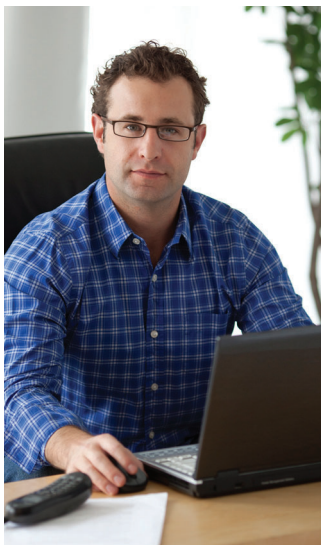
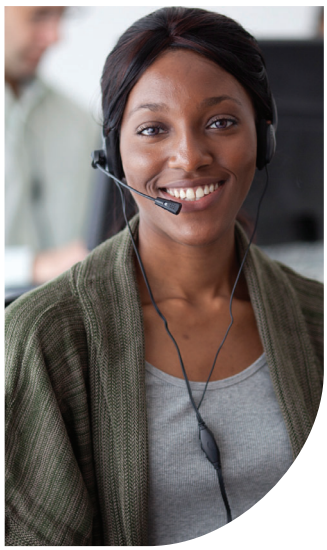
Cadre de surveillance du Conseil de direction – Évaluation du rendement 2011-2012

le 3 juillet, 2012





Canada Revenue Agency
Agence du revenu du Canada

Canada

Table des matières

Introduction 1

Point de mire pour l'évaluation de 2011-2012 –
Préparation au changement 3

Organisation de l'Agence 4

Administration de l'Agence 6

Gestion des ressources 8

Gestion des services 13

Gestion du personnel 15

Échelle d'évaluation de la responsabilisation de gestion de l'ARC 19

Introduction

Nouveautés en 2011-2012

Tout comme le Cadre de responsabilisation de gestion du Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT), le Cadre de surveillance du Conseil de direction (CSCD) a évolué de concert avec les pratiques exemplaires en gestion ainsi que la capacité de gestion de l'ARC. Reflet de cette évolution, une approche fondée sur le risque a été adoptée cette année pour l'évaluation du rendement du CSCD. Cette approche permet une analyse plus approfondie des attentes sélectionnées aux fins d'examen dans un exercice donné. Au cours d'une période de trois années, toutes les attentes seront examinées. Selon les priorités du Conseil, il est possible que certaines attentes continuent d'être évaluées chaque année.

S'assurer de l'état de préparation de l'Agence à l'égard du changement a été une importante considération dans le choix des attentes à évaluer. Pour 2011-2012, le Conseil a évalué 14 attentes : responsabilisation interne; mesure du rendement de l'Agence; gestion financière; évaluation des programmes; investissement dans la TI; sécurité de la TI; gestion de l'information – structurée; gestion de l'information – non structurée; stratégie des services, mécanismes de recours en matière de service; planification des RH; acquisition des RH; perfectionnement des RH et transfert des connaissances; maintien en poste et mobilisation des RH.

Échelle d'évaluation

- ☐ **Fort –** Tous les éléments de preuve répondent aux attentes du Conseil ou les dépassent et suggèrent un rendement solide soutenu.
- ☐ **Acceptable –** La majorité des éléments de preuve répondent aux attentes du Conseil.
- ☐ **Possibilité d'amélioration –** Certains des éléments de preuve répondent aux attentes du Conseil. Des lacunes sont relevées.
- ☐ **Attention requise –** Aucun des éléments de preuve ne répond aux attentes du Conseil. Une attention immédiate est requise.

Liste des attentes prioritaires

À évaluer	À ne pas évaluer
Responsabilisation interne	Gouvernance
Évaluation des programmes	Gestion du risque
Mesure du rendement de l'Agence	Vérification interne
Gestion financière	Gestion de projet
Investissement dans la TI	Gestion des biens
Sécurité de la TI	Approvisionnement
Gestion de l'information – structurée	Développement durable
Gestion de l'information – non structurée	Mesure du rendement en matière de service
Stratégie des services	
Mécanisme de recours en matière de service	
Planification des RH	
Acquisition des RH	
Perfectionnement des RH et transfert des connaissances	
Maintien en poste et mobilisation des RH	

Point de mire pour l'évaluation de 2011-2012 – Préparation au changement

L'ARC a entamé une période de grands changements qui se poursuivra au cours des prochaines années. En plus de réaliser ses objectifs ambitieux habituels relativement aux activités de base et à l'amélioration des services, l'Agence a été confrontée à des choix de développement qui contribueraient à réduire le déficit, à mettre en œuvre des initiatives du Plan de limitation des coûts, à gérer la transition vers Services partagés Canada (SPC) et le renversement de la taxe de vente harmonisée (TVH) en Colombie-Britannique. Il est clair que le défi de gestion du leadership de l'Agence consistait à se préparer à ces changements pour ensuite les lancer.

Au cours de cette première année de l'approche fondée sur le risque à l'égard de l'évaluation du rendement du CSCD, s'assurer que l'Agence est prête à faire face au changement a pesé considérablement dans ce qui a été sélectionné aux fins d'évaluation. La gestion financière et la gestion de la technologie de l'information (TI) ont été évaluées cette année à la lumière des changements apportés à l'environnement informatique de l'ARC, à la suite de la création de SPC, et du besoin d'assurer une affectation efficiente des ressources dans un environnement de limitation des coûts.

