphones fixes. Il s'agissait d'un changement de cap à l'échelle pangouvernementale, dans le cadre duquel chaque organisation utiliserait une infrastructure commune de TI et chaque utilisateur disposerait d'outils communs. Le MSE devait permettre d'accélérer les délais d'exécution, d'améliorer la collaboration, d'accroître la fiabilité et de réduire les risques.

Plus précisément, le MSE visait à :

- fournir un financement stable pour une planification à plus long terme;
- soutenir la gestion de la demande tout en garantissant les capacités de service;
- offrir une mise en œuvre simple et rentable;
- faire preuve de transparence à l'égard des partenaires;
- soutenir une approche d'entreprise pour la prestation de services.

Avant le MSE, le financement des services de SPC était excessivement complexe, irrégulier et coûteux à gérer. Le financement consistait en un ensemble disparate de fonds issus du recouvrement des coûts et de crédits. Dans certains cas, SPC facturait aux partenaires une partie ou la totalité du service, et dans d'autres, la totalité du service était payée par SPC. La mise en place du MSE a éliminé la nécessité de facturer les services d'entreprise à chaque partenaire. Ce nouveau modèle devait permettre à SPC d'exercer un meilleur contrôle afin de rationaliser les services communs et de promouvoir une bonne gestion des ressources du GC.

Afin de financer le MSE, des crédits uniques ont été prélevés sur les budgets des partenaires en avril 2022. Les crédits pour la plupart des services, y compris ceux liés aux lignes fixes, ont été estimés à partir de l'utilisation réelle des services par les partenaires au cours de l'exercice 2019-2020. Pour les appareils mobiles, les crédits ont été estimés sur la base de l'utilisation de chaque partenaire en septembre 2020. Ce financement était destiné à couvrir les services actuellement fournis par SPC, y compris la protection des prix et du volume. À l'avenir, le principe du recouvrement des coûts ne serait utilisé que s'il est justifié pour un nombre limité de services, tels que des demandes opérationnelles spécifiques et ponctuelles.

Si le MSE a apporté des avantages, le nouveau modèle n'était pas sans risques. La hausse des coûts et l'évolution des demandes des partenaires ont contraint SPC à surveiller attentivement les fonds disponibles par rapport aux coûts pour garantir la responsabilité financière.

B. Méthodologie

Cette section décrit l'objectif et la portée de l'évaluation, les questions spécifiques et les problèmes ayant été examinés, les méthodes de collecte des données et les limites de ces dernières.

1. Objectif et portée

L'objectif de l'évaluation était d'éclairer la prise de décision en fournissant une évaluation neutre de l'harmonisation, de la réactivité et de l'efficacité des services d'appareils mobiles et de téléphones fixes. Après l'achèvement du rapport d'évaluation initial, une collecte de données supplémentaire a été effectuée pour évaluer le rendement de SPC dans l'atteinte des objectifs d'entreprise et de bonne gestion pour ce qui est des services de téléphonie mobile et fixe. Le rapport présente les résultats portant sur la réactivité et l'efficacité des services de téléphonie fournis par SPC. Il présente également les résultats de la collecte de données supplémentaires axée sur l'harmonisation des activités d'entreprise et le rôle de bonne gestion de SPC.

L'évaluation a porté sur les questions clés suivantes :

1. Dans quelle mesure les services d'appareils mobiles et de téléphones fixes sont-ils harmonisés avec SPC 3.0?
2. Dans quelle mesure les services d'appareils mobiles et de téléphones fixes se sont-ils adaptés à l'évolution des besoins des clients?
3. Dans quelle mesure les services d'appareils mobiles et de téléphones fixes ont-ils permis d'atteindre les résultats escomptés?
4. Comment l'efficacité pourrait-elle être améliorée?

L'évaluation portait sur la période d'avril 2019 à novembre 2022. La collecte des données a commencé en janvier 2022 et s'est achevée dans un premier temps en novembre 2022. En réponse aux nouvelles exigences, une collecte de données supplémentaires a eu lieu de décembre 2022 à mars 2023, puis d'avril à mai 2023. La collecte de données supplémentaires a porté principalement sur la mesure dans laquelle le programme avait harmonisé ses activités avec l'approche d'entreprise.

L'évaluation a été gérée et réalisée à l'interne par le Bureau de la vérification et de l'évaluation, conformément à la Politique sur les résultats du Conseil du Trésor. L'équipe d'évaluation a bénéficié du soutien d'experts externes pour réaliser un examen de la littérature et un sondage auprès des partenaires.

2. Méthodes de collecte de données

L'évaluation a utilisé une approche mixte. Des sources multiples de données et une triangulation des données ont été employées, dans la mesure du possible, pour répondre à toutes les questions de l'évaluation. Plus précisément, l'évaluation s'est appuyée sur des examens de la littérature, des examens de documents (y compris les examens des services de SPC), des entrevues avec les principaux répondants, des observations, une analyse des données administratives et un sondage auprès des clients. Certaines limites ont été relevées, notamment la difficulté de faire la distinction entre les défis liés au début du MSE et les défis de nature systémique, des lacunes dans les données sur le nombre de lignes, et le fait que les résultats relatifs à l'avis des partenaires reflètent leur point de vue à un moment précis. Le MSE ayant été mis en œuvre en avril 2022, il était trop tôt pour déterminer si le nouveau modèle avait atteint les effets escomptés.

De plus amples informations sur les sources de données et les limites figurent à l'annexe B.

C. Constatations relatives aux objectifs d'entreprise

Cette section décrit les résultats de l'évaluation liés aux objectifs d'entreprise et de bonne gestion. Elle examine dans quelle mesure les services d'appareils mobiles et de téléphones fixes ont cherché à favoriser et à soutenir l'approche d'entreprise. Elle évalue également si les services ont permis d'atteindre les résultats souhaités pour l'organisation. Enfin, elle met en évidence les facteurs ayant entravé la réalisation de ces objectifs.

1. Harmonisation avec les objectifs d'entreprise

L'évaluation a examiné l'harmonisation entre les services d'appareils mobiles et de téléphones fixes et l'approche d'entreprise. Dans l'ensemble, il appert que les activités de SPC étaient harmonisées avec l'approche d'entreprise et soutenaient la Politique sur les services et le numérique.

Constatation clé : Les services d'appareils mobiles et de téléphones fixes ont lancé des initiatives qui étaient harmonisées avec l'approche d'entreprise et qui soutenaient la Politique sur les services et le numérique. Ces initiatives ont également renforcé le rôle de SPC en tant que gardien des ressources du GC.

1.1 SPC a soutenu la mise à jour des politiques du Conseil du Trésor

La Politique sur les services et le numérique a introduit la Norme sur les dispositions relatives à la technologie de l'information (« la Norme ») en avril 2020. La Norme prévoyait une limite d'un appareil cellulaire ainsi qu'un forfait cellulaire du niveau le plus bas pour les utilisateurs de TI du GC et les utilisateurs des centres d'appel.

Au cours du processus de mise en œuvre de la Norme, la technologie et les exigences des utilisateurs ont changé; les services de téléphonie ont également évolué et convergé. SPC a réexaminé en continu les objectifs de modernisation en fonction des leçons tirées du MSE et de la phase initiale de mise en œuvre de la Norme. SPC a également collaboré avec le Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT) et le Conseil d'examen de l'architecture intégrée du gouvernement du Canada (CEAI GC) pour proposer des mises à jour de la Norme.

La dernière interprétation de la Norme d'approvisionnement en téléphonie par les télécommunications a été proposée en février 2023, prévoyant un ratio d'un appareil de téléphonie par utilisateur, en vertu duquel l'utilisateur se verrait attribuer l'appareil de téléphonie le plus adapté à ses besoins technologiques sur le lieu de travail. Cette interprétation remplaçait l'objectif précédemment proposé de 1,2 appareil par employé à temps plein (ETP). Les interprétations de la Norme étaient néanmoins soumises aux besoins des partenaires, sachant que certaines fonctions sont assorties d'exigences particulières.

1.2 SPC a amélioré sa gouvernance et ses rapports d'entreprise

Avant l'adoption du MSE, la gouvernance et le financement étaient structurés autour de partenaires individuels ayant différentes préférences qui ne correspondaient pas toujours aux priorités d'entreprise. L'un des résultats escomptés du MSE était le renforcement de la gouvernance et de la définition des priorités à l'échelle de l'entreprise. Ce renforcement pourrait permettre à SPC d'atteindre ses objectifs d'entreprise et de répondre aux besoins en TI d'entreprise de ses partenaires, conformément aux niveaux de référence existants.

SPC a également uniformisé ses rapports sur les progrès réalisés par les partenaires en ce qui concerne les normes d'approvisionnement en TI grâce aux plans ministériels sur les services et le numérique. Les responsables des relations avec les clients de SPC et la Direction des télécommunications ont collaboré avec les partenaires pour élaborer des plans réalisables et les consigner dans les plans ministériels sur les services et le numérique. Ces rapports ont

permis de prévoir le rythme auquel les ministères seraient en mesure de se conformer aux normes établies dans la politique du Conseil du Trésor.

L'état de conformité pourrait ensuite être communiqué au CEAI GC. La consommation de services au-delà des normes d'attribution nécessitait une approbation spéciale du CEAI GC. Lorsque des exceptions étaient soumises pour approbation, les partenaires devaient les justifier et SPC devait communiquer les incidences en termes de coûts et de calendrier. Ce processus d'approbation a permis de veiller à ce que les exceptions aux normes soient adéquatement justifiées.

1.3 SPC a modernisé des technologies de téléphonie obsolètes

Les systèmes traditionnels de téléphonie filaire reposaient sur d'anciennes technologies qui n'étaient plus fiables ni rentables. Au moment de la collecte des données, de nombreux partenaires s'appuyaient encore sur d'anciennes infrastructures de lignes fixes. Certains de ces réseaux étaient arrivés en fin de vie ou en fin de soutien. Les fournisseurs de services de télécommunications ont informé SPC qu'ils allaient bientôt cesser d'offrir certains services. Il devenait de plus en plus difficile de trouver l'expertise et l'équipement nécessaires pour remédier aux pannes de service liées à ces systèmes.

Conformément aux normes du Conseil du Trésor pour la fourniture de services, SPC s'est concentré sur la transition des utilisateurs des téléphones de bureau traditionnels vers des téléphones cellulaires qui soutiennent les environnements de travail modernes du GC. Dans le cas des utilisateurs pour qui les lignes fixes étaient toujours nécessaires (p. ex. les utilisateurs ayant besoin de mesures d'adaptation ou travaillant dans des zones sécurisées), les anciens services téléphoniques ont été modernisés et remplacés par des services de voix sur protocole IP (VoIP) d'entreprise. Les services VoIP ont été administrés de manière centralisée à partir des centres de données de l'entreprise, ce qui a permis de réduire les coûts de soutien et d'améliorer la sécurité et la prestation de services.

Afin d'atténuer les difficultés liées à la mise en œuvre des services VoIP dans les milieux qui ne disposaient pas de réseaux locaux ou d'installations modernisées, SPC a mis en place des solutions de « téléphones de base VoIP » au lieu de services VoIP complets. Cette solution permettait de fournir des services téléphoniques modernes sur des réseaux locaux existants. Des mises à niveau mineures (p. ex. l'alimentation électrique, le chauffage, la ventilation et le refroidissement), qui relevaient de la responsabilité des partenaires, ont été nécessaires pour prendre en charge ces solutions, ce qui a permis de réduire les difficultés liées au financement pour les partenaires. Les téléphones VoIP de base ont permis d'atténuer les risques associés à l'infrastructure téléphonique en fin de vie et d'offrir un service fiable pour répondre aux besoins opérationnels pendant de nombreuses années.

Des travaux de modernisation étaient également en cours dans le cadre du projet Services de communication en milieu de travail. Ce projet a permis de moderniser les lignes téléphoniques du ministère de la Défense nationale et de certains autres ministères. Plus précisément, ce projet visait à moderniser 170 000 anciens systèmes téléphoniques à autocommutateur privé (PBX) pour les transformer en services VoIP d'entreprise. En décembre 2022, 27 200 lignes PBX avaient été migrées vers un système VoIP.

SPC a également modernisé l'infrastructure existante par le biais de projets immobiliers. Ces projets ont permis de s'assurer que des solutions d'entreprise modernes étaient utilisées par

défaut pour les nouvelles exigences en matière d'infrastructure et pour l'aménagement des lieux de travail existants. SPC a travaillé avec ses partenaires pour déterminer les solutions de téléphonie optimales pour leurs besoins. Les systèmes VoIP et les téléphones cellulaires d'entreprise ont été recommandés pour les projets immobiliers autant que possible.

En ce qui concerne la téléphonie mobile, SPC a élaboré un plan de mise à niveau des appareils mobiles pour veiller à maintenir à jour les appareils du GC. Selon ce plan, les téléphones cellulaires du GC sont assujettis à un modèle de mise à niveau annuel de « 3 + 1 », et les utilisateurs reçoivent un nouvel appareil après 3 ans. Cette approche a permis d'établir un équilibre entre la rentabilité, les exigences de sécurité du GC et les fonctionnalités requises par les utilisateurs.

1.4 SPC a mis en œuvre des initiatives visant à réduire le ratio appareils-utilisateurs

Conformément aux normes du Conseil du Trésor en matière de prestation de services, SPC a mis en œuvre des initiatives visant à éliminer les lignes téléphoniques superflues et inutilisées.

SPC a lancé l'initiative de rationalisation des lignes fixes (RLF) pour éliminer les téléphones fixes non essentiels. L'objectif de l'initiative était d'améliorer l'efficacité des services de téléphonie dans l'ensemble du gouvernement et de garantir une utilisation judicieuse des fonds publics. SPC a également mis en œuvre l'initiative « Utilisation zéro » pour réduire le nombre de forfaits de téléphonie mobile inutilisés dans l'ensemble du gouvernement. Une analyse plus détaillée de ces initiatives figure à la section E – Constatations relatives à l'efficacité.

2. Efficacité – Résultats sur le plan des objectifs d'entreprise et de bonne gestion

L'évaluation a porté sur l'efficacité de SPC à atteindre ses objectifs d'entreprise et de bonne gestion. Dans l'ensemble, SPC a progressé vers l'atteinte de ses objectifs d'entreprise et de bonne gestion, mais il est possible de faire mieux. L'évaluation a permis de déterminer un certain nombre de facteurs ayant nui aux progrès de SPC dans l'atteinte des résultats d'entreprise et de bonne gestion visés.

Constatation clé : Malgré les nombreuses initiatives de télécommunications visant à atteindre les résultats d'entreprise et de bonne gestion, les progrès de SPC ont été lents. En fait, le nombre d'appareils mobiles en circulation dépasse le nombre d'employés fédéraux depuis mars 2021. Selon les projections des partenaires contenues dans les plans ministériels sur les services et le numérique, la question de la surconsommation ne sera pas résolue dans les trois prochaines années.

2.1 SPC a progressé dans l'élimination des lignes téléphoniques, bien que le rythme ait été lent

En février 2020, SPC a mis au point une stratégie de services intégrés pour les appareils mobiles et les téléphones fixes. En vertu de cette stratégie, SPC visait à éliminer les lignes fixes superflues à un rythme moyen d'au moins 10 % par an.

En mars 2020, peu avant l'adoption de la Politique sur les services et le numérique, il y avait 556 120 lignes fixes dans l'ensemble des organisations partenaires (source : Dépôt de données d'entreprise, extrait le 5 juin 2023). Le nombre de lignes fixes a été réduit à 548 650 en mars 2021, puis à 514 003 en décembre 2022, ce qui représente un taux de réduction annuel moyen de 2,8 %. Ce taux est nettement inférieur à l'objectif de 10 %.

Malheureusement, SPC n'a pas atteint sa cible de retrait de lignes fixes.

Date	Nombre de lignes fixes	Pourcentage annuel de réduction
Mars 2020	556 120	S. O.
Mars 2021	548 650	1,3 %
Décembre 2022	514 003	6,3 %
Taux annualisé (réduction totale de 7,6 % sur 33 mois)		2,8 %

SPC a travaillé en étroite collaboration avec le Bureau du dirigeant principal de l'information (BDPI) du GC pour gérer le nombre de lignes téléphoniques de l'administration fédérale. Cette démarche reposait principalement sur les normes d'approvisionnement prévues dans la Directive sur les services et le numérique, qui est entrée en vigueur en avril 2020.

Au sein du gouvernement, un « point de travail » correspond à tout espace où les employés pouvaient effectuer leur travail. Chaque point de travail est équipé de mobilier et d'outils numériques adaptés à une variété de tâches et à divers degrés d'interaction ou de concentration.

