



Cadre de responsabilisation de gestion 2016-2017 Rapport pangouvernemental

Publié : le 2017-09-14

© Sa Majesté la Reine du chef du Canada,
représentée par le président du Conseil du Trésor, 2017

Publié par le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada
90 rue Elgin, Ottawa, Ontario, K1A 0R5, Canada

N^o de catalogue BT1-41F-PDF
ISSN : 2561-1194

Ce document est disponible sur Canada.ca, le site Web du gouvernement du Canada.

Ce document est disponible en médias substitués sur demande.

Nota : Pour ne pas alourdir le texte français, le masculin est utilisé
pour désigner tant les hommes que les femmes.

Also available in English under the title: 2016-17 Management Accountability Framework government-wide report

Cadre de responsabilisation de gestion 2016-2017 Rapport pangouvernemental

Introduction

Le Cadre de responsabilisation de gestion (CRG) est un outil qui permet d'évaluer sur une base annuelle les pratiques de gestion et du rendement au sein de la plupart des ministères et des organismes du gouvernement du Canada. Établi en 2003, il fixe les attentes en matière de saine gestion du secteur public. Il a pour objectif de venir à l'appui de la responsabilisation des administrateurs généraux à l'égard de la gestion et d'améliorer les pratiques de gestion à travers le gouvernement.

Toutes les organisations participantes sont évaluées en fonction de 4 composantes de gestion (CG) de base qui sont jugées essentielles à une bonne gestion.

- Gestion financière
- Gestion des personnes
- Gestion de l'information et gestion de la technologie de l'information (GI/TI)
- Gestion intégrée des risques, de la planification et du rendement

En outre, un groupe d'organisations choisies fait l'objet d'une évaluation portant sur une ou plusieurs des composantes suivantes de gestion propres aux ministères et organismes, dans les cas où il y a un lien étroit entre les activités des organisations visées et la CG (Composante de gestion) concernée :

- Gestion des services acquis et des actifs
- Gestion de la sécurité
- Gestion des services

Une nouvelle version du CRG (Cadre de responsabilisation de gestion) avec des attentes actualisées en matière de gestion a été lancée pour le cycle 2014 à 2015, à la suite de nombreuses discussions avec les administrateurs généraux par l'intermédiaire du Comité consultatif sur la gestion de la fonction publique. La ronde 2016 à 2017 du CRG (Cadre de responsabilisation de gestion) était la dernière d'un cycle de 3 ans selon ce cadre

renouvelé. Une évaluation de ce cycle est en cours dans l'optique de peaufiner la méthodologie du CRG (Cadre de responsabilisation de gestion) pour le prochain cycle de 3 ans.

Ce rapport met en lumière les tendances pangouvernementales pour les 7 composantes de gestion susmentionnées, en analysant les tendances au cours des 3 derniers exercices de même que certains indicateurs énoncés dans les méthodologies de la ronde 2016 à 2017 du CRG (Cadre de responsabilisation de gestion). Au cours du présent cycle, 37 grands et 23 petits ministères et organismes (60 organisations au total) font l'objet d'une évaluation annuelle. Il convient de préciser que l'évaluation des petits ministères et organismes (PMO) est limitée à un sous-ensemble d'indicateurs liés aux CG (Composante de gestion) de base. Ces organisations ne sont donc représentées que dans les sections portant sur les CG (Composante de gestion) de base tandis que le profil des grands ministères et organismes (GMO) est dressé dans toutes les sections du rapport.

Sur cette page

- Introduction
- Rendement par composante de gestion
 - Gestion financière
 - Gestion des personnes
 - Gestion de l'information et gestion de la technologie de l'information
 - Gestion intégrée des risques, de la planification et du rendement
 - Gestion des services acquis et des actifs.
 - Gestion de la sécurité
 - Gestion des services

Rendement par composante de gestion de base

Gestion financière

Contexte

L'évaluation annuelle fondée sur le Cadre de responsabilisation de gestion (CRG) dans le domaine de la gestion financière a pour objectif d'améliorer les pratiques de surveillance et de gestion dans les ministères et organismes de même que de soutenir l'orientation

stratégique du gouvernement du Canada en matière de gestion financière. Cette CG (Composante de gestion) mesure le rendement en gestion financière des organisations dans des secteurs fondamentaux prioritaires.

Tendances globales

Ce qui fonctionne bien

- La vaste majorité des organisations ont indiqué qu'elles évaluent les risques financiers pluriannuels de manière proactive.
- 94 % des organisations ont mis en œuvre un programme de surveillance continue axée sur les risques afin de renforcer l'efficacité de leurs contrôles internes en matière de rapports financiers.
- Une amélioration a été constatée pour les paiements à la date d'échéance : le nombre d'organisations versant plus de 98 % de leurs paiements aux fournisseurs à temps a augmenté.
- Les organisations intensifient leurs efforts en matière de recouvrement et prennent des mesures pour radier les créances irrécouvrables.

Ce qui doit être amélioré

- Sur les 37 GMO (Grands ministères et organismes) évalués, 9 prennent plus de 30 jours pour affecter les budgets approuvés aux gestionnaires à l'échelon le plus bas dans le système financier ministériel.
- La qualité et la clarté des renseignements salariaux accessibles aux gestionnaires pour éclairer les décisions en matière de dotation ne sont pas uniformes dans l'ensemble du gouvernement.

Principales constatations

Gestion des ressources

La gestion efficace des fonds publics repose sur la collecte de données fiables et la disponibilité de renseignements financiers de qualité pour la prise de décisions. Elle doit également être appuyée par des processus efficaces de planification, de budgétisation, de surveillance et de production de rapports.

Planification financière pluriannuelle

La planification financière pluriannuelle est essentielle à une gestion proactive des risques financiers actuels et futurs auxquels une organisation peut faire face. Les ministères et organismes devraient cerner et évaluer les risques financiers sur plusieurs années dans le cadre de leur approche de planification financière et de budgétisation.

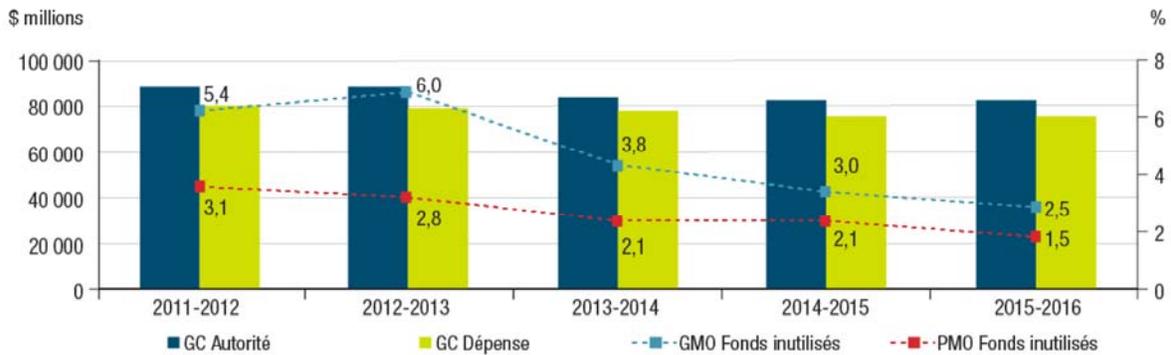
Presque toutes les organisations ont indiqué avoir évalué de manière proactive les risques financiers pluriannuels associés aux dépenses salariales projetées, aux changements budgétaires et aux pressions financières.

Montant total des fonds inutilisés

Le montant des fonds inutilisés à la fin de l'exercice peut donner une idée des pratiques employées par une organisation en matière de planification, de budgétisation, de surveillance et d'établissement de rapports. S'il arrive régulièrement que des montants correspondant à moins de 2 % ou à plus de 5 % des autorisations votées totales ne sont pas utilisés par une organisation, il pourrait être nécessaire de déterminer quels sont les facteurs de la non-utilisation des fonds et si des mesures doivent être prises.

Le montant des fonds inutilisés en fin d'exercice a continué à diminuer pour les GMO (Grands ministères et organismes), passant de 6,0 % pendant l'exercice 2012 à 2013 à 2,5 % pendant l'exercice 2015 à 2016. Pour les petits ministères et organismes (PMO), le pourcentage de la valeur rajustée des fonds inutilisés a chuté à 1,5 % après être resté stable (2,1 %) pour les exercices 2013 à 2014 et 2014 à 2015.

Figure 1 : Valeur des fonds inutilisés ajustée à la fin de l'exercice exprimée en pourcentage des autorisations annuelles votées



▼ Figure 1 - Version textuelle

La valeur des fonds inutilisés ajustée à la fin de l'exercice, exprimée en pourcentage des autorisations annuelles votées, pour les grands ministères et organismes correspondait à :

- 5,4 % pour l'exercice de 2011 à 2012;
- 6 % pour l'exercice de 2012 à 2013;
- 3,8 % pour l'exercice de 2013 à 2014;
- 3 % pour l'exercice de 2014 à 2015;
- 2,5 % pour l'exercice de 2015 à 2016.

La valeur des fonds inutilisés ajustée à la fin de l'exercice, exprimée en pourcentage des autorisations annuelles votées, pour les petits ministères et organismes correspondait à :

- 3,1 % pour l'exercice de 2011 à 2012;
- 2,8 % pour l'exercice de 2012 à 2013;
- 2,1 % pour l'exercice de 2013 à 2014;
- 2,1 % pour l'exercice de 2014 à 2015;
- 1,5 % pour l'exercice de 2015 à 2016.

Une ventilation plus détaillée a mis en lumière la valeur rajustée des fonds de fonctionnement inutilisés pour toutes les organisations évaluées. Vingt-trois des 57 organisations évaluées ont déclaré un pourcentage de la valeur rajustée des fonds de fonctionnement inutilisés de moins de 2 %, la moyenne s'établissant à 1,4 % pour toutes les organisations évaluées. Ces résultats indiquent que les ministères et organismes pourraient avoir moins de latitude à l'avenir pour absorber les pressions additionnelles liées aux exigences opérationnelles.

Affectations budgétaires

S'ils ont rapidement accès au budget, les gestionnaires sont en mesure de planifier efficacement la mise en œuvre de leurs programmes et plans financiers. Les gestionnaires des ministères et organismes devraient avoir accès à leur budget dans les 30 jours suivant le début de l'exercice.

Les résultats de l'évaluation fondée sur le CRG (Cadre de responsabilisation de gestion) tendent à montrer que les pratiques varient d'une organisation à l'autre. La plupart des ministères et organismes (seuls les GMO (Grands ministères et organismes) ont été évalués) allouent les budgets dans un délai de 30 jours suivant le début de l'exercice, mais 9 des 37 GMO (Grands ministères et organismes) évalués prennent bien plus de temps que 30 jours (76 jours en moyenne pour ces 9 organisations) pour affecter des budgets approuvés aux gestionnaires délégués à l'échelon le plus bas. Les ministères et organismes qui ne respectent pas la cible de 30 jours devraient s'attaquer à ce problème et chercher à améliorer considérablement la rapidité d'accès aux budgets.

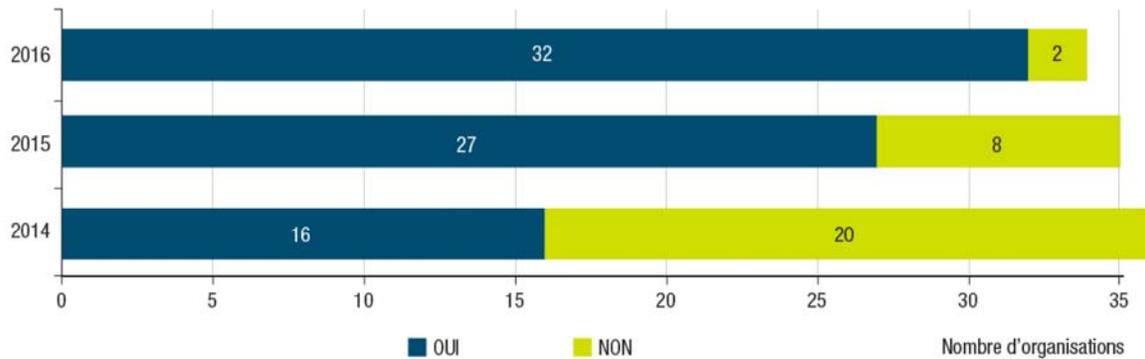
Gestion du contrôle interne

La Politique sur le contrôle interne exige que les administrateurs généraux veillent au maintien de contrôles internes en matière de rapports financiers efficaces afin d'atténuer les risques liés à la gestion des programmes, des activités et des ressources.

Mise en œuvre d'un programme continu de surveillance axé sur les risques

Il y a eu une amélioration importante dans le domaine de la surveillance axée sur les risques : presque toutes les organisations (94 %) ont mis en place un programme de surveillance continue afin de veiller à l'efficacité de leurs contrôles internes en matière de rapports financiers de 2016 à 2017, comparativement à moins de la moitié (44 %) de 2014 à 2015.

Figure 2 : Organisations qui ont mis en œuvre un programme fondé sur les risques à l'appui de la de surveillance, et mené une évaluation annuelle fondée sur les risques visant à surveiller les contrôles internes liés aux rapports financiers



▼ Figure 2 - Version textuelle

En 2014, 16 organisations ont répondu « oui » lorsqu'on leur a demandé si elles avaient mis en œuvre un programme fondé sur les risques à l'appui de surveillance continue, tandis que 20 ont répondu « non ».

En 2015, 27 organisations ont répondu « oui » lorsqu'on leur a demandé si elles avaient mis en œuvre un programme fondé sur les risques à l'appui de surveillance continue, et 8 grands ministères et organismes ont répondu « non ».

En 2016, 32 organisations ont répondu « oui » lorsqu'on leur a demandé si elles avaient mis en œuvre un programme fondé sur les risques à l'appui de surveillance continue, et 2 grands ministères et organismes ont répondu « non ».

Accès aux rapports salariaux

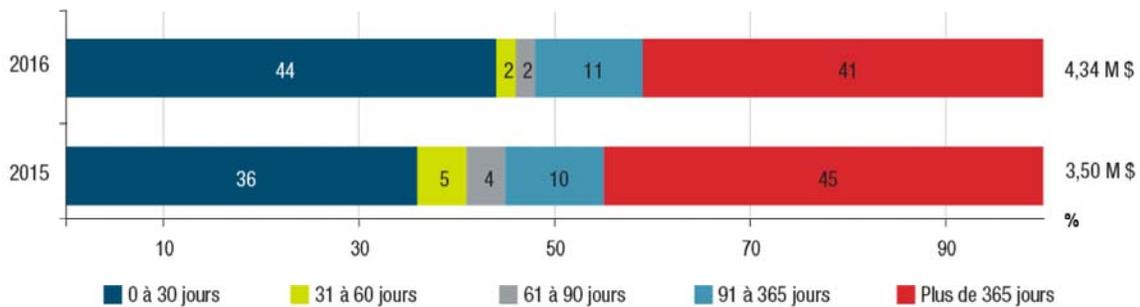
Les organisations devraient assurer que les engagements salariaux sont consignés au moment de l'engagement des dépenses et que les gestionnaires délégués ont un accès continu à la portion de leur budget salarial qui reste non grevée.

Les gestionnaires au sein de toutes les organisations ont un accès continu aux rapports salariaux qui fournissent des renseignements à l'appui de la prise de décisions en matière de dotation. Cependant, le Bureau du contrôleur général fait remarquer que la qualité et la clarté des renseignements financiers accessibles aux gestionnaires pour éclairer la prise de décisions en matière de dotation n'est pas uniforme dans l'ensemble du gouvernement, ce qui a une incidence directe sur la capacité des gestionnaires à comprendre leur situation salariale, surtout lorsqu'ils passent d'une organisation à l'autre.

Comptes débiteurs en souffrance

Les comptes débiteurs en souffrance sont des créances dues à la Couronne et excluent les créances classées dans d'autres sections des Comptes publics du Canada comme les impôts à recevoir. La Directive sur la gestion des comptes débiteurs exige que les ministères et organismes reconnaissent les opérations liées aux comptes débiteurs, les consignent dans les comptes ministériels et prennent des mesures de recouvrement adéquates, opportunes et rentables.

