



# Continuum des politiques aux services

Harmonisation des politiques et de la conception des services pour maximiser les résultats

Février 2023



Employment and  
Social Development Canada

Emploi et  
Développement social Canada

Service  
Canada

# Objectifs

- Faire le point sur l'avancement de l'Initiative du continuum des politiques aux services dans le cadre du Plan de transformation intégré.
- Présenter les prochaines étapes et valider l'orientation.



# Le continuum des politiques aux services représente un élément clé pour la concrétisation réussie du Plan de transformation intégré (PTI)

Objectifs du PTI								
1	2	3	4					
Expérience numérique sans faille	Accessibilité des services	Méthodes de travail habilitantes	Harmonisation des politiques et de la conception des services pour maximiser les résultats					
Fournir des services numériques et adaptés aux clients et aux prestataires selon le mode de prestation de leur choix.	Améliorer l'accès aux services pour tous les clients et bénéficiaires, former des partenariats et inclure de manière proactive toutes les communautés.	Renforcer l'autonomie des employés en leur offrant de meilleurs outils, plateformes technologiques et méthodes de travail.	Obtenir de meilleurs résultats en intégrant les considérations relatives aux politiques et aux services dès le début du processus de conception.					
Initiatives stratégiques du PTI								
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Modernisation du versement des prestations	Gestion de l'expérience client	Stratégie de données	Automatisation robotisée des processus	Stratégie de gestion intégrée des modes de prestation	Outils numériques et expérience dans le milieu de travail	Plan de partenariats stratégiques	Servir tous les Canadiens	Continuum des politiques aux services

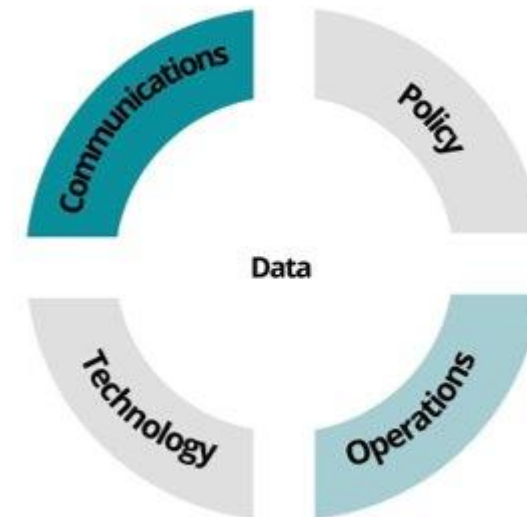
# Continuum des politiques aux services – Travailler ensemble pour répondre aux besoins

Voici la description d'un continuum moderne des politiques aux services :

« **Un cercle vertueux de rétroaction, de boucles, d'interactions où les gens des politiques apprennent des gens de la mise en œuvre, et vice versa. C'est ainsi qu'on obtient les meilleurs résultats.** »

– Rachel Wernick, championne, communauté des politiques, balado de mars 2022 de la chef de l'exploitation

- Le continuum des politiques aux services représente le **chemin critique intégré d'EDSC pour répondre aux besoins des clients.**
- Ce travail aidera **les employés à schématiser le moment, les étapes et les moyens de leur collaboration**, à partir du moment où une difficulté ou une possibilité est définie, jusqu'au moment où ils surveillent une solution en place.



Ce modèle a été utilisé par notre chef de l'exploitation, Lori MacDonald, pour décrire les principaux domaines du continuum.

# Objectifs de l'initiative du continuum des politiques aux services

Harmonisation  
des politiques  
et de la  
conception  
des services  
pour  
maximiser les  
résultats

## 1. Accroître la compréhension à l'échelle des politiques et des services

- Orienter les employés dès le début des travaux de conception des politiques et des services avec une « vision intégrale des politiques aux services » au moyen du cadre et des optiques d'analyse.
- Déterminer les données opérationnelles, les données probantes et la recherche tout au long du continuum pour éclairer la conception, l'établissement des coûts et le rendement.

## 2. Simplifier la collaboration

- Créer des approches, des outils et une terminologie commune le long d'un chemin critique intégré – harmoniser les données, les communications, les politiques, les opérations, les TI et les boucles de rétroaction connexes.
- Fournir des conseils sur les meilleures pratiques et des principes qui favorisent le changement de culture et illustrent les réussites.
- Encourager les équipes des opérations à se tourner vers des ressources collaboratives, des formations et des facilitateurs au bon moment.