La Directive sur les services et le numérique a défini neuf profils d'utilisateurs de TI et de points de travail. Le profil le plus courant est celui de « l'utilisateur de TI du GC ». Un utilisateur de TI du GC est défini comme un utilisateur général de TI outillé pour travailler à partir d'un point de travail, en dehors des bureaux du GC, ou dans des situations de télétravail ou de travail à distance. En vertu de la Norme sur les dispositions relatives à la technologie de l'information, les utilisateurs de TI du GC avaient droit à un appareil cellulaire et à un forfait cellulaire du niveau le plus bas. Des exceptions pouvaient être faites dans le cas de communications ou de renseignements protégés ou classifiés, où un deuxième appareil cellulaire et un deuxième forfait cellulaire pouvaient être fournis.

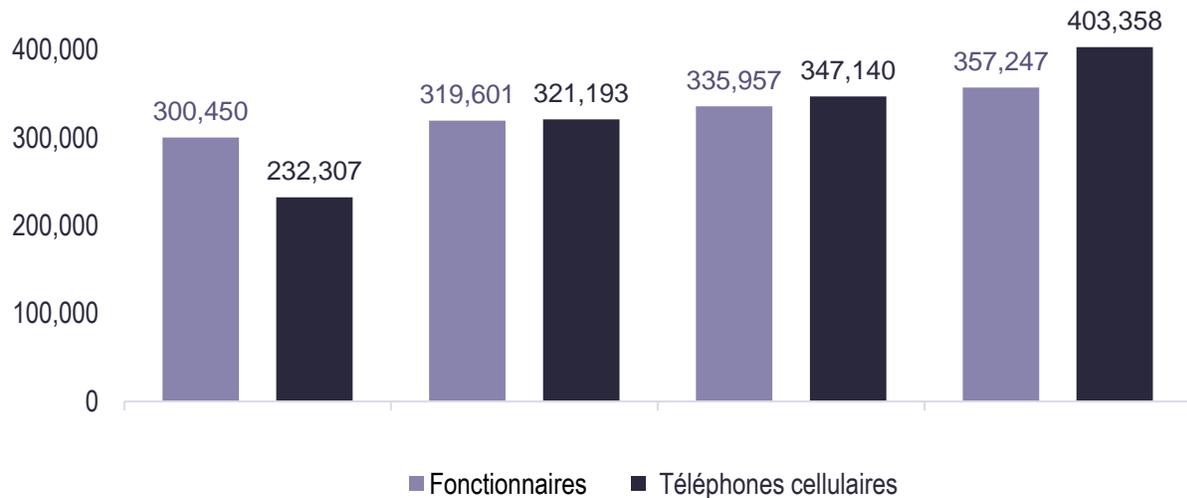
Du 31 mars 2020 au 31 mars 2023, le nombre d'employés permanents, d'employés nommés pour une période déterminée, d'employés occasionnels et d'étudiants dans la fonction publique fédérale (c.-à-d. l'administration publique centrale et les organismes distincts) est passé de 300 450 à 357 247, ce qui représente une hausse de 18,9 %.

Au cours de la même période, le nombre de téléphones mobiles fournis à cette population a augmenté à un rythme considérablement plus élevé. Plus précisément, le nombre de téléphones cellulaires (y compris les appareils suspendus) est passé de 232 307 en mars 2020 à 403 358 en mars 2023. Ces 171 051 nouveaux téléphones représentent une augmentation de 74 % en trois ans.

Bien que certains fonctionnaires (notamment les utilisateurs de renseignements classifiés) puissent avoir des raisons valables d'avoir des appareils supplémentaires, il y avait plus de téléphones mobiles que de fonctionnaires. Concrètement, le nombre de téléphones cellulaires

(y compris les appareils suspendus) par fonctionnaire est passé de 0,77 en mars 2020 à 1,13 en mars 2023.

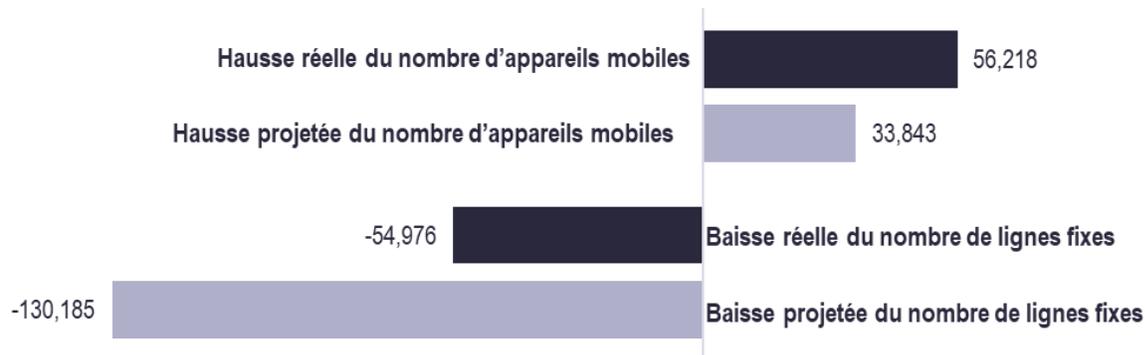
Le nombre de téléphones cellulaires dépasse le nombre de fonctionnaires depuis mars 2021



2.2 Bien que SPC ait progressé vers l'atteinte des normes du GC, les niveaux prévus d'utilisation du téléphone n'ont pu être maintenus

Conjointement, l'initiative de rationalisation des lignes fixes et les pratiques améliorées d'établissement de rapports découlant du MSE ont permis de rapprocher les partenaires de SPC de la norme d'un appareil de téléphonie par profil d'utilisateur. Les plans ministériels sur les services et le numérique contenaient des projections des partenaires concernant leurs besoins en téléphones pour les trois prochaines années. SPC a compilé ces informations dans des rapports afin de suivre les progrès des partenaires en matière de réduction de la surconsommation. Selon le rapport 2022-2023 sur la consommation par partenaire, les partenaires prévoyaient d'augmenter le nombre de leurs appareils mobiles de 33 843 et de diminuer le nombre de leurs lignes fixes de 130 185 au cours de l'exercice 2022-2023. La comparaison de ces projections des plans ministériels avec l'évolution réelle de l'utilisation des lignes téléphoniques des partenaires montre que le nombre de lignes fixes n'a pas diminué autant que prévu par les partenaires. Parallèlement, le nombre d'appareils mobiles a davantage augmenté que les prévisions des partenaires.

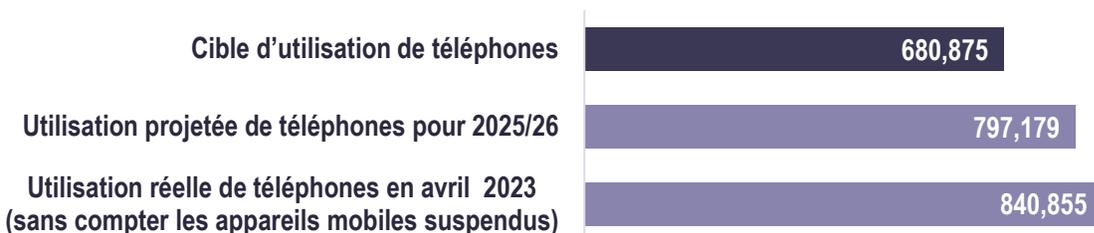
Au cours de l'exercice 2022-2023, le nombre d'appareils mobiles a augmenté plus que prévu et le nombre de lignes fixes a moins diminué que prévu



Comme indiqué dans le rapport du quatrième trimestre de 2022-2023 sur la consommation -par partenaire, en avril 2023, on comptait au total 840 855 lignes téléphoniques (sans compter les appareils mobiles suspendus), mais seulement 680 875 profils d'utilisateurs et points de travail. Ces données représentent une surconsommation de 159 980 lignes téléphoniques. En outre, les projections sur trois ans des besoins des partenaires quant aux appareils mobiles et aux téléphones fixes étaient de 797 179 lignes téléphoniques. Ces projections indiquent qu'il y aurait encore une surconsommation de 116 304 lignes téléphoniques au cours de l'exercice 2025-2026. Selon le rapport du plan ministériel sur les services et le numérique, dans l'ensemble, à l'échelle du gouvernement du Canada, SPC ne dispose pas de crédits suffisants pour maintenir les dépenses réelles à ces niveaux.

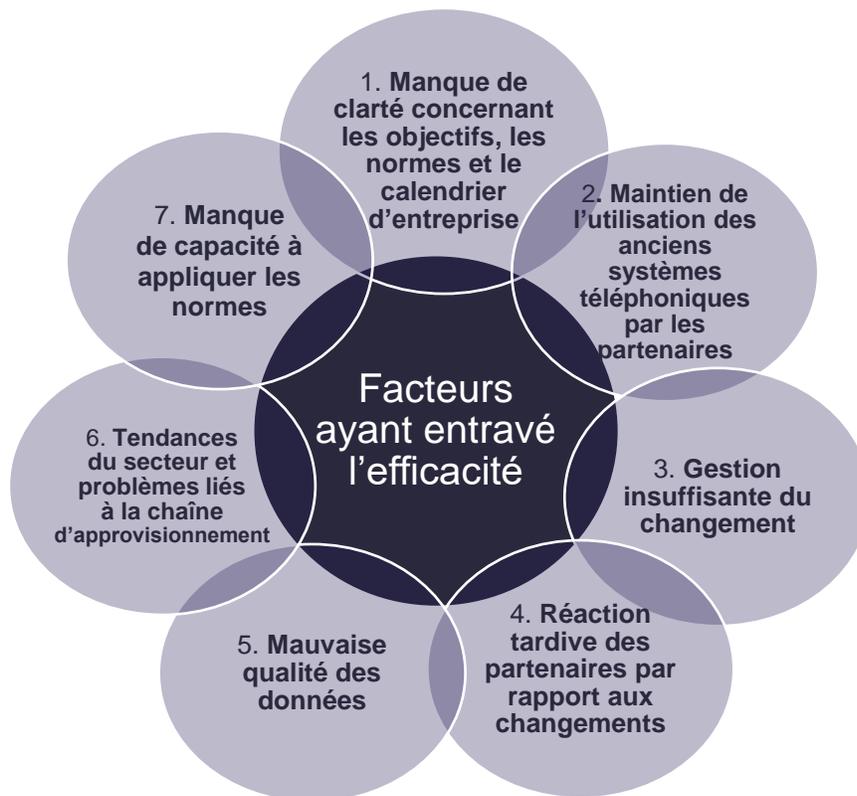
Selon les projections inscrites aux plans ministériels sur les services et le numérique 2022-2023 concernant l'utilisation des lignes téléphoniques, rien n'indique que ce problème de surconsommation sera résolu au cours des trois prochaines années.

L'utilisation réelle et l'utilisation projetée sur 3 ans dépassent toutes deux la cible d'utilisation de téléphones



3. Analyse des facteurs entravant l'atteinte des objectifs

L'évaluation a relevé sept facteurs ayant nui à l'efficacité de SPC dans la réalisation des résultats d'entreprise et de bonne gestion souhaités.



3,1 Manque de clarté des objectifs, des normes et du calendrier d'entreprise

L'équipe d'évaluation a observé une certaine confusion au sujet de l'approche d'entreprise et de ses objectifs parmi les employés du programme de télécommunications et d'autres secteurs de SPC. Il est difficile de savoir dans quelle mesure ce manque de clarté a eu une incidence sur la capacité de SPC à progresser dans la réalisation de ses objectifs.

Une certaine confusion a également été observée au sujet des différentes versions des interprétations qu'a faites le programme de télécommunications des normes

d'approvisionnement en TI établies par le SCT. De 2019-2020 à 2022-2023, il y a eu cinq interprétations différentes des normes d'approvisionnement en technologies de l'information. L'interprétation initiale de juin 2021 fixait un ratio de 1,4 appareil de téléphonie par employé (ETP), passant à 1,2 appareil par employé en février 2022. L'interprétation proposée au début de 2023 prévoyait un appareil de téléphonie par profil d'utilisateur, plus des lignes non humaines (par exemple, ascenseurs, lignes de sécurité, etc.) selon les besoins. Bien que la plupart de ces interprétations n'aient pas été officiellement ratifiées, les partenaires étaient au courant de certaines d'entre elles. Il s'agissait donc d'une cible mouvante pour les partenaires, ce qui a pu rendre difficile, pour certains, l'harmonisation de leurs plans de télécommunication avec l'interprétation par SPC des normes d'approvisionnement en technologies de l'information.

Selon l'examen des documents du programme de télécommunications, celui-ci a fixé des échéances pour atteindre les objectifs de consommation de services de téléphonie dans certaines mises à jour et propositions de stratégie. Ces échéances ont été communiquées de manière incohérente. Par exemple, au cours de l'exercice 2019-2020, la stratégie de services intégrés de télécommunications précisait un objectif de réduction des lignes Centrex et PBX de 10 % par trimestre. Au cours de l'exercice 2021-2022, les Télécommunications ont fixé un objectif de 1,2 ligne téléphonique par employé (ETP) d'ici l'exercice 2024-2025. Cette incohérence dans la communication des échéances, associée aux différentes interprétations des normes d'approvisionnement en TI, pourrait avoir rendu difficiles la définition et la réalisation des objectifs d'élimination des lignes téléphoniques par SPC.

Il est important de noter que pour l'exercice 2022-2023, les échéances pour se conformer aux normes d'approvisionnement en TI établies par le SCT ont été élaborées par les partenaires au cours du processus de planification numérique.

3.2 L'utilisation continue d'anciens systèmes téléphoniques par les partenaires a posé des défis à SPC en matière de modernisation et de consolidation

Le fait que de nombreux partenaires s'appuient encore sur l'ancien environnement de services téléphoniques a entraîné des complications et des retards dans la modernisation. L'infrastructure de TI vieillissante et les systèmes complexes, en particulier, ont représenté un problème.

L'un des objectifs de SPC était de consolider les services téléphoniques des partenaires. Il s'agissait d'une tâche ambitieuse et onéreuse, qui a été ralentie par une mosaïque complexe de systèmes et d'approches de partenaires différents. Au moment de la collecte des données, SPC examinait encore les factures des fournisseurs pour détecter et rectifier les erreurs de facturation et les trop-perçus antérieurs à la création de SPC.

De plus, les personnes interrogées à l'interne ont souligné que l'architecture de la téléphonie était trop complexe. Cette infrastructure complexe pouvait présenter plusieurs points de défaillance lors de la migration des partenaires de l'ancien système vers des services modernes. Cela pouvait entraîner des retards en cas de problème, car SPC aurait à examiner attentivement les traces de l'incident pour déterminer ce qui s'était produit. Il y avait également un grand nombre d'installations reposant sur des lignes fixes autonomes, qui nécessitaient des visites personnalisées et fastidieuses pour l'application de correctifs et de mises à jour logicielles. SPC travaillait à la consolidation de ces installations vers un noyau central, en vue de centraliser l'administration des services.

L'infrastructure vieillissante des partenaires a aussi entravé les efforts de modernisation de l'infrastructure téléphonique. Selon les personnes interrogées, certaines des technologies de base sur lesquelles s'appuient des partenaires ont plus de 30 ans. Dans bien des cas, cette infrastructure devait être remplacée avant qu'un partenaire puisse accéder à des solutions modernes de services. Or, remplacer ou mettre à niveau l'infrastructure existante se chiffrait parfois en millions de dollars.

3.3 La gestion du changement organisationnel a été insuffisante

La gestion du changement est un terme générique englobant les approches visant à préparer, à soutenir et à aider les individus, les équipes et les organisations lors de la mise en œuvre de changements organisationnels. Les services de téléphonie ont connu une période de changements substantiels avant et pendant l'évaluation, qui ont eu un effet considérable sur la manière dont les services ont été fournis, financés et réglementés. Ces changements ont été une source de risques et de possibilités, tant pour SPC que pour ses partenaires. Afin de gérer convenablement les changements touchant les partenaires, SPC avait besoin d'une stratégie efficace de gestion du changement.

SPC disposait d'un certain nombre de fonctions de soutien internes, telles que la gestion du changement, l'introspection comportementale et la conception des services. Ces fonctions étaient conçues pour fournir une certaine expertise interne afin d'aider les programmes à concevoir et à gérer les changements apportés aux services. Une expertise externe était également disponible pour aider SPC à naviguer au sein des processus de changement organisationnel cruciaux.