Figure 3 : Pourcentage de comptes débiteurs de l'organisation au, 31 mars 2016, en souffrance pour les GMO (Grands ministères et organismes)



▼ Figure 3 - Version textuelle

Pour les grands ministères et organismes :

En 2015 :

- 36 % des comptes débiteurs étaient en souffrance depuis 0 à 30 jours;
- 5 % étaient en souffrance depuis 31 à 60 jours;
- 4 % étaient en souffrance depuis 61 à 90 jours;
- 10 % étaient en souffrance depuis 91 à 365 jours;
- 45 % étaient en souffrance depuis plus de 365 jours.

En 2015, la valeur totale des comptes débiteurs en souffrance pour les grands ministères et organismes s'élevait à 3,5 milliards de dollars.

En 2016 :

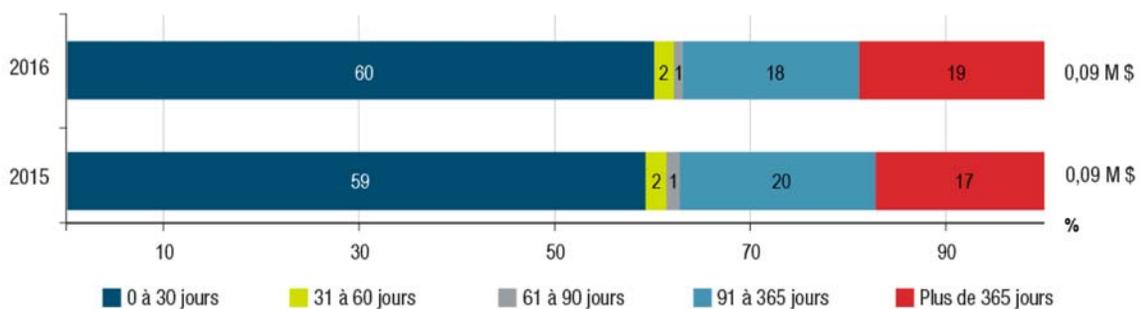
- 44 % des comptes débiteurs étaient en souffrance depuis 0 à 30 jours;
- 2 % étaient en souffrance depuis 31 à 60 jours;
- 2 % étaient en souffrance depuis 61 à 90 jours;
- 11 % étaient en souffrance depuis 91 à 365 jours;
- 41 % étaient en souffrance depuis plus de 365 jours.

En 2016, la valeur totale des comptes débiteurs en souffrance pour les grands ministères et organismes s'élevait à 4,34 \$ milliards de dollars.

Pour les PMO (Petits ministères et organismes), le pourcentage de comptes en souffrance depuis plus de 365 jours a peu changé, passant de 17 % en 2015 à 19 % en 2016. Même si les montants globaux sont plus élevés pour les GMO (Grands ministères et organismes), la tendance est à la baisse en 2016.

Dans l'ensemble, malgré la priorité accrue accordée par les organisations à la gestion des comptes débiteurs, la valeur des comptes débiteurs non fiscaux en souffrance depuis plus de 365 jours s'élève à 1,8 milliard de dollars. D'autres améliorations sont encore nécessaires dans ce domaine.

Figure 4 : Pourcentage de comptes débiteurs de l'organisation au, 31 mars 2016, en souffrance pour les PMO (Petits ministères et organismes)



▼ Figure 4 - Version textuelle

Pour les petits ministères et organismes :

En 2015 :

- 59 % des comptes débiteurs étaient en souffrance depuis 0 à 30 jours;
- 2 % étaient en souffrance depuis 31 à 60 jours;
- 1 % étaient en souffrance depuis 61 à 90 jours;
- 20 % étaient en souffrance depuis 91 à 365 jours;
- 17 % étaient en souffrance depuis plus de 365 jours.

La valeur totale des comptes débiteurs en souffrance pour les petits ministères et organismes s'élevait à 0,09 milliard de dollars.

En 2016 :

- 60 % des comptes débiteurs étaient en souffrance depuis 0 à 30 jours;
- 2 % étaient en souffrance depuis 31 à 60 jours;
- 1 % étaient en souffrance depuis 61 à 90 jours;
- 18 % étaient en souffrance depuis 91 à 365 jours;
- 19 % étaient en souffrance depuis plus de 365 jours.

La valeur totale des comptes débiteurs en souffrance pour les petits ministères et organismes s'élevait à 0,09 milliard de dollars.

Paiements de transfert

La Politique sur les paiements de transfert exige que les ministères établissent des normes de service raisonnables et pratiques pour les programmes de paiements de transfert. De plus, la Politique sur les services exige que les normes de service et l'information sur le rendement de la prestation de services prioritaires en temps réel soient mises à la disposition des clients sur le site Canada.ca pour les services externes.

On s'attend à ce que les organisations respectent les normes de service établies pour leurs programmes de paiements de transfert et veillent à ce que les résultats en matière de respect des normes de service soient accessibles au public. Les progrès à ce chapitre ont une incidence directe sur les demandeurs et les bénéficiaires, et constituent un important volet du Plan d'action du gouvernement du Canada pour réformer l'administration des programmes de subventions et de contributions.

En moyenne, 73 % des cibles fixées dans les normes de service des GMO (Grands ministères et organismes) visant les programmes de paiement de transfert sont respectés. De plus, 76 % des résultats relatifs au respect par les GMO (Grands ministères et organismes) de leurs normes de service sont accessibles sur un site Web public. Même si la vaste majorité des organisations évaluées (17 sur 22) ont mis en ligne ces résultats, 4 ne l'ont pas fait et 1 en a publié que la moitié.

Gestion des personnes

Contexte

La gestion efficace des personnes est l'un des fondements d'une fonction publique à haut rendement et un outil essentiel au renforcement de la confiance des Canadiens à l'égard du gouvernement. Au cours des dernières années, d'importants progrès ont été réalisés au chapitre de la modernisation des ressources humaines au sein du gouvernement du Canada. Cette CG (Composante de gestion) vise à évaluer les pratiques en matière de gestion des personnes et leur rendement dans l'ensemble de la fonction publique en vue

de fournir aux administrateurs généraux et aux chefs des ressources humaines des renseignements sur les tendances et les enjeux et ainsi faciliter l'élaboration de stratégies de gestion des personnes fondées sur les preuves.

Tendances globales

Ce qui fonctionne bien

- Les niveaux de représentation et de recrutement des femmes et des Autochtones dépassent leur disponibilité au sein de la population active dans plus de 72 % de 34 GMO (Grands ministères et organismes).
- Dans la plupart des organisations, les profils linguistiques des postes reflètent les tâches des employés et leurs obligations à l'égard du public.
- L'utilisation des congés de maladie a diminué légèrement tant dans les GMO (Grands ministères et organismes) que dans les PMO (Petits ministères et organismes) au cours des 3 derniers exercices.

Ce qui doit être amélioré

- Les niveaux de représentation des membres d'une minorité visible sont inférieurs à leur disponibilité au sein de la population active dans la moitié (50 %) des grandes organisations.
- Le rendement au chapitre du temps pour doter les postes AS (Services administratifs)-01 et EX (Exécutif)-01 continue à varier considérablement d'une organisation à l'autre.

Principales constatations

Main-d'œuvre et culture de travail

Le gouvernement du Canada est résolu à créer un milieu de travail respectueux qui est exempt de harcèlement et de discrimination pour tous ses employés, ainsi qu'un effectif diversifié, souple et agile, capable de s'adapter rapidement aux priorités changeantes.

Diversité et inclusion

La Loi sur l'équité en matière d'emploi exige que les employeurs surveillent les taux de représentativité au sein de leur effectif des 4 groupes désignés (les femmes, les Autochtones, les personnes handicapées et les membres des minorités visibles) et les améliorent au besoin. Les estimations de la disponibilité au sein de la population active permettent aux institutions fédérales de comparer la représentativité des groupes visés par l'équité en matière d'emploi au sein de chacune d'elles à la disponibilité de chaque groupe désigné au sein du bassin de travailleurs à partir desquels ils peuvent recruter.

Pour les besoins de la fonction publique fédérale, la disponibilité au sein de la population active est établie en fonction des Canadiens qui font partie de la population active et dont les postes correspondent aux postes que l'on retrouve dans la fonction publique. Les estimations découlent de l'Enquête nationale auprès des ménages de 2011 et de l'Enquête canadienne sur l'incapacité de 2012.

Dans l'ensemble, la plupart des organisations respectent les exigences de la Loi sur l'équité en matière d'emploi en ce qui a trait à la représentation des femmes, des Autochtones et des personnes handicapées. Les niveaux de représentation et de recrutement pour les femmes et les Autochtones dépassent leur disponibilité au sein de la population active dans plus de 72 % des 34 GMO (Grands ministères et organismes) et 18 PMO (Petits ministères et organismes) évalués. Les résultats de cette année sont comparables à ceux de l'année dernière. Les niveaux de représentation pour les personnes handicapées dépassent leur disponibilité au sein de la population active dans 82 % des GMO (Grands ministères et organismes) évalués, tandis que leurs niveaux de recrutement dépassent leur disponibilité au sein de la population active dans seulement 39 % de ceux-ci.

Les niveaux de représentation pour les membres d'une minorité visible dépassent leur disponibilité au sein de la population active dans seulement 50 % des GMO (Grands ministères et organismes), tandis que leurs niveaux de recrutement dépassent leur disponibilité au sein de la population active dans 59 % de ceux-ci. Dans les PMO (Petits ministères et organismes), les niveaux de représentation des membres d'une minorité visible atteignent ou dépassent leur disponibilité au sein de la population

active dans seulement 44 % des organisations, tandis que leurs niveaux de recrutement dépassent leur disponibilité au sein de la population active dans 60 % des organisations.

Milieu de travail respectueux et prévention du harcèlement

On s'attend à ce que les ministères et organismes favorisent un milieu de travail respectueux exempt de harcèlement et de discrimination en veillant à ce que des activités de prévention soient offertes. Dans l'ensemble, les organisations ont des mécanismes en place pour favoriser une culture de travail respectueuse exempte de harcèlement et de discrimination.

Presque tous les GMO (Grands ministères et organismes) (97 % des GMO (Grands ministères et organismes) évalués) et des PMO (Petits ministères et organismes) (94 % des PMO (Petits ministères et organismes) évalués) mènent des activités dans l'ensemble de leur organisation en vue de favoriser un milieu de travail respectueux, comme des ateliers, des séances d'information ou des discussions en groupe. La vaste majorité des organisations déclarent offrir une formation en leadership afin de renforcer la responsabilisation et de favoriser une culture éthique, ainsi qu'une formation obligatoire pour les employés sur la prévention du harcèlement et/ou les communications respectueuses.

En outre, la plupart des organisations ont déclaré que des mécanismes faciles d'accès sont en place pour signaler et résoudre les incidents de harcèlement ou de discrimination.

Langues officielles

Les organisations sont tenues de créer et de maintenir un environnement de travail propice à l'utilisation des 2 langues officielles où l'on encourage les employés à s'exprimer dans la langue officielle de leur choix et d'en être l'expression. Les employés jouent un rôle important dans la mise en œuvre des obligations en matière de langues officielles de leur organisation lorsqu'ils communiquent ou fournissent des services au public. Les dirigeants de l'organisation montrent l'exemple et font la promotion de cet objectif. Les mesures relatives aux langues officielles indiquent la mesure dans laquelle les ministères et les organismes satisfont aux exigences de la Politique sur les langues officielles.

Dans 48 des 52 GMO (Grands ministères et organismes) et PMO (Petits ministères et organismes) évalués, les profils linguistiques des postes reflètent les tâches des employés et leurs obligations à l'égard du public dans 70 % des cas ou plus. En outre, dans 98 % des organisations évaluées, les communications orales se déroulent dans

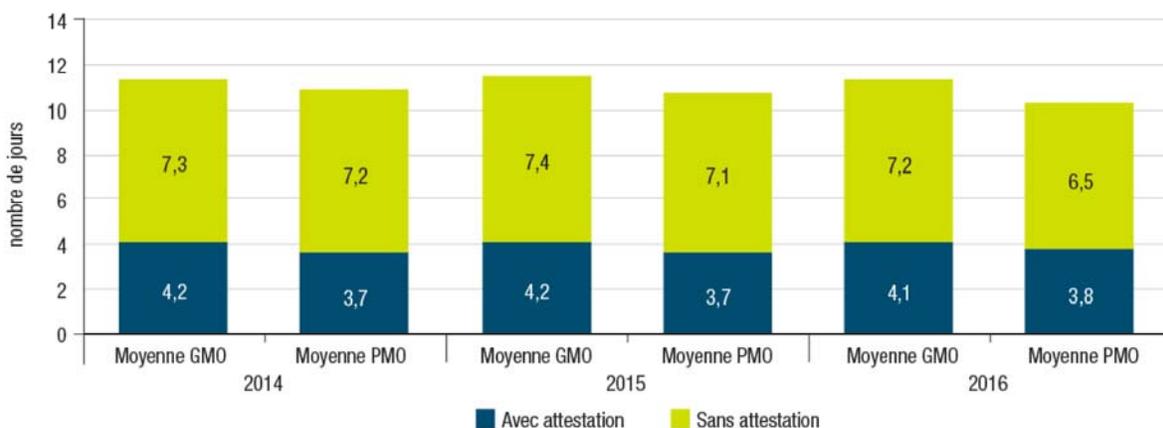
la langue officielle choisie par le public dans plus de 70 % des cas. Les communications écrites se déroulent dans la langue officielle choisie par le public plus de 70 % des cas pour toutes les organisations évaluées.

Parmi les 34 GMO (Grands ministères et organismes) et 18 PMO (Petits ministères et organismes) évalués, 79 % et 70 % des cadres occupant un poste désigné bilingue, respectivement, ont des résultats d'évaluation de langue seconde qui ne sont pas expirés.

Santé en milieu de travail

Le nombre de congés de maladie payés par équivalent temps plein est un paramètre clé pour obtenir des renseignements utiles aux fins de la gestion des congés de maladie au sein de la fonction publique et de l'élaboration de stratégies de mieux-être en milieu de travail. Le nombre moyen de jours de maladie payés a diminué légèrement pour les PMO (Petits ministères et organismes) (10,9 en 2014, 10,8 en 2015 et 10,3 en 2016), et pour les GMO (Grands ministères et organismes) (11,5 en 2014, 11,6 en 2015 et 11,3 en 2016) au cours de ce cycle de 3 ans. Cependant, l'utilisation des jours de maladie payés varie encore grandement d'une organisation à l'autre, ce qui dépend de facteurs comme sa taille, son mandat et la nature de ses opérations.

Figure 5 : Nombre moyen de jours de maladie payés (avec et sans attestation du médecin) par équivalent temps plein



▼ Figure 5 - Version textuelle

En 2014, le nombre moyen de jours de maladie payés avec et sans attestation du médecin par équivalent temps plein pour les grands ministères et organismes étaient de 4,2 et 7,3 jours, respectivement. Pour les petits ministères et organismes, ce nombre correspondait à 3,7 et 7,2 jours, respectivement.

En 2015, le nombre moyen de jours de maladie payés avec et sans attestation du médecin par équivalent temps plein pour les grands ministères et organismes étaient de 4,2 et 7,4 jours, respectivement. Pour les petits ministères et organismes, ce nombre correspondait à 3,7 et 7,1 jours, respectivement.

En 2016, le nombre moyen de jours de maladie payés avec et sans attestation du médecin par équivalent temps plein pour les grands ministères et organismes étaient de 4,1 et 7,2 jours, respectivement. Pour les petits ministères et organismes, ce nombre correspondait à 3,8 et 6,5 jours, respectivement.

La fonction publique doit faire preuve de leadership au moment de bâtir un milieu de travail sain, respectueux et solidaire où des mesures concrètes sont prises à l'appui d'un dialogue sur la santé mentale ouvert et sans préjugés.

À l'appui de dialogues ouverts et sans préjugés sur la santé mentale dans le milieu de travail, les organisations ont entrepris un certain nombre d'activités, comme l'élaboration d'un plan d'action sur la santé mentale, et la nomination d'un champion responsable de cette question. Les organisations éduquent et outillent les gestionnaires, les superviseurs et les membres des comités de santé et sécurité au travail pour gérer les enjeux liés à la santé mentale. En outre, les organisations offrent des séances de sensibilisation aux employés et sur les services de soutien en santé et en santé mentale disponibles.