Le Conseil a aussi reconnu que la composante humaine du changement doit être abordée de façon efficace dans la planification et la mise en oeuvre des initiatives de transformation opérationnelle, du transfert des employés à SPC et du renversement de la TVH. Par conséquent, chacune des cinq attentes du secteur de surveillance de la gestion du personnel a été évaluée.

La responsabilisation et la mesure du rendement sont deux éléments essentiels dans l'opérationnalisation de la transformation des activités. Pour que le changement opérationnel soit efficace, il faut fixer des objectifs clairs quant aux résultats, et leur attribuer une responsabilisation pour les atteindre. Reflets des grands changements à l'environnement opérationnel de l'ARC, la responsabilisation interne et la mesure du rendement de l'Agence ont été évaluées cette année afin de s'assurer que l'Agence continue d'y mettre l'accent, alors qu'elle aborde les changements à venir.

Pour l'évaluation de cette année, l'Agence a entrepris une série de mesures visant à transformer le CSCD en renforçant les critères d'évaluation, tout en mettant plus d'accent sur les résultats obtenus. Ces changements ont entraîné des attentes accrues à l'égard du rendement et de l'état de préparation des fonctions opérationnelles de l'Agence.

L'évaluation globale du Conseil à l'égard de l'Agence a été très favorable. Le Conseil a déterminé les secteurs où il prévoit mettre l'accent en 2012-2013, comme la sécurité de la TI, la gestion de l'information pour les données non structurées, la mesure du rendement de l'Agence et la gestion du personnel. De plus, le Conseil surveillera plusieurs des initiatives qui seront annoncées dans le cadre du Programme de transformation de l'Agence.

Organisation de l'Agence

Attente (b) : Responsabilisation interne – Le Conseil doit s'assurer que l'Agence dispose d'une structure de responsabilisation interne appropriée.

Critère d'évaluation

- L'efficacité de l'Agence est appuyée par l'harmonisation des plans, des priorités et des objectifs du Conseil.
- L'Agence a mis en œuvre son plan de limitation des coûts et en a géré les répercussions.
- Les options et les processus ont été établis dans le cadre du plan d'action de réduction du déficit.
- La transformation opérationnelle est gérée de façon à assurer la continuité.
- Preuve d'innovation.

Renseignements examinés par le Conseil

Le régime de gouvernance de l'ARC fait en sorte que les responsabilités s'harmonisent de façon appropriée avec les plans, les priorités et les objectifs du Conseil. Toutes les priorités et les responsabilités sont liées entre la commissaire, le commissaire délégué et les sous-commissaires, et l'ensemble des priorités du gouvernement du Canada et de la fonction publique du Canada.

En ce qui concerne les initiatives de réduction de coûts, l'efficacité du régime de gouvernance de l'ARC s'est manifestée clairement dans la mise en œuvre de son Plan de limitation des coûts (PLC). En réponse au gel du budget opérationel de 2010 du gouvernement du Canada (GC), l'Agence a lancé avec succès un examen interne qui a permis de réaffecter environ 70 millions de dollars en 2011-2012 et 135 millions de dollars en 2012-2013.

Le plan d'action de réduction du déficit suivait un processus semblable à celui de l'initiative du PLC. Tout au long de l'exercice, un bon nombre de réunions de planification stratégique des comités de l'Agence ont eu lieu afin de discuter et de déterminer des options pour l'initiative. Au cours de ces séances, l'Agence a appliqué un ensemble de principes de base et de points à considérer relativement aux options proposées pour assurer l'harmonisation stratégique. L'Agence a entrepris de longs travaux pour s'assurer que les analyses de rentabilisation élaborées comprennent des changements qui pouvaient être mis en œuvre dans une période de trois ans, et elle a profité de l'occasion pour restructurer des éléments de la structure opérationnelle sur le plan stratégique.

Pour gérer les travaux supplémentaires qui découleront du programme de transformation, l'Agence a créé un Bureau de transformation de l'Agence (BTA) centralisé, dirigé par la Direction générale de la stratégie et de l'intégration. Les directions générales des programmes ont aussi entrepris d'organiser des équipes de transformation et les plans de mise en œuvre sont en cours afin que les programmes soient prêts à communiquer avec les intervenants nécessaires dans le but d'opérationnaliser les changements qui seront décidés par le gouvernement.

Évaluation du Conseil

En général, le Conseil a observé que l'Agence possède une structure de gouvernance solide, munie des processus et des protocoles appropriés afin d'assurer l'harmonisation des priorités et des principales responsabilités. Le Conseil a

aussi noté que la gouvernance du programme du changement sera un élément clé du succès de la mise en oeuvre du programme de transformation de l'ARC. Il sera important pour l'Agence de continuer à surveiller le plan afin de s'assurer que les objectifs de ces initiatives sont atteints.

Évaluation du Conseil : Fort

Administration de l'Agence

Attente (b) : Évaluation des programmes – Le Conseil doit s'assurer que l'Agence possède une fonction d'évaluation des programmes efficace afin d'évaluer le succès à long terme des programmes de l'Agence.

Critères d'évaluation

- Des renseignements crédibles et neutres sont fournis sur le rendement des programmes.
- Les demandes de conseils et d'orientation sur la mesure des résultats sont satisfaites.
- Les renseignements de l'évaluation sont utilisés pour prendre des décisions en matière de dépenses et de politiques, et pour améliorer les programmes.
- Preuve d'innovation.