## 3. Améliorer l'harmonisation du continuum et les résultats pour les clients

- Mettre en évidence les points sensibles tout au long du continuum, et favoriser les améliorations.
- Promouvoir la « définition des solutions et des responsabilités connexes » en utilisant des boucles de rétroaction pour mieux répondre aux besoins des clients.

# Notre approche

---



MOBILISATION À  
GRANDE ÉCHELLE



SCHÉMATISATION  
DU CONTINUUM



CINQ ÉTUDES  
DE CAS



CONSTRUIRE

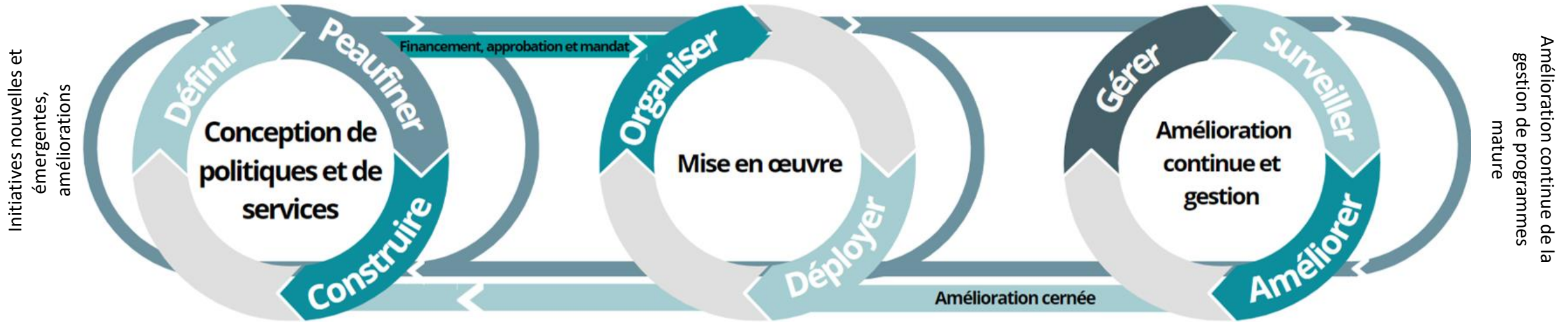
# Mobilisation à ce jour



- La mobilisation continue des intervenants internes et externes nous permet d'apprendre des personnes qui étudient et travaillent dans cet espace.
- Elle nous tient informés et alignés sur les meilleures pratiques et les leçons apprises, y compris la théorie, les ressources stratégiques, les espaces d'innovation, la gouvernance et les réseaux.

EDSC	Mobilisation sur la théorie	Autres ministères
<ul style="list-style-type: none"><li>• Une mobilisation importante a eu lieu au sein d'EDSC, y compris des réunions bimensuelles de groupes de travail, des ateliers et des réunions bilatérales avec les secteurs fonctionnels.<ul style="list-style-type: none"><li>• Groupe de travail sur le continuum des politiques aux services<ul style="list-style-type: none"><li>• p. ex. DGGT, DGOP, DGSRDS, DGPSI, DGSC, région du Québec, DGCE</li></ul></li><li>• Vérification et évaluation</li><li>• Mesure du rendement</li><li>• Communications</li><li>• Expérience client</li><li>• Régions de l'Atl. et de l'Ont.</li><li>• Forum sur la modernisation des S et C (T4)</li><li>• Région O.-T. et QC (T4)</li></ul></li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Le cadre initial a été socialisé avec des parties intéressées par la théorie appliquée.<ul style="list-style-type: none"><li>• Direction des politiques, des priorités et des partenariats de l'École de la fonction publique du Canada</li><li>• École d'études politiques de l'Université d'Ottawa</li><li>• School of Public Administration de l'Université Dalhousie</li><li>• Code 4 Canada</li></ul></li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• La mobilisation d'autres ministères contribue à la réussite du projet.<ul style="list-style-type: none"><li>• Patrimoine canadien</li><li>• Agence des services frontaliers du Canada</li><li>• Immigration, Réfugiés et Citoyenneté Canada</li><li>• Affaires mondiales Canada</li><li>• Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada</li><li>• Ressources naturelles Canada</li><li>• Services aux Autochtones Canada</li><li>• Anciens Combattants Canada</li><li>• Innovation, Sciences et Développement économique Canada</li><li>• Santé Canada</li></ul></li></ul>