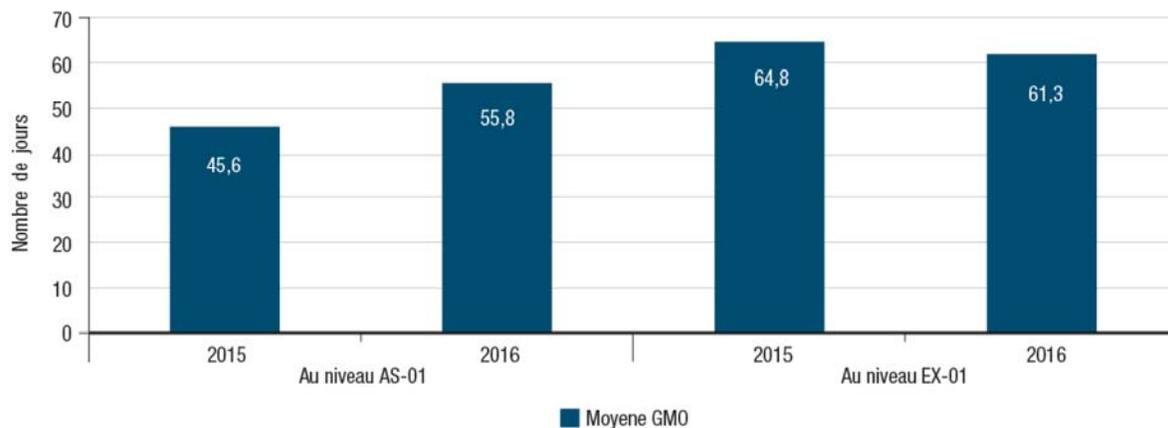
Normes de service

Les normes de service sont essentielles au maintien de services rentables, efficaces et centrés sur les clients qui facilitent l'atteinte des objectifs liés à l'exécution des programmes.

Durée du processus de dotation des postes AS (Services administratifs)-01 et EX (Exécutif)-01

La mesure relative à la durée du processus de dotation correspond au nombre moyen de jours qui s'écoulent entre la date à laquelle le ministère ou l'organisme communique avec la Division des RH (Ressources humaines) pour entamer des mesures de dotation et la date d'envoi de la lettre d'offre pour pourvoir les postes.

Figure 6 : Nombre de jours nécessaires pour doter un poste vacant de durée indéterminée en utilisant un processus d'embauche interne



▼ Figure 6 - Version textuelle

En 2015 :

Pour les grands ministères et organismes, le nombre moyen de jours nécessaires pour doter un poste vacant pour une durée indéterminée en utilisant un processus d'embauche interne au niveau AS (Services administratifs)-01 correspondait à 45,6 jours. Pour les grands ministères et organismes, le nombre moyen de jours nécessaires pour doter un poste vacant pour une durée indéterminée en utilisant un processus d'embauche interne au niveau EX (Exécutif)-01 correspondait à 64,8 jours.

En 2016 :

Pour les grands ministères et organismes, le nombre moyen de jours nécessaires pour doter un poste vacant pour une durée indéterminée en utilisant un processus d'embauche interne au niveau AS (Services administratifs)-01 correspondait à 55,8 jours. Pour les grands ministères et organismes, le nombre moyen de jours nécessaires pour doter un poste vacant pour une durée indéterminée en utilisant un processus d'embauche interne au niveau EX (Exécutif)-01 correspondait à 61,3 jours.

La durée moyenne de dotation pour un poste AS (Services administratifs)-01 au sein des GMO (Grands ministères et organismes) a augmenté, passant de 46 jours au cours du cycle 2015 à 2016 à 56 jours cette année. Cette hausse est principalement attribuable à 2 organisations qui ont obtenu respectivement des résultats de 167 et de 434 jours. Si l'on ne tient pas compte de ces 2 ministères, le temps moyen serait de 39 jours pour 2016. La durée moyenne de dotation pour un poste EX (Exécutif)-01 au sein des GMO (Grands ministères et organismes), qui s'élevait à 65 jours au cours du cycle 2015 à 2016, a baissé à 61 jours. La durée du processus de dotation pour ces

postes continue à varier grandement d'une organisation à l'autre. Le nombre de jours devrait être stable ou inférieur aux résultats de l'exercice précédent. On encourage les ministères et organismes à doter des postes sans délai aussi efficacement que possible.

Utilisation des bassins existants

Cette mesure est un indicateur de l'efficacité de la dotation collective. Aux fins de cette mesure, les nominations à partir des bassins comprennent les bassins de l'organisation, d'autres institutions gouvernementales, de bassins visant l'ensemble de la fonction publique et de bassins de candidats partiellement évalués.

En 2016, en moyenne 380 personnes ont été nommées à partir des bassins existants à des postes de durée indéterminée dans l'ensemble des GMO (Grands ministères et organismes) évalués. Le nombre total de nominations pour une durée indéterminée s'élevait à 705 cette même année. Par conséquent, 51 % des nominations pour une durée indéterminée ont été effectuées à partir des bassins existants.

Descriptions d'emploi génériques

Les descriptions d'emploi génériques et normalisées peuvent aider les ministères et organismes à réduire le temps et le niveau d'effort requis pour rédiger, classifier, et mettre à jour les descriptions d'emploi; simplifier le recrutement, la dotation, le développement de carrière, et les efforts en matière d'apprentissage; et faciliter la mobilité au sein d'un groupe professionnel. Le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada s'attend à ce que les ministères et organismes mettent en œuvre des descriptions d'emploi ministérielles et interministérielles normalisées dans la mesure du possible, et utilisent seulement les descriptions d'emploi uniques dans des circonstances exceptionnelles.

Sur les 34 GMO (Grands ministères et organismes) et les 18 PMO (Petits ministères et organismes) évalués, 76 % et 68 % respectivement avaient une description générique ou normalisée. Il s'agissait de l'année de référence pour les 2 indicateurs en question : utilisation de bassins existants et descriptions d'emploi génériques.

Gestion de l'information et gestion de la technologie de l'information

Contexte

L'information, habilitée par la technologie et protégée par des mesures de sécurité, est à la base de l'ensemble des activités et des programmes du gouvernement du Canada. La composante de gestion portant sur la GI/TI (Gestion de l'information et gestion de la technologie de l'information) permet d'évaluer le niveau de conformité globale aux exigences des politiques fédérales sur l'information et la technologie et, dans la mesure du possible, de comparer d'une année à l'autre les principaux domaines de la gérance, l'habilitation de programmes et de services, les priorités organisationnelles, la capacité de l'effectif et la capacité en matière de leadership.

Tendances globales

Ce qui fonctionne bien

- 91 % des GMO (Grands ministères et organismes) ont un plan de GI (Gestion de l'information).
- La majorité des ministères et organismes (93 %) ont démontré qu'ils ont des documents efficaces de planification de la TI (Gestion de la technologie de l'information) en place.
- Solides résultats au chapitre du gouvernement ouvert, répertoires de données complets et publication de jeux de données.
- 34 des grands ministères et organismes ont des plans de GI (Gestion de l'information) complets (comparativement à 31 auparavant).
- Une amélioration de 35 % a été enregistrée en ce qui concerne le dépôt par les ministères et organismes de plans de mise hors service des applications en fin de vie.

Ce qui doit être amélioré

- Le faible volume de renseignements conservés dans un dépôt organisationnel désigné et les faibles taux d'élimination des documents se traduisent par des risques pour le gouvernement.
- Le gouvernement crée davantage de ressources documentaires électroniques, mais il ne les gère pas aussi bien qu'il le pourrait.

- Plus de ministères et organismes doivent démontrer qu'ils sont mieux préparés au roulement dans le poste de dirigeant principal de l'Information et aux changements au rôle et à l'environnement
- Beaucoup d'applications héritées du passé doivent faire l'objet d'investissements par les organisations afin de prévenir le vieillissement de la TI (Gestion de la technologie de l'information).

Principales constatations

Gérance de la GI (Gestion de l'information)

La Directive sur la tenue de documents vise à assurer l'adoption de pratiques efficaces en matière de tenue de documents qui permettent aux ministères de créer, d'acquérir, de saisir, de gérer et de protéger l'intégrité des ressources documentaires ayant une valeur opérationnelle relativement à l'exécution des programmes et à la prestation des services du gouvernement du Canada.

Maturité de la tenue de documents

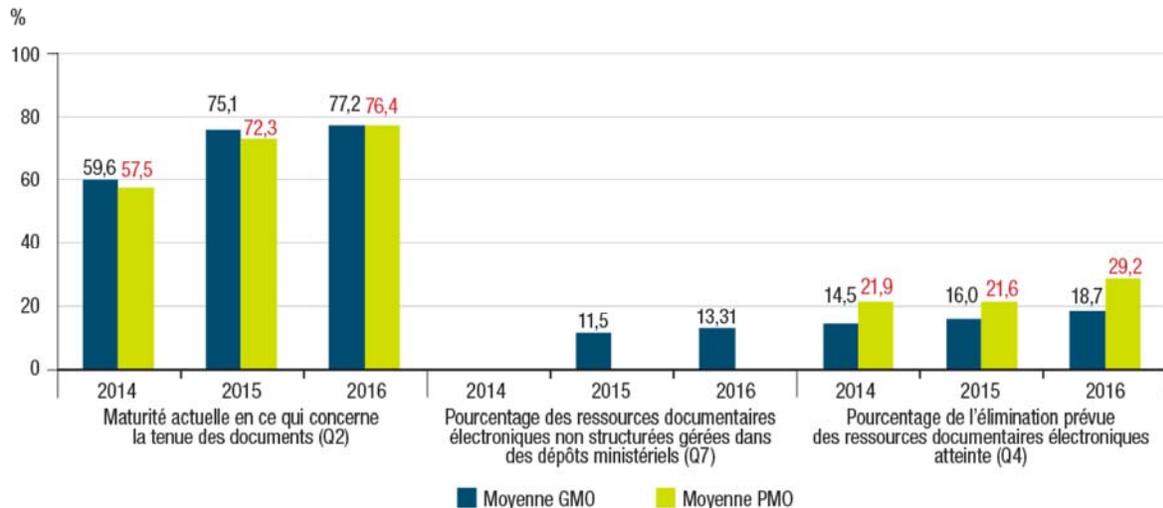
Les organisations sont tenues de mener régulièrement des activités d'élimination pour toutes les ressources documentaires. Le pourcentage d'activités prévues achevées est un indicateur de la maturité d'une organisation au chapitre de la gestion de ses ressources documentaires. Quatre-vingt-onze pour cent des GMO (Grands ministères et organismes) ont un plan GI (Gestion de l'information), mais la maturité de la tenue de documents demeure un défi 2 ans après la date limite pour se conformer à la Directive sur la tenue de documents.

Sur les 60 organisations évaluées, le niveau de conformité s'élève à 77 % et il est comparable au résultat de l'an dernier.

La maturité de la gestion des documents papier repose encore sur de solides fondements. Depuis l'exercice 2015 à 2016, le pourcentage d'activités prévues d'élimination des documents papier est passé de 43 % à 51 % pour les GMO (Grands ministères et organismes) et de 34 % à 42 % pour les PMO (Petits ministères et organismes). On constate également une faible baisse des documents papier au sein des GMO (Grands ministères et organismes).

En comparaison, le gouvernement crée davantage de ressources documentaires électroniques, mais ne les gère pas aussi bien. En 2016, seulement 19 % des activités prévues d'élimination des ressources documentaires électroniques des GMO (Grands ministères et organismes) et 29 % de celles des PMO (Petits ministères et organismes) ont été achevées, ce qui représente une faible augmentation par rapport à 2015 où les pourcentages étaient de 16 % et de 22 % respectivement.

Figure 7 : Gérance de la GI (Gestion de l'information) et habilitation des programmes et des services



▼ Figure 7 - Version textuelle

En 2014, le niveau moyen de maturité courant de la tenue des documents pour les grands ministères et organismes et pour les petits ministères et organismes correspondait à 59,6 % et de 57,5 %, respectivement. En 2015, ce niveau correspondait à 75,1 % et 72,3 %, respectivement. En 2016, ce niveau correspondait à 77,2 % 76,4 %, respectivement.

Le pourcentage moyen des ressources documentaires électroniques non structurées gérées dans des dépôts ministériels pour les grands ministères et organismes correspondait à 23,7 % en 2014, 11,5 % en 2015, et 13,3 % en 2016.

Le pourcentage moyen des activités d'élimination prévues des ressources documentaires électroniques exécutée en 2014 correspondait à 14,5 % pour les grands ministères et organismes et à 21,9 % pour les petits ministères et organismes. En 2015, ce pourcentage correspondait à 16 % pour les grands ministères et organismes, comparativement à 21,6 % pour les petits ministères

et organismes. En 2016, ce pourcentage correspondait à 18,7 % pour les grands ministères et organismes, comparativement à 29,2 % pour les petits ministères et organismes.

Dépôts organisationnels désignés

Des dépôts organisationnels désignés, comme GCDocs, facilitent le respect des exigences en matière de tenue de documents tout au long du cycle de vie de l'information. La Directive sur la tenue de documents exige des organisations qu'elles déterminent, établissent, mettent en œuvre et maintiennent des dépôts dans lesquels les ressources documentaires ayant une valeur opérationnelle sont stockées ou conservées, que ce soit dans un lieu physique ou dans un environnement électronique. Le pourcentage de ressources documentaires non structurées conservées dans des dépôts organisationnels désignés est un indicateur de rendement pangouvernemental pour le service interne de la GI (Gestion de l'information).

Plus de la moitié des 37 GMO (Grands ministères et organismes) (19) conservent moins de 10 % de leur information dans un dépôt organisationnel et 82 % de tous les renseignements sont conservés à l'extérieur d'un dépôt organisationnel. Plus de 60 % des GMO (Grands ministères et organismes) et 48 % des PMO (Petits ministères et organismes) n'ont procédé à aucune activité prévue d'élimination des documents au cours des 3 exercices visés par le CRG (Cadre de responsabilisation de gestion).

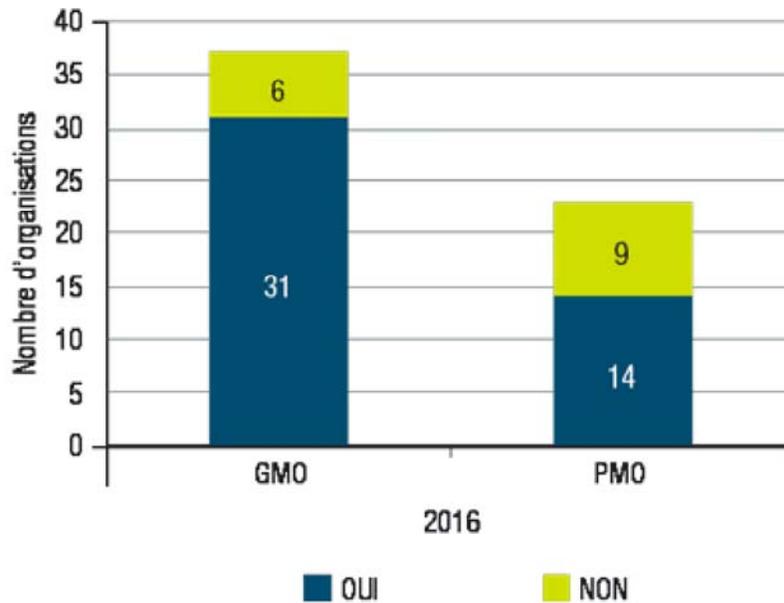
Le faible volume de renseignements conservés dans un dépôt organisationnel et les faibles taux d'élimination pourraient entraîner des risques pour le gouvernement, y compris l'incapacité de répondre rapidement aux exigences liées à l'accès à l'information et de la protection des renseignements personnels et aux contentieux; une productivité en déclin; un coût plus élevé pour gérer l'information; et de plus en plus de difficulté à protéger l'information.

Habilitation des programmes et des services de GI (Gestion de l'information)

Le gouvernement du Canada, au moyen de son travail sur le gouvernement ouvert, favorise une amélioration de l'ouverture et de la responsabilisation, ce qui renforce la démocratie et stimule l'innovation et les possibilités économiques pour tous les Canadiens.

La Directive sur le gouvernement ouvert exige que les ministères et les organismes confirment que les éléments structuraux sont en place dans le cadre du virage vers l'ouverture par défaut des données et des informations gouvernementales, comme le répertoire de données. Parallèlement, la capacité des fonctionnaires de trouver et de réutiliser l'information et les données est essentielle à la prise de décisions fondées sur des preuves et à la production de résultats pour le gouvernement du Canada.