Renseignements examinés par le Conseil

En 2011-2012, la Division de l'évaluation des programmes (DEP) a continué de fournir à la direction de l'ARC des renseignements neutres et crédibles liés aux résultats sur les programmes existants. Elle a achevé une étude de faisabilité de l'évaluation, trois cadres d'évaluation et trois études d'évaluation. La DEP a également répondu à dix-sept demandes de conseils, d'orientation ou de commentaires concernant des questions de mesure des résultats. La rétroaction des clients sur les conseils et l'orientation obtenus de la DEP continue d'être favorable. Les recommandations des évaluations ont été abordées au moyen de plans d'action qui feront l'objet d'un suivi au cours des prochaines années par la Direction générale de la vérification et de l'évaluation de l'entreprise (DGVEE).

Évaluation du Conseil

Le Conseil estime que l'Agence possède une fonction d'évaluation des programmes solide qui fonctionne bien. Puisque l'ARC est une vaste organisation opérationnelle, l'évaluation des programmes est l'une des nombreuses sources d'information qui contribue à l'évaluation par l'Agence de ses propres programmes.

Évaluation du Conseil : Acceptable

Attente (e) : Mesure du rendement de l'Agence – Le Conseil doit s'assurer que l'Agence possède un cadre de mesure qui appuie les priorités opérationnelles de l'Agence.

Critères d'évaluation

- Les indicateurs de rendement de l'Agence sont harmonisés, complets et ne se chevauchent pas.
- Des indicateurs de rendement sont établis afin de suivre les progrès réalisés relativement aux objectifs stratégiques de l'Agence.
- Preuve d'innovation.

Renseignements examinés par le Conseil

Même si l'ARC possède une Architecture d'activités de programmes (AAP) approuvée par le SCT, un Cadre de mesure du rendement (CMR) à l'appui, y compris des indicateurs de rendement, le Rapport annuel au Parlement et des rapports trimestriels sur le rendement, le Conseil de direction a établi que la mesure du rendement au niveau de l'entreprise serait un secteur d'intervention privilégié pour l'Agence en 2011-2012. Un exercice d'inventaire a été mené afin d'analyser les rapports existants sur la mesure du rendement de l'Agence et déterminer les chevauchements possibles. Grâce à des consultations au sein des directions générales et à l'aide d'un consultant externe, un modèle d'indicateurs de rendement de l'Agence a été élaboré pour présentation au Conseil en juillet 2012.

Évaluation du Conseil

Le Conseil convient que l'Agence possède un éventail de mesures du rendement établies afin de répondre à différents besoins. Les possibilités d'amélioration visent la réduction du dédoublement inutile et l'établissement d'un cadre stratégique fondé sur les résultats qui puise dans les renseignements provenant de l'ensemble du continuum de l'observation.

Évaluation du Conseil : Possibilité d'amélioration

Gestion des ressources

Attente (a) : Gestion financière – Le Conseil doit s'assurer que l'Agence détient et suit le cadre de contrôle approprié concernant la gestion de ses ressources financières.

Critères d'évaluation

- Preuve d'une saine gestion des pouvoirs financiers conférés par le Parlement.
- Des processus et des contrôles internes ont été mis en place afin de produire des rapports sur les activités administrées de façon exacte, complète et opportune.
- Preuve d'innovation.

Renseignements examinés par le Conseil

En mars 2011, la Direction générale de la vérification et de l'évaluation de l'entreprise (DGVEE) a mené une vérification des responsabilités en vertu de la *Loi sur la gestion des finances publiques* pour les activités de l'Agence. La vérification a conclu que les employés de l'ARC ayant des pouvoirs délégués comprenaient leurs responsabilités connexes et connaissaient l'existence et l'importance de la responsabilisation personnelle.

L'Agence a élaboré une stratégie de gestion des ressources afin d'aborder les principales contraintes opérationnelles. Cette stratégie aidera à établir la priorité des contraintes financières à mesure que l'Agence met en œuvre la stratégie du plan d'action de réduction du déficit.

L'Agence a pris des mesures pour renforcer les piliers du système de gestion financière de l'Agence. Par exemple, le Programme d'apprentissage pour MG et le Programme d'apprentissage pour l'effectif de direction comprennent un élément sur la gestion financière afin de s'assurer que les nouveaux gestionnaires sont au courant des principales questions, politiques et pratiques en matière de gestion financière. L'Agence a aussi mis au point de nouvelles procédures qui exigent que la commissaire et l'administrateur supérieur des affaires financières (ASAF) attestent, dans la déclaration de la responsabilité de la direction, les états financiers annuels vérifiés.

Évaluation du Conseil

Le Conseil a observé que l'Agence avait maintenu et démontré son haut niveau de gestion financière dans la gestion et la surveillance des initiatives récentes ayant une incidence sur la situation financière de l'ARC.

Évaluation du Conseil : Fort

Attente (e) : Technologie de l'information (investissements) – Le Conseil doit lui-même s'assurer que l'Agence planifie ses biens de TI et qu'elle gère ses investissements dans la TI de façon adéquate afin de s'assurer qu'ils appuient la réalisation de ses objectifs opérationnels.

Critères d'évaluation

- Les investissements dans la TI sont intégrés aux plans d'entreprise de l'Agence.
- L'effectif appuie les activités de la TI.
- Les investissements dans la TI sont gérés afin de s'assurer que les exigences opérationnelles sont réaliseés.
- La prestation des services de la TI répond aux attentes des clients.
- Des renseignements de suivi du rendement sont utilisés pour améliorer le rendement.
- Preuve d'innovation.