L'évaluation n'a pas permis de constater que SPC avait tiré parti d'une expertise appropriée en matière de gestion du changement. Ainsi, de nombreux problèmes se sont posés, ce qui a eu une incidence sur la capacité de SPC à fournir des services de téléphonie efficaces à ses partenaires et à atteindre ses objectifs d'entreprise.

La section D examine de plus près la capacité de SPC à répondre aux besoins d'information de ses partenaires.

3.4 Certains partenaires ont mis du temps à réagir à l'évolution des besoins

En raison des lacunes dans la gestion du changement organisationnel, les partenaires n'ont pas toujours eu une compréhension suffisante des raisons à l'origine des changements. Par exemple, comme les partenaires n'avaient pas payé pour des services de ligne fixe depuis la création de SPC en 2011, ils manquaient d'information sur le coût des lignes téléphoniques non essentielles. En outre, de nombreux partenaires n'ont pas compris que les montants initiaux des crédits alloués à SPC en 2011 avaient été érodés en raison de l'augmentation des coûts et du nombre de demandes de services. Pour reprendre les propos d'un répondant de SPC, « en général, l'un des défis actuels est que les partenaires ne comprennent pas que la fonction de SPC est de faire économiser de l'argent au gouvernement fédéral. Ils ne voient pas les économies réalisées et souvent, les changements apportés par SPC sont perçus comme une hausse des coûts pour eux. »

L'examen du service des lignes fixes et les entrevues menées dans le cadre de cette évaluation ont permis de mettre en évidence trois autres facteurs ayant contribué à la réaction tardive des partenaires. Certains partenaires avaient des priorités concurrentes et n'étaient pas incités

financièrement à réaliser le travail. D'autres manquaient de personnel pour mener à bien le travail tout en maintenant les activités essentielles. Enfin, certains partenaires ne pensaient pas disposer d'une solution de remplacement fiable pour les lignes fixes. En raison de ces facteurs, la réduction prévue du nombre de lignes fixes n'a pas eu lieu dans les délais prévus. En octobre 2022, 43 % des partenaires n'avaient pas terminé les validations des lignes téléphoniques nécessaires pour que SPC puisse procéder au retrait des lignes.

Le jalonnement des offres de services et des feuilles de route sera présenté plus en détail à la section D.

3.5 La mauvaise qualité des données a constitué un obstacle à la réalisation des objectifs d'entreprise

La mauvaise qualité des données a constitué un autre obstacle à la réalisation des objectifs de SPC. Cette situation concerne à la fois les données dont la gestion incombe à SPC et d'autres sources de données sur lesquelles SPC s'appuie pour prendre des décisions.

Il était nécessaire pour SPC d'améliorer ses pratiques de gestion de l'information relative à ses actifs liés aux services de téléphonie mobile et fixe. Il était de notoriété publique qu'avant les exercices de validation des lignes réalisés dans le cadre de l'initiative de RLF, SPC ne savait pas exactement quels partenaires possédaient quelles lignes fixes ni où se trouvaient ces dernières. Il y a deux raisons principales à cela. Premièrement, SPC a reçu des renseignements incomplets sur les actifs de téléphonie des partenaires lors de sa création en 2011. Deuxièmement, il n'y avait pas de processus clair pour informer SPC des changements de propriété des lignes fixes lorsque les partenaires cessaient d'utiliser des bureaux. Par conséquent, SPC a dû compter sur les partenaires pour valider quelles lignes ils possédaient et où elles étaient situées. Il s'agissait d'une longue procédure qui devait être menée à bien avant que les partenaires puissent informer SPC des lignes fixes pouvant être déconnectées en toute sécurité. Selon les personnes interrogées à l'interne, SPC n'avait pas non plus une connaissance complète de certains appareils mobiles. Cela concernait principalement les partenaires ayant pris en charge l'acquisition de leurs propres appareils mobiles, conformément au projet de loi C-44 de 2017. Dans certains cas, les différences entre les dossiers de SPC et ceux des partenaires concernant les appareils mobiles ont dû être rapprochées lors du calcul des niveaux de référence pour le MSE.

Il y a également eu des difficultés avec les données externes sur lesquelles SPC s'est appuyé pour établir ses cibles en matière de téléphonie pour les partenaires. Au départ, les objectifs de retrait des lignes téléphoniques des partenaires ont été calculés à l'aide des données sur les ETP de chaque partenaire. Cependant, on a constaté par la suite que les données sur les ETP des partenaires ne constituaient pas une représentation exacte du nombre de fonctionnaires ayant besoin d'une ligne téléphonique. Ce constat a entraîné une révision du rapport proposé entre le nombre de téléphones et le nombre de fonctionnaires.

3.6 Certaines tendances de l'industrie ont eu des répercussions sur les efforts de modernisation de SPC

SPC n'avait qu'un contrôle limité sur certains facteurs. Au nombre de ces pressions externes figuraient l'influence de l'industrie des télécommunications et les questions relatives à la chaîne d'approvisionnement.

Certaines des lignes fixes et la plupart des appareils mobiles (les services de GAME étant la seule exception) de SPC étaient gérés par des fournisseurs. Ainsi, les fournisseurs et les tendances du secteur ont eu une incidence sur les services. Par exemple, les fournisseurs abandonnaient progressivement leurs offres de services liées aux systèmes Centrex, qui étaient encore utilisés par certains partenaires. SPC a pu négocier une extension de contrat pour les services Centrex, mais avec une augmentation substantielle des coûts.

Les fournisseurs ont également influé sur les progrès de SPC dans la réalisation de ses objectifs par le biais de leur rendement par rapport aux contrats. Par exemple, le projet Services de communication en milieu de travail, qui visait à moderniser les lignes fixes, a été confié à un fournisseur externe. Le contrat a été profondément compromis par d'importants retards qui ont finalement conduit SPC à redéfinir la portée des travaux.

Au cours de l'évaluation, des problèmes liés à la chaîne d'approvisionnement mondiale ont aussi eu des répercussions sur SPC. Une pénurie de jeux de puces a eu une incidence considérable sur l'ensemble du secteur des technologies de l'information. La pénurie a entraîné des retards dans les commandes et a parfois eu une incidence sur le type de téléphones que les partenaires pouvaient obtenir. Les personnes interrogées à l'interne ont indiqué qu'une planification minutieuse et des commandes groupées de téléphones ont pu contribuer à compenser les problèmes liés à la chaîne d'approvisionnement.

3.7 SPC n'avait pas la capacité de faire respecter les normes

Alors que les normes sur l'attribution de services de téléphonie constituaient un outil stratégique important pour aider SPC à rationaliser l'utilisation des lignes téléphoniques, elles n'étaient pas suffisantes à elles seules pour atteindre les objectifs de réduction du nombre de lignes pour l'exercice 2022-2023. Selon les personnes interrogées à l'interne, SPC n'avait pas la capacité de forcer les partenaires à réduire le nombre de lignes fixes. SPC n'avait pas non plus la capacité de dire « non » lorsque les partenaires demandaient des appareils mobiles, indépendamment du fait qu'une demande dépasserait les projections du plan ministériel sur les services et le numérique d'un partenaire ou les normes d'attribution. Bien qu'il s'agisse d'une approche appropriée pour garantir que les partenaires aient un accès sans entrave aux services nécessaires, cela signifie que SPC n'appliquait pas de mécanismes d'exécution pour garantir le respect des normes par les partenaires. Par conséquent, SPC comptait beaucoup sur la coopération des partenaires pour harmoniser l'utilisation des appareils mobiles et des téléphones fixes avec les normes du GC.

D. Constatations relatives à la prestation de services

La présente section décrit les conclusions de l'évaluation relatives à la réactivité et à l'efficacité de la prestation de services. La pertinence correspond à la mesure dans laquelle un programme répond à un besoin démontrable. La réactivité est une dimension de la pertinence qui se concentre sur la mesure dans laquelle les objectifs et la conception d'un programme répondent aux besoins des bénéficiaires ou des partenaires et continuent à le faire lorsque les circonstances changent.

1. Réactivité par rapport à l'évolution des besoins des clients

L'évaluation a cherché à déterminer dans quelle mesure les services d'appareils mobiles et de téléphones fixes avaient été en mesure de s'adapter à l'évolution des besoins des clients. Dans l'ensemble, l'évaluation a révélé que, bien que SPC se soit engagé à fournir des services centrés sur le client, il y avait matière à amélioration pour ce qui est de répondre aux besoins des partenaires.

Constatation clé : Bien que SPC se soit engagé à fournir des services exemplaires, il peut faire mieux quant à sa capacité à répondre à l'évolution des besoins de ses partenaires. Seuls 39 % des partenaires étaient d'avis que SPC comprenait leurs besoins opérationnels en matière de services téléphoniques.

1.1 Malgré l'engagement du personnel en faveur de l'excellence du service, SPC n'a pas réussi à répondre aux besoins d'information des partenaires

Tant lors des entrevues que dans les commentaires transmis dans le cadre de l'Initiative de rétroaction sur la satisfaction de la clientèle (IRSC), les partenaires ont constamment indiqué que les employés des télécommunications étaient résolus à leur offrir un bon service et qu'il était agréable de travailler avec eux. Lorsqu'ils ont été interrogés au cours du troisième trimestre de l'exercice 2022-2023, 71 % des partenaires ont convenu que SPC travaillait rapidement pour résoudre les problèmes graves liés aux services téléphoniques. Ce constat a été corroboré par les résultats de l'IRSC d'octobre 2020 à avril 2022, qui indiquent que les services d'appareils mobiles et de téléphones fixes ont atteint ou dépassé les cibles en matière de satisfaction de la clientèle.



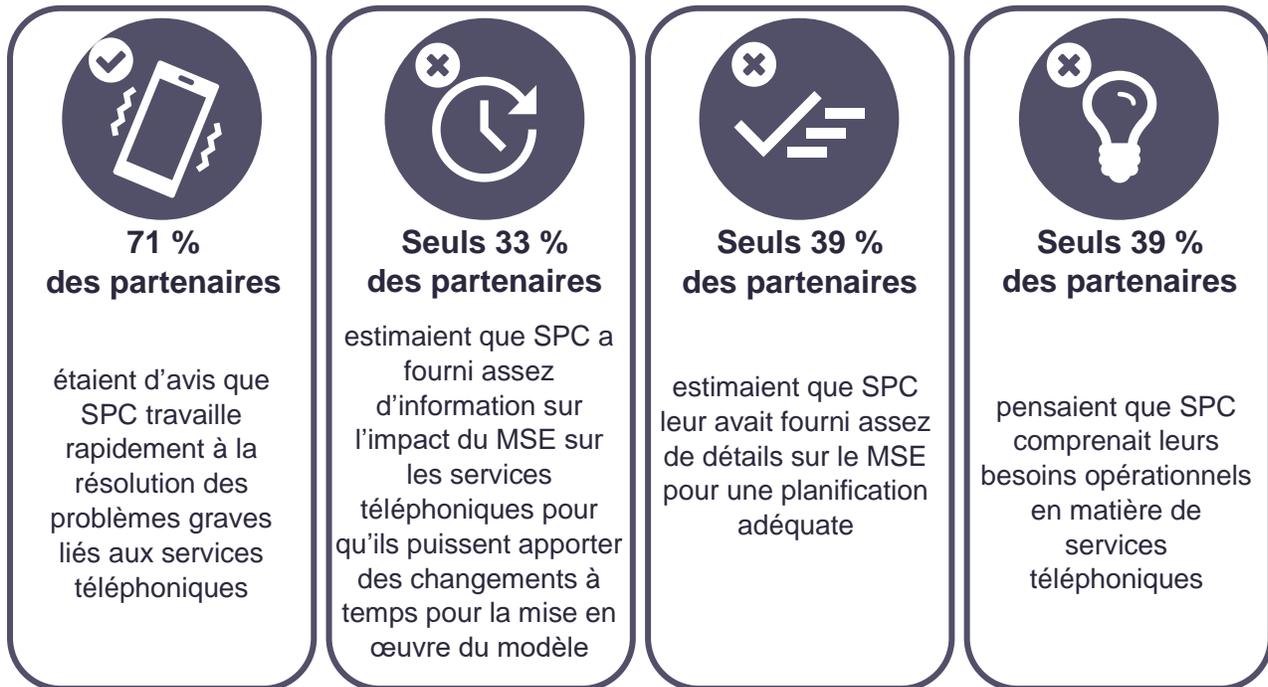
Toutefois, les répondants ont estimé que dans un certain nombre d'initiatives, SPC n'avait pas réussi à répondre aux besoins d'information de ses partenaires.

D'après les entrevues externes, si la mise en place du modèle de services d'entreprise (MSE) a fait l'objet de vastes communications, celles-ci n'ont pas été faites assez rapidement et n'ont pas été relayées de manière efficace à tous les niveaux de personnel concernés. Les répondants ont indiqué que seuls des renseignements généraux avaient été communiqués avant le début du MSE. Seuls 33 % des partenaires interrogés pensent que SPC a fourni suffisamment d'information sur les modifications aux services téléphoniques dans le cadre du MSE pour qu'ils puissent apporter des changements à temps pour la mise en œuvre du modèle.

Lors des entrevues à l'été 2022, les partenaires ont indiqué qu'il leur manquait encore de nombreux renseignements de niveau opérationnel trois mois après la mise en œuvre du MSE. Par exemple, les partenaires manquaient de détails sur les processus de renouvellement des appareils, sur les processus de reconfiguration des téléphones lorsque les utilisateurs changent de ministère, et sur l'existence d'un plafond pour la commande de nouveaux appareils mobiles. Selon les répondants, la communication tardive au sujet du MSE a empêché les partenaires de boucler leurs budgets et leurs plans de TI. Les partenaires ont reçu des précisions sur le MSE en février 2022, soit après avoir achevé leur planification pour 2022-2023. Selon les résultats du sondage réalisé au T3 2022-2023, seuls 39 % des partenaires estimaient que SPC leur avait fourni suffisamment de détails pour une planification adéquate.

Les difficultés de SPC à répondre aux besoins d'information des partenaires ont engendré une perception selon laquelle SPC ne comprenait pas les besoins opérationnels des partenaires. Dans le sondage du troisième trimestre de 2022-2023, seuls 39 % des partenaires ont affirmé que SPC comprenait leurs besoins opérationnels en matière de services téléphoniques.

Résultats du sondage pour le T3 2022-2023



1.2 Le jalonnement des offres de services nécessitait des améliorations

À l'été 2022, certains partenaires ont indiqué qu'il y avait un manque d'harmonisation entre les normes de service pour la téléphonie, les initiatives et les offres de services de SPC, et les besoins des partenaires. En particulier, le jalonnement des offres de services était problématique.

La Directive sur les services et le numérique stipulait que la plupart des fonctionnaires avaient droit à un téléphone mobile pour leur travail; toutefois, à l'époque, de nombreux immeubles du GC avaient un signal de téléphonie cellulaire insuffisant. Les mises à niveau nécessaires pour renforcer les signaux des téléphones cellulaires étaient coûteuses et n'entraient pas dans le budget de certains partenaires.

Malgré la pression exercée par SPC pour supprimer des lignes fixes, certains partenaires ont estimé qu'ils n'avaient pas de solution de rechange viable. Ces partenaires pensaient que SPC tentait de supprimer une capacité avant qu'une autre ne soit activée. Cette perception a eu une incidence sur les progrès réalisés par les partenaires dans le cadre de l'initiative de rationalisation des lignes fixes (RLF). Il ressort du sondage du T3 2022-2023 que si 78 % des partenaires estimaient que la RLF reflétait leurs besoins, seuls 57 % d'entre eux pensaient que l'échéance fournie à leur organisation par SPC pour mener à bien la RLF était réaliste.

Bien que SPC ait créé des feuilles de route pour certaines initiatives, comme la RLF, le projet pilote des téléphones logiciels et les activités de GAME, de nombreuses sources de données ont suggéré qu'il manquait un plan global pour toute la téléphonie. Selon les personnes interrogées, il était donc difficile pour les partenaires de visualiser l'avenir des services de téléphonie. Ce point de vue a également trouvé écho dans le sondage réalisé au T3 2022-2023. Seuls 47 % des répondants au sondage ont indiqué que SPC avait partagé une feuille de route claire sur l'orientation future des services téléphoniques.

Plusieurs changements récents avaient été apportés aux services de téléphonie au moment de l'évaluation, et d'autres changements étaient prévus. Pendant la collecte des données, de grands ministères ont affirmé qu'ils avaient du mal à suivre les changements. Une feuille de route complète des services téléphoniques permettrait aux partenaires et à SPC d'envisager l'objectif ultime de la transformation des services de téléphonie et de planifier en conséquence.