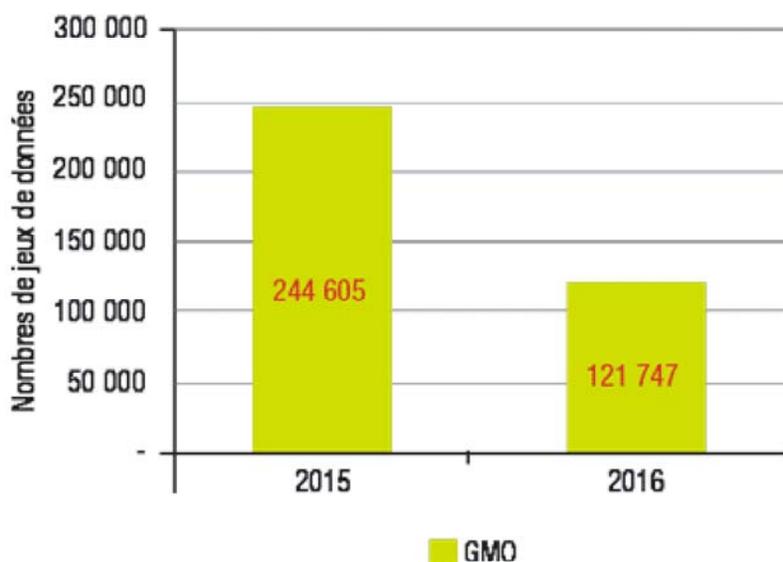
Figure 8 : Organisations qui ont effectué un recensement des données



▼ Figure 8 - Version textuelle

En 2016, 31 grands ministères et organismes avaient effectué un recensement des données, tandis que 6 ne l'avaient pas fait. Pour les petits ministères et organismes, ce nombre correspondait à 14 contre 9.

Figure 9 : Nombre d'ensembles de données accessibles sur le site ouvert.canada.ca



▼ Figure 9 - Version textuelle

En 2015, 244 605 ensembles de données étaient accessibles sur le site ouvert.canada.ca. En 2016, 121 747 ensembles de données étaient accessibles.

Si l'information peut être trouvée, récupérée et utilisée de manière efficace, et peut être gérée de façon appropriée en fonction de sa sensibilité et de son niveau de sécurité, le gouvernement du Canada peut assumer ses responsabilités envers la population canadienne et répondre aux besoins de celle-ci. Par conséquent, des pratiques de GI (Gestion de l'information) rigoureuses sont la pierre angulaire des activités du gouvernement ouvert du gouvernement du Canada. La Directive sur le gouvernement ouvert renforce les pratiques de GI (Gestion de l'information) en prévoyant la communication proactive et continue de l'information gouvernementale.

L'achèvement des répertoires de données et la publication de jeux de données prouvent que la Directive sur le gouvernement ouvert a été mise en œuvre. Trente-et-un des 37 GMO (Grands ministères et organismes) et 12 des 23 PMO (Petits ministères et organismes) ont produit leurs répertoires de données. Les ministères poursuivent la gestion de leurs jeux de données. Le nombre de jeux de données publiés est passé de 244 605 en 2015 à 121 747 en 2016, mais cette situation s'explique par les efforts déployés par les organisations pour rendre les données plus utiles pour les Canadiens en les regroupant et en les réorganisant.

Gérance de la TI (Gestion de la technologie de l'information)

Les pratiques efficaces de gérance de la TI (Gestion de la technologie de l'information) prévoient le maintien et la mise en œuvre de plans de TI (Gestion de la technologie de l'information) organisationnels, la gestion des dépenses de TI (Gestion de la technologie de l'information) et la gestion du portefeuille d'applications.

Dans l'ensemble, la majorité des GMO (Grands ministères et organismes) (93 %) ont démontré qu'ils ont des documents de planification de la TI (Gestion de la technologie de l'information) efficaces, ce qui permettra de prioriser les demandes relatives aux services de Services partagés Canada.

Figure 10 : Organisations qui ont élaboré un plan de maintien pour l'ensemble des applications essentielles à la mission dans le plan de TI (Gestion de la technologie de l'information) soumis



▼ Figure 10 - Version textuelle

En 2014, 25 grands ministères et organismes ont répondu « oui » et 12 ont répondu « non » lorsqu'on leur a demandé s'ils possédaient un plan de maintien pour l'ensemble des applications essentielles à la mission dans le plan de technologie de l'information soumis.

En 2015, 27 grands ministères et organismes ont répondu « oui » et 5 ont répondu « non » lorsqu'on leur a demandé s'ils possédaient un plan de maintien pour l'ensemble des applications essentielles à la mission dans le plan de technologie de l'information soumis, tandis que cinq ont répondu « sans objet ».

En 2016, 29 grands ministères et organismes ont répondu « oui » et 4 ont répondu « non » lorsqu'on leur a demandé s'ils possédaient un plan de maintien pour l'ensemble des applications essentielles à la mission dans le plan de technologie de l'information soumis, tandis que quatre ont répondu « sans objet ».

Des 37 GMO (Grands ministères et organismes) évalués, 36 ont transmis un plan de TI (Gestion de la technologie de l'information) annuel. Tous les GMO (Grands ministères et organismes) (37) ont fourni un rapport annuel des dépenses en TI (Gestion de la technologie de l'information) et un répertoire de toutes les applications. En 2016, 29 organisations ont fourni un plan de maintien des applications dans leur plan de TI (Gestion de la technologie de l'information), tandis que 4 organisations n'en ont pas fourni et 4 autres n'avaient aucune application essentielle à la mission en place, et n'étaient donc pas assujetties à une évaluation en fonction de cet indicateur particulier. Trente-deux des 37 GMO (Grands ministères et organismes) avaient fourni un plan de mise hors service des applications parvenues à la fin de leur cycle de vie avec leur plan de TI (Gestion de la technologie de l'information).

Habilitation des programmes et des services de la TI (Gestion de la technologie de l'information)

La présentation de rapports périodiques sur l'état des projets axés sur la TI (Gestion de la technologie de l'information) aux organes de gouvernance internes appropriés vient à l'appui de la surveillance, de la prise de décisions efficace et de l'exécution réussie de projets.

Les organisations ont généralement affiché un bon rendement au chapitre des projets axés sur la TI (Gestion de la technologie de l'information) au cours des 2 derniers exercices, la ronde 2016 à 2017 du CRG (Cadre de responsabilisation de gestion) étant la 2e année où cette pratique est évaluée. De 2016 à 2017, parmi les 37 GMO (Grands ministères et organismes) évalués, 32 avaient des projets dont le coût estimatif s'élevait à 1 million de dollars ou plus auxquels la Norme relative à la complexité et aux risques s'appliquait. En fonction des preuves fournies pour un échantillon de leurs projets, ils ont démontré qu'ils ont donné l'état d'avancement d'éléments clés de projets axés sur la TI (Gestion de la technologie de l'information) aux organismes de gouvernance interne appropriés sur une base régulière. Comme 5 GMO (Grands ministères et organismes) n'avaient aucun projet assujetti à la Norme relative à la complexité et aux risques, donc, leurs pratiques en matière d'établissement de rapports n'ont pas été évaluées pour l'exercice 2016 à 2017.

La Politique sur l'utilisation acceptable des dispositifs et des réseaux exige que les administrateurs généraux veillent à ce que les personnes autorisées aient un accès ouvert à Internet, y compris aux outils et services externes et du gouvernement du Canada relatifs au Web 2.0 qui permettent d'améliorer la productivité, la communication et la collaboration.

La majorité des organisations ont régulièrement informé les personnes autorisées des attentes en matière d'utilisation acceptable, des projets de surveillance des réseaux électroniques en application et des conséquences de l'utilisation inacceptable des réseaux et dispositifs électroniques du gouvernement du Canada.

Harmonisation avec les priorités organisationnelles

Le programme de modernisation de la TI (Gestion de la technologie de l'information) du GC (Gouvernement du Canada) prévoit un certain nombre d'initiatives pangouvernementales qui faciliteront l'exécution efficace et efficiente de programmes et services axés sur la TI (Gestion de la technologie de l'information) tout en réduisant les coûts opérationnels liés à la TI (Gestion de la technologie de l'information).

En 2016, parmi les 28 organisations ayant participé à l'Initiative de transformation des services de courriel (ITSC), 4 organisations avaient des utilisateurs intégrés, tandis que 5 ministères et organismes n'ont pas participé du tout.

Trente ministères et organismes ont participé à la mise en œuvre pangouvernementale de Mes RHGC, tandis que 7 organisations avaient des utilisateurs intégrés.

Vingt-huit ministères et organismes ont participé à la mise en œuvre pangouvernementale de GCDocs, tandis que 9 l'ont fait adopter par des utilisateurs et 2 n'ont pas participé du tout.

Bien que les ministères et organismes aient réalisé certains progrès à l'égard du renouvellement des systèmes d'exploitation désuets, un total de 5 402 instances du système d'exploitation du serveur Windows 2003 ont néanmoins été signalées. Les services de soutien prenant fin en juillet 2017, le gouvernement du Canada sera exposé de nouveaux risques en matière de sécurité et coûts d'exploitation.

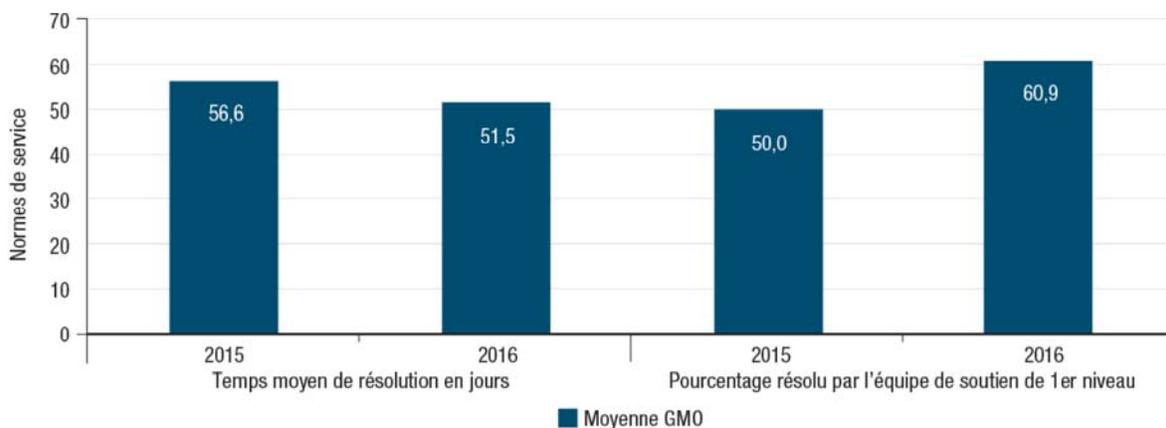
Rendement des services

La mesure du rendement des services donne une indication de la mesure dans laquelle les services répondent aux besoins des programmes et des clients. Ci-dessous sont énoncés 2 indicateurs de rendement sur les services des TI (Gestion de la technologie de l'information) : le temps moyen de résolution et le pourcentage des incidents résolus.

Temps moyen de résolution (TMR) dans le cas d'incidents liés aux appareils technologiques en milieu de travail

Les organisations devraient chercher à faire en sorte que les délais de rétablissement dans les cas d'incidents liés aux appareils technologiques en milieu de travail soient courts. L'éventail des délais moyens de rétablissement déclarés par les GMO (Grands ministères et organismes) est large, soit d'une heure à 293 heures, la moyenne des délais se chiffrant à 52 heures. En 2015, la moyenne s'élevait à 57 heures; par conséquent, les ministères et organismes se sont améliorés dans une certaine mesure, même si l'éventail varie encore grandement d'une organisation à l'autre.

Figure 11 : Incidents liés à des appareils technologiques en milieu de travail : délai moyen de rétablissement des organisations et pourcentage d'incidents résolus par le premier niveau de soutien



▼ Figure 11 - Version textuelle

Le délai moyen de rétablissement des appareils en milieu de travail était de 56,6 jours en 2015 et de 51,5 jours en 2016. Le pourcentage d'incidents résolus par le premier niveau de soutien était de 50 % en 2015 et de 60,9 % en 2016.

Pourcentage des incidents résolus par le premier niveau de soutien dans les cas d'incidents liés à des appareils technologiques en milieu de travail

Les organisations devraient s'efforcer de faire en sorte que le pourcentage des incidents résolus par le premier niveau de soutien dans les cas d'incidents liés à des appareils technologiques en milieu de travail soit élevé. En 2016, en moyenne, 61 % de tels incidents sont résolus par le premier palier de soutien, ce qui représente une augmentation de 11 % par rapport à 2015.

Santé du portefeuille des applications

Une évaluation continue de la santé des applications des portefeuilles des organisations, fondée sur le niveau de risque et le caractère essentiel des applications, est essentielle pour prévenir le vieillissement de la TI (Gestion de la technologie de l'information). Plus de la moitié des ministères et organismes évalués ont un indice de santé applicable à leur portefeuille d'applications inférieur à la moyenne de 23 % pour l'ensemble des ministères et organismes, ce qui indique que de nombreuses applications héritées du passé doivent faire l'objet d'investissements par les organisations.

Gestion intégrée des risques, de la planification et du rendement

Contexte

La gestion intégrée des risques, de la planification et du rendement témoigne de la priorité que constitue, pour le gouvernement du Canada, l'utilisation des données sur le rendement pour mieux documenter les décisions en matière de gestion des dépenses et ainsi gérer le gouvernement de manière rentable et efficace. Les pratiques en matière de mesure du rendement sont évaluées afin de fournir une vue d'ensemble à l'échelle du système de la mesure dans laquelle les organisations créent, utilisent et communiquent de l'information sur le rendement de qualité afin d'éclairer leur gestion des programmes et les décisions prises afin que les programmes produisent les résultats attendus et permettent à l'organisation de progresser dans la réalisation de son mandat et de ses priorités.

Tendances globales

Ce qui fonctionne bien

- Presque tous les ministères et organismes ont mis en place un plan leur permettant de produire des données sur le rendement et d'en faire rapport à l'échelle du répertoire des programmes pour appuyer la Politique sur les résultats.
- Une forte majorité des ministères et organismes ont mis en place une structure de gouvernance pour appuyer la Politique sur les résultats.

Ce qui doit être amélioré

- L'utilisation des données sur le rendement dans le cadre du processus décisionnel doit être accrue.
- La qualité des données sur le rendement contenues dans la version préliminaire des propositions présentées au Conseil du Trésor doit être améliorée.
- Les ministères et organismes doivent réaliser un plus grand nombre d'évaluations prévues dans leur plan organisationnel d'évaluation.

Principales constatations

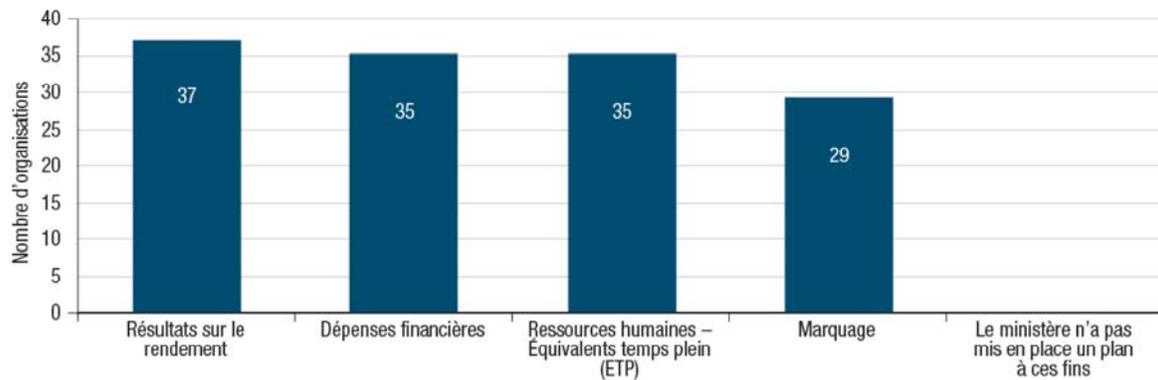
Production d'information de qualité sur le rendement

La Politique sur les résultats énonce les attentes à l'égard de l'établissement de mécanismes de mesures du rendement au sein des organisations. Les ministères et organismes sont tenus d'établir un Cadre des résultats organisationnels regroupant les résultats et les indicateurs de l'organisation et de mettre sur pied un répertoire de programmes et des mesures de rendement pour chaque programme pour surveiller les progrès et le rendement général des programmes à l'égard des résultats obtenus, des dépenses financières et des ressources humaines. Cela exige entre autres de produire et de recueillir des données sur les résultats des programmes afin de mesurer, d'évaluer et d'améliorer le rendement des programmes, des politiques et des services ainsi que d'en rendre compte au Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, sur demande.