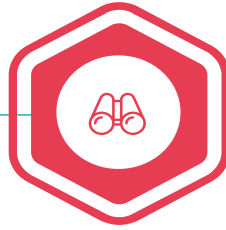
# Cadre du continuum des politiques aux services



- Un cadre provisoire a été élaboré pour examiner les domaines où nous devons collaborer tout au long du continuum.
- L'organisation d'ateliers et la mobilisation d'intervenants, y compris au moyen du Centre d'accélération, ont permis de valider les phases clés (voir l'annexe A) dès le départ. La recherche a permis de mieux définir notre travail sur un continuum de trois cycles.
- Le cadre a été mis à l'essai à l'aide de divers scénarios : nouveaux avantages, amélioration des services, nouvelle politique, présentations au CT, MC, budget, vérification, etc.
- Nous nous concentrons maintenant sur la définition des activités, des rôles et des fonctions de chaque cycle pour guider les employés à comprendre comment travailler efficacement le long d'un chemin critique et produire des résultats.



# Études de cas



- Afin d'illustrer les pratiques exemplaires et les leçons apprises tout au long du continuum dans un contexte d'EDSC, cinq études de cas ont été entreprises : quatre au moyen d'une approche normalisée fondée sur des entrevues avec l'équipe de recherche sur les services et une dans le cadre d'un atelier avec des praticiens du milieu des subventions et des contributions.
- Les entrevues sont terminées et comprenaient une représentation du continuum des politiques aux services et du niveau opérationnel aux cadres supérieurs. Le rapport de recherche définitif sera publié en mars 2023.

## Programme de prestations d'invalidité du RPC (PPIRPC)

- Étudier les constats relatives à l'amélioration continue.
- Cohorte de 12 semaines du Centre d'accélération : De la définition du problème au prototype mis à l'essai (y compris la DGSRD, DGSI, DGSC, DGPSS et les régions de Service Canada).
- La DGPSS, la DGGT, la DGSRD et la DGSI se penchent sur la manière dont l'architecture opérationnelle schématise le continuum des politiques aux services dans un référentiel interrogeable (voir l'annexe B).

## Allocation canadienne pour la formation (ACF)

- Explorer les efforts précédents et actuels pour soutenir la prestation.
- Les travaux antérieurs englobent le contexte de la pandémie de COVID-19, au cours de laquelle la conception de politiques, de programmes et de services a été entreprise simultanément.
- Étudier l'utilisation des données dans le processus de conception, y compris les répercussions pour la conception de l'expérience client.

## Prestation canadienne pour les personnes handicapées (PCPH)

- Examiner la PCPH dans sa première phase de conception.
- Saisir l'occasion d'examiner les relations essentielles à l'obtention d'un succès rapide, notamment le Cabinet du ministre, les organismes centraux et les provinces et territoires dans un contexte complexe de politiques et de prestation de services.
- Remarque : l'étude portera sur l'utilisation par la PCPH de la modélisation des données avec Statistique Canada.

## Prestation pour les Ukrainiens

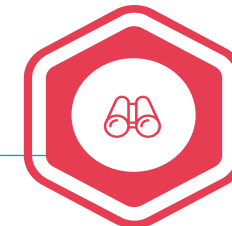
- Examiner les efforts ayant porté leurs fruits pour travailler avec des partenaires stratégiques dans d'autres ministères, afin de mettre en place une mesure d'aide destinée aux Ukrainiens.

## Subventions et contributions

- Examiner les pratiques exemplaires en matière d'intégration des politiques et de la prestation de services dans l'ensemble des S et C.
- Chercher à tirer parti des leçons apprises de la pandémie de COVID-19 dans le contexte actuel.
- L'exercice est dirigé par la DGOP et la DGPSS, et comprend des unités de programmes, de surveillance et de politiques (voir l'annexe C).