Renseignements examinés par le Conseil

Le Plan d'investissement dans l'infrastructure (PII) de l'ARC fonctionne afin de régir les processus de planification qui guident les choix en matière d'investissement et d'établir les priorités stratégiques. À l'aide de l'élaboration et de la mise en œuvre de feuilles de route de l'architecture de la TI, l'Agence s'assure que les priorités déterminées sont harmonisées de façon appropriée avec les nouvelles tendances de l'industrie de la TI. Parmi les secteurs qui ont suscité une attention, on compte les services électroniques, la gestion du contenu d'entreprise et la collaboration.

Au cours du dernier exercice, l'ARC a continué d'assurer des niveaux élevés de disponibilité des services en ce qui concerne les applications principales multiples nationales de l'ARC et de l'ASFC. La mesure de la disponibilité des services en ce qui concerne les applications critiques de l'ARC en 2010-2011 indique que tous les objectifs liés au niveau de service ont été réalisés.

Comparativement aux pratiques exemplaires de l'industrie, les outils d'établissement de rapports sur le rendement de l'ARC ont atteint un niveau élevé de maturité et ont continué de fournir à la haute direction un aperçu global du rendement de la TI de l'ARC.

Évaluation du Conseil

Le Conseil a considéré que les secteurs présentant des points forts comprennent les feuilles de route de l'architecture de la TI et le modèle de gestion des RH de la TI. Un secteur d'intervention pour le prochain exercice sera de faire en sorte que l'Agence possède les compétences nécessaires pour gérer les services de sous-traitance de la TI.

Évaluation du Conseil : Fort

Attente (f) : Technologie de l'information (sécurité) – Le Conseil doit s'assurer que l'Agence gère et protège de façon adéquate ses biens de TI afin de s'assurer qu'ils appuient la réalisation de ses objectifs opérationnels.

Critères d'évaluation

- Les plans de continuité des opérations de la TI sont maintenus et mis à l'essai.
- Des dispositions de sécurité sont établies afin de protéger l'Agence et Services partagés Canada.
- Le régime de gestion du service est établi pour l'infrastructure fournie par Services partagés Canada.
- Des plans sont mis en place pour la gestion des applications et de l'infrastructure de la TI.
- Preuve d'innovation.

Renseignements examinés par le Conseil

La continuité de la TI est composée de deux programmes à l'ARC, à savoir le Programme de continuité des opérations (PCO) et le Programme des plans de reprise après sinistre (PRS). En ce qui concerne l'année civile 2011, aucun événement n'a exigé l'activation du PCO. Cela étant dit, la Division de la sécurité et de la continuité des TI examine et met continuellement à jour le PCO. La Stratégie de sécurité des TI de l'ARC s'assure également que les données, les éléments d'actif de l'information et l'infrastructure de la TI continuent d'être protégés contre les menaces actuelles et futures.

L'Agence collabore avec Services partagés Canada (SPC) à titre de partenaire pour soutenir le mandat et la mission de l'ARC. Des modifications importantes seront planifiées de concert avec l'ARC en fonction des analyses de rentabilisation convenues par les deux organismes. Ce processus permettra de s'assurer que les processus d'examen des deux organismes sont respectés et qu'ils offrent les assurances nécessaires selon lesquelles ni l'une ni l'autre des entités ne sera exposée au risque, créant ainsi les facteurs de succès nécessaires à un partenariat sain et durable.

L'Agence reconnaît l'importance d'assurer des programmes réalisables et durables pour l'entretien et l'élaboration de l'infrastructure. Le Programme de durabilité des applications constitue le moteur principal qui permet d'atténuer les risques liés aux vieilles applications. Le programme comporte une évaluation annuelle des applications de TI et des applications qui dépendent d'une technologie désuète par rapport aux technologies standard actuelles de l'ARC. L'enjeu le plus important en matière de durabilité pour le groupe à risque élevé vise l'utilisation du Système intégré de gestion de base de données. L'Agence continue de s'efforcer à convertir les applications à l'aide de la technologie de gestion de base de données relationnelle DB2, ce qui est conforme à l'orientation adoptée par la majorité de l'industrie de la TI.

Évaluation du Conseil

En général, le Conseil a observé que l'Agence possède des processus et des protocoles solides pour gérer la sécurité de la TI. Même si l'Agence a pris des mesures prudentes afin de gérer la nouvelle relation avec Services partagés Canada, il s'agit d'un développement important dans l'environnement de sécurité de la TI qui nécessitera une attention soutenue pour parvenir à maturité. À l'avenir, le Conseil continuera à travailler de près avec la haute direction dans ce domaine au cours de la prochaine année civile.

Évaluation du Conseil : Acceptable

Attente (g) : Gestion de l'information (structurée) – Le Conseil doit s'assurer que l'Agence a mis en place des mesures qui lui permettent de gérer ses renseignements de façon appropriée.

Critères d'évaluation

- L'information structurée soutient efficacement la prestation, la planification et la conception des programmes.
- Des mesures sont en place afin de répondre aux exigences juridiques liées à la gestion de l'information structurée.
- Des mécanismes sont en place concernant la régie et la gestion du risque liées à l'information structurée.
- Preuve d'innovation.