Des 37 GMO (Grands ministères et organismes) évalués en 2016, tous disposaient d'un plan pour les résultats de rendement, 35 disposaient de plans pour les dépenses financières et les ressources humaines équivalents temps plein, alors que 29 disposaient de plans de marquage. Les ministères et organismes s'en tirent généralement bien quant à la mise en place de plans pour la majorité des points susmentionnés.

Figure 12 : Le Ministère a-t-il un plan en place pour s'assurer de recueillir les données sur le rendement et de générer des rapports au niveau du Répertoire

des programmes pour les éléments suivants à l'appui de la Politique sur les résultats, le Budget des dépenses et les Comptes publics?

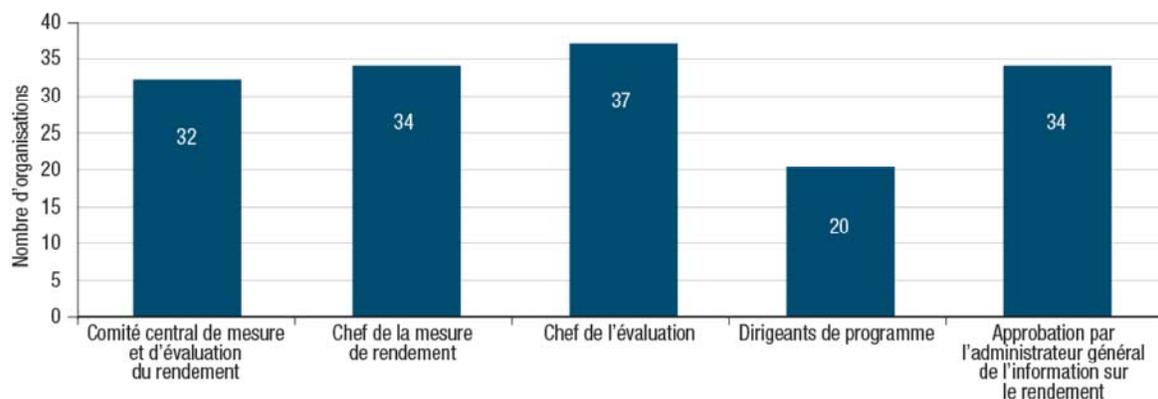


▼ Figure 12 - Version textuelle

Quant aux grands ministères et organismes, 37 d'entre eux avaient un plan relatif au rendement en place, 35 avaient un plan pour les dépenses financières, 35 avaient un plan pour les ressources humaines (équivalents temps plein), 29 avaient un plan pour l'étiquetage, et aucun ministère ne disposait d'aucun plan pour les éléments susmentionnés.

La grande majorité des ministères et organismes ont mis en place une structure de gouvernance permettant d'établir des services fonctionnels de gestion du rendement à l'appui de la nouvelle Politique sur les résultats. Il convient de souligner qu'ils ont jusqu'au 1er novembre 2017 pour nommer des responsables des programmes et un chef de la mesure du rendement. Selon les résultats obtenus à ce jour, les GMO (Grands ministères et organismes) seront en bonne position pour satisfaire à ces exigences.

Figure 13 : Types de gouvernance mis en place par l'organisation à l'appui de la nouvelle Politique sur les résultats



▼ Figure 13 - Version textuelle

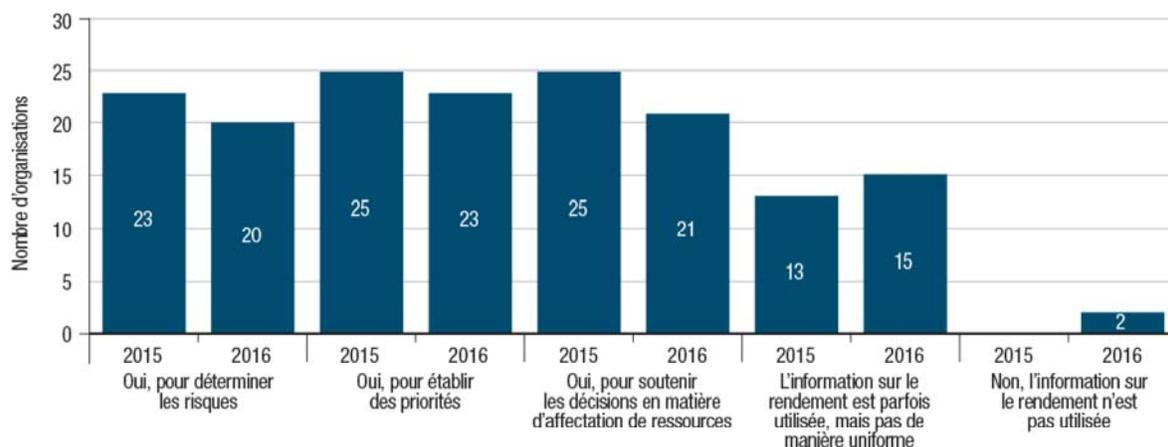
Pour les grands ministères et organismes, 32 d'entre eux ont un comité central de la mesure du rendement et de l'évaluation, 34 ont un chef de la mesure du rendement, 37 ont un chef de l'évaluation, 20 ont des responsables de programmes, et 34 ont un administrateur général chargé d'approuver les renseignements relatifs à la mesure et à l'évaluation du rendement.

Utilisation de l'information sur le rendement dans la prise de décisions

La Politique sur les résultats énonce les exigences à l'égard des présentations au Conseil du Trésor devant être appuyées par des renseignements sur le rendement. Les ministères et organismes sont tenus de fournir des renseignements sur le rendement dans les propositions qu'ils présentent au Conseil du Trésor (y compris des mesures du rendement, des résultats actuels et antérieurs sur les programmes et les renseignements relatifs aux évaluations); et de suivre les progrès réalisés au regard de toutes les mesures de rendement prévues.

Presque la moitié des ministères et organismes (49 %) ont déclaré que l'information sur le rendement portant sur l'efficacité et l'efficience des programmes est utilisée par la haute direction pour déterminer les risques, établir les priorités et/ou appuyer les décisions en matière d'affectation de ressources. Ce qui est comparable au résultat obtenu au dernier exercice.

Figure 14 : Utilisation par la haute direction de l'information sur le rendement portant sur l'efficacité et l'efficience des programmes en vue de déterminer les risques, d'établir des priorités et/ou de soutenir les décisions en matière d'affectation de ressources



▼ Figure 14 - Version textuelle

En 2015, 23 grands ministères et organismes ont répondu « oui » lorsqu'on leur a demandé s'ils utilisaient l'information sur le rendement portant sur l'efficacité et l'efficience des programmes en vue de déterminer les risques; 25 ont répondu « oui » lorsqu'on leur a demandé s'ils utilisaient cette information pour établir des priorités; 25 ont répondu « oui » lorsqu'on leur a demandé s'ils utilisaient cette information pour soutenir des décisions en matière d'affectation de ressources; et 13 ont indiqué qu'ils utilisaient l'information sur le rendement parfois, mais pas de manière uniforme. Aucun des grands ministères et organismes n'a répondu « Non, l'information sur le rendement n'est pas utilisée ».

En 2016, 20 grands ministères et organismes ont répondu « oui » lorsqu'on leur a demandé s'ils utilisaient l'information sur le rendement portant sur l'efficacité et l'efficience des programmes en vue de déterminer les risques; 23 ont répondu « oui » lorsqu'on leur a demandé s'ils utilisaient cette information pour établir des priorités; 21 ont répondu « oui » lorsqu'on leur a demandé s'ils utilisaient cette information pour soutenir des décisions en matière d'affectation de ressources; et 15 ont indiqué qu'ils utilisaient l'information sur le rendement parfois, mais pas de manière uniforme. Deux grands ministères et organismes ont répondu « Non, l'information sur le rendement n'est pas utilisée ».

En général, la qualité de l'information sur le rendement contenue dans les propositions présentées au Conseil du Trésor doit être améliorée.

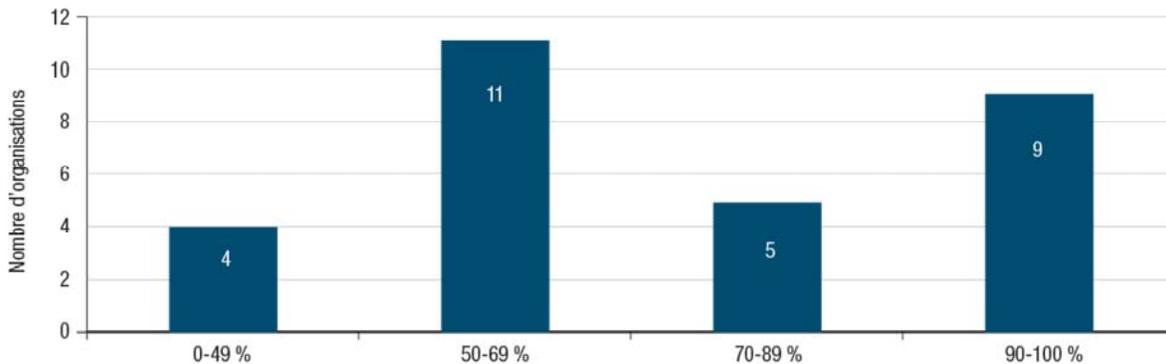
Au total, vingt ministères et organismes (67 %) suivent de 85 % à 100 % des indicateurs de rendement compris dans les propositions présentées au Conseil du Trésor, 4 ministères et organismes (13 %) suivent de 65 % et 84 % des indicateurs de rendement, 2 ministères et organismes (7 %) suivent de 50 % à 64 % des indicateurs de rendement et 3 (10 %) suivent de 0 % à 49 % des indicateurs de rendement.

Des ministères et organismes qui ont soumis une version préliminaire de leur présentation au Conseil du Trésor entre septembre et novembre 2016, tous devaient améliorer leurs indicateurs de rendement, 95 % d'entre eux devaient améliorer leurs résultats, et 65 % devaient améliorer les renseignements obtenus dans le cadre de l'évaluation. En outre, seulement 37 % des ministères et organismes fournissent toujours les résultats de programmes antérieurs, 37 % les fournissent occasionnellement et 26 % les fournissent rarement.

Production de rapports internes et externes sur le rendement

Les évaluations permettent d'orienter le processus décisionnel, les améliorations, l'innovation et la responsabilisation. Conformément à la Politique sur les résultats, les ministères et organismes doivent présenter chaque année au Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada un plan d'évaluation quinquennal continu pour l'ensemble de l'organisation dans lequel sont énoncées toutes les évaluations prévues relativement aux dépenses et aux programmes organisationnels.

Figure 15 : Pourcentage des évaluations prévues pour l'exercice de 2015 à 2016 qui ont été effectuées durant cette période



▼ Figure 15 - Version textuelle

Pendant l'exercice de 2015 à 2016, 4 ministères ont effectué entre 0 et 49 % des évaluations prévues pour cet exercice financier, 11 ministères, entre 50 et 69 %, 5 ministères, entre 70 et 89 %, et 9 ministères, entre 90 et 100 %.

Les ministères et organismes doivent accroître le nombre d'évaluations prévues dans leur plan d'évaluation qu'ils réalisent. Des 30 ministères et organismes évalués, seulement 9 ont réalisé de 90 % à 100 % des évaluations prévues, alors que 15 ministères et organismes n'ont réalisé que 69 % ou moins des évaluations.

Gestion des services acquis et des actifs

Contexte

La composante de gestion (CG) vise à effectuer une surveillance des contrôles et des pratiques liés à la planification des investissements et à la gestion des projets; à l'approvisionnement; à la gestion des biens immobiliers et des biens matériels.

L'évaluation comprend la capacité de l'organisation de réaliser les priorités gouvernementales au moyen d'un effectif bien informé et compétent dans ses collectivités

fonctionnelles. Dix GMO (Grands ministères et organismes), représentant 77 % de l'ensemble des dépenses fédérales en actifs et services acquis, ont été évalués. Huit d'entre eux assurent la garde de biens immobiliers.

Tendances globales

Ce qui fonctionne bien

- Les ministères et organismes continuent de montrer qu'ils procèdent à une planification intégrée des investissements axée sur les risques à l'échelle de leur organisation.
- Les ministères et organismes continuent de démontrer qu'ils disposent d'un solide régime de gouvernance des acquisitions et qu'ils se sont améliorés en ce qui a trait à la planification de l'acquisition.
- Des 10 ministères et organismes évalués, 8 disposaient de renseignements complets et exacts sur le matériel.
- Des 10 ministères et organismes évalués, 9 continuent d'accroître le nombre de spécialistes fonctionnels en gestion du matériel inscrits au Programme de certification de la collectivité des acquisitions et de la gestion du matériel du gouvernement fédéral.

Ce qui doit être amélioré

- La production de rapports précis et opportuns sur les acquisitions et les normes de service en matière d'acquisition demeurent un défi pour l'ensemble du gouvernement.
- La préparation plus régulière d'estimations de coûts au niveau du lot des travaux afin de mener à bien des projets et d'exercer une surveillance et un contrôle efficaces.

Principales constatations

Planification des investissements et gestion des projets

La Politique de planification des investissements - actifs et services acquis exige que la planification des investissements, sur le plan de la gouvernance, des systèmes et du personnel, soit mise en place et maintenue. La planification des investissements de l'organisation devrait appuyer sa planification stratégique et être effectuée selon un point de vue horizontal et pangouvernemental. Un plan d'investissement devrait être harmonisé avec les résultats, tels qu'ils sont définis dans les cadres des résultats ministériels.

Les 10 ministères et organismes évalués se sont conformés à la Politique de planification des investissements. La Politique sur la gestion des projets exige que les projets soient gérés conformément au niveau évalué de complexité et de risque. Pour ce faire, il faut démontrer, notamment, que des équipes de projet bien informées, intégrées et pluridisciplinaires ainsi que des systèmes et processus efficaces de gestion de projets appuient la fonction de gestion des projets.

Les résultats d'un projet devraient être atteints en respectant les délais prévus, la portée établie et les contraintes de coûts. De plus, on s'attend à ce que les ministères et organismes définissent une méthodologie afin de recueillir et de suivre de près l'information sur le rendement des projets.

Des estimations de coûts fiables sont essentielles à l'exécution réussie de projets. Les 10 ministères et organismes évalués disposent d'un cadre de gestion de projets. En outre, la majorité des ministères et organismes se servent des leçons qu'ils ont

tirées dans le cadre de projets antérieurs, préparent des estimations de coûts pour chaque volet de leurs projets au niveau du lot des travaux et valident les estimations de coûts au moyen des données dont ils disposent.

La majorité des ministères et organismes ont mis en place des processus leur permettant de vérifier si les projets achevés ont été exécutés à temps, dans le respect de leur portée et de leur budget et au moyen de méthodes établies par l'organisation, ce qui comprend l'établissement d'une nouvelle base de référence pour certains ministères et organismes.

Acquisition

L'acquisition est la fonction qui consiste à obtenir des fournitures et des services, à exécuter des travaux de construction. L'un des aspects importants de la planification des investissements est la planification des acquisitions, une composante qui a toujours été considérée comme un défi pour de nombreux ministères. La mobilisation des intervenants et la mise en place de solides pratiques en matière de planification constituent une étape essentielle de la promotion et de l'amélioration de l'acquisition équitable, ouverte et transparente.

Les ministères et organismes ont mis de place de bons régimes de gouvernance des acquisitions. Les 10 ministères et organismes disposent de régimes de gouvernance des acquisitions proportionnels au volume et à la complexité des acquisitions de l'organisation. Depuis 2015, ceux-ci ont amélioré leurs pratiques de planifications des acquisitions en intégrant l'information relative aux acquisitions à leurs plans d'investissement et en les communiquant aux intervenants.

Rapports sur les obligations en matière d'approvisionnement

On s'attend à ce que les ministères et organismes rendent compte de leurs obligations en matière d'acquisition de manière exacte et opportune, notamment en ce qui concerne la Stratégie d'approvisionnement auprès des entreprises autochtones, les ententes sur les revendications territoriales globales, la divulgation proactive et le Rapport sur les acquisitions.