Au mois de juin 2023, une feuille de route sur la téléphonie était en voie d'élaboration pour être communiquée avec les partenaires.

2. Efficacité – Résultats sur le plan de la prestation de services

Dans le domaine de l'évaluation, la question centrale de l'efficacité porte sur les effets d'un programme et sur la mesure dans laquelle le programme atteint les résultats escomptés. Les résultats sont les changements ou les conséquences attribuables aux extrants d'un programme.

En ce qui concerne l'efficacité de la prestation de services aux partenaires, l'évaluation a porté sur les appareils et les services de téléphonie, le service à la clientèle et la qualité de ces services. Elle a également examiné l'efficacité du suivi et de la mesure des services au moyen d'outils internes tels que les indicateurs de rendement et l'Initiative de rétroaction sur la satisfaction de la clientèle (IRSC).

Dans l'ensemble, les services d'appareils mobiles et de téléphones fixes ont été efficaces. Le programme a soutenu la capacité des partenaires à remplir leur mandat et à servir les Canadiens, mais les partenaires ont exprimé des inquiétudes quant à la détérioration de la qualité du service. Cette situation est attribuable en partie à la lourdeur des processus de SPC. L'évaluation a également permis d'identifier certains défis à l'échelle de l'organisation pour SPC en ce qui concerne la mesure du rendement.

Constatation clé : Bien que SPC ait globalement fait preuve d'efficacité dans la prestation de services de téléphonie à ses partenaires, la confiance de ces derniers dans la capacité de SPC à offrir des services de qualité était limitée.

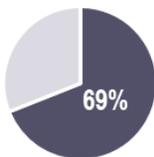
2.1 Les services d'appareils mobiles et de téléphones fixes ont permis aux partenaires d'accomplir leur mandat

Au cours de la période d'évaluation, les employés fédéraux ont eu recours à des services de téléphonie tels que des appareils mobiles et des téléphones fixes pour servir les citoyens

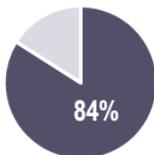
canadiens. De multiples éléments probants ont montré que les services de téléphonie de SPC ont été efficaces. Les partenaires interrogés ont fréquemment indiqué, de façon indépendante, que les solutions de téléphonie de SPC étaient des services essentiels qui permettaient à leurs employés de rester en contact les uns avec les autres et avec les Canadiens, où qu'ils se trouvent. Les services de téléphonie de SPC ont favorisé la collaboration et augmenté la productivité des fonctionnaires.

Le rapport sur les résultats ministériels de SPC pour 2021-2022 indiquait que le réseau cellulaire était disponible plus de 99,5 % du temps. Par ailleurs, dans le sondage du T3 2022-2023, 69 % des partenaires ont déclaré que les services de téléphonie mobile de SPC ont soutenu la réalisation du mandat de leur organisation. Pour les téléphones fixes, ce chiffre s'élevait à 84 %.

Résultats du sondage pour le T3 2022/23



Dans l'ensemble, **69% des partenaires** ont déclaré que les services de téléphonie mobile de SPC ont permis à leur organisation de remplir son mandat de manière adéquate.



En ce qui concerne les téléphones fixes, **84% des partenaires** ont déclaré que les services soutenaient de manière adéquate l'exécution du mandat de leur organisation.

Les répondants ont donné de nombreux exemples concrets de la manière dont les services d'appareils mobiles et de téléphones fixes soutiennent, habilitent et améliorent la réalisation efficace des tâches. Ils ont aidé les organisations chargées de la sécurité à préserver la sécurité nationale et à assurer la sécurité des Canadiens, et les organisations scientifiques à faciliter la collecte de données. Les applications compatibles avec la GAME ont permis aux fonctionnaires de saisir des données en temps réel lors d'inspections ou d'autres activités sur le terrain, ce qui a permis de gagner du temps et d'accroître la productivité.

La fonction modem des téléphones intelligents a permis aux fonctionnaires de connecter une tablette ou un ordinateur portable du GC à Internet, de manière à pouvoir continuer à travailler en cas d'indisponibilité d'une connexion Wi-Fi fiable. Les téléphones cellulaires ont permis aux fonctionnaires de rester en contact avec leurs équipes et les services d'urgence lors d'événements et pendant leur travail sur le terrain. La distribution de téléphones cellulaires par SPC pendant la pandémie de COVID-19 a permis aux fonctionnaires de partout au Canada de continuer à travailler et à servir la population canadienne depuis leur domicile.

2.2 Les partenaires ont exprimé des inquiétudes quant à la détérioration de la qualité du service en 2022

Malgré l'engagement notable de SPC à soutenir les partenaires, les personnes interrogées au cours de l'été 2022 ont indiqué que la réputation de SPC s'était détériorée au cours de la période d'évaluation en raison de ses résultats récents. Cette atteinte à la réputation a conduit

certaines partenaires à penser que SPC n'était pas en mesure de fournir le niveau de service dont ils avaient besoin.

Les équipes téléphoniques internes des partenaires ont indiqué qu'elles étaient souvent blâmées par les utilisateurs finaux pour la mauvaise qualité du service, même s'ils ne pouvaient plus aider directement les utilisateurs. Au troisième trimestre de 2022-2023, seuls 6 % des répondants travaillant dans les ministères partenaires estimaient que le rendement de SPC dans l'exécution des demandes de services téléphoniques depuis l'adoption du MSE avait un effet positif sur leur réputation auprès de leurs clients.

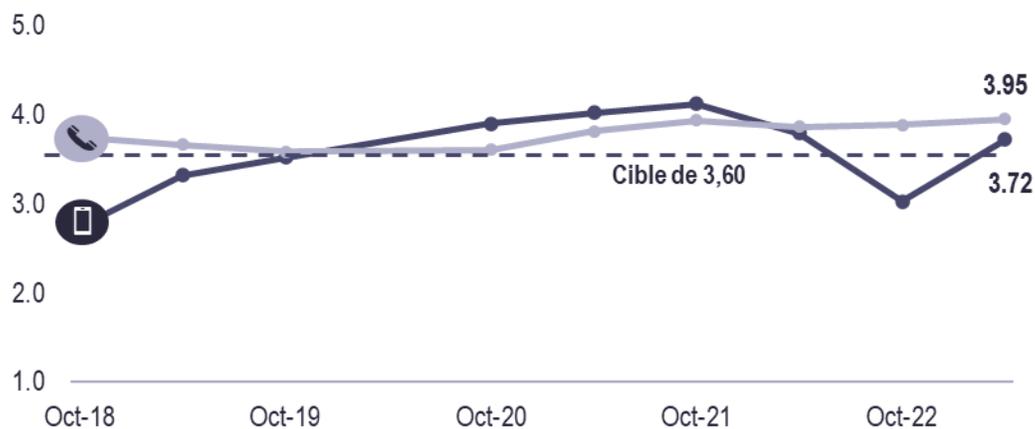
En outre, seuls 44 % des partenaires interrogés au T3 2022-2023 se disaient confiants dans la capacité de SPC à répondre à leurs besoins de services téléphoniques dans le cadre du MSE. En raison de ce manque de confiance, certaines personnes interrogées et certains participants au sondage ont exprimé le souhait de reprendre en main la gestion d'une partie ou de l'ensemble des aspects liés aux appareils mobiles.

Selon les partenaires interrogés, plusieurs difficultés ayant eu une incidence sur les services d'appareils mobiles et de téléphones fixes ont contribué à diminuer la confiance des partenaires dans la capacité de SPC à fournir des services téléphoniques. Mentionnons notamment :

- les défis relatifs au MSE, notamment sa mise en œuvre précipitée et son manque de clarté;
- les lacunes en matière de gestion des actifs et de l'information;
- des consultations insuffisantes avec les partenaires avant la mise en œuvre des modifications aux services;
- les lacunes en matière de formation et des erreurs logicielles liées à Onyx (l'outil de gestion des services de TI);
- de longs délais pour répondre aux demandes des partenaires;
- la lourdeur des processus (y compris les processus du bureau de service et de GAME);
- les besoins non satisfaits des partenaires en matière de téléphonie internationale et de jalonnement des services.

Ces problèmes liés aux services ont probablement contribué à la baisse de la note attribuée aux services d'appareils mobiles dans l'IRSC. Avant la mise en œuvre du MSE, la note moyenne a culminé à 4,12 sur 5. En octobre 2022, la note moyenne était de 3,02 sur 5, ce qui est inférieur à la note cible de 3,60. Par ailleurs, il n'est pas clair de savoir pourquoi une note de 3,6 serait suffisante. Cette note est inférieure à la cible fixée par de nombreuses organisations.

Les services d'appareils mobiles et de téléphones fixes ont généralement répondu aux attentes des partenaires ou les ont dépassées depuis octobre 2020. Cependant, les défis liés à la mise en place du MSE ont eu des répercussions négatives sur les notes des partenaires, en lien à la composante Appareils mobiles, en octobre 2022.



2.3 La mesure du rendement a posé des problèmes à l'échelle de SPC

Selon la Politique sur les résultats du Conseil du Trésor, les extrants sont les produits et services directs qui découlent des activités d'une organisation, d'un programme ou d'une initiative. Les extrants relèvent généralement du contrôle de l'organisation. En revanche, les résultats d'un programme sont des changements ou des conséquences attribuables aux produits ou services directs du programme.

Les indicateurs de rendement figurant dans le profil de l'information sur le rendement (PIR) de 2021-2022 pour les services d'appareils mobiles et de téléphones fixes étaient les suivants :

- Indicateur 1 : Pourcentage du temps durant lequel l'infrastructure de téléphonie fixe est disponible
- Indicateur 2 : Satisfaction de la clientèle à l'égard des services de télécommunications

Ces indicateurs n'étaient pas assez rigoureux pour mesurer adéquatement les résultats définis. En particulier, la disponibilité des infrastructures découle directement des activités du programme. Il s'agit donc d'un extrant et non d'un résultat.

D'un point de vue conceptuel, utiliser la satisfaction des clients pour mesurer les résultats découlant du rendement de SPC pour les organisations partenaires est aussi problématique. Concrètement, la satisfaction des clients est un indicateur de la réalisation des résultats. La satisfaction des clients est parfois vague, fondée sur les perceptions et influencée par les attentes. Elle peut traduire la satisfaction à l'égard des extrants (par exemple, ce qui est dans les limites du contrôle du programme). Cela signifie que la satisfaction des clients ne traduit pas directement l'incidence réelle d'un excellent ou d'un mauvais rendement de SPC, et de la façon dont SPC aide ses partenaires à remplir leur mandat.

Ainsi, il y avait des progrès à faire dans la détermination des résultats immédiats en matière de prestation de services pour le programme de télécommunications. Les résultats élaborés dans le PIR de 2021-2022 pour les services d'appareils mobiles et de téléphones fixes étaient les suivants :

- Résultat immédiat : Les services téléphoniques sont bien gérés et fournis de manière efficace.
- Résultat intermédiaire : Des services téléphoniques sont disponibles et favorisent la collaboration et la productivité.

Ces résultats étaient vagues, ce qui rendait difficile de déterminer les objectifs visés par le programme ou d'évaluer le rendement des investissements réalisés dans ces services.

Il convient de noter que ces types de problèmes de mesure du rendement ont été observés dans tous les PIR de SPC ainsi que dans son cadre ministériel des résultats (CMR).

Pour remédier à cette lacune, l'équipe d'évaluation a élaboré un sondage et demandé aux partenaires si les services de téléphonie mobile et fixe permettaient à leur organisation de remplir son mandat de manière adéquate.

Pour l'avenir, les partenaires ont formulé plusieurs suggestions sur les meilleurs moyens de mesurer l'incidence opérationnelle du rendement de SPC du point de vue de la prestation de services. Les trois principales suggestions qui, selon les partenaires, constitueraient le meilleur moyen de mesurer l'impact d'un rendement médiocre ou excellent de la part de SPC sur les utilisateurs finaux sont les suivantes :

- faire le suivi et rendre compte du temps nécessaire pour répondre aux demandes des partenaires et résoudre les problèmes;
- obtenir une rétroaction des utilisateurs finaux sur leur expérience, notamment pour savoir si le service répond à leurs besoins;
- faire le suivi de la précision du traitement des demandes des partenaires et en rendre compte.

Les partenaires ont également proposé d'autres mesures de rendement :

- déterminer la facilité d'utilisation, ainsi que la disponibilité et la qualité de l'information fournie et du soutien technique;
- accroître le rendement de SPC par rapport aux normes de service, en assurer le suivi et rendre compte des résultats;
- comparer le coût des services du GC à celui des offres publiques;
- faire le suivi du nombre de fois qu'un client doit relancer une demande;
- faire le suivi du nombre de renvois à un niveau supérieur nécessaires pour que les demandes ou les problèmes soient résolus.

En ce qui concerne la manière dont les partenaires mesurent le rendement de leurs propres équipes, 94 % des partenaires interrogés ont fait le suivi des délais de traitement des

demandes au sein de leur ministère ou organisme, tandis que 71 % ont fait le suivi de la satisfaction des clients et que 34 % ont fait le suivi des erreurs d'approvisionnement.

2.4 Les partenaires et les employés de SPC ont signalé des problèmes avec l'IRSC ayant eu des répercussions sur sa capacité à mesurer avec précision le rendement de SPC

L'objectif de l'Initiative de rétroaction sur la satisfaction de la clientèle (IRSC) était de fournir des mesures trimestrielles de la satisfaction des partenaires à l'égard des services de SPC en général, ainsi qu'à l'égard de services précis, notamment les télécommunications. Plusieurs problèmes liés à cet outil de mesure sont ressortis au cours des entrevues avec les partenaires – de manière indépendante et cohérente – ce qui a été confirmé par les résultats du sondage d'évaluation.

Au troisième trimestre de 2022-2023, seuls 33 % des répondants estimaient que les mécanismes utilisés par SPC pour recevoir les commentaires des organisations partenaires permettaient aux clients de communiquer clairement leurs préoccupations. Ces problèmes ont eu des répercussions sur l'utilisation de l'IRSC en tant qu'indicateur rigoureux et fiable pour mesurer le rendement des secteurs de service.

Certains partenaires comptaient plusieurs équipes téléphoniques qui ont toutes répondu à l'IRSC. Les personnes interrogées ont indiqué que la moyenne de leurs réponses était calculée avant d'être soumise à SPC. En conséquence, si un secteur recevait un excellent service et un autre un service médiocre au sein d'une même organisation partenaire, cette précision n'était pas prise en compte. Cette situation a eu une incidence sur la précision de la compréhension par SPC de la satisfaction des partenaires.

En outre, lorsque certains partenaires ont soumis leurs réponses au questionnaire de l'IRSC, le fait qu'ils connaissent les personnes qui allaient lire leurs réponses a eu une incidence sur leurs évaluations et leurs commentaires. Certains partenaires ont indiqué qu'ils avaient modéré leurs évaluations et commentaires critiques dans leurs réponses au questionnaire de l'IRSC parce qu'ils avaient l'impression que la prime de rendement de leur responsable des relations avec les clients (RRC) dépendait des résultats du sondage de l'IRSC. Les partenaires considéraient les RRC comme leurs champions au sein de SPC pour la résolution de leurs problèmes liés à la prestation des services.

Cette découverte suggère que les Télécommunications devraient envisager des moyens d'améliorer la mesure de leurs indicateurs de rendement et la manière d'en rendre compte.

2.5 Des obstacles rendaient difficile l'accès des personnes en situation de handicap aux outils qui pourraient les aider à accomplir leur travail

La *Loi canadienne sur l'accessibilité* (LCA) est une loi fédérale, entrée en vigueur en 2019, qui vise à faire du Canada un pays exempt d'obstacles d'ici 2040. La LCA vise notamment à identifier, éliminer et prévenir les obstacles à l'emploi pour les personnes en situation de handicap. Elle exige de toutes les organisations fédérales qu'elles préparent et publient des

plans d'accessibilité en consultation avec les personnes en situation de handicap et les organisations qui les représentent.

Loi canadienne sur l'accessibilité

La *Loi canadienne sur l'accessibilité* vise à faire du Canada un pays exempt d'obstacles d'ici 2040.

Les obstacles empêchent les personnes en situation de handicap de participer pleinement et équitablement à la société. Les obstacles peuvent être présents dans les espaces physiques, dans les technologies de communication, dans les politiques, les programmes et les services, et dans nos attitudes.