- Nous souhaitons également souligner d'autres excellents travaux en cours dans l'ensemble du portefeuille pour renforcer le continuum des politiques aux services, comme les travaux dirigés par la DGCE sur la modernisation de l'assurance-emploi.

# Première rétroaction – Entrevues pour les études de cas



	Ce qui peut être amélioré	Pratiques exemplaires
<b>Gestion des connaissances</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Un chemin critique avec un séquençement clair et des considérations dès le départ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Documents sur les processus opérationnels et dépôts qui sont ouverts, à jour, liés à la politique et qui sont régis</li> <li>Utilisation accrue d'outils comme SharePoint</li> </ul>
<b>Rôles et responsabilités</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Priorités concurrentielles</li> <li>Chevauchement des tâches et retards</li> <li>Aucune voie pour résoudre clairement les difficultés des clients</li> <li>Manque de confiance à l'échelle de l'organisation</li> <li>Savoir qui sont les experts</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Rôles et responsabilités clairs et culture organisationnelle respectueuse</li> <li>Animateurs indépendants</li> <li>Champions qui rendent des comptes</li> <li>Liste des intervenants pour les domaines clés et leurs coordonnées</li> </ul>
<b>Ressources et expertise</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Inefficacités</li> <li>Perte de la mémoire et de l'expertise de l'organisation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>L'expertise et la conservation de la mémoire institutionnelle ainsi que les pratiques exemplaires, les outils et les modèles disponibles, accélèrent l'avancement et l'échéancier du projet</li> </ul>
<b>Résultats en matière de service</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Besoins ou obstacles des clients non abordés</li> <li>Service retardé ou interrompu</li> <li>Risques d'atteinte à la réputation du Ministère</li> <li>Répercussions négatives sur les clients</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Prise en compte de l'expérience client dès le début de la conception afin de l'harmoniser aux besoins</li> <li>Processus décisionnels uniformes menant à des résultats en matière de service équitables et fournis en temps opportun.</li> </ul>

# Aller de l'avant



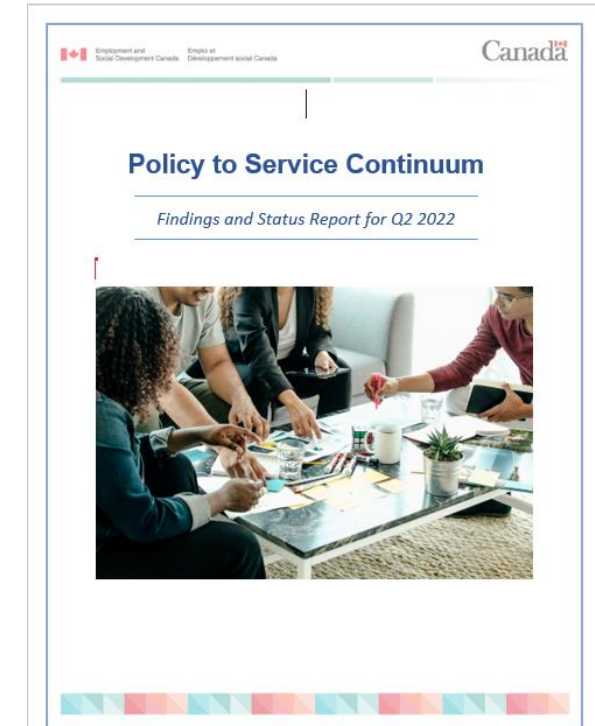
En 2023, nous nous dirigeons vers l'opérationnalisation de nos résultats.

## T4 (2022-2023)

- Terminer la recherche et communiquer les constatations.
- Publier le rapport sommatif.

## T1-T3 (2023-2024)

- Produits de communication pour favoriser une compréhension générale.
- Guide et outils pour opérationnaliser les meilleures pratiques pour travailler sur les trois cycles du continuum.
- Proposer des améliorations pour travailler plus efficacement dans l'ensemble du continuum.

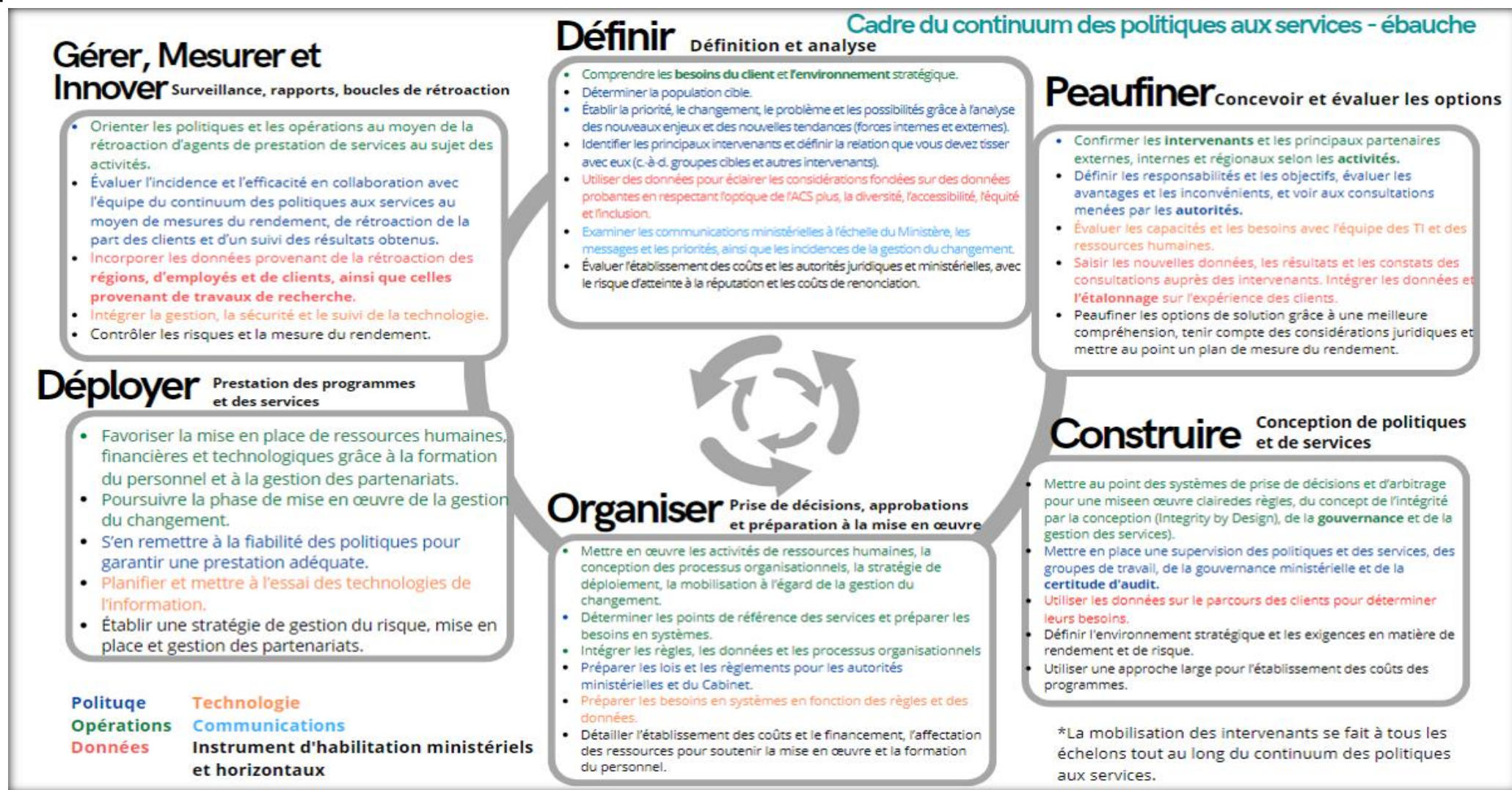


Faites le suivi de nos progrès! Nos [Rapports sur les résultats et l'état d'avancement](#) trimestriels se trouvent sur notre site SharePoint.



# Annexe A : Élaboration du cadre du continuum des politiques aux services 1.0

- La conception de trois cycles s'est appuyée sur un cadre initial qui a tenu compte de consultations intersectionnelles et du processus décisionnel tout au long du continuum en prenant en considération les cinq domaines définis par la chef de l'exploitation.