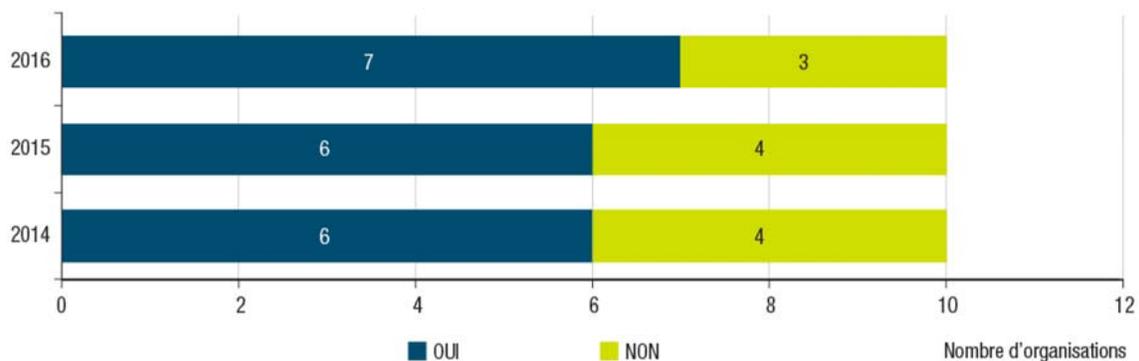
Toutefois, la production de rapports sur les acquisitions représente toujours un défi pour les ministères et organismes. Bien que la présentation du Rapport sur les acquisitions en temps voulu se soit quelque peu améliorée, de nombreux ministères et organismes éprouvent toujours de la difficulté à produire leurs rapports sur les ententes sur les revendications territoriales globales et la Stratégie d'approvisionnement auprès des entreprises autochtones.

Les ministères et les responsables du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada ont tous deux déclaré que les normes de service représentaient un enjeu important. L'établissement et le respect de normes de service raisonnables constituent une composante essentielle des saines pratiques d'acquisition.

En 2016, 7 organisations ont rendu compte de leurs obligations en matière d'acquisitions de manière exacte et opportune, ce qui représente une légère amélioration par rapport à 2014 et à 2015.

Les normes de service en matière d'acquisition demeurent un défi pour l'ensemble du gouvernement. Des 10 ministères et organisations évalués, 6 ont établi des normes de service internes et ont mesuré leurs résultats par rapport à celles-ci.

Figure 16 : Organisations qui ont présenté des rapports précis et en temps opportun sur leurs obligations en matière d'acquisition



▼ Figure 16 - Version textuelle

En 2014 et en 2015, 6 grands ministères et organismes ont répondu « oui » lorsqu'on leur a demandé s'ils présentaient des rapports précis et en temps opportun sur leurs obligations en matière d'acquisition, tandis que 4 ont répondu « non ». En 2016, 7 grands ministères et organismes ont répondu « oui » lorsqu'on leur a demandé s'ils présentaient des rapports précis et en temps opportun sur leurs obligations en matière d'acquisition, tandis que 3 ont répondu « non ».

Marchés de plus de 25 000 \$ attribués à l'issue d'un processus concurrentiel

Le Règlement sur les marchés de l'État exige, sauf certaines exceptions (par exemple les marchés de moins de 25 000 \$), qu'un appel d'offres soit lancé selon une méthode concurrentielle avant que tout marché ne soit conclu. Une pratique exemplaire pour les organisations consiste en l'octroi de la majorité des marchés

d'une valeur de plus de 25 000 \$ au moyen d'un processus concurrentiel d'appel d'offres. Le pourcentage de tous les marchés de plus de 25 000 \$ ayant été octroyé par les ministères et organismes à l'issue d'un processus concurrentiel d'appel d'offres représente un indicateur pangouvernemental pour le service interne des services d'acquisition.

En 2016, 83 % de tous les marchés de plus de 25 000 \$ ont été octroyés par les ministères et organismes à l'issue d'un processus concurrentiel d'appel d'offres, ce qui est comparable aux résultats obtenus en 2015.

Achats de faible valeur (moins de 10 000 \$) effectués au moyen de cartes d'achat

La Directive sur les cartes d'achat vise à réduire ou à éliminer les méthodes plus coûteuses et inefficaces d'acquisition et de paiement comme l'utilisation des chèques du receveur général, des demandes et des bons de commande. Par conséquent, les organisations devraient s'efforcer de faire en sorte que la majorité des achats de moins de 10 000 \$ soient effectués au moyen de cartes d'achat comme instrument d'acquisition.

En 2016, 55 % des achats de faible valeur des ministères et organismes (d'une valeur inférieure à 10 000 \$) ont été effectués au moyen de cartes d'achat, ce qui est légèrement inférieur à la moyenne en 2015 (58 %). De plus, l'utilisation de cartes d'achat pour les marchés de 10 000 \$ ou moins varie entre 6 % et 92 % au sein des ministères et organismes. Deux ministères ont recours aux cartes d'achat dans au moins 90 % des cas, alors que 2 autres y ont recours dans moins de 20 % des cas.

Marchés découlant d'offres à commandes obligatoires et non obligatoires

La Directive du Conseil du Trésor sur les marchés prévoit certaines conditions concernant l'utilisation obligatoire d'offres à commandes. Une pratique exemplaire qui consiste à présenter des commandes subséquentes à une offre à commandes aussi souvent que possible puisque cette approche favorise la transparence et l'efficacité des processus. Le pourcentage de l'ensemble des marchés de l'organisation qui découlent d'offres à commandes obligatoires et non obligatoires représente également une mesure de rendement pangouvernementale pour le service interne des services d'acquisition.

En 2016, 23 % de tous les marchés des ministères et des organisations découlaient d'offres à commandes obligatoires et non obligatoires, ce qui est comparable aux résultats obtenus en 2015 (26 %). Les résultats des ministères et des organismes varient de 3 % à 51 %.

Biens immobiliers et matériels

Le cadre de gestion des biens immobiliers et le cadre de gestion du matériel, exigés par la Politique sur la gestion des biens immobiliers et la Politique sur la gestion du matériel, visent à appuyer la réalisation des objectifs des programmes et la gestion active des portefeuilles.

Le Cadre de politique sur la gestion des actifs et services acquis oriente la gestion de ces activités afin d'optimiser les ressources et la saine gérance. Des stratégies organisationnelles qui suivent une approche fondée sur la gestion du cycle de vie tenant compte des coûts directs et indirects des biens et des services permettent d'assurer un coût abordable, un bon rapport coût-efficacité et un bon rendement.

Les cadres de gestion des biens permettent de prendre rapidement des décisions éclairées et de faciliter l'exécution de programmes. Ils doivent comporter des structures bien définies quant à la responsabilisation et à la prise de décisions, des pouvoirs et des champs de responsabilité qui soient compatibles avec les besoins et la capacité de l'organisme; et des systèmes qui offrent des renseignements utiles sur les finances et le rendement.

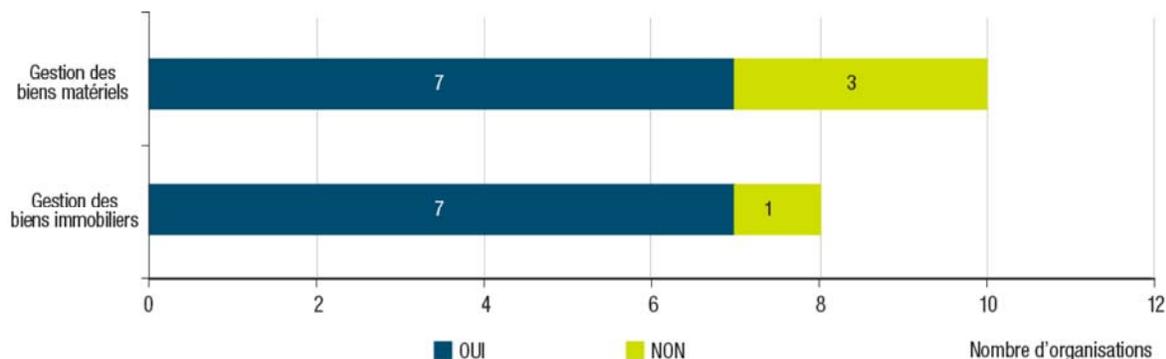
La plupart des ministères et organismes ont été en mesure de démontrer qu'ils disposent de cadres de gestion des biens pour gérer les biens immobiliers et le matériel.

La Politique sur la structure de la gestion, des ressources et des résultats prévoit des directives concernant l'élaboration de cadres de mesure du rendement (CMR) et formule l'attente que les CMR (Cadre de mesure du rendement) soient de qualité acceptable. On s'attend également à ce que des méthodologies soient élaborées pour tous les indicateurs de rendement.

La plupart des ministères et des organismes disposent de renseignements complets et exacts sur les biens immobiliers et matériels. Les ministères et organismes sont tenus d'élaborer des stratégies qui réalisent l'optimisation des ressources et la saine gérance au cours de la gestion, de l'acquisition, du fonctionnement et de l'entretien et de la disposition des biens. Pour ce qui est des biens immobiliers, la gestion du portefeuille devrait permettre de réaliser des économies de coûts.

Des 8 organisations évaluées, 7 ont élaboré des stratégies qui leur permettent d'optimiser les ressources et la gérance tout au long du cycle de vie de leurs biens immobiliers. Pour ce qui est des biens matériels, 6 des 10 organisations ont mis au point de telles stratégies.

Figure 17 : Organisations qui utilisent de l'information sur le rendement dans la prise de décisions



▼ Figure 17 - Version textuelle

En 2016, 7 organisations ont répondu « oui » lorsqu'on leur a demandé si elles utilisaient de l'information sur le rendement des biens matériels dans la prise de décisions, tandis que 3 ministères ont répondu « non ». De plus, 7 organisations ont répondu « oui » lorsqu'on leur a demandé si elles utilisaient de l'information sur le rendement des biens immobiliers dans la prise de décisions, tandis qu'une organisation a répondu « non ».

Il incombe aux administrateurs généraux de surveiller le respect des politiques et de s'assurer que des pratiques de gestion et les contrôles ont été mis en place de façon à pouvoir réagir promptement lorsque des lacunes en matière de surveillance sont décelées. Pour ce qui est des biens immobiliers, les ministères et organismes sont tenus de mettre au point des stratégies d'acquisition, de fonctionnement, d'entretien et d'aliénation des biens fondées sur les conclusions d'évaluations du rendement, d'analyses économiques et d'analyses des programmes qui tiennent compte de tous les coûts liés au cycle de vie et des avantages qu'offrent les options de biens immobiliers afin de satisfaire aux exigences continues du programme.

Toutes les organisations, sauf une, ont démontré qu'elles utilisaient de l'information sur le rendement à l'égard des biens immobiliers dans le cadre de leur processus décisionnel. Un nombre légèrement moins élevé de ministères et organismes (7 sur 10) ont démontré qu'ils utilisaient de l'information sur le rendement à l'égard des biens matériels dans le cadre de leur processus décisionnel.

Collectivités des acquisitions, de la gestion du matériel et des biens immobiliers

Les compétences et les titres professionnels définis pour les collectivités fonctionnelles sont des éléments clés de la gestion efficace des talents et le fait de les appliquer uniformément à l'échelle du gouvernement permet de garantir que nos collectivités affichent les connaissances, les compétences et les comportements nécessaires à la réalisation efficace des priorités du gouvernement.

Quatre ministères et organismes ont toujours démontré de fortes capacités, du leadership et des améliorations dans leurs réponses aux questions sur la gestion des talents des collectivités au cours des 3 dernières années. Des 10 ministères et organismes évalués, 9 continuent d'accroître le nombre de spécialistes fonctionnels en gestion du matériel inscrits au Programme de certification de la collectivité des acquisitions et de la gestion du matériel du gouvernement fédéral.

Les ministères et organismes doivent définir les compétences des spécialistes fonctionnels de leur collectivité des acquisitions et de la gestion du matériel du gouvernement fédéral et en rendre compte de façon plus uniforme. Au cours des 3 dernières années, 4 ministères et organismes ont constamment éprouvé de la difficulté à utiliser les compétences fonctionnelles pour gérer les talents de leurs collectivités fonctionnelles.

Gestion de la sécurité

Contexte

La saine gestion de la sécurité appuie la continuité et l'intégrité de l'exécution des programmes et services qui contribuent à la santé, au bien-être économique, à la sûreté et à la sécurité des Canadiens, et qui permettent de surmonter les défis que présente un environnement de risque dynamique et en constante évolution.

Cette CG (Composante de gestion) s'applique à 20 organisations et vise à générer de l'information de gestion sur le rendement sur les pratiques de gestion de la sécurité et à améliorer l'ensemble de la posture de la sécurité du gouvernement du Canada.

Tendances globales

Ce qui fonctionne bien

- Les plans de sécurité ministériels contribuent de façon efficace à l'obtention des résultats souhaités en matière de sécurité puisqu'en moyenne, au

gouvernement du Canada, 76 % des activités prévues dans ces plans ont été réalisés.

- Le pourcentage de services externes offerts en ligne aux clients qui ont fait l'objet d'une évaluation du niveau d'assurance a grimpé de 22 %.
- Les applications qui appuient les services essentiels ont été évaluées pour déterminer les risques liés à la sécurité qui y sont associés et ont été autorisées aux fins d'exploitation.
- Des 20 GMO (Grands ministères et organismes) évalués, 17 ont déclaré que des plans de continuité des activités ont été mis en place pour tous les services essentiels.

Ce qui doit être amélioré

- L'évaluation de la sécurité des installations demeure un défi et leur nombre n'a connu qu'une légère hausse au cours de la dernière année. Bien que de légères hausses annuelles aient été observées au cours des 3 dernières années, le niveau de rendement dans l'ensemble du gouvernement du Canada demeure faible et en deçà des attentes.
- Le taux d'adoption du service obligatoire permettant l'ouverture de sessions avec un identifiant unique (nom d'utilisateur et mot de passe) pour les clients du gouvernement du Canada est encore faible.

Principales constatations

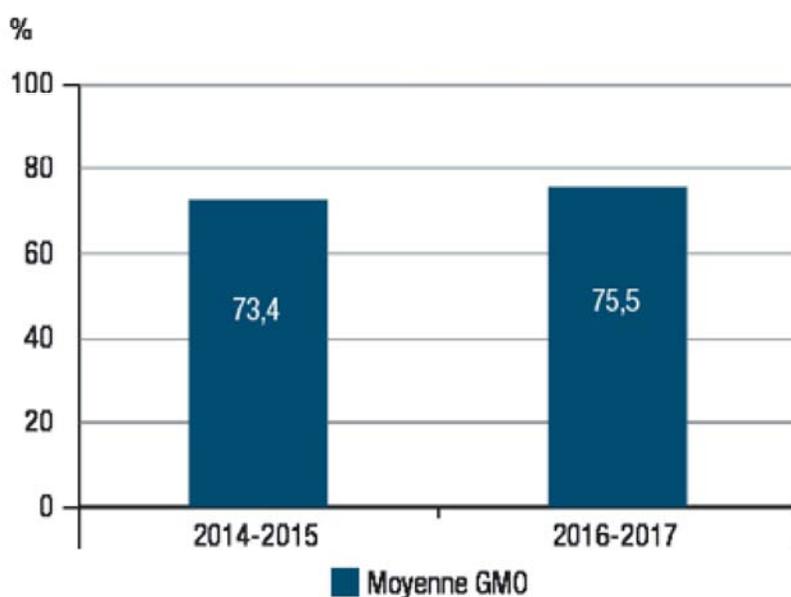
Gestion efficace et intégrée de la sécurité

La Politique sur la sécurité du gouvernement exige que programme de sécurité de l'organisation soit efficace, et que les objectifs précisés dans son plan de sécurité organisationnelle continuent de répondre aux besoins de l'organisation et du gouvernement dans son ensemble.

En moyenne, 76 % des activités, dont la réalisation au cours du dernier exercice était prévue dans le plan de sécurité organisationnelle des 17 organisations évaluées en fonction de cet indicateur (exercice 2015 à 2016), ont été achevées comme prévu.

Ce résultat est comparable à ceux obtenus au cours de l'exercice 2014 à 2015, période à laquelle cet indicateur a été évalué pour la dernière fois, et indique que ces plans sont toujours efficaces pour obtenir des résultats en matière de sécurité.