La LCA vise à identifier, éliminer et prévenir les obstacles dans la sphère de compétence fédérale dans les domaines prioritaires suivants :

- emploi
- bâtiments et espaces publics
- technologies de l'information et des communications
- utilisation des langues des signes
- approvisionnement en biens et services
- conception et prestation de programmes et de services
- transports

L'approche SPC 3.0 reconnaît que « les fonctionnaires fédéraux ont besoin d'outils numériques modernes qui sont accessibles de par leur conception, qui améliorent leur productivité et qui leur permettent de collaborer entre les ministères pour offrir les services essentiels sur lesquels les Canadiens comptent. »

Au moment de la collecte de données, il n'existait aucun document décrivant les responsabilités des secteurs de service pour garantir que les technologies de l'information et des communications soient accessibles dès leur conception. Les exigences en matière d'inclusion n'ont souvent pas été prises en compte de manière proactive lors de l'acquisition de systèmes ou de services de téléphonie. Par exemple, lorsque les appareils VoIP ont été lancés, ils n'ont pas été évalués du point de vue de l'accessibilité. Les fonctionnaires qui avaient besoin de fonctions d'accessibilité sur les lignes fixes devaient donc utiliser d'anciennes versions des appareils et technologies. Une telle situation n'est pas conforme aux objectifs de la LCA.

Les technologies adaptées des téléphones intelligents pourraient aider le GC à atteindre ses objectifs en matière d'accessibilité, mais la configuration des téléphones intelligents par SPC rendait les fonctions d'accessibilité difficiles, voire impossibles à utiliser. Cela a donné lieu à un manque d'options pour les fonctionnaires en situation de handicap. Selon une personne interrogée, lorsque SPC a modifié la configuration des téléphones intelligents, « mon téléphone est passé de partiellement utilisable à pas utilisable du tout. Ce n'est pas l'appareil qui est en cause, mais la couche GC, les politiques, le manque de logiciels disponibles dans l'espace de travail ». Selon la personne interrogée, les téléphones intelligents configurés par SPC étaient difficiles à déverrouiller pour certaines personnes en situation de handicap. D'autres exemples

de fonctions d'accessibilité qui étaient difficiles à obtenir au moment de la collecte des données comprenaient Siri (qui est une fonction essentielle pour les personnes souffrant de déficiences visuelles) et les lecteurs de documents. En revanche, certains ministères qui n'ont pas utilisé les services d'appareils mobiles de SPC n'ont pas eu les mêmes difficultés à rendre les options d'accessibilité disponibles sur les téléphones intelligents lorsque cela s'avérait nécessaire.

Le manque d'options d'accessibilité dans les appareils mobiles et les téléphones fixes du GC au moment de la collecte de données a contribué à la nécessité pour les fonctionnaires en situation de handicap de présenter des demandes de mesures d'adaptation dans le cadre du programme Accessibilité, adaptation et technologie informatique adaptée (AATIA) de SPC. Alors que les demandes de mesures d'adaptation constituent un service essentiel, les solutions ponctuelles sont souvent longues et coûteuses par rapport à une approche d'accessibilité dès la conception et souvent, ne peuvent pas répondre pleinement aux besoins des fonctionnaires en situation de handicap. L'intégration de fonctions d'accessibilité dans les services d'appareils mobiles et de téléphones fixes dès le départ permettrait de réduire les demandes de mesures d'adaptation, d'économiser des ressources et de favoriser l'inclusion.

Il est important de noter que SPC a publié un Plan d'accessibilité en décembre 2022 qui a été élaboré en consultation avec des personnes en situation de handicap. Le Plan d'accessibilité décrivait les principaux obstacles à l'accessibilité qui correspondaient aux conclusions de la présente évaluation. Par exemple, souvent les fonctions d'accessibilité n'étaient pas activées sur les logiciels et le matériel couramment disponibles, et l'accessibilité tendait à être sujette d'une réflexion après coup dans certains domaines. Le Plan a également défini des objectifs pour remédier aux lacunes en matière d'accessibilité. À l'avenir, les dispositifs mobiles et les lignes fixes devront intégrer l'accessibilité dans leurs services dès le départ afin de s'aligner sur les objectifs d'accessibilité.

E. Constatations relatives à l'efficacité

L'évaluation a cherché à déterminer si les services étaient fournis de manière rentable et en temps voulu, et s'il existait des possibilités d'améliorer l'efficacité opérationnelle.

Dans l'ensemble, les dépenses de SPC relatives à la téléphonie ont augmenté depuis le début de la pandémie en raison de la hausse importante du nombre de téléphones cellulaires fournis aux fonctionnaires. Pendant la période d'évaluation, le programme a tenté de réduire les coûts en diminuant le nombre de lignes fixes. Des efforts considérables ont été déployés pour limiter les coûts en répertoriant et en annulant les téléphones cellulaires inutilisés, en mettant en place des téléphones logiciels et en fournissant plus rapidement aux partenaires des renseignements sur la facturation.

En vertu du nouveau modèle de services d'entreprise, SPC assume tous les risques liés aux dépenses incontrôlées. Pour garantir une mise en œuvre fructueuse des nouvelles feuilles de route stratégiques pour les services et détecter de possibles gains d'efficacité, SPC avait besoin d'informations plus précises en matière d'établissement des coûts pour éclairer ses décisions. En particulier, il était nécessaire de disposer d'informations complètes sur les coûts des

services (y compris des points de référence et des données désagrégées), des informations plus précises sur les coûts du cycle de vie et de nouveaux outils de planification de scénarios.

En outre, l'évaluation a également mis en évidence divers domaines dans les processus relatifs à la téléphonie où l'efficacité pourrait être améliorée.

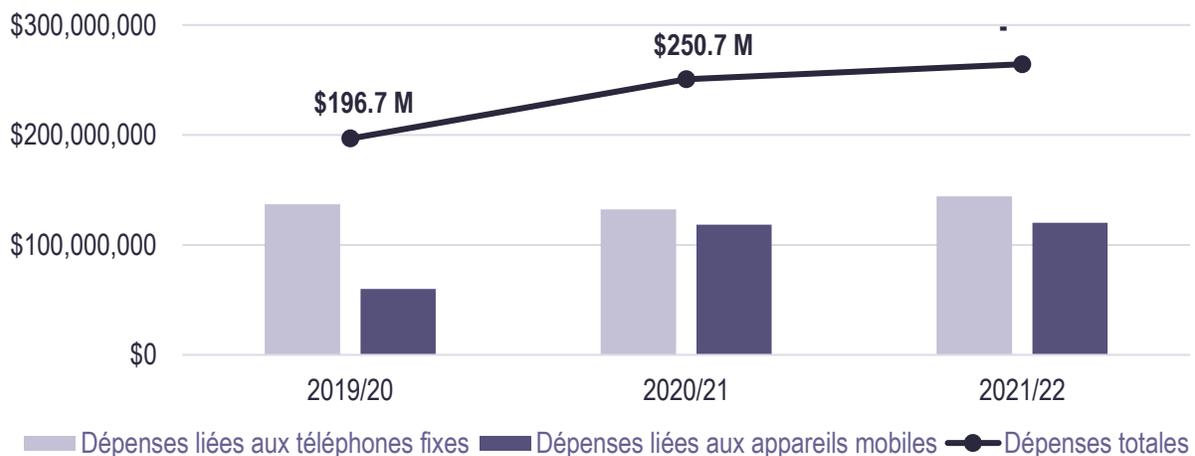
1. Les coûts de téléphonie de SPC ont augmenté

Constatation clé : Si les coûts par appareil mobile étaient concurrentiels, les coûts globaux de téléphonie ont augmenté en raison de la hausse du nombre d'appareils mobiles fournis.

Bien qu'il soit difficile de trouver des points de référence pertinents pour des renseignements commerciaux confidentiels, un examen des tendances de l'industrie a suggéré que SPC avait négocié d'excellents tarifs pour les forfaits de téléphonie cellulaire comprenant des appels, textos et données. Les tarifs du GC étaient nettement inférieurs aux tarifs de détail. SPC a également profité des achats en gros d'appareils pour bénéficier de rabais.

Malgré ces tarifs concurrentiels, les dépenses de SPC en services de téléphonie sont passées de 196,7 millions de dollars en 2019-2020 à 264,3 millions de dollars en 2021-2022. Cela représente une hausse de 34 % sur deux ans. Lorsque SPC a assumé la responsabilité de l'ensemble des coûts des appareils mobiles et des téléphones fixes dans le cadre du MSE en 2022-2023, les dépenses totales ont bondi à 339,6 millions de dollars, ce qui représente une augmentation de 73 % depuis 2019-2020. Ce montant est supérieur de 12 % à l'allocation budgétaire initiale de 303,5 millions de dollars.

Les dépenses liées aux appareils mobiles et aux téléphones fixes ont augmenté de 34 % depuis 2019-20



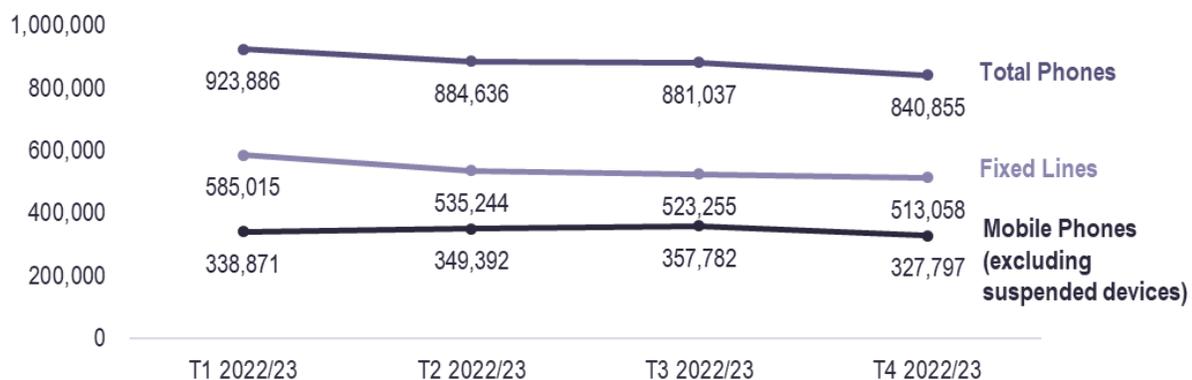
Le principal facteur de hausse des dépenses est l'augmentation du nombre d'appareils fournis aux fonctionnaires dans l'ensemble du GC.

Constatation clé : Bien que le nombre de lignes fixes ait diminué, cela n'a pas suffi à réduire les coûts globaux de téléphonie pour Services partagés Canada.

En plus des appareils mobiles, le GC devra toujours conserver certaines lignes fixes traditionnelles pour les modems commutés, les alarmes de sécurité, les ascenseurs, les plans de continuité des activités, les lignes téléphoniques et de télécopie sécurisées, les numéros publiés et les sites de travail dans des endroits éloignés sans accès à d'autres réseaux.

Cependant, il a été largement admis qu'un grand nombre des 514 003 lignes fixes (en date de décembre 2022) à travers le GC pourraient être éliminées. En conséquence, l'initiative de rationalisation des lignes fixes (RLF) a été lancée en 2020 pour réduire le nombre de lignes fixes superflues. Selon le rapport de consommation du T4 2022-2023, le nombre de lignes fixes a diminué de 12,3 % (de 585 015 à 513 058) du premier au quatrième trimestre en 2022-2023. Le rapport de consommation indiquait que l'objectif était de diminuer le nombre total de lignes téléphoniques à 680 875, sans que ce nombre soit décomposé en objectifs distincts pour les lignes fixes et les appareils mobiles. Comme 128 804 points de travail à ligne fixe et 21 881 points de travail à haute sécurité étaient recensés dans le rapport, on pouvait estimer le nombre cible de lignes fixes à 150 685.

L'initiative de rationalisation des lignes fixes a permis de réduire le nombre total de lignes téléphoniques



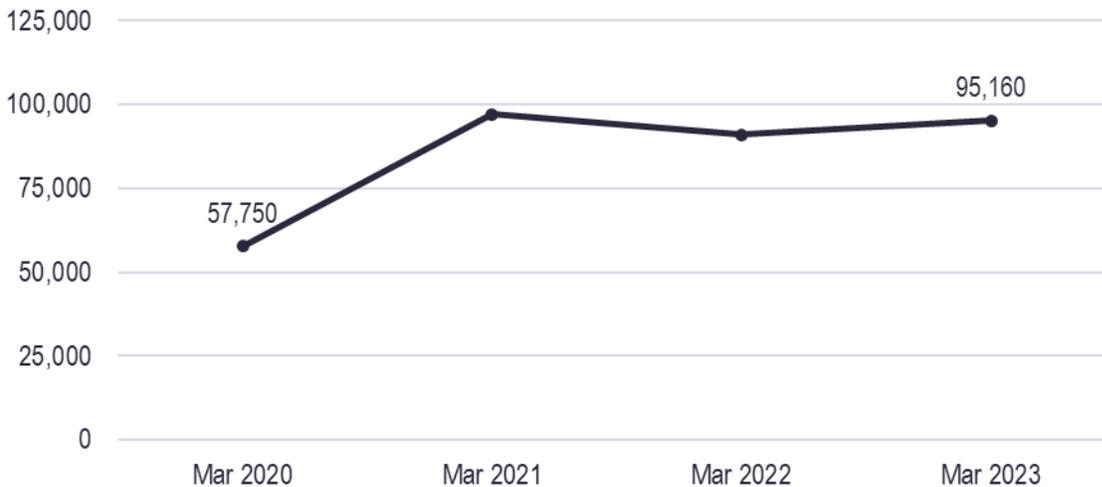
2. Les services d'appareils mobiles et de téléphones fixes ont travaillé à la maîtrise des coûts

Constatation clé : Le programme a activement cherché à contrôler les coûts de téléphonie par la suspension et l'annulation des téléphones mobiles inutilisés, la mise à l'essai des téléphones logiciels et l'accélération de l'envoi des informations de facturation aux partenaires pour contribuer à diminuer les frais d'utilisation excédentaire.

Pendant la pandémie, des téléphones cellulaires ont été fournis aux fonctionnaires pour leur permettre de communiquer avec leurs équipes et de fournir des services aux Canadiens tout en travaillant à domicile. Depuis, l'adoption de Teams de Microsoft a réduit la dépendance de nombreux fonctionnaires à l'égard des téléphones cellulaires. C'était particulièrement vrai pour les fonctionnaires qui travaillaient à partir d'un bureau situé dans un lieu précis, car nombre d'entre eux utilisaient Teams de Microsoft comme principal mode de communication. Ces fonctionnaires n'utilisaient que très peu leur téléphone cellulaire. Le nombre d'appareils mobiles n'ayant pas été utilisés pendant trois mois ou plus a augmenté de 65 % entre mars 2020 et

mars 2023. Néanmoins, les forfaits associés à ces téléphones inutilisés ont coûté des centaines de milliers de dollars par mois, pour un total de 5,9 millions de dollars en 2021-2022 et de 3 millions de dollars en 2022-2023. Le coût mensuel moyen des forfaits des téléphones inutilisés était de 253 832 dollars en 2022-2023.

Le nombre d'appareils mobiles inutilisés a considérablement augmenté entre mars 2020 et 2023



Pour contribuer à résoudre le problème des téléphones mobiles inutilisés, SPC a mis en œuvre l'initiative « Utilisation zéro ». Cette initiative a instauré une suspension obligatoire des téléphones mobiles dont l'utilisation est nulle depuis trois mois ou plus, et une annulation des téléphones dont l'utilisation est nulle depuis six mois ou plus. En tenant compte des besoins des partenaires, SPC a fait une exception pour les appareils d'urgence devant être disponibles en permanence. Dans le rapport de juin 2022 sur cette initiative, SPC a identifié 91 237 comptes d'appareils mobiles à suspendre et, finalement, à déconnecter. Cependant, il y a eu des retards dans le traitement final des annulations, car les partenaires ont demandé des prolongations pour l'examen des appareils. Selon les commentaires des partenaires, le programme de télécommunications prévoyait annuler 52 000 téléphones mobiles à utilisation nulle d'ici le printemps 2023.

Au cours de l'exercice 2022-2023, une mise à jour du plan de mise à niveau des appareils mobiles a été proposée pour passer de 100 % d'appareils intelligents de pointe à une combinaison d'appareils de pointe (pour 20 % des utilisateurs) et d'appareils de seconde catégorie (pour 80 % des utilisateurs). Les appareils de pointe désignent les téléphones intelligents les plus avancés, tandis que les appareils de seconde catégorie sont les téléphones intelligents offrant le meilleur rapport qualité-prix parmi les options répondant aux exigences du GC. Cette proposition a été faite afin de soutenir le MSE et de réduire le déficit budgétaire prévu pour les télécommunications.