# Annexe B: Schématisation du PPIRPC des politiques aux services – Cas d'utilisation

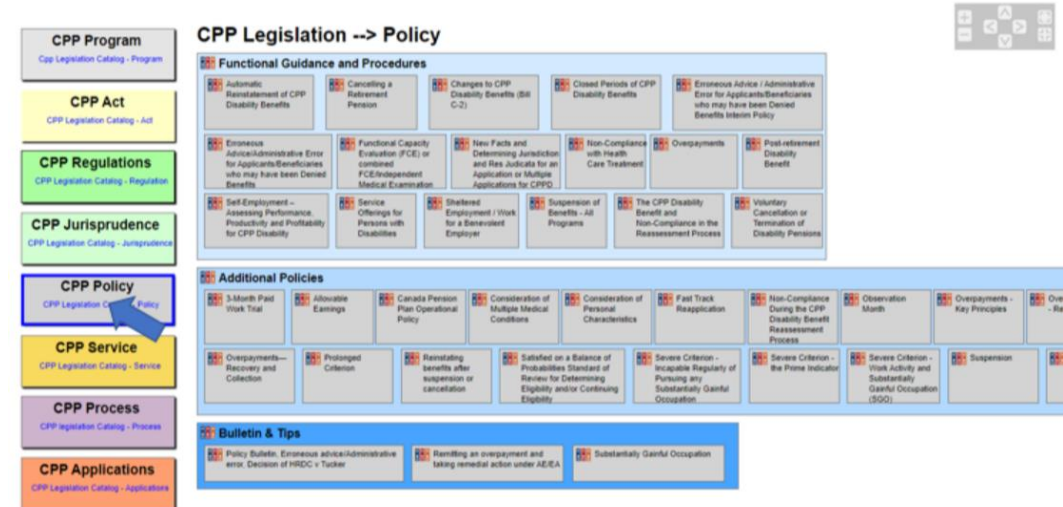


Inspirées par un modèle éprouvé de l'ASFC, des équipes (DGPSS, DGSRDS, DGPSI, Architecture opérationnelle et DGIIT) se sont réunies pour évaluer la valeur et le niveau d'effort pour schématiser un processus opérationnel par rapport à la politique, à la législation et à la jurisprudence, afin d'appuyer une vision pour l'élaboration de politiques dans un programme complexe mature (PPIRPC).

## Avantages d'un référentiel interrogeable :

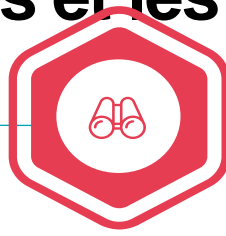
- Un aperçu dynamique qui crée un lien entre les politiques, les services, les TI, les données, les opérations, et les relations clés entre les équipes de service aux citoyens et les politiques.
- Une ressource interrogeable sur les politiques, les règlements, la jurisprudence, les applications, etc., **en quelques minutes**.
- Une perspective détaillée pour évaluer les répercussions et la portée de tout changement de la législation ou de la politique sur les programmes, les services, les processus et les systèmes, et vice versa.
- Un catalogue des processus opérationnels courants et des dates d'entrée en vigueur.
- Traçabilité pour la vérification et l'évaluation : il est possible d'effectuer un travail qui devrait prendre des semaines **en quelques heures**.

## Schématisation de l'espace de réévaluation du PPIRPC



**Une référence normalisée et intégrée qui peut être utilisée par tous, de la direction aux responsables de l'élaboration de politiques, en passant par les agents de service aux clients.**

# Annexe C: Continuum des politiques aux services pour les subventions et les contributions – Étude de cas



Lors d'un atelier organisé en juin, la DGOP et la DGPSS ont examiné les subventions et les contributions sous l'angle des politiques aux services.

## THÈME

- Communiquer et collaborer tôt dans le processus et de façon régulière et efficace.
- Améliorer la planification, ce qui inclut de définir les rôles et les responsabilités.
- Obtenir un consensus dès le début du processus pour établir les priorités et les objectifs communs.
- Rationaliser la gouvernance, et mettre en pratique les leçons apprises de la pandémie de COVID-19 sur le plan de la souplesse et de la simplification.
- Échéanciers proactifs pour faciliter une collaboration complète et efficace.
- Adopter, à grande échelle, de nouveaux outils et de nouvelles pratiques en matière de données pour faciliter l'échange de renseignements

**Pratiques exemplaires et leçons tirées de nombreux programmes, notamment :**