Figure 18 : Pourcentage des activités dans le plan de sécurité organisationnelle qui ont été réalisées comme prévu lors de l'exercice précédent



▼ Figure 18 - Version textuelle

Durant l'exercice de 2014 à 2015, 73,4 % des activités dans le plan de sécurité organisationnelle ont été réalisées comme prévu. Durant l'exercice de 2015 à 2016, 75,5 % des activités dans le plan de sécurité organisationnelle ont été réalisées comme prévu.

Protection des actifs du gouvernement du Canada et exécution des programmes et prestation des services sans interruption

Sécurité de la technologie de l'information

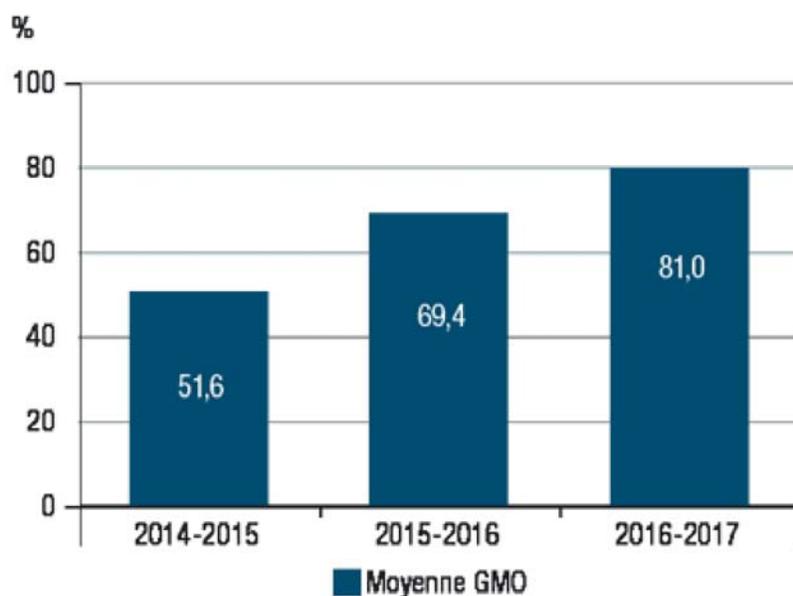
La Norme opérationnelle de sécurité : Gestion de la sécurité des technologies de l'information exige que les ministères gèrent continuellement les risques de sécurité touchant l'information et les biens de TI (Gestion de la technologie de l'information) tout au long du cycle de vie de leurs programmes et services.

L'autorisation officielle des applications au moyen desquelles les services essentiels d'un ministère ou d'un organisme sont fournis et que les évaluations de la vulnérabilité des systèmes et applications informatiques sont des pratiques clés de sécurité informatique qui peuvent réduire l'exposition au risque d'un ministère ou d'un organisme.

La moyenne pangouvernementale des applications essentielles à la mission utilisées dont le fonctionnement a été autorisé a monté à 52 % de 2014 à 2015, à 69 % de 2015 à 2016, puis à 81 % de 2016 à 2017.

En moyenne, dans les 20 GMO (Grands ministères et organismes) ayant établi un plan de remédiation du risque pour les applications essentielles à leur mission dont le fonctionnement a été autorisé sous réserve de certaines conditions, 28 % des conditions de remédiation ont été respectées. Le suivi général des progrès réalisés à l'égard de la maturité des plans et des activités de remédiation est faible, puisque seulement 7 des 19 organisations effectuent un tel suivi.

Figure 19 : Pourcentage des applications essentielles à la mission actuellement utilisées dont la production a été autorisée



▼ Figure 19 - Version textuelle

Durant l'exercice de 2014 à 2015, la production de 51,6 % des applications essentielles à la mission actuellement utilisées a été autorisée. Durant l'exercice de 2015 à 2016, la production de 69,4 % des applications essentielles à la mission actuellement utilisées a été autorisée. Durant l'exercice de 2016 à 2017, la production de 81 % des applications essentielles à la mission actuellement utilisées a été autorisée.

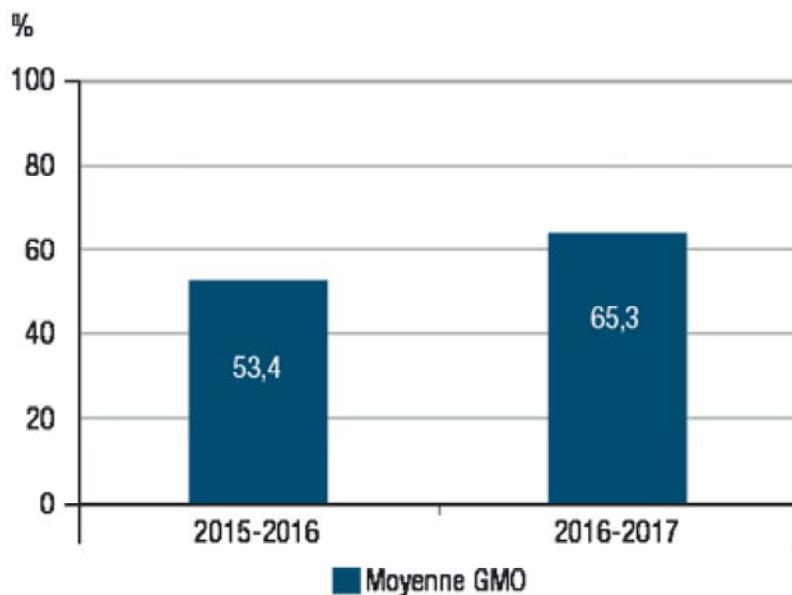
Sécurité physique

La Norme opérationnelle sur la sécurité matérielle exige que l'environnement interne et externe d'une installation soit géré de manière à créer des conditions qui, conjuguées à des mesures particulières de contrôle de sécurité, réduiront les risques de violence au travail, assureront une protection contre l'accès non autorisé, permettront de déceler les tentatives ou les cas réels d'accès non autorisé, et entraîneront le déclenchement d'une intervention efficace.

Les évaluations de la sécurité permettent de bien comprendre l'efficacité des contrôles de sécurité pour atténuer les risques et servent de fondement pour l'établissement de plans d'action visant à renforcer la situation en matière de sécurité physique au sein d'une organisation ou de l'ensemble du gouvernement du Canada.

Au sein des GMO (Grands ministères et organismes) évalués, le pourcentage d'installations dont l'évaluation de la sécurité est à jour a grimpé de 12 points de pourcentage de 2015 à 2016. En outre, le pourcentage d'installations présentant des lacunes résiduelles substantielles sur le plan de la sécurité pour lesquelles un plan d'atténuation des risques a été approuvé et financé a grimpé de 14 points de pourcentage au cours des 3 dernières années. Bien que cela démontre des tendances à la hausse quant à leur rendement, le niveau de rendement de l'ensemble du gouvernement demeure faible et en deçà des attentes.

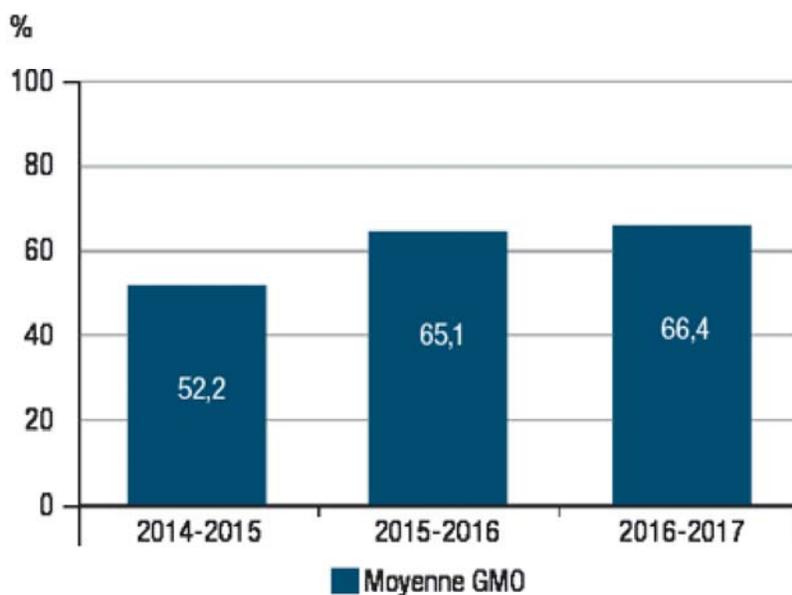
Figure 20 : Pourcentage des installations de l'organisation faisant l'objet d'une évaluation des risques pour la sécurité à jour



▼ Figure 20 - Version textuelle

Durant l'exercice de 2015 à 2016, pour les grands ministères et organismes, 53,4 % des installations en moyenne faisaient l'objet d'une évaluation des risques pour la sécurité à jour. Durant l'exercice de 2016 à 2017, 65,3 % des installations en moyenne faisaient l'objet d'une évaluation des risques de sécurité à jour.

Figure 21 : Pourcentage des installations ayant des lacunes résiduelles substantielles sur le plan de la sécurité faisant l'objet (s'il y a lieu) d'un plan d'atténuation des risques approuvé et financé



▼ Figure 21 - Version textuelle

Au cours de l'exercice de 2014 à 2015, une moyenne de 52,2 % des installations de grands ministères et organismes ayant des lacunes résiduelles substantielles sur le plan de la sécurité faisaient l'objet (s'il y a lieu) d'un plan d'atténuation des risques approuvé et financé. Au cours de l'exercice de 2015 à 2016, une moyenne de 65,1 % des installations de grands ministères et organismes ayant des lacunes résiduelles substantielles sur le plan de la sécurité faisaient l'objet (s'il y a lieu) d'un plan d'atténuation des risques approuvé et financé. Au cours de l'exercice de 2016 à 2017, une moyenne de 66,4 % des installations de grands ministères et organismes ayant des lacunes résiduelles substantielles sur le plan de la sécurité faisaient l'objet (s'il y a lieu) d'un plan d'atténuation des risques approuvé et financé.

Planification de la continuité des activités

La Norme de sécurité opérationnelle (Programme de planification de la continuité des activités) exige que les organisations établissent un programme de planification de la continuité des activités pour permettre la disponibilité continue des services et des ressources connexes qui sont essentiels à la santé, à la sécurité et au bien-être économique de la population canadienne ainsi qu'au fonctionnement efficace du gouvernement.

Les pratiques relatives à la planification de la continuité des activités continuent d'être un domaine de rendement fort dans l'ensemble du gouvernement. Des 20 GMO (Grands ministères et organismes) évalués, 17 ont déclaré que des plans de continuité des activités ont été mis en place pour tous les services essentiels, et la majorité d'entre eux ont été mis à jour pour la dernière fois au cours de l'exercice 2016 à 2017. En moyenne dans les GMO (Grands ministères et organismes), des exercices ou des essais ont été effectués pour 84 % des programmes de planification de la continuité des activités établis pour les services essentiels, ce qui représente une hausse de 7 points de pourcentage depuis l'exercice 2015 à 2016. Des 20 GMO (Grands ministères et organismes) évalués, 15 effectuent un examen cyclique de leur plan de continuité des activités.

Harmonisation des priorités de la Politique sur la sécurité du gouvernement

Stratégie de cybersécurité du Canada

Le Plan de gestion des événements de cybersécurité du gouvernement du Canada précise les intervenants et les mesures nécessaires afin de veiller à ce que les événements de cybersécurité soient traités de façon cohérente, coordonnée et rapide à l'échelle pangouvernementale.

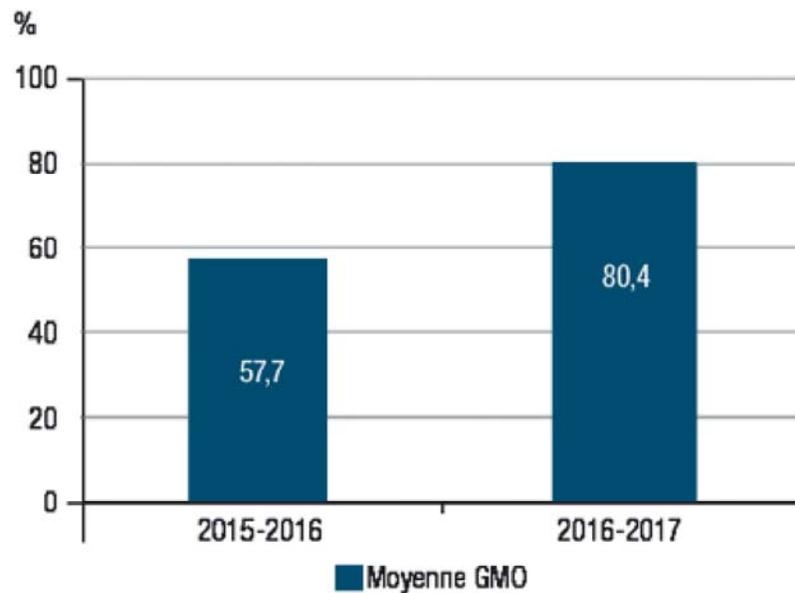
Les ministères et organismes ont démontré qu'ils disposent de pratiques efficaces de consignation et de suivi des incidents de cybersécurité, y compris de suivi des incidents de cybersécurité signalés à l'Équipe d'intervention en cas d'incidents informatiques du gouvernement du Canada. Ces pratiques permettent à l'équipe d'aider au maximum les ministères et organismes en cas d'incidents de cybersécurité ainsi que le gouvernement du Canada à mettre en œuvre une intervention pangouvernementale.

Fédération de l'identité

La Directive sur la gestion de l'identité vise à gérer le risque, à protéger l'intégrité des programmes et à assurer la prestation uniforme des services externes offerts clients. Le service de gestion des justificatifs externes obligatoire (GCCLé ou courtier de services commercial) offre une solution uniforme et normalisée à l'appui de ces objectifs tout en permettant aux clients d'utiliser le justificatif de leur choix pour avoir un accès sécurisé aux services externes offerts en ligne par le gouvernement du Canada, réduisant ainsi les risques liés à la cybersécurité.

Le pourcentage de services externes offerts en ligne aux clients ayant fait l'objet d'une évaluation du niveau d'assurance a grimpé de 22 % entre les exercices 2015 à 2016 et 2016 à 2017. Bien que les services externes en ligne soient soumis à une évaluation des risques en lien avec l'identité et les justificatifs, le taux d'adoption du service obligatoire permettant l'ouverture de sessions avec un identifiant unique (nom d'utilisateur et mot de passe) pour les clients du gouvernement du Canada est encore faible et n'a connu qu'une modeste hausse au cours des 3 dernières années, passant de 31 % en 2014 à 47 % en 2016.

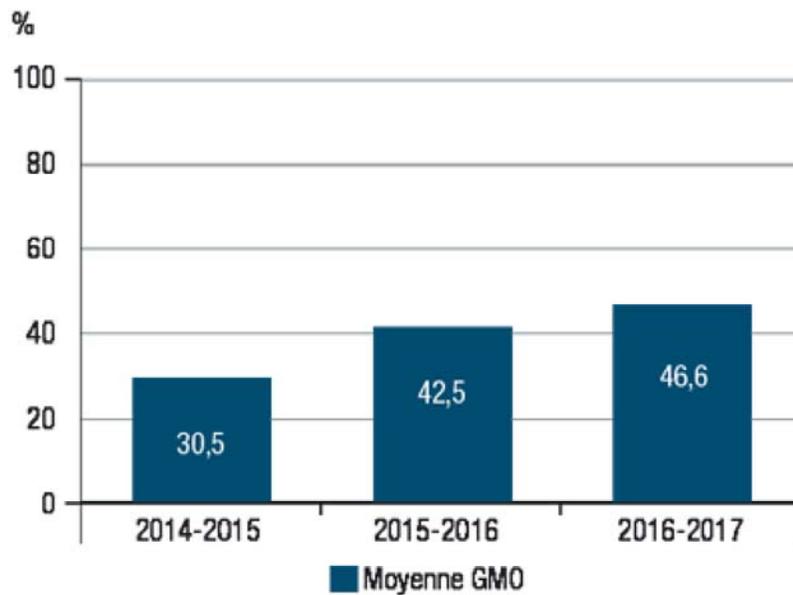
Figure 22 : Pourcentage de services externes en ligne du ministère ou de l'organisme nécessitant une authentification du client qui ont fait l'objet d'une évaluation du niveau d'assurance



▼ Figure 22 - Version textuelle

Durant l'exercice de 2015 à 2016, une moyenne de 57,7 % des services externes en ligne du ministère ou de l'organisme nécessitant une authentification du client avaient fait l'objet d'une évaluation du niveau d'assurance. Durant l'exercice de 2016 à 2017, une moyenne de 80,4 % des services externes en ligne du ministère ou de l'organisme nécessitant une authentification du client avaient fait l'objet d'une évaluation du niveau d'assurance.

Figure 23 : Pourcentage des services externes en ligne d'une organisation exigeant que le client ouvre une session au moyen d'un nom d'utilisateur et d'un mot de passe qui font appel au service de gestion des justificatifs externes obligatoire



▼ Figure 23 - Version textuelle

Durant l'exercice de 2014 à 2015, une moyenne de 30,5 % des services externes en ligne des grands ministères et organismes exigeant que le client ouvre une session au moyen d'un nom d'utilisateur et d'un mot de passe. Durant l'exercice de 2015 à 2016, une moyenne de 42,5 % des services externes en ligne des grands ministères et organismes exigeaient que le client ouvre une session au moyen d'un nom d'utilisateur et d'un mot de passe. Durant l'exercice de 2016 à 2017, une moyenne de 46,6 % des services externes en ligne des grands ministères et organismes exigeaient que le client ouvre une session au moyen d'un nom d'utilisateur et d'un mot de passe.

Gestion des services

Contexte

La CG (Composante de gestion) des services appuie la supervision de la récente Politique sur les services qui est entrée en vigueur en octobre 2014. De plus, elle aide le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada et les administrateurs généraux à établir une approche pangouvernementale plus stratégique et plus cohérente pour la conception et la prestation des services. La CG (Composante de gestion) couvre un vaste éventail de services externes fournis aux particuliers, aux entreprises et à d'autres organisations ainsi que

divers services que les ministères et organismes se dispensent les uns aux autres. La gestion efficace de ces services contribue à l'optimisation des ressources, assure un haut niveau de satisfaction de la clientèle et inspire confiance à l'égard du gouvernement.

Grâce à la prochaine mise en œuvre de la Stratégie sur les services du gouvernement du Canada, le gouvernement entend notamment faire évoluer les services offerts en ligne et établir de nouvelles de normes de rendement pour améliorer l'expérience client des Canadiens. Par suite de l'engagement du gouvernement envers l'amélioration des services, de nombreux ministères et organismes ont profité de cette année de transition pour redoubler d'efforts afin d'examiner leurs services prioritaires. Au cours du prochain exercice, les ministères et organismes seront encore plus étroitement surveillés afin de s'assurer qu'ils obtiennent des résultats positifs, particulièrement en ce qui a trait aux normes de service, à la rétroaction et à la satisfaction des clients ainsi qu'à la hausse du nombre de services offerts en ligne.

Tendances globales

Ce qui fonctionne bien

- Tous les ministères et organismes disposent d'un répertoire de services, dont la plupart sont complets et mis à jour chaque année.
- Tous les ministères et organismes ont mis au point une stratégie de gestion des services pluriannuelle à l'échelle de l'organisation et un plan de travail connexe.
- Les ministères et organismes sont de plus en plus au courant de l'importance d'offrir des services axés sur les clients et du nouveau programme de services du gouvernement du Canada.

Ce qui doit être amélioré

- Davantage de progrès devront être réalisés pour offrir des services externes et des services internes intégrés en ligne de bout en bout.
- Les ministères et organismes doivent formuler des objectifs précis pour accroître le nombre de services offerts en ligne.

- Davantage de progrès devront être réalisés pour améliorer les normes de service et accroître la communication d'information en temps réel sur le rendement et sur l'état des demandes.

Principales constatations

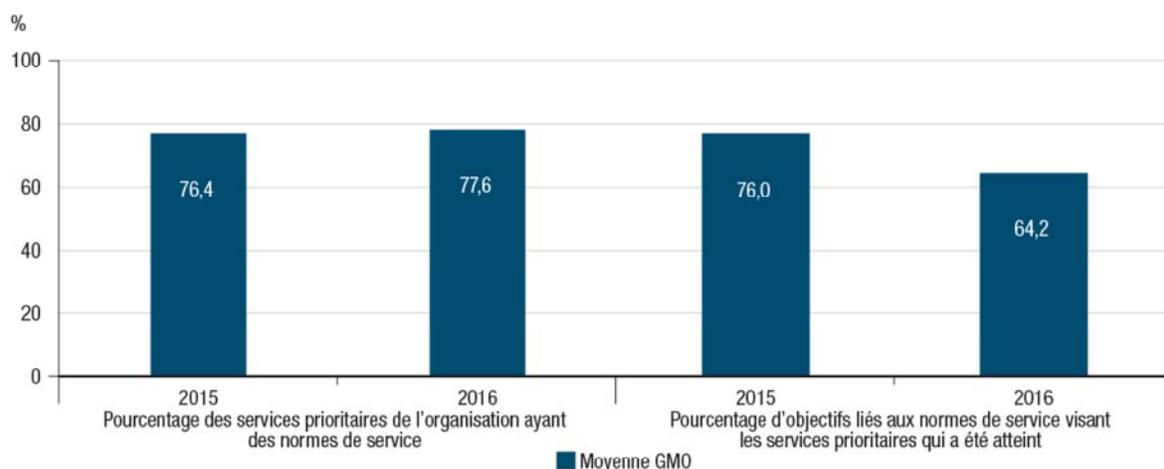
Gérance des services

On s'attend à ce que les ministères et organismes élaborent et mettent en œuvre de solides pratiques de gestion des services afin de concevoir et d'offrir de meilleurs services, et qu'ils mettent sur pied des répertoires de services, des stratégies de gestion des services, des normes de service ainsi que des mécanismes de surveillance du rendement et de production de rapports connexes.

La Politique sur les services exige que les ministères et organismes établissent un répertoire de services et qu'ils le mettent à jour tous les ans. Un répertoire de services contient tous les éléments de données permettant aux fournisseurs de services de bien comprendre et gérer leurs services. Lors de la période d'évaluation en 2016, 10 des 11 GMO (Grands ministères et organismes) avaient mis à jour leur répertoire de services.

Selon la Politique sur les services, une stratégie pluriannuelle de gestion des services doit être élaborée et mise en œuvre par l'organisation conformément à l'orientation en matière de services du gouvernement, et les progrès doivent être mesurés chaque année. Une stratégie de gestion des services décrit l'approche globale qu'entend adopter un ministère sur plusieurs années pour gérer et bonifier ses services, et énonce les objectifs, les initiatives et les jalons liés à l'amélioration des services. En moyenne, 57 % des engagements pris par les GMO (Grands ministères et organismes) évalués à l'égard de la Stratégie de gestion des services ont été réalisés entre le 1er avril 2015 et le 31 mars 2016.

Figure 24 : Normes de service



▼ Figure 24 - Version textuelle

Le pourcentage de services prioritaires des grands ministères et organismes qui faisaient l'objet de normes de services était de 76,4 % en 2015 et de 77 % en 2016. Le pourcentage des objectifs liés aux normes de services des grands ministères et organismes visant les services prioritaires qui ont été atteints était de 77,6 % en 2015 et de 64,2 % en 2016.

La Politique sur les services exige que les normes de service établies pour les services prioritaires à l'intention de la clientèle soient publiées sur le site Canada.ca pour les services externes et dans les outils internes de collaboration pour les services internes intégrés. Les normes de service établissent les attentes quant au niveau de service que les clients doivent recevoir et sont le critère déterminant pour évaluer la satisfaction de la clientèle à l'égard des services du gouvernement du Canada.

Bien que le pourcentage de services prioritaires pour lesquels des normes de service ont été établies soit demeuré relativement stable (78 %), 64 % des objectifs fixés dans ses normes ont été atteints. En outre, le pourcentage de ces objectifs atteints varie grandement d'une organisation à l'autre; certaines organisations n'en ayant atteint aucun et d'autres les ayant tous atteints.

En moyenne, les renseignements sur le rendement de 17 % des services externes prioritaires sont publiés en temps réel sur le site Canada.ca. Seulement 3 des 9 ministères et organismes évalués publient à tout le moins quelques renseignements sur le site Canada.ca, alors que 6 d'entre eux n'en publient aucun en temps réel.

On constate peu d'améliorations à l'égard de cet indicateur depuis 2015 et, en raison des changements importants devant être apportés aux processus et aux systèmes opérationnels, des efforts considérables devront être déployés pour accroître la quantité de renseignements sur le rendement des services externes prioritaires publiés en temps réel sur le site Canada.ca.

Harmonisation à l'échelle du gouvernement

La Politique sur les services exige que les services prioritaires fassent régulièrement l'objet d'un examen afin de cerner les possibilités de refonte des services, d'amélioration de la convivialité, d'intégration des canaux et d'optimisation des technologies mobiles et afin d'adopter, le cas échéant, des pratiques exemplaires en matière de prestation de services, d'autres modes de prestation de services et des arrangements de partenariat.

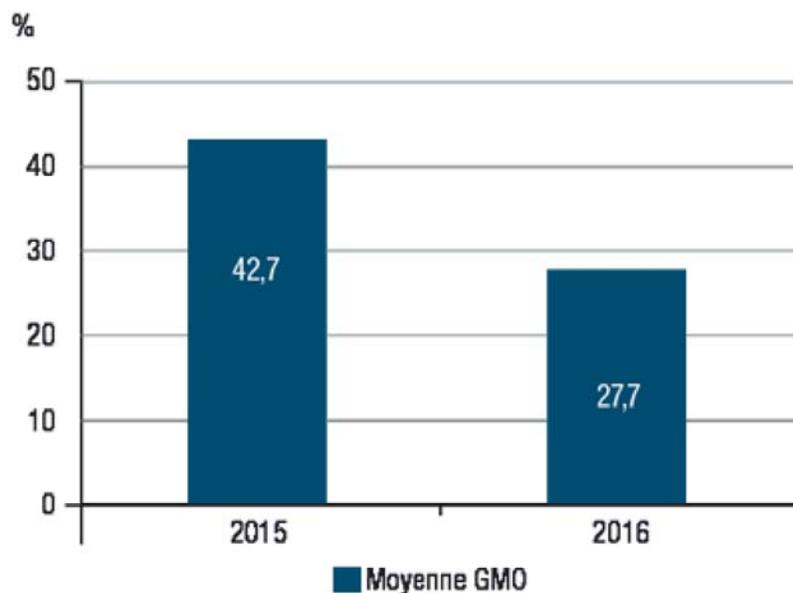
Au cours de la période d'évaluation, 6 des 11 GMO (Grands ministères et organismes) évalués avaient passé en revue tous leurs services prioritaires afin de relever des possibilités d'amélioration alors que les 3 autres n'en avaient examiné aucun, faisant passer la moyenne générale à 60 %.

Services axés sur les clients

Les ministères et organismes doivent assurer la prestation de leurs services en ayant davantage recours aux services électroniques. La population et les entreprises canadiennes s'attendent à avoir accès à des services électroniques pratiques et sûrs qui assurent le respect de leur vie privée. En outre, la prestation de services en ligne est nettement plus économique que la prestation de services par des moyens conventionnels comme en personne ou au téléphone.

La Politique sur les services exige que la proportion de services électroniques internes intégrés et externes augmente chaque année. Les ministères et organismes doivent formuler des objectifs précis pour accroître le nombre de leurs services offerts en ligne.

Figure 25 : Pourcentage de services prioritaires que l'on peut obtenir en ligne de bout en bout

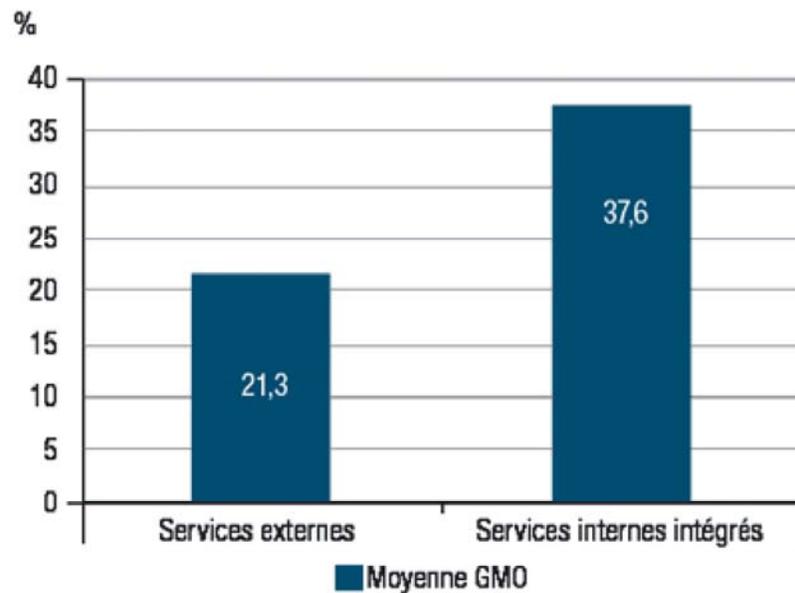


▼ Figure 25 - Version textuelle

En 2015, une moyenne de 42,7 % des services prioritaires des grands ministères et organismes pouvaient être obtenus en ligne de bout en bout. En 2016, une moyenne de 27,7 % des services prioritaires des grands ministères et organismes pouvaient être obtenus en ligne de bout en bout.

Les résultats de cette année ont établi une nouvelle base de référence qui sera dorénavant utilisée pour évaluer le rendement. En 2016, des 9 GMO (Grands ministères et organismes) évalués, seulement 21 % des services externes pouvaient être exécutés en ligne de bout en bout. Des 5 ministères et organismes évalués, seulement 38 % de leurs services internes intégrés et 28 % de leurs services prioritaires pouvaient être exécutés en ligne de bout en bout. Des efforts importants devront être déployés dans l'ensemble du gouvernement du Canada afin d'obtenir un meilleur rendement dans ce domaine.

Figure 26 : Pourcentage de services que l'on peut obtenir en ligne de bout en bout

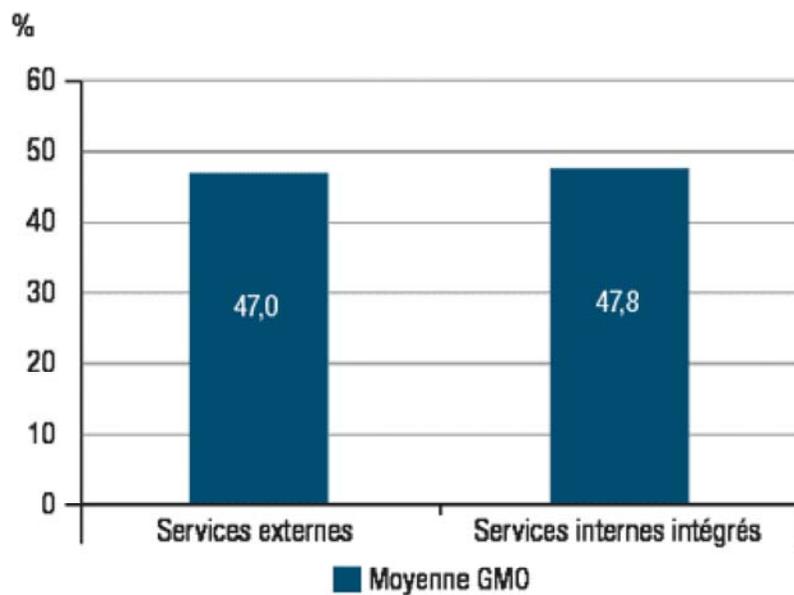


▼ Figure 26 - Version textuelle

En moyenne, 21,3 % des services externes peuvent être obtenus en ligne de bout en bout au sein des grands ministères et organismes. En moyenne, 37,6 % des services internes intégrés peuvent être obtenus en ligne de bout en bout au sein des grands ministères et organismes.

Des 9 GMO (Grands ministères et organismes) évalués à cet égard, en moyenne 47 % de leurs services externes pouvaient être exécutés en ligne. Des 5 ministères et organismes évalués, en moyenne 48 % de leurs services internes intégrés pouvaient être exécutés en ligne.

Figure 27 : Pourcentage moyen de chaque service que l'on peut obtenir en ligne



▼ Figure 27 - Version textuelle

En moyenne, 47 % de chaque service externe peut être obtenu en ligne au sein des grands ministères et organismes. En moyenne, 47,8 % des services internes intégrés peuvent être obtenus en ligne au sein des grands ministères et organismes.

© Sa Majesté la Reine du chef du Canada, représentée par le président du Conseil du Trésor, 2017,
ISSN: 2561-1194

Date de modification :

2017-09-14