Afin de soutenir la mise hors service d'anciennes technologies plus coûteuses tout en continuant à répondre à la majorité des besoins des utilisateurs, SPC a ajouté des téléphones logiciels à son catalogue de services. L'examen des services de 2022 pour les appareils mobiles a montré que les téléphones logiciels pourraient être plus rentables que les téléphones

cellulaires. Ce type de téléphones fonctionne à l'aide d'un logiciel permettant aux utilisateurs de passer et de recevoir des appels par Internet sur un ordinateur portable, une tablette ou un téléphone intelligent. Au terme de cette évaluation, les téléphones logiciels ont été désignés comme la solution privilégiée par le programme de télécommunications. Un projet pilote sur ce type de dispositifs était en cours au moment de l'évaluation. En mars 2023, 16 ministères avaient participé à l'initiative pilote des téléphones logiciels, pour un total de 2 700 lignes de téléphones logiciels. Le plan de déploiement des téléphones logiciels comprenait une approche progressive visant à remplacer, dans la mesure du possible, les téléphones cellulaires à titre de service de télécommunications privilégié. Le programme de télécommunications prévoyait d'obtenir en août 2023 l'autorisation de service pour le service de téléphones logiciels.

SPC estime que cette approche axée sur les solutions est conforme aux politiques du Conseil du Trésor. En vertu de la Norme sur les dispositions relatives à la technologie de l'information, chaque point de travail fixe doit disposer d'un point de raccordement à une ligne téléphonique ou à un réseau fixe. La question de savoir si l'intention de la norme était de fournir à chaque utilisateur final une connexion individuelle à une ligne fixe (p. ex. un téléphone fixe) ou si une ligne fixe dans chaque bâtiment pourrait être partagée entre plusieurs utilisateurs grâce aux nouvelles technologies de réseau n'est pas tout à fait claire.

Enfin, l'équipe des services internes de télécommunications a nettement amélioré la rapidité de ses rapports depuis le printemps 2020 afin de faciliter la gestion des coûts. Il est arrivé à un certain moment que le regroupement et la diffusion des renseignements sur la facturation des appareils mobiles aux partenaires accusent un retard de trois mois. Lors des entrevues, plusieurs partenaires ont soulevé ce point de manière indépendante et ont indiqué que ce type de retard nuisait à leur capacité de prendre des mesures en temps opportun pour remédier aux frais inutiles d'utilisation excédentaire de données. À titre d'exemple, on peut citer le cas d'un partenaire dont l'un des appareils mobiles sur le terrain avait été piraté. Le partenaire s'est vu facturer environ 220 000 dollars en frais d'utilisation excédentaire de données avant d'être informé du problème. En décembre 2022, SPC publiait ses rapports environ deux semaines après avoir reçu la facture du fournisseur.

3. Des renseignements plus détaillés sur les coûts sont nécessaires, tout comme des outils de comptabilité analytique plus rigoureux pour la prise de décision

Constatation clé : Dans le cadre du nouveau modèle de services d'entreprise, SPC a assumé tous les risques liés aux dépenses non prévues. Cependant, les lacunes dans la disponibilité, le niveau de détail et la qualité des renseignements sur les coûts ont eu des répercussions négatives sur la prise de décision.

Aux fins de l'analyse de l'efficacité, l'évaluation a examiné les renseignements et les outils disponibles pour la gestion des coûts. On s'attendait à ce que tous les coûts des services soient disponibles, précisés séparément et complets. On s'attendait également à ce que les coûts annuels complets par appareil ainsi que les coûts du cycle de vie soient disponibles pour le calcul des crédits et les décisions en matière de gestion.

Certains des éléments nécessaires à une prise de décision efficace en matière de gestion des coûts étaient bien présents. Au niveau fondamental, il était clair que SPC disposait d'un plan comptable et de centres de coûts, et que toutes les dépenses de SPC étaient codées en fonction de ces centres de coûts. Des données sur le nombre de forfaits de service pour les

appareils mobiles et les téléphones fixes étaient également disponibles et facilement accessibles.

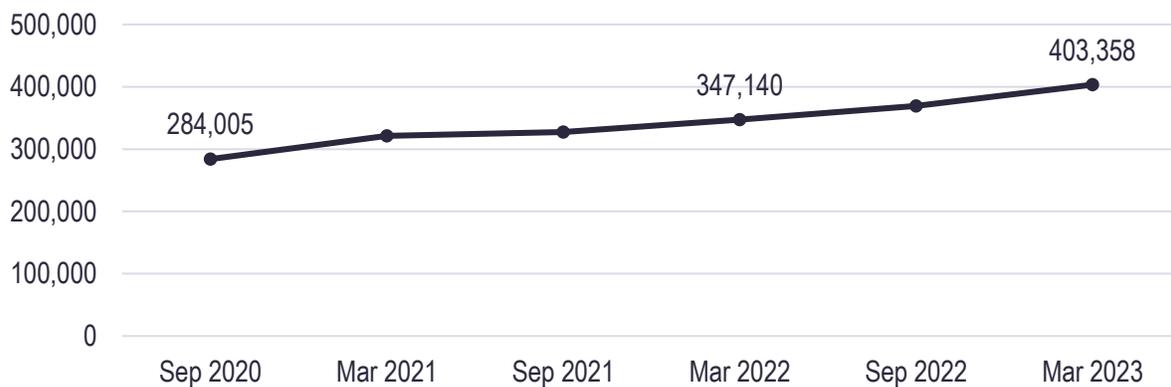
Le principal outil utilisé par SPC pour établir des accords de recouvrement avec des partenaires pour des demandes opérationnelles a été l'outil d'estimation des prix d'entreprise (OEPE). L'OEPE répondait aux besoins des ministères pour ce type d'estimations. Plus précisément, les estimations de l'OEPE comprenaient les principaux coûts directs (tels que les coûts des forfaits de service et des appareils), certains coûts indirects (tels que les frais d'expédition et certains salaires), ainsi que les frais généraux de SPC, mis à jour tous les deux ans. De plus, l'OEPE prévoyait une réserve pour imprévus de 20 % qui garantissait que SPC reçoive toujours suffisamment de fonds pour couvrir les dépenses liées aux demandes opérationnelles et ne soit jamais en situation de déficit.

Si l'OEPE s'est avérée très efficace pour les estimations de recouvrement des coûts et a protégé le ministère contre les dépassements de coûts des projets, ce n'était pas un outil approprié de prise de décision en matière de gestion des coûts dans un contexte où SPC devait désormais absorber l'ensemble des coûts de téléphonie. Fait préoccupant, les coûts indirects (tels que l'élimination des appareils, les réparations, les salaires détaillés, etc.) n'étaient pas compris dans l'OEPE. En outre, l'OEPE ne tenait pas compte des différences de coûts entre les différents types d'appareils et de forfaits de données, ou entre le coût des services pour SPC dans différentes régions.

La nécessité pour le ministère de disposer de renseignements plus complets et de bons outils de gestion des coûts a été démontrée par le calcul des crédits du MSE en 2022. Le MSE a simplifié la façon dont les partenaires payaient pour certains services d'entreprise (y compris la téléphonie) et il a éliminé la nécessité d'établir des accords de recouvrement des coûts. Le passage à un modèle de crédits visait à stabiliser la prestation de services en vue d'une planification à plus long terme.

Ce nouveau modèle de financement a nécessité un transfert unique de fonds pertinents liés à la téléphonie des partenaires vers SPC. Cependant, la mauvaise qualité des données a eu une incidence sur les calculs des crédits. SPC n'avait pas de moyen d'établir des projections précises de la croissance de l'utilisation des téléphones cellulaires par les partenaires de SPC, car les crédits ont été calculés en septembre 2020, mais le MSE n'a été mis en œuvre qu'en avril 2022. Entre le moment du calcul et la date de mise en œuvre, le nombre de téléphones cellulaires (y compris les appareils suspendus) dans l'ensemble du GC a augmenté de 22 % entre septembre 2020 et mars 2022 (de 284 005 à 347 140 téléphones). Pour cette raison, SPC n'a pas été doté de fonds suffisants pour les services de téléphonie mobile au cours du premier exercice de MSE. Qui plus est, le nombre de téléphones cellulaires a continué de croître après la mise en œuvre du MSE, atteignant 403 358 (y compris les appareils suspendus) en mars 2023, ce qui a créé de nouvelles pressions sur les coûts.

L'utilisation des téléphones cellulaires par les partenaires de SPC a augmenté régulièrement de septembre 2020 à mars 2023



En l'absence d'une évaluation de tous les coûts connexes, SPC ne disposait pas de renseignements financiers complets et fiables permettant d'établir une planification financière et des crédits précis pour le MSE. Lorsque les crédits ont été calculés, ils ne reflétaient pas les véritables coûts de téléphonie des partenaires. Certains partenaires ont indiqué qu'ils avaient réaffecté trop d'argent de leur budget, tandis que pour d'autres, c'était trop peu. Il n'y a pas eu d'analyse de rentabilité pour l'évolution des volumes ni de ventilation par partenaire.

Fait préoccupant, certains coûts indirects qui seraient normalement pris en compte pour déterminer les coûts totaux de la téléphonie étaient absents du calcul. Ces coûts indirects devraient comprendre le coût de remplacement des appareils, estimé en fonction du nombre de téléphones actifs. Il y aurait également des coûts d'élimination et d'entreposage, puisque l'espace pourrait être utilisé à d'autres fins, ainsi que des coûts pour les services de dépannage et de soutien pour l'installation et la mise à jour des appareils. Enfin, le calcul du coût complet devrait aussi tenir compte de l'incidence des ajustements du volume et des changements dans le nombre de forfaits et d'appareils de téléphonie.

Étant donné que les coûts des services d'appareils mobiles et de téléphones fixes n'ont pas tous été analysés, l'équipe d'évaluation n'a pas pu disposer de données complètes sur les coûts associés aux changements progressifs dans la fourniture des services. Par exemple, le coût total, d'une année sur l'autre, d'un seul téléphone intelligent supplémentaire mis à disposition au sein du GC n'a pas pu être fourni. Le manque d'exhaustivité des coûts a aussi nui à la transparence quant aux coûts par appareil. En l'absence d'un rapport interne complet sur les coûts, SPC et ses partenaires ignoraient quels étaient les coûts supplémentaires engendrés par l'acquisition par SPC d'appareils mobiles supplémentaires pour un partenaire.

À l'avenir, SPC assurera la gestion des fonds du GC pour l'infrastructure des TI, et le ministère mettra en œuvre une série de feuilles de route stratégiques pour moderniser les services. Pour

gagner en efficacité, il sera nécessaire de faire un suivi des coûts détaillés afin d'établir des comparaisons d'une année sur l'autre.

Disposer de données plus précises sur l'établissement des coûts permettra au ministère de comprendre dans quels domaines et pour quelles raisons les dépenses évoluent. Les programmes et les services pourraient prendre des mesures pour améliorer l'efficacité et éviter les coûts inutiles. SPC pourrait effectuer des examens en vue d'identifier les activités à valeur ajoutée et celles qui ne le sont pas. Enfin, cela favoriserait une meilleure compréhension des coûts sur l'ensemble du cycle de vie des nouveaux services. Les coûts totaux sur l'ensemble du cycle de vie peuvent différer considérablement du prix d'acquisition initial. Dans certains cas, il peut être moins coûteux de remplacer un équipement vieillissant que de payer les coûts d'entretien et de soutien.

Dans ce contexte, il est nécessaire de disposer d'un outil de comptabilité analytique plus rigoureux pour établir des bases de référence, mettre en évidence les variations de coûts et aider la direction à prendre des décisions concernant la mise en œuvre des feuilles de route stratégiques. Plus précisément, un outil d'établissement des coûts amélioré permettrait :

- de renforcer la simplicité d'utilisation et la précision des analyses de sensibilité (p. ex. pour déterminer l'incidence financière d'un changement de type d'appareil pour les appareils mobiles);
- de fournir une méthode pour accroître le niveau de détails des coûts et aider à déterminer où des économies peuvent être réalisées, au-delà de la simple diminution du nombre de téléphones (p. ex. connaître le montant des dépenses en réparations par appareil ou par partenaire);
- d'accroître la souplesse de la planification (p. ex. passer à un modèle privilégiant les téléphones logiciels);
- d'améliorer la capacité de SPC à faire face à des événements inattendus (p. ex. une pandémie mondiale);
- de permettre de tirer des leçons en suivant les dépenses d'une année sur l'autre.

4. Des améliorations peuvent être apportées à la gestion du cycle de vie de la téléphonie

Constatation clé : SPC ne disposait pas de processus de bout en bout pour gérer le cycle de vie des appareils mobiles et des téléphones fixes.

Au cours de la période d'évaluation, le GC disposait d'une infrastructure téléphonique complexe. Les barrières entre les ministères ont mené à des services isolés et à des expériences d'utilisateurs disparates. En raison de cette complexité, il pourrait être difficile pour le programme de gérer les appareils et les systèmes de téléphonie tout au long de leur cycle de vie. Une meilleure capacité à suivre efficacement les appareils et les services pourrait contribuer à un meilleur contrôle des coûts, à une sécurité accrue et à une meilleure gestion des ressources du GC.

Pendant la période d'évaluation, une certaine incertitude régnait parmi les partenaires et certains membres du personnel des télécommunications quant aux rôles et aux responsabilités en matière d'appareils mobiles. Cela a créé des inefficacités dans la gestion du cycle de vie des

téléphones cellulaires. Par exemple, il y avait une certaine confusion autour des processus de reconfiguration des téléphones cellulaires en cas de changement de ministère des fonctionnaires. Il y avait également un manque de clarté sur les responsabilités en cas de bris d'appareils. Quand les utilisateurs finaux avaient un problème avec leur téléphone ne pouvant être résolu par le service d'assistance de leur ministère, un appareil de remplacement leur était fourni. De nombreux utilisateurs finaux n'ont pas reçu d'instructions sur ce qu'il convenait de faire avec leur appareil défectueux; ils l'ont donc conservé indéfiniment.

En octobre 2022, l'entrepôt de SPC contenait un grand nombre de téléphones cellulaires usagés destinés à être éliminés ou recyclés, y compris de vieux BlackBerry et des téléphones à clapet. À mesure que les téléphones cellulaires se sont répandus dans l'administration fédérale, les partenaires ont envoyé de plus en plus d'appareils à SPC et le stock de téléphones usagés « est devenu incontrôlable », selon le personnel de SPC. L'équipe de l'entrepôt a élaboré des processus et embauché du personnel pour s'occuper de cet arriéré. Au moment de l'évaluation, l'équipe espérait commencer bientôt le processus d'élimination, mais prévoyait qu'il faudrait du temps pour traiter cet arriéré considérable.

On ne sait pas combien de téléphones se trouvaient dans l'entrepôt ni si les téléphones usagés contenaient des renseignements classifiés. En outre, certains appareils Android présentaient un risque pour la sécurité de l'entrepôt et du personnel, car ils contenaient des batteries susceptibles de gonfler si elles n'étaient pas rechargées régulièrement.

Des téléphones plus récents qui n'avaient pas dépassé leur durée de vie utile étaient parfois envoyés à l'entrepôt de SPC. Les partenaires croyaient que SPC réutilisait les téléphones, mais au moment de l'évaluation, les téléphones ayant été envoyés à l'entrepôt de SPC n'étaient pas réutilisés. Il était néanmoins prévu de prendre des mesures pour réutiliser les téléphones les plus récents. Bien que l'équipe chargée de l'entrepôt ait prévu de réutiliser les téléphones les plus récents, ainsi qu'un objectif à long terme consistant à réparer les téléphones présentant de petits problèmes en vue de leur réutilisation, cette partie du cycle de vie de la téléphonie nécessitait davantage d'attention.

5. Les processus relatifs à la téléphonie étaient perçus comme inefficaces

Constatation clé : Les personnes interrogées considéraient que les processus de téléphonie étaient inutiles et inefficaces, en particulier depuis l'adoption du MSE.

Les processus utilisés par SPC constituaient également une source importante de friction selon les personnes interrogées. Les personnes interrogées, tant du côté de SPC que des partenaires, ont indiqué que des processus fastidieux ou mal définis nuisaient à l'efficacité.

Selon des employés de SPC interrogés, certains processus de l'organisation étaient lents, complexes ou mal définis. Les interactions avec le bureau de service étaient une source importante de mécontentement, en l'absence d'organigrammes ou de documents expliquant efficacement les processus aux partenaires. Certaines personnes interrogées ont indiqué qu'il était difficile pour les partenaires de savoir à quelle instance de SPC s'adresser pour différentes demandes. Par ailleurs, même le logiciel de gestion des services de technologie de l'information (GSTI) a été considéré comme une source de problèmes. Par exemple, il pouvait arriver qu'un

partenaire ayant omis de préciser certaines informations requises voie sa demande rejetée dans son intégralité et doit ouvrir un nouveau ticket.