Renseignements examinés par le Conseil

L'information structurée à l'ARC est recueillie à partir des systèmes opérationnels de l'ARC et organisée pour appuyer la surveillance des programmes et des activités au moyen de solutions d'interrogation et d'établissement de rapports. En ce qui concerne les contrôles, la majorité est intégrée aux systèmes afin de saisir et de traiter l'information et elle est conçue rigoureusement pour s'assurer que la qualité de l'information répond aux besoins de l'exécution des programmes. La Stratégie de gestion de l'information (GI) de l'Agence, adoptée en 2010, comprenait peu d'activités liées à l'information structurée. Cela découlait principalement de l'existence de processus et de pratiques bien établis pour gérer ce type d'information. Cependant, on a reconnu que l'ARC pouvait en faire plus pour l'ensemble de l'Agence, surtout en ce qui a trait au partage de données et de solutions.

L'Agence a mis en œuvre des contrôles rigoureux pour la saisie, l'utilisation et la protection des renseignements des contribuables conformément aux dispositions applicables des lois relatives aux programmes. Ces contrôles comprennent les instruments de politique qui gouvernent l'utilisation et la divulgation de l'information, les processus normalisés et les clauses pour l'élaboration d'ententes de collaboration écrites, et une solution automatisée – le Registre national d'échange de renseignements – pour le suivi des échanges d'information entre l'ARC et les clients et partenaires externes.

La surveillance du programme, des priorités et des plans de GI de l'Agence est assurée par une structure de gouvernance de la GI qui comprend un comité directeur au niveau des sous-commissaires et des comités de soutien au niveau des directeurs généraux. Tous les comités comptent des représentants des directions générales chargées de réaliser des aspects du programme de GI ainsi que de certaines régions et directions générales fonctionnelles et de programme. La participation de toute l'Agence fait en sorte que les secteurs de programme ont la possibilité d'influencer les plans et les activités liées à la GI. La gouvernance de la GI est aussi appuyée au moyen de liaisons avec les comités de l'Agence.

Évaluation du Conseil

Les politiques et les pratiques de l'Agence en matière de GI des données structurées des contribuables sont arrivées à maturité et continuent d'être renforcées au moyen d'un cadre de gouvernance rigoureux.

Évaluation du Conseil : Fort

Attente (h) : Gestion de l'information (non structurée) – Le Conseil doit s'assurer que l'Agence a mis en place des mesures qui lui permettent de gérer l'information non structurée de façon appropriée.

Critères d'évaluation

- Les employés ont accès à une orientation et à des outils pour gérer l'information non structurée.
- La gestion de l'information non structurée satisfait aux exigences législatives et appuie la prise de décision.
- Des mécanismes sont en place pour la gouvernance et la gestion des risques de l'information non structurée.
- Preuve d'innovation.

Renseignements examinés par le Conseil

La Stratégie de GI a été approuvée par le Comité de gestion de l'Agence en 2010, et couvre une période de trois ans, du 1er avril 2010 au 31 mars 2013. Étant donné les points forts des données structurées, la Stratégie de GI traite principalement des données non structurées de l'Agence, particulièrement les documents d'entreprise et les courriels.

Les secteurs d'intérêt pour cette période ont été la tenue de dossiers, la qualité et l'horizontalité de l'information (plus particulièrement dans les secteurs de gestion des données et de gestion du contenu Web), l'éducation et la sensibilisation ainsi que l'harmonisation et l'intégration des programmes de GI. Les investissements les plus importants visent les activités relatives à la tenue de dossiers. La stratégie établit six (6) objectifs à réaliser au cours de la période, dont trois se rapportent à la tenue de dossiers et un à chacun des trois autres secteurs d'intérêt. Après un an de mise en œuvre, l'ARC a réalisé de solides progrès à l'égard de tous les objectifs. Cependant, on a reconnu qu'il faudrait du temps pour mener à pleine maturité un programme de GI pour l'information d'entreprise non structurée à l'ARC.

En ce qui concerne l'évaluation des résultats des initiatives en matière de GI mises en œuvre jusqu'à maintenant, la majorité des activités actuellement en cours sont de nature fondamentale. L'accent est mis sur la planification et la préparation de modifications d'une plus grande portée au sein de l'Agence et de pratiques de GI de la part des employés, qui seront mises en œuvre dans les années à venir.

Évaluation du Conseil

Bien que les résultats dans ces activités soient positifs, le Conseil a conclu qu'il était trop tôt pour évaluer pleinement les répercussions en ce qui concerne l'amélioration de la gestion de l'information non structurée à l'Agence. Le Conseil convient que l'Agence a obtenu des résultats significatifs relativement à la sensibilisation à la GI – ce qui constitue la première étape du changement de culture de la GI.

Évaluation du Conseil : Possibilité d'amélioration

Gestion des services

Attente (a) : Stratégie des services – Le Conseil doit s'assurer que l'Agence a établi une stratégie des services qui est adaptable afin de répondre aux besoins changeants des contribuables et des bénéficiaires de prestations.

Critères d'évaluation

- Les progrès réalisés par rapport aux données de référence de la Stratégie des services appuient les objectifs de l'entreprise.
- Preuve d'innovation.

Renseignements examinés par le Conseil

La Stratégie des services de l'ARC de 2009-2010 à 2011-2012 établit des buts et des objectifs mesurables relativement au service de l'Agence à l'égard des Canadiens. Après une deuxième année de mise en œuvre de la Stratégie des services, l'ARC continue de montrer des progrès solides relativement à tous ses services.