Les demandes opérationnelles, en particulier les demandes de GAME pour de nouvelles applications, ont été décrites comme des processus longs, complexes et coûteux n'ayant pas fait l'objet de communications adéquates. Les employés de SPC interrogés ont indiqué qu'il fallait des mois et des milliers de dollars pour réaliser des tâches simples, comme l'ajout d'une application commerciale sur les téléphones intelligents du GC. Pour reprendre les termes d'une personne interrogée, « j'ai parfois l'impression que nous ajoutons des coûts pour des tâches très simples ». Pour obtenir une application mobile, les partenaires devaient suivre le processus de demande opérationnelle (six étapes) et le processus d'évaluation de l'application mobile (cinq étapes). Aucune information sur les demandes d'applications mobiles n'était disponible sur le site Web Au service du gouvernement. Les partenaires devaient plutôt se rendre sur deux pages différentes de GCpédia pour savoir comment présenter une demande.

Selon les partenaires interrogés, les changements apportés aux processus et aux services dans le cadre du MSE n'avaient pas été bien pensés. SPC et les organisations partenaires n'ont pas eu le temps de déterminer les effets que le MSE aurait sur les flux de travail au sein des équipes de télécommunication des partenaires et de SPC. En conséquence, les partenaires interrogés ont perçu les processus du MSE comme encore moins efficaces que les processus antérieurs. Des processus de routine comme l'approvisionnement en téléphones cellulaires, la réinitialisation de mots de passe et l'activation des cartes SIM ont été perturbés. Cela a entraîné des retards de quatre à cinq semaines pour des demandes qui étaient auparavant traitées en moins de cinq jours ouvrables. Les mesures prises par les partenaires pour résoudre ces problèmes, notamment le fait de contourner les processus, ont à leur tour été source d'inefficacité pour SPC. Une personne interrogée a fait le commentaire suivant : « SPC n'a pas encore véritablement intégré l'approche d'entreprise. L'organisation décide de changer quelque chose sans penser à la manière dont cela affectera les services dans d'autres domaines. »

Avant l'adoption du MSE, certains partenaires pouvaient commander leurs appareils directement auprès du fournisseur. Depuis l'adoption du modèle, tous les partenaires doivent demander des appareils par l'intermédiaire de SPC. Cela a ajouté des étapes supplémentaires au processus d'approvisionnement. Dans certains cas, les partenaires ont vu leur flux de travail pour acquérir un appareil mobile passer de trois ou quatre étapes avant le MSE à six ou huit étapes depuis son adoption. Par conséquent, de nombreux partenaires considéraient SPC comme un « intermédiaire » nuisant à leur rendement. Par ailleurs, malgré la responsabilité assumée par SPC dans l'approvisionnement et la gestion des appareils mobiles, les partenaires ont indiqué qu'ils avaient autant, voire plus de travail qu'auparavant en ce qui concerne ces appareils, ce qui a mis leurs ressources à rude épreuve. Malgré des budgets de téléphonie réduits, certains partenaires ont dû embaucher des employés supplémentaires pour les aider à suivre les tickets d'incident, coordonner le renouvellement des appareils ou collecter des données en temps voulu sur l'utilisation des appareils mobiles. Au total, seuls 9 % des répondants au sondage du T3 2022-2023 ont déclaré que leur organisation avait besoin de moins d'employés pour gérer les services de téléphonie depuis l'adoption du MSE. Les partenaires interrogés ont souligné qu'alors qu'ils avaient dû maintenir ou augmenter le nombre

d'employés en téléphonie au sein de leur organisation depuis l'adoption du MSE, SPC devait également embaucher du personnel supplémentaire, augmentant ainsi le nombre total d'employés en téléphonie dans l'ensemble de l'administration fédérale. Les partenaires ont exprimé des doutes quant au gaspillage des ressources dans le cadre du MSE et ont fait part de la nécessité d'une solution de rechange pour trouver un équilibre entre les besoins des partenaires et les responsabilités de SPC.

F. Conclusions et recommandations

Un résumé des principales conclusions tirées de l'évaluation est présenté dans cette section. Des recommandations sont également formulées en vue d'améliorer la capacité du programme de télécommunications à atteindre ses objectifs en ce qui concerne les services d'appareils mobiles et de téléphones fixes.

1. Conclusions

Les services d'appareils mobiles et de téléphones fixes sont harmonisés avec SPC 3.0. SPC a fourni des services de téléphonie d'une manière consolidée et normalisée, ce qui démontre une harmonisation avec les objectifs d'entreprise et un engagement à l'égard d'une bonne gestion des ressources du GC.

SPC a mis en œuvre de nombreuses initiatives pour établir les normes sur la fourniture de services mises de l'avant dans la Politique sur les services et le numérique, mais elle n'a pas atteint ses objectifs de réduction du rapport entre le nombre d'appareils et le nombre d'utilisateurs. Il y a maintenant plus de téléphones cellulaires que d'employés fédéraux. De plus, SPC ne disposait pas de crédits suffisants pour maintenir les niveaux d'utilisation prévus pour les trois prochaines années.

Le manque de progrès de SPC dans la réalisation de ces objectifs peut être attribuable à divers facteurs complexes. Citons notamment les changements fréquents dans l'interprétation des normes d'approvisionnement en TI établies par le SCT par le programme de télécommunications, le vieillissement de l'infrastructure, l'absence d'un processus de gestion du changement, les pressions externes exercées par le secteur et la mauvaise qualité des données.

Du point de vue de la prestation de services, SPC a fait preuve d'un engagement constant en faveur de l'excellence des services et d'efforts délibérés pour répondre aux besoins des partenaires. Toutefois, la réactivité de SPC face à l'évolution des besoins des partenaires, notamment en matière d'information, peut encore être améliorée.

Dans l'ensemble, SPC a réussi à permettre aux partenaires de remplir leur mandat en soutenant et en améliorant la productivité à distance et sur place. Néanmoins, des partenaires ont exprimé des inquiétudes quant à la détérioration de la qualité du service. En outre, la mesure du rendement a posé des problèmes à l'échelle de l'organisation à SPC. Des difficultés liées à l'exactitude des rapports de l'IRSC semblent également avoir eu une incidence sur son utilisation en tant qu'indicateur fiable pour mesurer le rendement.

Sur le plan de l'efficacité, l'évaluation a montré que les coûts par appareil mobile étaient concurrentiels. Toutefois, les coûts globaux de téléphonie ont augmenté entre 2020 et 2022. SPC a pris plusieurs mesures pour contenir la hausse des coûts, notamment la suspension et l'annulation des téléphones mobiles inutilisés, la mise à l'essai des téléphones logiciels et l'accélération de l'envoi des informations de facturation aux partenaires pour contribuer à diminuer les frais d'utilisation excédentaire.

Des renseignements plus détaillés sur les coûts étaient nécessaires, tout comme des outils de comptabilité analytique plus rigoureux pour la prise de décision. Il était également possible de faire mieux quant à la gestion du cycle de vie de la téléphonie et la rationalisation des services de téléphonie.

2. Recommandations

Les conclusions de l'évaluation ont donné lieu aux recommandations suivantes :

1. **Élaborer une procédure opérationnelle normalisée** pour soutenir le lancement de nouvelles offres de services de télécommunications ou de modifications substantielles des services existants pour les partenaires. Cette procédure devrait comporter des dispositions relatives à l'établissement d'un plan de communication et de gestion du changement dès le début du processus, ainsi que l'intégration de la participation des intervenants et d'une conception centrée sur l'utilisateur pour veiller à ce que les besoins des partenaires en matière de téléphonie soient satisfaits.
2. **Élaborer une feuille de route pour tous les services de téléphonie** afin de soutenir la planification stratégique à long terme. Cette feuille de route devrait prévoir des consultations avec les partenaires afin de recenser et de consigner leurs besoins et leurs préoccupations.
3. **Élaborer des processus de bout en bout pour la gestion des services et des appareils de téléphonie.** Ces processus devraient comprendre un système complet de gestion de l'information, des documents détaillant les rôles et les responsabilités de SPC et de ses partenaires, ainsi que des procédures pour la mise au rebut ou la réutilisation en toute sécurité des appareils usagés. L'avis des partenaires doit être pris en compte pour les processus qui les concernent, et ces processus doivent être largement diffusés avant leur mise en œuvre.
4. **Passer en revue les services de télécommunications** pour confirmer leur conformité avec les exigences en matière d'accessibilité et veiller à ce que les services tiennent compte des besoins des personnes en situation de handicap.
5. **Établir et mettre en œuvre un processus d'élaboration de modèles logiques avec des résultats immédiats et intermédiaires spécifiques** et des indicateurs de rendement connexes pour le programme de télécommunications, inscrits dans le cadre ministériel des résultats et les profils de l'information sur le rendement.

Annexe A : Recommandations découlant des examens des services

Recommandations découlant des examens des services – Appareils mobiles

- Communiquer la stratégie à l'appui du prochain cycle d'approvisionnement pour la gestion des appareils mobiles d'entreprise (GAME) afin de tenir informés les groupes d'intervenants concernés.
- Élaborer une stratégie pour harmoniser les services relatifs aux appareils mobiles avec d'autres services qui favorisent le travail à distance et la mobilité. L'examen des services a révélé que les téléphones intelligents peuvent dupliquer les capacités des ordinateurs portables, et que les téléphones logiciels peuvent constituer une solution plus rentable que les téléphones cellulaires.
- Actualiser le modèle opérationnel cible afin de tenir compte des changements apportés à la stratégie en matière de téléphonie mobile à l'appui du travail à distance, à la stratégie en matière de téléphonie et à l'adoption du MSE.
- Réévaluer la politique sur la norme d'entreprise relative aux TI, y compris l'obligation de fournir des téléphones intelligents à tous les employés du GC, et envisager et évaluer les modèles fondés sur les téléphones logiciels et la solution « apportez vos appareils personnels ».
- Mettre en place des moyens pour suivre, rendre compte et gérer les coûts associés aux services d'appareils mobiles au niveau de l'entreprise, y compris un mécanisme de résolution pour les coûts non planifiés résultant d'une utilisation excessive par le partenaire.

Recommandations découlant des examens des services – Lignes fixes

- Examiner les normes de téléphonie complémentaires existantes et potentielles, de manière à fournir des orientations claires aux partenaires sur les exigences liées à la migration vers les téléphones fixes et à l'environnement plus large des télécommunications.
- Examiner les contrats existants et déterminer les dates d'échéance fixes pour aider à définir des attentes claires avec les partenaires et atténuer les risques liés à la stratégie de migration.
- Évaluer les possibilités d'accélération de la migration en offrant aux partenaires des incitations financières. En combinaison avec les normes de téléphonie et les sources d'approvisionnement, les incitations financières pourraient donner plus de poids à l'approche adoptée par SPC en matière de migration.
- Améliorer le potentiel et la capacité des services de téléphones fixes et des partenaires à réaliser les profils du GC et les activités connexes de recherche, de recensement et de cartographie en fournissant des ressources supplémentaires aux services de téléphones fixes.

Annexe B : Méthodes de collecte de données et limites de l'évaluation

Les résultats de l'évaluation reposent sur six sources de données. Cinq types de limites ont également influé sur les résultats du rapport.

1. Examens de la littérature

Deux examens de la littérature ont été effectués. Le premier a examiné les pratiques exemplaires en matière de services de téléphonie mobile et fixe, tant dans le secteur privé que dans le secteur public. Cette analyse a servi à évaluer comment la fourniture de services de téléphonie par SPC se comparait aux normes de l'industrie.

Le deuxième examen a consisté en une analyse comparative des pratiques en matière de services de téléphonie mobile et fixe des gouvernements à l'échelle mondiale. Cette analyse a mis en évidence différentes approches de la téléphonie mises en œuvre par les administrations publiques.

2. Examen des documents

Un examen des documents a été effectué pour mieux comprendre les services associés à la téléphonie mobile et à la téléphonie fixe au sein de l'administration fédérale. L'examen des documents a aussi permis de mieux comprendre les priorités et les objectifs de SPC en général, et du programme de télécommunications en particulier. Les examens des services ont été les premiers documents consultés. Les documents clés suivants ont également fait partie des documents consultés :

- Documents de planification et de stratégie organisationnelles
- Cadre ministériel des résultats
- Documents des programmes
- Documents stratégiques

3. Entrevues avec des informateurs clés

Des entrevues semi-structurées ont été menées pour recueillir des informations qualitatives approfondies aux fins de l'évaluation. L'information recueillie lors des entrevues comprenait des points de vue et des expériences, des explications et des renseignements factuels répondant aux questions de l'évaluation.

Au total, 55 entrevues ont été menées auprès de 112 participants. Ce nombre comprend 31 entrevues menées auprès de 63 personnes employées par un partenaire (représentant 25 des 45 partenaires de SPC), et 24 entrevues menées auprès de 49 participants de SPC.

4. Observation

Une visite de l'entrepôt de SPC a été effectuée en vue d'une inspection physique des pratiques utilisées pour le stockage et l'élimination des appareils de téléphonie mobile.

5. Analyse des données administratives

Divers ensembles de données provenant du Dépôt de données d'entreprise ont été analysés, notamment les résultats de l'Initiative de rétroaction sur la satisfaction de la clientèle (IRSC) et les données provenant des demandes de service, des demandes opérationnelles, des mesures de rendement et des incidents. Des données administratives supplémentaires ont été obtenues auprès du programme de télécommunications (notamment des données sur les appareils mobiles à utilisation nulle et sur les progrès de l'initiative de rationalisation des téléphones fixes ainsi que des données financières) et de la Direction générale de la gestion des opérations (prévisions de consommation des partenaires).

6. Sondage auprès des clients

L'équipe d'évaluation a conçu et mené un sondage en ligne auprès des organisations partenaires au cours du T3 2022-2023 pour déterminer dans quelle mesure les services d'appareils mobiles et de téléphones fixes soutenaient l'évolution de leurs besoins numériques et de leurs programmes. Le sondage a permis de corroborer les résultats des entrevues menées avec les principaux répondants.

Des invitations ont été envoyées aux directeurs et gestionnaires de la téléphonie dans les 45 organisations partenaires de SPC. Des représentants de 40 partenaires ont répondu au sondage, soit un taux de réponse de 89 %.

Limites de l'évaluation

Les limites de la présente évaluation ont trait au manque de données de base, à diverses difficultés liées au calendrier, aux lacunes dans les données administratives, au temps insuffisant écoulé depuis l'adoption du modèle de services d'entreprise (MSE) pour évaluer ses effets à plus long terme, et à la nature historique de la collecte de données dans une période de changement rapide.

1. Manque de données de référence sur les principaux résultats du programme

Il s'agissait de la première évaluation réalisée pour le programme de télécommunications. Par conséquent, il y avait un manque de données de référence et de niveaux cibles d'amélioration pour les principaux résultats du programme. Il a donc été difficile d'évaluer le rendement et les progrès réalisés en vue d'atteindre les résultats du programme.

2. Période de l'évaluation coïncidant avec le début du MSE

L'évaluation a été réalisée pendant une période de changements importants pour le programme de télécommunications. Les modes de fourniture, de financement et de réglementation des services d'appareils mobiles et de téléphones fixes étaient en cours de transformation. Plus précisément, le MSE a été lancé au milieu de la période de collecte des données. La mise en place de nouveaux processus, rôles et responsabilités en matière de téléphonie a donné lieu à quelques essais et erreurs au cours des premiers mois de la mise en œuvre du MSE. En outre, des propositions de modification des normes de téléphonie étaient en cours d'élaboration

pendant la période d'évaluation. Par conséquent, il a été difficile de déterminer si certains des effets sur les services et certaines des critiques formulées par les partenaires à l'égard du rendement de SPC tenaient simplement à des difficultés d'adaptation, ou s'ils représentaient des problèmes systémiques.

3. Limites des données administratives

Les données administratives présentaient des lacunes. Par exemple, certaines données sur le nombre de lignes Centrex étaient manquantes, et les données sur le nombre de lignes PBX étaient absentes jusqu'en septembre 2021 dans l'ensemble de données répertoriant le nombre de lignes téléphoniques par ministère. Les catégories de dénombrement des lignes d'appareils mobiles ont changé au fil du temps, et les données relatives aux appareils mobiles étaient entièrement absentes du Dépôt de données d'entreprise (DDE) pour l'année civile 2019.

Par ailleurs, l'équipe d'évaluation a observé des différences entre les données sur le nombre de lignes figurant dans le DDE et les données sur le nombre de lignes utilisées dans les rapports. L'équipe d'évaluation a tenté de compenser ces écarts en procédant à un ajustement pour les appareils mobiles suspendus. Une fois les appareils mobiles suspendus exclus des données du DDE, la différence résiduelle entre le nombre de lignes dans le DDE et les rapports du programme est tombée entre 1,3 % et 0,6 %. Les appareils mobiles suspendus n'avaient pas accès au réseau cellulaire et ne pouvaient pas passer d'appels, envoyer des textos ou utiliser de données. Toutefois, des numéros de téléphone étaient toujours associés à ces appareils, et SPC devait payer des frais au fournisseur pour les appareils suspendus. Étant donné que SPC devait payer pour les appareils suspendus, l'équipe d'évaluation a estimé qu'il était important de les inclure dans les données sur le nombre de lignes lorsque cela était possible.

Pour plus de clarté, ce rapport explique explicitement quand les appareils mobiles suspendus sont inclus dans les données de comptage et quand ils sont exclus. Malgré ces limites, l'évaluation a permis de faire des observations générales sur les tendances au fil du temps.

4. Évaluation trop précoce pour une analyse complète de l'impact du MSE

Après l'achèvement de la collecte des données pour cette évaluation, des exigences supplémentaires ont été introduites. Plus particulièrement, un grand intérêt a été porté à la mesure dans laquelle le programme de télécommunications avait atteint les objectifs d'entreprise, ainsi qu'au rendement du programme dans le cadre des quatre piliers du MSE (normes, gouvernance, planification et financement). Des documents et des données administratives supplémentaires ont été analysés, et les notes d'entrevues existantes ont été réanalysées dans cette optique. L'équipe d'évaluation a également mené des entrevues supplémentaires avec le personnel de SPC. Cette approche a permis de tirer des conclusions supplémentaires pour le rapport.

En fin de compte, étant donné que le MSE a été mis en œuvre en avril 2022, il était trop tôt pour déterminer si le nouveau modèle avait atteint les résultats escomptés quant à l'efficacité des services d'entreprise pour la téléphonie mobile et la téléphonie fixe.

5. Un instantané des services entre janvier et novembre 2022

Les résultats de l'évaluation font état de la situation des services d'appareils mobiles et de téléphones fixes au moment de la collecte des données. La plupart des données ont été recueillies entre janvier et novembre 2022, au cours d'une période de changements importants pour les services. Pendant cette période, SPC a réagi assez rapidement lorsque des effets négatifs sur les services ont été détectés. Cette rapidité de réaction témoigne de l'engagement de SPC à fournir un excellent service centré sur le client. Cependant, il est possible que ce qui était vrai et rapporté au moment de la collecte des données ne soit plus représentatif de la situation actuelle en juillet 2023.

Nous avons relevé deux exemples connus pour lesquels des constatations importantes pourraient être dépassées. Ils sont résumés ci-dessous :

1) Des erreurs de logiciel et d'autres problèmes liés à Onyx ont diminué l'efficacité des partenaires et de SPC.

Onyx, un nouvel outil de gestion des services de technologies de l'information (GSTI), a été mis en œuvre en juin 2021 pour remplacer les anciens outils de GSTI. Il était destiné à améliorer la manière dont SPC fournissait des services à ses partenaires en mettant en place un portail unique en libre-service pour prendre en charge les demandes de services et les rapports d'incidents. Les personnes interrogées à l'interne s'attendaient à ce qu'Onyx, lorsqu'il fonctionnerait de manière optimale, améliore la qualité des données et la transparence en ce qui concerne les demandes des partenaires.

Lors des entrevues avec les informateurs clés en mai et juin 2022, les partenaires ont systématiquement indiqué qu'Onyx n'avait pas amélioré le processus de demande de services. En fait, de nombreux partenaires considéraient toujours Onyx comme un obstacle à l'efficacité à l'automne 2022.

Les partenaires ont indiqué que les erreurs connues du logiciel n'avaient pas été traitées par SPC en temps opportun. Certaines de ces erreurs, telles que l'incapacité à saisir correctement les codes postaux, étaient directement liées à des erreurs d'expédition de téléphones cellulaires. Bien que cette erreur liée aux codes postaux ait été constatée en octobre 2021, elle n'a été corrigée qu'en juin 2022. Certains partenaires ont signalé qu'il y avait encore des problèmes mineurs liés aux codes postaux à l'automne 2022.

Les partenaires ont aussi indiqué que les utilisateurs d'Onyx ont rencontré des problèmes d'accès aux informations sur l'état de leurs billets. Certains utilisateurs ont vu leurs billets annulés en raison de renseignements manquants, sans toutefois être informés de la nature des renseignements manquants.

En outre, au moment de la collecte initiale de données, certains partenaires n'avaient pas encore adopté Onyx, et l'utilisation d'anciens outils de GSTI constituait un obstacle à l'efficacité pour SPC. Lorsqu'un partenaire soumettait une demande sur son ancien outil de GSTI, un employé de SPC devait copier les données dans Onyx avant que la demande puisse être traitée. Il a fallu former les employés à des outils de GSTI supplémentaires, des goulots d'étranglement se sont créés et des étapes supplémentaires ont été ajoutées au processus.

Sans une nouvelle série de consultations externes, il n'est pas certain que toutes ces questions aient été abordées du point de vue des partenaires de SPC.

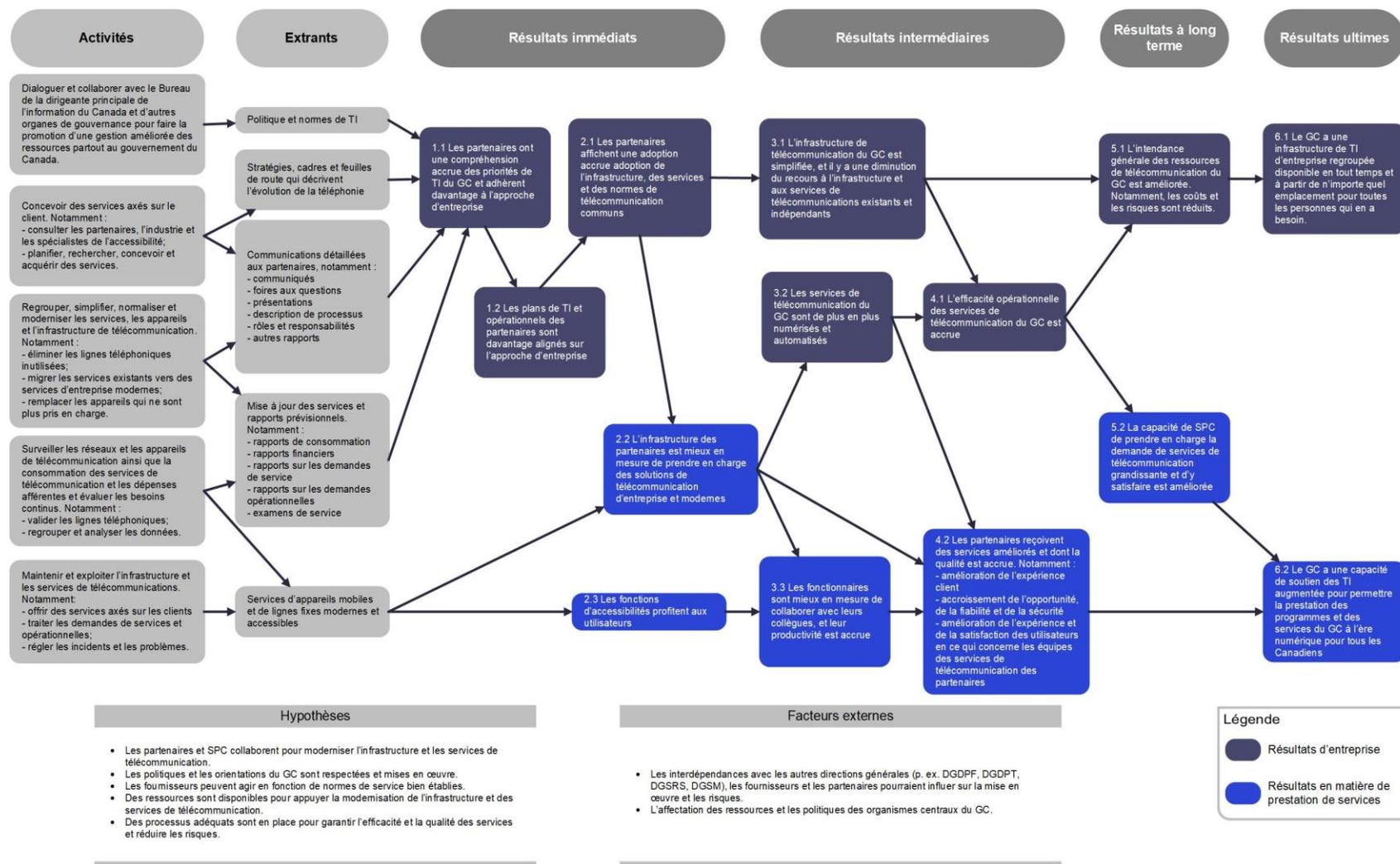
2) Lors de la mise en œuvre initiale du MSE, le temps de réaction de SPC aux demandes de service des partenaires a souffert.

Avant la mise en œuvre du MSE, SPC répondait généralement aux demandes de services de téléphonie mobile dans un délai de cinq jours ouvrables, conformément à la norme de prestation de services. Cependant, lorsque le MSE a été mis en œuvre, la prestation des services n'avait pas lieu en temps voulu et les normes de service pour les demandes n'étaient pas respectées par SPC. Les délais de prestation de services ont atteint leur maximum en juin 2022; à cette période, les demandes d'obtention d'un appareil mobile étaient traitées en moyenne en 26 jours ouvrables. Le délai de traitement des demandes de service est resté élevé jusqu'à la mi-décembre, avec une moyenne de 18 à 23 jours ouvrables.

Ces retards ont entraîné des conséquences diverses. Un partenaire a indiqué qu'il n'était pas en mesure de fournir des téléphones cellulaires à certains employés travaillant dans des collectivités rurales. Ces employés ont été contraints d'utiliser leurs propres appareils pour les appels téléphoniques et n'ont pas pu utiliser l'authentification à facteurs multiples pour Teams de Microsoft ou d'autres programmes M365. Cette situation les empêchait d'accéder aux outils nécessaires à leur travail, ce qui entraînait des retards dans la fourniture de services au public et créait des difficultés pour joindre leurs responsables.

En mars 2023, l'équipe chargée de l'approvisionnement en appareils mobiles avait réduit le délai de traitement des demandes à environ six jours ouvrables, ce qui est très proche de la norme.

Annexe C : Modèle logique théorique pour l'évaluation des appareils mobiles et lignes fixes



Annexe D : Glossaire des termes

Authentification à facteurs multiples (AFM) : Mesure de sécurité visant à vérifier l'identité de l'utilisateur qui se connecte à une application, à un compte en ligne, à un réseau privé virtuel ou à toute autre ressource. Deux facteurs de vérification ou plus (un mot de passe et une autre méthode de confirmation de l'identité, souvent à l'aide d'un dispositif distinct) sont nécessaires pour accéder à la ressource. Cette méthode protège les données contre l'accès par des personnes non autorisées.

Autocommutateur privé (PBX) : Un système de commutation téléphonique appartenant à une organisation (et non à une entreprise de téléphonie). Il permet d'effectuer des appels entre différents postes téléphoniques internes au sein de l'organisation. Le PBX fournit également des connexions au réseau téléphonique public commuté (RTPC), ce qui permet d'effectuer des appels à l'extérieur de l'organisation. Ce système permet à deux stations ou plus de se connecter directement sans passer par le RTPC.

Carte du module d'identité d'abonné (carte SIM) : Circuit intégré utilisé pour identifier et authentifier les abonnés sur les appareils mobiles. La plupart des réseaux cellulaires exigent que les utilisateurs possèdent une carte SIM pour accéder au réseau.

Centrex : Système de commutation téléphonique fonctionnant à l'aide d'équipements appartenant à une entreprise de téléphonie.

Extrant : Produit et service directement issus des activités d'une organisation, d'un programme ou d'une initiative. Les extrants relèvent généralement du contrôle d'une organisation.

Gestion des services de technologies de l'information (GSTI) : Processus par lequel les équipes responsables des technologies de l'information gèrent les services liés aux TI.

Indicateur de rendement : Moyen qualitatif ou quantitatif de mesurer un extrant ou un résultat. Les indicateurs de rendement évaluent le rendement d'une organisation ou d'un programme par rapport aux résultats escomptés.

Initiative de rationalisation des lignes fixes (RLF) : Initiative lancée en 2020 dont l'objectif est de diminuer le nombre de téléphones fixes non essentiels chez les organisations partenaires de SPC.

Modèle de services d'entreprise (MSE) : Nouveau modèle de financement et de prestation de services pour les services d'entreprise de SPC, qui centralise et harmonise le financement en vertu de la Politique sur les services et le numérique du Conseil du Trésor. La première phase a été mise en œuvre en avril 2022. Le MSE repose sur quatre piliers : les normes, la gouvernance, la planification et le financement.

Onyx : Nouvel outil de gestion des services de technologies de l'information (GSTI). SPC a commencé à déployer Onyx à l'automne 2021. L'objectif de SPC est de procéder à la migration de tous les partenaires vers Onyx afin de consolider et de rationaliser les demandes des partenaires.

Profil de l'information sur le rendement (PIR) : Un document qui recense les informations relatives au rendement de chaque programme dans le répertoire des programmes.

Programme : Services individuels ou groupes de services ou d'activités gérés conjointement au sein d'un ministère ou d'un organisme et visant un ensemble spécifique d'extraits, de résultats ou de niveaux de service.

Répertoire des programmes : Recensement de tous les programmes au sein d'un ministère ou d'un organisme. Le recensement décrit la manière dont les ressources sont organisées pour contribuer aux responsabilités essentielles et aux résultats de l'organisation.

Réseau téléphonique public commuté (RTPC) : Infrastructure et services de télécommunications publiques. Ce réseau regroupe l'ensemble des réseaux téléphoniques mondiaux à commutation de circuits exploités par des compagnies de téléphone nationales, régionales ou locales. Le RTPC est constitué de lignes téléphoniques, de câbles à fibres optiques, de liaisons de transmission par micro-ondes, de réseaux cellulaires, de satellites de communication et de câbles téléphoniques sous-marins. Cette infrastructure est interconnectée par des centres de commutation qui permettent à la plupart des téléphones de communiquer entre eux.

Résultat : Changement ou conséquence directement attribuable aux produits, services ou initiatives d'un programme. Les résultats peuvent être immédiats, intermédiaires ou à long terme, en fonction de l'horizon temporel nécessaire pour que les changements aient lieu.

Téléphones logiciels : Logiciel permettant aux utilisateurs de passer et de recevoir des appels téléphoniques à partir d'un ordinateur portable, d'une tablette ou d'un téléphone intelligent. Teams et Skype de Microsoft sont des exemples de téléphones logiciels.

Voix sur protocole IP (VoIP) : Technologie permettant aux utilisateurs de passer des appels vocaux par le biais d'une connexion Internet à large bande au lieu d'une ligne téléphonique analogique.

Annexe E : Glossaire des sigles

AFM : Authentification à facteurs multiples

Carte SIM : Carte du module d'identité d'abonné (*subscriber identification module* en anglais)

CEAI GC : Conseil d'examen de l'architecture intégrée du gouvernement du Canada

Centrex : Autocommutateur virtuel (*Central Exchange* en anglais)

DPI : Dirigeant principal de l'information

GAME : Gestion des appareils mobiles d'entreprise

GC : Gouvernement du Canada

GI : Gestion de l'information

GSTI : Gestion des services en technologie de l'information

IRSC : Initiative de rétroaction sur la satisfaction de la clientèle

MSE : Modèle de services d'entreprise

OEPE : Outil d'estimation des prix d'entreprise

PBX : Autocommutateur privé (*Private Branch Exchange* en anglais)

PIR : Profil de l'information sur le rendement

RLF : Rationalisation des lignes fixes

RRC : Responsable des relations avec les clients

RTPC : Réseau téléphonique public commuté

SPC : Services partagés Canada

TI : Technologies de l'information

VoIP : Voix sur protocole IP

Wi-Fi : Technologie Wi-Fi (*Wireless Fidelity* en anglais)