En 2010-2011, l'Agence a atteint ses objectifs quant aux normes de service et a dépassé un an d'avance son objectif de réaliser une augmentation de 5 % du nombre d'interactions et d'opérations totales effectuées en libre-service. Toutefois, les réalisations de l'ARC en ce qui concerne la satisfaction des contribuables n'ont connu qu'une hausse modeste. D'autres résultats seront présentés au Conseil à l'automne 2012.

Évaluation du Conseil

Étant donné la nécessité de tenir compte du programme de transformation postbudgétaire de l'Agence et des nouvelles orientations stratégiques de Vision 2020, le Conseil a accepté de reporter le renouvellement de la Stratégie des services à l'été de 2012. On a convenu que la Stratégie des services intégrale de 2013-2014 à 2015-2016 sera présentée au Conseil en mars 2013.

Évaluation du Conseil : Acceptable

Attente (c) : Mécanisme de recours en matière de service – Le Conseil doit s'assurer que l'Agence a établi un mécanisme de recours en matière de service visant à traiter en temps opportun les plaintes liées au service.

Critères d'évaluation

- Les plaintes liées au service sont traitées en temps opportun.
- Il y a une indication d'amélioration continue relativement aux plaintes liées au service.
- Preuve d'innovation.

Renseignements examinés par le Conseil

Au cours du dernier exercice, l'ARC a atteint ses mesures du rendement internes de 90 % pour le règlement opportun des plaintes liées au service, et elle a aussi atteint ses mesures du rendement de 95 % pour la rapidité des cas de résolution de problèmes.

De plus, l'Agence a élaboré des procédures et des processus qui lui permettent de déterminer et de repérer les tendances et les enjeux de diverses sources qui ont une incidence sur la prestation de services dans toute l'Agence. En 2010-2011, l'Agence a déterminé 21 enjeux et en a traité 16; neuf enjeux se rapportaient aux processus et aux procédures de l'ARC, six à de mauvais renseignements ou à des renseignements trompeurs, deux à des erreurs de système et les quatre derniers se rapportaient à des erreurs et à des retards injustifiés.

L'ARC continue d'améliorer ses recours en matière de service en établissant des relations plus solides à l'échelle de l'Agence et avec d'autres intervenants, et en fournissant une analyse plus détaillée des tendances des plaintes liées au service. Afin de traiter les prochaines étapes déterminées par le Conseil en 2010-2011, un plan d'action a été élaboré et sera mis en œuvre d'ici avril 2012 en vue de renforcer l'accessibilité et la transparence des outils favorisant l'équité pour les contribuables.

Évaluation du Conseil

Le Conseil a noté que les investissements effectués par l'Agence ont mené à des mécanismes de recours en matière de service qui sont plus rapides et plus accessibles pour les contribuables.

Évaluation du Conseil : Fort

Gestion du personnel

Attente (a) : Planification – Le Conseil doit s'assurer que l'Agence cerne proactivement les risques et les priorités liés à l'effectif et qu'elle élabore et met en œuvre des plans stratégiques visant à les traiter.

Critères d'évaluation

- Les objectifs des RH sont intégrés et harmonisés avec les activités et les budgets de l'Agence.
- Les principaux risques sont déterminés et traités.
- Les employés ont atteint les profils linguistiques et de compétences de leurs postes.
- L'effectif de l'Agence est représentatif des groupes d'équité en matière d'emploi.
- Preuve d'innovation.

Renseignements examinés par le Conseil

Une approche de plus en plus rigoureuse quant à la planification de la relève pour les principaux postes non-EC vient maintenant s'ajouter au programme de planification de la relève des EC de longue date de l'ARC.

Pour gérer de façon efficace les répercussions sur l'effectif du Plan de limitation des coûts (PLC), du plan d'action de réduction du déficit et de la création de Services partagés Canada (SPC), la Direction générale des ressources humaines a géré les acpects de la gestion des personnes liés aux décisions et les plans de gestion du changement connexes conformément au régime des RH de l'Agence et aux conventions collectives applicables. Un plan d'atténuation a été créé et mis en œuvre.

Les objectifs en matière de langues officielles établis dans le Plan d'action de l'ARC sur les langues officielles ont été globalement dépassés dans les secteurs du service au public, de la langue de travail et de la participation des Canadiens d'expression française et anglaise.

Les taux de représentation pour les quatre groupes désignés de l'équité en matière d'emploi continuent de dépasser leur disponibilité respective sur le marché du travail au niveau national et à l'échelle de l'Agence.

Évaluation du Conseil

Le Conseil a observé que l'ARC dispose d'un cadre de planification du milieu de travail complet qui devrait parvenir à maturité au cours des prochains cycles. La planification de l'effectif sera un élément essentiel pour répondre à un environnement des RH difficile au cours des prochains exercices.

Évaluation du Conseil : Fort

Attente (b) : Acquisition – Le Conseil doit s'assurer que l'Agence dispose d'un régime de gestion des ressources humaines qui attire le talent requis pour atteindre ses objectifs opérationnels.

Critères d'évaluation

- L'ARC attire les talents requis.
- Les postes sont dotés dans un délai acceptable.
- Des plans de renouvellement du personnel complets ciblent les besoins de talents prioritaires.
- Preuve d'innovation.

Renseignements examinés par le Conseil

Le besoin d'attirer continuellement des talents est lié à l'un des quatre risques de l'Agence, dont la réponse à l'égard des risques consiste à prendre immédiatement des mesures d'atténuation. La réduction de l'embauche externe jumelée à des niveaux d'attrition relativement constants a mené à un nombre moins élevé d'employés permanents dans l'effectif de l'ARC pour 2011-2012. La réduction globale de la taille de l'effectif découle principalement du Plan de limitation des coûts à l'échelle de l'Agence. Cela étant dit, cette année, l'ARC a obtenu des succès importants relativement à son objectif hautement prioritaire de réduire le temps de dotation.

En 2011-2012, l'ARC a lancé une approche à volets multiples qui a ajouté des plans de l'effectif annuels au niveau des directions générales et des régions. Cette approche détaillée aide l'ARC à déterminer les lacunes de l'effectif et les priorités des RH qui doivent être traitées pour appuyer l'excellence des programmes.

Évaluation du Conseil

Le Conseil a souligné que l'orientation pour les années à venir devrait viser à s'assurer que le recrutement stratégique procure à l'Agence un effectif qui continue d'appuyer l'excellence des programmes.

Évaluation du Conseil : Acceptable

Attente (c) : Perfectionnement et transfert des connaissances – Le Conseil doit s'assurer que l'Agence possède un régime de gestion des ressources humaines qui perfectionne les talents requis pour atteindre ses objectifs opérationnels et qui soutient le transfert de ses connaissances d'entreprise.

Critères d'évaluation

- Les priorités d'apprentissage de l'Agence s'harmonisent avec ses objectifs opérationnels et ses budgets.
- L'ARC maintient et perfectionne des compétences techniques et en leadership afin d'atteindre ses objectifs opérationnels.
- La promotion et le transfert des connaissances sont encouragés.
- Les investissements en matière de formation et d'apprentissage sont optimalisés.
- Preuve d'innovation.

Renseignements examinés par le Conseil

L'ARC a des antécédents bien établis comme organisme qui investit dans son effectif et qui appuie le perfectionnement de ses employés. En 2010-2011, les Priorités en matière d'apprentissage de l'Agence (PAA) ont été élaborées afin de favoriser l'harmonisation de l'investissement dans l'apprentissage avec les objectifs opérationnels et liés à l'effectif. Afin d'appuyer les besoins relatifs à l'apprentissage et au perfectionnement des EC et d'assurer le transfert des connaissances, diverses initiatives en matière d'apprentissage ont été mises en oeuvre cette année. De plus, des efforts ont été déployés pour maintenir les compétences techniques requises afin de s'assurer que l'Agence ait la capacité technique nécessaire pour atteindre ses priorités et ses objectifs, et pour exécuter ses programmes. En reconnaissant l'importance de cet élément impératif, l'Agence a exercé un certain nombre d'activités et a réalisé des progrès importants relativement au traitement de la perte des connaissances d'entreprise. En ce qui concerne l'optimisation des investissements de l'Agence dans la formation et l'apprentissage, le Conseil a félicité l'Agence d'avoir dépassé le taux national global de réalisation des plans personnels d'apprentissage (PPA) pour le troisième exercice consécutif.

Évaluation du Conseil

Étant donné les réalités associées aux départs imminents à la retraite, au mouvement interne des employés et aux défis croissants liés à la capacité technique, le Conseil a souligné que le transfert des connaissances sera de plus en plus un moyen essentiel pour protéger la mémoire de l'entreprise et la durabilité organisationnelle, et qu'il demeure une priorité pour l'exercice à venir.

Évaluation du Conseil : Fort

Attente (d) : Maintien en poste et mobilisation – Le Conseil doit s'assurer que l'Agence dispose d'un régime de gestion des ressources humaines permettant de maintenir et de mobiliser les talents dont elle a besoin pour atteindre ses objectifs opérationnels.

Critères d'évaluation

- Promotion du mieux-être en milieu de travail.
- Relations syndicales-patronales efficaces.
- Maintien en poste des talents.
- Équilibre sain entre la mobilité interne et l'atteinte des objectifs opérationnels.
- Réaménagement des ressources fondé sur des priorités changeantes.
- Assurer la sécurité des employés
- Favoriser et promouvoir les valeurs et l'éthique
- Langue officielle de leur choix en milieu de travail
- Preuve d'innovation

Renseignements examinés par le Conseil

L'ARC a de nombreux programmes, outils et politiques en place en vue de promouvoir un environnement de travail sain et sécuritaire. Les statistiques du Programme d'aide aux employés de l'exercice en cours indiquent des résultats favorables. Les services offerts par le programme ont aidé les gestionnaires, les professionnels des RH et les représentants syndicaux à traiter des situations complexes de gestion de personnes et ont contribué à un milieu de travail efficace, productif et sain.

La convention collective avec l'Institut professionnel de la fonction publique du Canada – Groupe Vérification, finances et sciences (IPFPC – VFS) a expiré pendant l'exercice en cours. L'Agence a proposé une stratégie de négociation axée sur les environnements économique et politique actuels et prévus.

Le maintien en poste des employés actuels constitue un pilier de l'approche de l'ARC quant à la gestion efficace des talents. Le taux moyen de maintien en poste de 95 % au cours des cinq derniers exercices est un indicateur du succès de l'orientation de l'organisme à l'égard du maintien en poste.

L'Agence a réussi à maintenir le niveau de mobilité interne permettant d'assurer un équilibre sain entre la gestion des carrières des employés et l'atteinte des objectifs opérationnels de l'ARC. En 2011-2012, le taux de mobilité interne de l'Agence était stable.

L'Agence a dû faire preuve de souplesse pour rajuster les ressources en fonction des priorités changeantes, comme celles liées à SPC, à l'annulation de la taxe de vente harmonisée (TVH) en C.-B. et à la mise en œuvre continue de la TVH en Ontario avec l'intégration des employés provinciaux. L'Agence a géré ces changements avec beaucoup de succès.

L'Agence a entrepris de nombreuses mesures nécessaires pour favoriser et promouvoir les valeurs et l'éthique au sein de l'organisme. Le but de l'Agence consiste à faire de l'intégrité un élément concret des activités quotidiennes et de la prise de décisions. Pour atteindre ce but, l'ARC a élaboré un rapport détaillé afin d'effectuer une analyse comparative des valeurs et de l'éthique à l'ARC.

L'Agence a déployé des efforts soutenus afin de s'assurer que les employés travaillent dans un environnement bilingue et que la capacité bilingue des gestionnaires suffit à répondre aux besoins de leurs employés. En 2011, le nombre de superviseurs qui respectaient le profil linguistique de leur poste a augmenté par rapport à l'année précédente.

Évaluation du Conseil

Comme prochaines étapes, le Conseil a noté que l'Agence fera de l'intégrité une attente distincte.

Évaluation du Conseil : Fort

Échelle d'évaluation de la responsabilisation de gestion de l'ARC

Évaluation de la responsabilisation de gestion pour l'ARC

	Attentes du CSCD	2009-2010	2010-2011	2011-2012	CRG– Secteurs de gestion	2009-2010	2010-2011	2011-2012
Organisation de l'Agence	• Gouvernance *Renée-France Bouliane*	F	F	S.O.	• Gouvernance et planification	F	F	NPE
	• Structure interne de responsabilisation *Filipe Dinis et Catherine Bennett*	S.O.	F	F				
Administration de l'Agence	• Gestion des risques de l'entreprise *Brian Philbin*	F	F	S.O.	• Gestion intégrée des risques	F	F	F
	• Évaluation de programme *Patricia MacDonald*	AC	AC	AC	• Gestion axée sur les résultats	F	AC	AC
	• Vérification interne *Patricia MacDonald*	F	F	S.O.	• Contribution aux priorités gouvernementales	F	S.O.	NPE
	• Développement durable *Filipe Dinis*	F	F	S.O.	• Qualité des présentations au CT	AC	S.O.	NPE
	• Mesure du rendement de l'Agence *Catherine Bennett*	S.O.	S.O.	PA	• Qualité des rapports sur le rendement	F	S.O.	NPE
Gestion des ressources	• Gestion financière *Filipe Dinis*	F	F	F	• Gestion financière et contrôles financiers	AC	AC	AC
	• Gestion de projet *Filipe Dinis*	F	F	S.O.	• Gestion de l'information	AC	AC	AC (AIPRP)
	• Gestion des biens *Filipe Dinis*	F	F	S.O.	• Gestion de la TI	F	F	F
	• Gestion de l'approvision-nement *Filipe Dinis*	F	F	S.O.	• Gestion de la sécurité	F	F	F

	Attentes du CSCD	2009-2010	2010-2011	2011-2012	CRG– Secteurs de gestion	2009-2010	2010-2011	2011-2012
	• Technologie de l'information – Investissements *Peter Poulin*	F	F	F	Sans objet			
	• Technologie de l'information – Sécurité *Peter Poulin*	F	F	AC				
	• Gestion de l'information - structurée *Catherine Bennett*	S.O.	S.O.	F				
	• Gestion de l'information - non structurée *Catherine Bennett*	S.O.	S.O.	PA				
Gestion des services	• Stratégie des services *Catherine Bennett*	AC	AC	AC				
	• Mesure du rendement des services *Catherine Bennett et Sandra Lavigne*	AC	AC	S.O.				
	• Mécanisme de recours en matière de service *Anne-Marie Lévesque*	AC	F	F				
Gestion du personnel	• Planification *Cheryl Fraser*	F	F	F				
	• Acquisition *Cheryl Fraser*	F	F	AC				
	• Perfectionnement et transfert des connaissances *Cheryl Fraser*	F	F	F				
	• Maintien en poste et mobilisation *Cheryl Fraser*	F	F	F				

Explication de l'échelle d'évaluation du CRG

Fort (F)	Aucune lacune dans les mesures et un rendement durable pour l'indicateur qui dépasse les attentes du portefeuille du Conseil du Trésor (PCT), permettant ainsi un rendement solide et soutenu.
Acceptable (AC)	Aucune lacune importante dans les mesures et satisfait aux attentes.
Possibilité d'amélioration (PA)	Lacunes mineures ou lacunes pour certaines mesures répertoriées pour l'indicateur et on voit qu'une certaine attention est portée aux lacunes et qu'il y a des progrès.
Attention requise (AR)	Lacunes importantes ou lacunes pour la plupart des mesures répertoriées pour l'indicateur, ou l'attention portée aux lacunes est inadéquate.
N'est plus évaluée (NPE)	Composante de la gestion qui n'est plus évaluée dans le cadre du CGR
Non évaluée (S.O.)	Attente non évaluée cette année.

Source : Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada