



Cadre de responsabilisation de gestion 2017 à 2018 Rapport pangouvernemental

Publié : le 2018-09-28

© Sa Majesté la Reine du chef du Canada,
représentée par le président du Conseil du Trésor, 2018

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: Management Accountability Framework 2017 to 2018
Government-Wide Report

Cadre de responsabilisation de gestion 2017 à 2018 Rapport pangouvernemental

Sur cette page

[Introduction](#)

[Faits saillants](#)

[Rendement par composante de gestion fondamentale](#)

[Rendement par composante de gestion propre aux organisations](#)

Introduction

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

Cette année, le rapport pangouvernemental met en lumière les tendances relatives à sept composantes de gestion (CG) de même que certains indicateurs énoncés dans les méthodologies du cycle 2017–2018 du CRG. Au cours du dernier cycle, 36 grands (comparativement à 37 en 2016–2017) et 25 petits (par rapport à 23 en 2016–2017) ministères et organismes (61 organisations au total) ont fait l'objet d'une évaluation. Il convient de préciser que l'évaluation des petits ministères et organismes (PMO) est limitée à un sous-ensemble d'indicateurs liés aux CG fondamentales. Ces organisations ne sont donc représentées que dans les sections portant sur les CG fondamentales tandis que le profil des grands ministères et organismes (GMO) est dressé dans toutes les sections du rapport.

Toutes les organisations participantes ont été évaluées en fonction d'au moins trois des quatre CG fondamentales jugées essentielles à une bonne gestion, qui sont les suivantes :

- gestion financière;
- gestion des personnes;
- gestion de l'information (GI) et de la technologie de l'information (TI);
- gestion des résultats.

En outre, certains GMO ont également fait l'objet d'une évaluation portant sur une ou plusieurs des composantes suivantes de gestion propres aux ministères et organismes lorsqu'il existe un lien étroit entre les activités des organisations visées et la CG concernée :

- gestion des services acquis et des actifs;
- gestion de la sécurité;
- gestion des services.

Faits saillants

Gestion financière

- La plupart des organisations ont démontré avoir identifié et évalué les risques financiers pluriannuels.
- Des normes de service ont été établies pour la plupart des programmes de paiements de transfert.
- Certaines organisations doivent s'attarder davantage à la résolution des enjeux liés aux soldes de comptes débiteurs non fiscaux qui sont en souffrance depuis plus de 365 jours.

Gestion des personnes

- La plupart des organisations ne comptaient pas plus de trois niveaux de cadres et la majorité d'entre eux détenaient des résultats valides aux évaluations de la langue seconde.
- La plupart des organisations ont incorporé la diversité et l'inclusion à leurs plans stratégiques et de recrutement en matière de ressources humaines.
- Seulement 56 % des employés de l'ensemble des organisations estimaient que leur milieu de travail est sain sur le plan psychologique.

Gestion de l'information (GI) et gestion de la technologie de l'information (TI)

- Des progrès continus ont été réalisés quant à la mise en œuvre de la Directive sur le gouvernement ouvert. Bien qu'il y ait place à amélioration, près de la moitié des organisations ont augmenté le nombre de jeux de données rendus publics.
- La plupart des organisations ont entrepris des projets visant à explorer la faisabilité d'acheter des services d'infonuagique d'un fournisseur de services pour répondre à leurs besoins d'affaires.
- Les grands ministères et organismes (GMO) ont continué à avoir de la difficulté à gérer leurs ressources documentaires électroniques non structurées (documents Word, présentations, etc.) dans un système de gestion des documents et des dossiers électroniques (comme GCDocs et le SGDDI).

Gestion des résultats

- Les organisations ont démontré des progrès en ce qui a trait à l'utilisation des renseignements relatifs à la mesure et à l'évaluation du rendement pour appuyer les décisions de la haute direction en matière d'affectation de ressources.
- La qualité des annexes sur les résultats des ébauches initiales des présentations au Conseil du Trésor de la plupart des GMO était faible ou moyenne.
- Une minorité des GMO ont « toujours » utilisé les renseignements tirés de la mesure et de l'évaluation du rendement aux fins de la prise de décisions sur l'affectation des ressources.

Gestion des services acquis et des actifs

- Les 8 organisations gardiennes disposaient de renseignements complets et exacts sur leurs biens immobiliers (terrains et immeubles).
- La plupart des marchés visant l'acquisition de biens, de services et de construction et dont la valeur est supérieure à 25 000 \$ ont été attribués à l'issue d'un processus concurrentiel.
- Toutes les organisations ont démontré qu'elles ont intégré les leçons apprises à la fermeture de leurs projets, mais sont invitées à examiner et à prendre en compte les leçons tirées de projets passés lors de la planification et du choix des nouveaux projets.

Gestion de la sécurité

- Toutes les organisations disposaient d'un plan de sécurité ministérielle (PSM) approuvé par l'administrateur général.
- Un plan de continuité des activités avait été élaboré et mis à jour dans un délai acceptable pour la plupart des services essentiels.
- La plupart des organisations ont eu du mal à apporter des correctifs aux systèmes de TI dans le respect des délais recommandés par le Centre de la sécurité des télécommunications.

Gestion des services

- La plupart des organisations ont réalisé des évaluations de la satisfaction de la clientèle pour leurs services prioritaires, et le SCT encourage les organisations à tirer parti des idées clés de ce travail afin d'améliorer l'orientation et la livraison de leurs services.
- La plupart des organisations ont eu du mal à respecter les normes de service qu'elles ont établies.

Rendement par composante de gestion fondamentale

► Dans cette section

Gestion financière

L'évaluation de la composante de gestion (CG) portant sur la gestion financière fondée sur le Cadre de responsabilisation de gestion (CRG) de 2017–2018 repose sur les principes de la fonction de contrôle moderne, qui consiste à « rendre possibles l'innovation et les résultats en équilibrant le contrôle et la souplesse ».

L'objectif général de l'évaluation fondée sur le CRG pour cette CG consiste à mesurer la conformité des organisations et à surveiller leurs progrès à l'égard de la mise en œuvre des principales exigences énoncées dans les nouvelles politiques de gestion financière ainsi qu'à évaluer leurs pratiques en matière de gestion financière et leur rendement dans ces domaines clés :

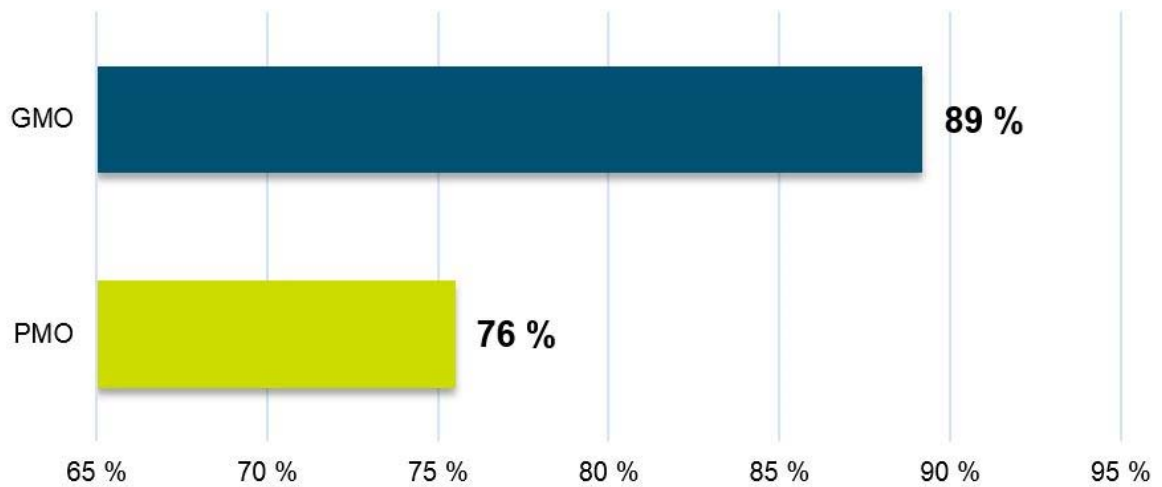
- **Gestion des ressources** : La gestion efficace des fonds publics dépend de la collecte de données fiables et de la disponibilité de renseignements financiers de qualité pour la prise de décisions.

- **Gestion du contrôle interne** : Un ensemble de mesures et d'activités offrant une assurance raisonnable quant à l'efficacité et à l'efficience des activités de gestion financière de l'organisation.
- **Paiements de transfert** : La Politique sur les paiements de transfert vise notamment à s'assurer que les programmes de paiements de transfert soient gérés de façon intègre, transparente et responsable, qu'ils tiennent compte des risques et qu'ils soient axés sur l'utilisateur. Les demandeurs et les bénéficiaires doivent contribuer à l'amélioration continue et à l'innovation.
- **Capacité de la collectivité de la gestion financière** : La planification de la relève et la professionnalisation de la collectivité de la gestion financière sont essentielles à l'appui d'une fonction de gestion financière solide et durable.

Tendances globales

- Selon la Directive sur les paiements, les dirigeants principaux des finances sont tenus de s'assurer que les fournisseurs soient payés à temps, soit généralement après un délai de 30 jours. Dans l'ensemble, les organisations ont payé à temps 93 % de leurs fournisseurs.
- Soixante-dix-neuf pour cent (27 sur 34) des grands ministères et organismes (GMO), et 92% (23 sur 25) des petits ministères et organismes (PMO) ont démontré avoir identifié et évalué proactivement les risques financiers pluriannuels, et posséder la structure de gouvernance nécessaire à la prise de mesures en découlant.
- La Politique sur les paiements de transfert exige que les organisations établissent des normes de service raisonnables et pratiques pour les programmes de paiements de transfert. Des normes de service ont été établies pour la plupart des programmes de paiements de transfert des GMO (89 %, soit 372 sur 417) et des PMO (76 %, soit 40 sur 53).

Figure 1 : Pourcentage des programmes de paiements de transfert pour lesquels des normes de service ont été établies en 2016-2017

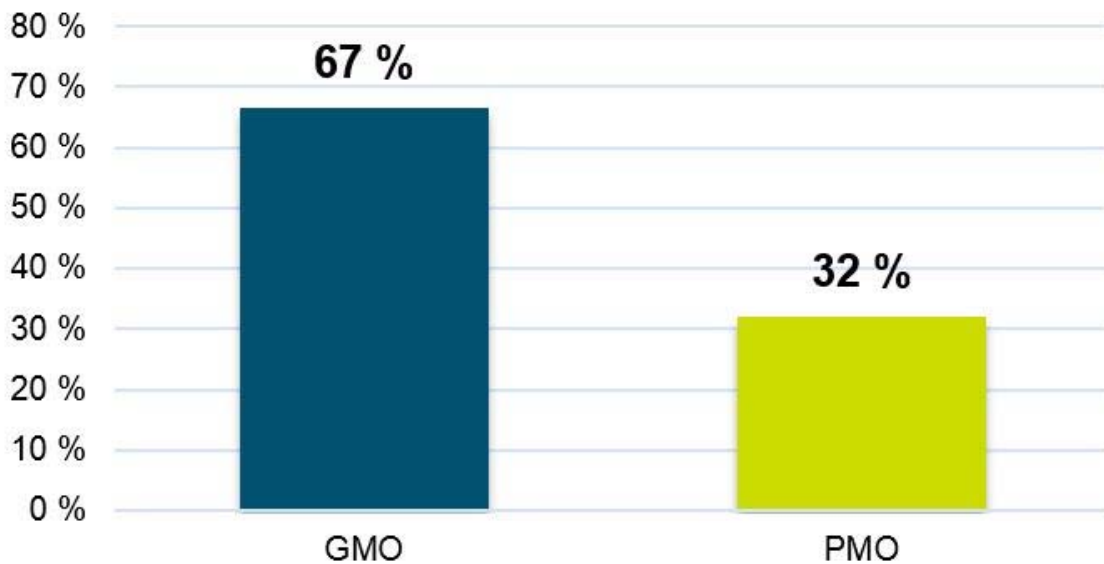


▼ Figure 1 - Version textuelle

	%
Grands ministères et organismes	89 %
Petits ministères et organismes	76 %

- Le nombre de programmes de paiements de transfert (67 % des GMO, soit 278 sur 417; 32 % des PMO, soit 17 sur 53) pour lesquels des normes de service ont été établies et dont les résultats ont été publiés en ligne est jugé insuffisant. Ce résultat laisse à désirer puisque la Politique sur les services exige que les normes de service et l'information sur le rendement en temps réel relatives à la prestation de services prioritaires soient mises à la disposition des clients sur le site Canada.ca.

Figure 2 : Pourcentage des programmes de paiements de transfert dont les normes de service et les résultats ont été publiés en ligne en 2016-2017



▼ Figure 2 - Version textuelle

	%
Grands ministères et organismes	67 %
Petits ministères et organismes	32 %

- Selon la Directive sur la gestion des fonds publics et des comptes débiteurs, les organisations doivent prendre rapidement des mesures efficaces afin de recouvrer les comptes débiteurs ou radier ces créances lorsque non réglées en entier. Trente-cinq pour cent (12 sur 34) des GMO avaient des soldes de comptes débiteurs non fiscaux en souffrance depuis plus de 365 jours.

Gestion des personnes

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 de la fonction publique du Canada. Cette composante de gestion (CG) 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 de faciliter l'élaboration de

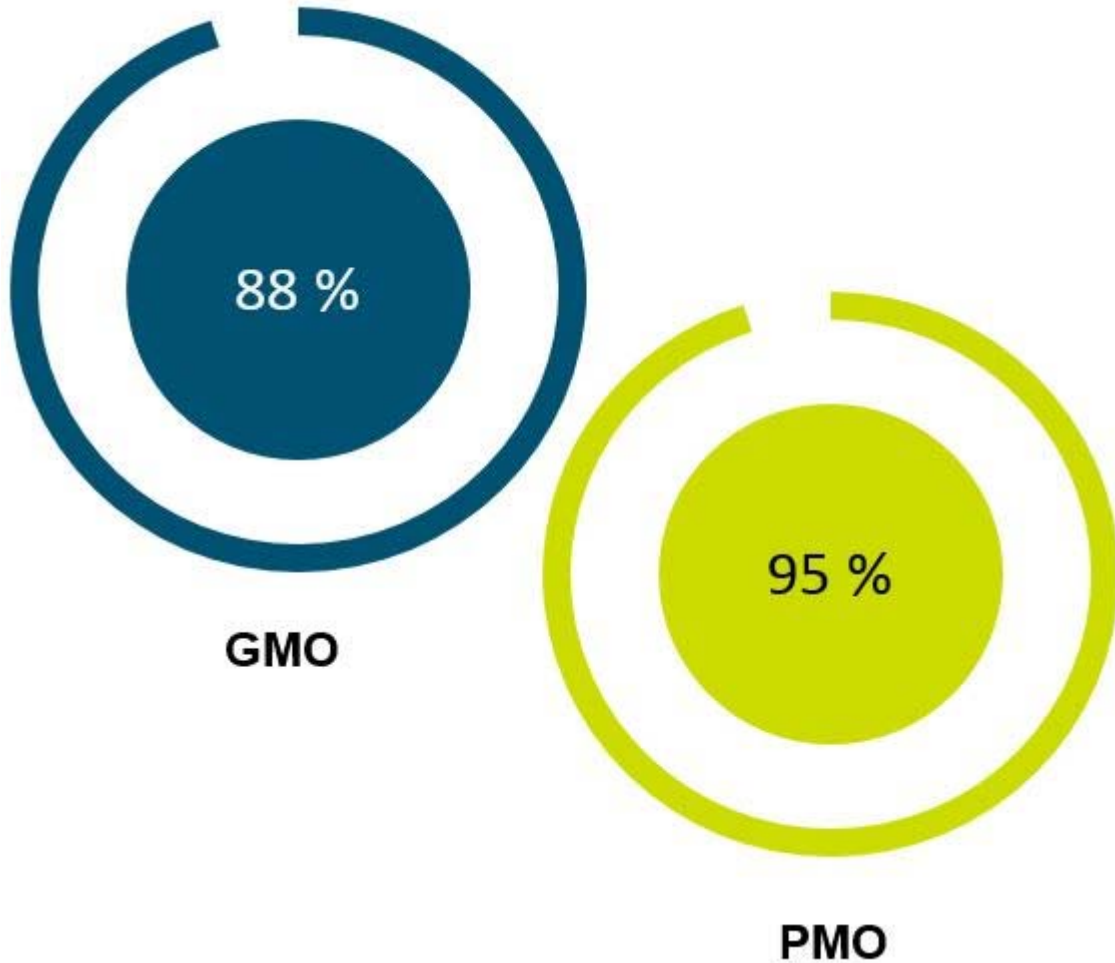
stratégies de gestion des personnes fondées sur les preuves. La méthodologie relative à la CG portant sur la gestion des personnes utilisée en 2017–2018 est composée de mesures qui s'articulent autour des trois domaines suivants :

- **Effectif** : Le gouvernement du Canada est résolu à se doter d'un effectif spécialisé et diversifié, capable de servir la population dans les deux langues officielles. Le maintien d'une culture de haut rendement au sein de la fonction publique est un engagement commun des gestionnaires, des employés et de leurs organisations. Le programme de gestion du rendement (PGR) pour les cadres favorise l'excellence en matière de rendement et l'amélioration des résultats organisationnels.
- **Culture organisationnelle** : Le gouvernement du Canada est déterminé à assurer un milieu de travail éthique, respectueux, diversifié et exempt de harcèlement et de discrimination. Le Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux (SAFF) permet aux employés d'exprimer leur opinion sur la santé de leur milieu de travail. Les résultats du SAFF et d'autres sondages auprès des employés aident à définir les priorités de gestion des organisations et mènent à la prise de mesures concrètes pour favoriser une fonction publique à haut rendement dévouée et éthique.
- **Structures et processus** : La fonction publique doit disposer de processus, de pratiques, de structures organisationnelles et d'outils efficaces et efficients pour appuyer la prise de décisions et la responsabilisation.

Tendances globales

- Les postes de cadres de 88 % des GMO (29 sur 33) et 95 % des PMO (19 sur 20) ne comptaient pas plus de trois niveaux d'EX se rapportant directement au sous-ministre. Ce faisant, ces organisations s'assurent que le nombre de niveaux hiérarchiques pour les cadres est approprié et conforme aux normes du gouvernement du Canada en matière de ressources humaines.

Figure 3 : Pourcentage des organisations comportant des postes de cadres n'ayant pas plus de trois niveaux d'EX se rapportant directement au sous-ministre



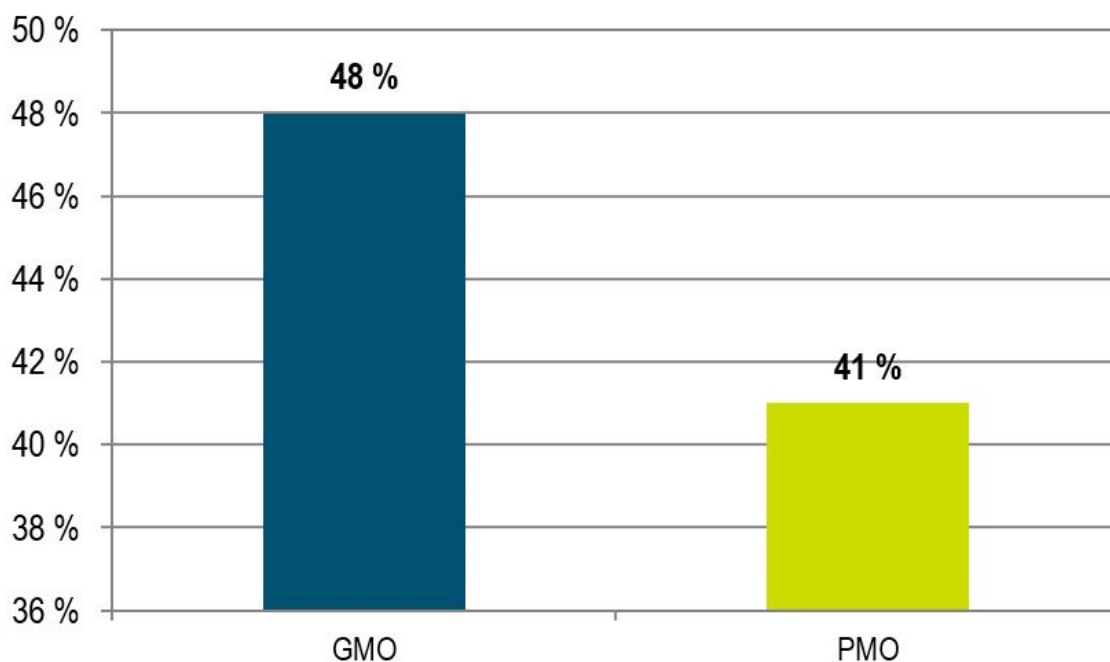
▼ Figure 3 - Version textuelle

	%
Grands ministères et organismes	88 %
Petits ministères et organismes	95 %

- Le pourcentage de cadres occupant un poste désigné bilingue dont les résultats aux évaluations des langues officielles sont valides a crû dans presque toutes les organisations. Cette hausse témoigne de la conformité des organisations aux éléments suivants :
 - aux attentes du gouvernement du Canada selon lesquelles les cadres doivent montrer l'exemple lorsqu'il s'agit de créer un environnement propice à l'utilisation des langues officielles ;
 - à la Politique et à la Directive sur les langues officielles pour la gestion des personnes.

- Le nombre moyen de congés de maladie payés a joué entre 7 et 16 jours, ce qui représente une diminution par rapport au dernier exercice pour 27 des 33 GMO. Une tendance similaire a été relevée auprès des PMO où le nombre moyen de congés de maladie a joué entre 7 et 13 jours, ce qui représente une diminution par rapport au dernier exercice pour 12 des 20 PMO. On encourage les organisations à maintenir le cap dans l'élaboration et la promotion de stratégies de mieux-être en milieu de travail.
- Parmi les organisations évaluées, 97 % (32 sur 33) des GMO et 80 % (16 sur 20) des PMO ont affirmé avoir incorporé la diversité et l'inclusion aux plans organisationnels stratégiques et de recrutement des ressources humaines. Ce résultat correspond à la perception partagée par les employés dans le SAFF de 2017, selon laquelle 76 % des employés ont soutenu que leur organisation a instauré des activités et des pratiques soutenant un milieu de travail diversifié.
- Les décisions de classification prises pour 48 % des postes occupés dans les GMO et pour 41 % des postes occupés dans les PMO dataient de plus de 5 ans. On encourage les organisations à passer régulièrement en revue les descriptions de travail afin de garantir qu'elles continuent de rendre correctement compte du travail effectué et récompensent les employés de manière juste, équitable et appropriée.

Figure 4 : Pourcentage des postes dotés dont la description de travail date de plus 5 ans



▼ Figure 4 - Version textuelle

	%
Grands ministères et organismes	48 %
Petits ministères et organismes	41 %

- On encourage les organisations à consacrer davantage d'efforts au bien-être de leurs employés, ce qui entraînerait une hausse de la productivité, du dévouement et du rendement de l'effectif. Selon le SAFF de 2017, un peu plus de la moitié des employés estimaient que leur milieu de travail était sain sur le plan psychologique. Par ailleurs, près du tiers des employés ont dit se sentir épuisés émotionnellement après leur journée de travail.

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

L'information, les données et la technologie permettent d'élaborer des programmes et des services numériques intégrés et sûrs, et de les offrir aux Canadiens. La méthodologie relative à la composante de gestion (CG) Gestion de l'information (GI) et de la technologie de l'information (TI) est composée de mesures qui s'articulent autour des cinq points suivants :

- **Gérance de la GI** : L'accès à l'information ouverte permet au gouvernement du Canada de répondre aux besoins de la population canadienne. L'utilisation de dépôts organisationnels désignés (systèmes de gestion électronique des documents et des dossiers [SGEDD]) facilite la tenue de documents tout au long du cycle de vie de l'information. Ainsi, les fonctionnaires peuvent utiliser l'information et les données de façon efficace à l'appui de la prise de décisions fondées sur des données probantes et de la prestation de services de qualité à l'interne et à l'externe. Le recours à un SGEDD (par exemple, GCDocs ou le SGDDI) favorise également l'adoption de pratiques de GI aux fins de la publication proactive et continue de l'information et des données du gouvernement du Canada (ouvert par défaut).
- **Habilitation des programmes et des services de GI** : Selon la Directive sur le gouvernement ouvert, les organisations sont tenues de maximiser la communication de l'information et des données gouvernementales à valeur opérationnelle afin d'appuyer la transparence, la reddition de comptes ainsi que la mobilisation des citoyens et d'optimiser les avantages socioéconomiques au moyen de la réutilisation, sous réserve des restrictions s'appliquant à la protection de la vie privée, à la confidentialité et à la sécurité.
- **Applications de TI** : Le gouvernement du Canada est résolu à offrir des services de TI adaptés et novateurs qui favorisent un gouvernement numérique, répondent aux

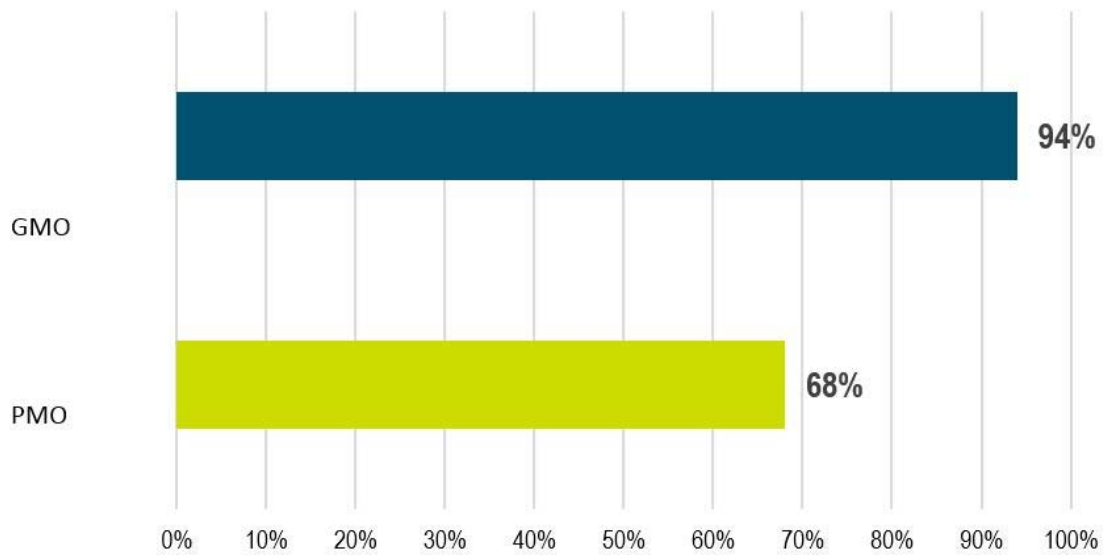
besoins opérationnels et améliorent l'expérience des utilisateurs finaux. Il cherche également à se doter d'une infrastructure organisationnelle sécurisée et résiliente qui permet la prestation fiable des programmes et des services. Le gouvernement du Canada s'engage à faire des investissements intelligents qui ont une grande valeur et qui sont rentables ainsi qu'à favoriser un effectif souple, connecté, hautement performant et doté d'outils modernes.

- **Harmonisation avec les priorités organisationnelles en matière de TI :** La Directive sur la gestion des technologies de l'information exige des organisations qu'elles appuient la gestion des TI à l'échelle du gouvernement en adoptant des pratiques de gestion souples, rigoureuses et matures. Ce faisant, elles seront en mesure de réduire le dédoublement d'efforts, d'adopter d'autres modèles de prestation de services (services communs et partagés), de favoriser l'harmonisation et l'interopérabilité, et d'optimiser la prestation de services numériques ouverts et accessibles aux Canadiens.
- **Infrastructure et opérations en matière de TI :** La Directive sur la gestion des technologies de l'information exige la mise en œuvre de services novateurs et adaptés. La mesure du rendement est essentielle à la promotion de services rentables et centrés sur les clients qui favorisent l'atteinte des objectifs liés à l'exécution des programmes ministériels. Ces mesures servent à déterminer si les processus de TI mis en œuvre au sein des organisations sont conformes aux attentes et à assurer la santé des systèmes de TI grâce à l'exercice d'une surveillance régulière visant à atténuer tout risque possible lié au vieillissement de la TI.

Tendances globales

- Des progrès continus ont été réalisés quant à la mise en œuvre de la Directive sur le gouvernement ouvert par rapport au dernier exercice. En date du 1^{er} novembre 2017, 94 % des Grands ministères et organismes (GMO) (32 sur 34) et 60 % (15 sur 25) des Petits ministères et organismes (PMO) ont publié des jeux de données sur le site Ouvert.canada.ca. Par ailleurs, 94 % des GMO (32 sur 34) et 68 % des PMO (17 sur 25) ont également mis à jour leur répertoire de données. Ces résultats montrent que des éléments fondamentaux de l'Initiative pour un gouvernement ouvert ont été mis en œuvre dans l'ensemble du gouvernement du Canada et favorisent la responsabilisation, la transparence et la prise de décisions éclairées.

Figure 5 : Pourcentage des organisations dont les répertoires de données ont été mis à jour depuis le 1^{er} novembre 2016



▼ Figure 5 - Version textuelle

	%
Grands ministères et organismes	94 %
Petits ministères et organismes	68 %

- Les plans de TI de 91 % des organisations (31 sur 34) étaient complets et de qualité, conformément à l'approche du gouvernement du Canada qui consiste à utiliser les mécanismes de production de rapports en place pour démontrer le niveau de maturité des pratiques de gérance de l'organisation.
- Soixante-seize pour cent des organisations (26 sur 34) ont réalisé une validation de principe visant des plateformes de nuage (consommation des services informatiques du fournisseur de services publics plutôt qu'acquisition et exploitation d'infrastructures informatiques telles que du matériel de stockage et des serveurs) au cours de la dernière année, ce qui confirme ainsi leur connaissance de la stratégie d'adoption de l'informatique en nuage du gouvernement du Canada et leur volonté d'y participer.
- Les GMO ont eu de la difficulté à gérer leurs ressources documentaires électroniques non structurées (documents Word, présentations, etc.) dans un répertoire organisationnel désigné; 53 % (18 sur 34) en ont géré moins de 10 % dans un SGEDD, et seulement 4 d'entre eux en ont sauvegardé plus de 50 %. L'ensemble des organisations doivent s'améliorer dans ce domaine afin d'appuyer la vision du gouvernement du Canada relativement à la politique sur le numérique et de favoriser la prestation de meilleurs services aux Canadiens. Le recours à un SGEDD est également essentiel à l'avancement de l'Initiative pour un gouvernement ouvert

(incluant ouvert par défaut) qui préconise la communication proactive de l'information de travail pour faciliter la transparence et la responsabilisation du gouvernement.

Gestion des résultats

La composante de gestion (CG) portant sur la gestion des résultats 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 assurer une gestion rentable et efficace dans l'ensemble du gouvernement. Les pratiques en matière de mesure du rendement sont évaluées afin de présenter, à l'échelle du système, la mesure globale dans laquelle les organisations créent, utilisent et communiquent de l'information sur le rendement de qualité. Ces données servent à éclairer la prise de décisions et la gestion des programmes afin qu'ils produisent les résultats attendus et permettent à l'organisation de progresser dans la réalisation de son mandat et de ses priorités. La méthodologie relative à la gestion des résultats utilisée en 2017–2018 est composée de mesures qui s'articulent autour des deux points suivants :

- **Disponibilité de l'information sur le rendement pour la prise de décisions** : Les organisations doivent connaître ce qui fonctionne et ce qui ne fonctionne pas, et apporter les améliorations nécessaires à leurs programmes. La disponibilité de renseignements de qualité sur le rendement est la première étape pour identifier les résultats atteints et les zones où des ressources doivent être affectées.
- **Utilisation de l'information sur le rendement dans la prise de décisions** : La Politique sur les résultats exige des organisations qu'elles utilisent l'information sur le rendement et les évaluations pour prendre des décisions en matière d'affectation de ressources et améliorer leurs résultats. Cette étape est cruciale pour permettre aux organisations de tirer parti de leurs investissements dans la mesure et l'évaluation du rendement.

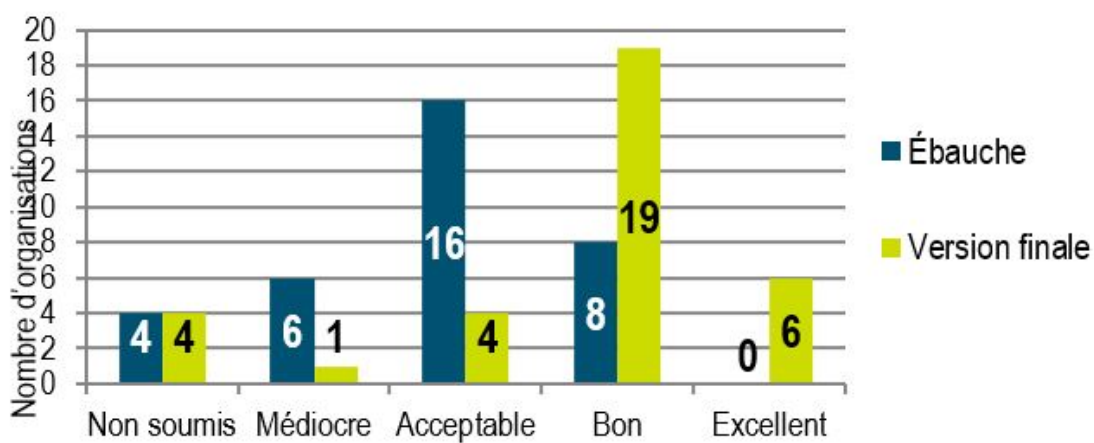
Tendances globales

- Dans l'ensemble, lorsqu'on leur a demandé de donner 3 à 5 exemples de l'utilisation de l'information sur la mesure et l'évaluation du rendement, les organisations ont démontré une bonne utilisation de cette information pour appuyer les décisions de la haute direction en matière d'affectation de ressources. Quatre-vingt-onze pour cent des GMO (31 sur 34) ont utilisé « souvent » ou « toujours » les renseignements relatifs à la mesure ou à l'évaluation du rendement dans le cadre du processus décisionnel de la haute direction. Par ailleurs, 97 % des GMO (31 sur 32) ont « souvent » ou « toujours » tenu compte des conclusions et des recommandations

d'évaluations dans le cadre du processus décisionnel de la haute direction en matière d'affectation de ressources.

- La qualité des annexes sur les résultats comprises dans les ébauches des présentations au Conseil du Trésor de 73 % des GMO (22 sur 30) a été jugée « faible » ou « moyenne ». Le SCT encourage les GMO à tout mettre en œuvre pour améliorer la qualité des ébauches de leurs présentations. Il est important que les ébauches des annexes sur les résultats soient de grande qualité, puisqu'elles témoignent de la capacité des organisations à produire des résultats et des indicateurs significatifs, et des efforts qu'elles déploient pour évaluer le rendement des programmes qu'elles proposent. La qualité des annexes donne également une bonne idée de la capacité des organisations à faire preuve d'excellence en ce qui trait à la mesure du rendement.

Figure 6 : Qualité des annexes sur les résultats compris dans les ébauches et versions finales des présentations au Conseil du Trésor des GMO



▼ Figure 6 - Version textuelle

	Non soumis		Médiocre		Acceptable		Bon	
	Ébauche	Version finale	Ébauche	Version finale	Ébauche	Version finale	Ébauche	Version finale
Nombre d'organisations	4	4	6	1	16	4	8	0

- Quarante-cinq pour cent des GMO (13 sur 29) ont mis en œuvre, lors de l'année prévue, moins de 70 % des mesures comprises dans le plan d'action de la gestion de l'évaluation, alors que 21 % des GMO (6 sur 29) en ont mis en œuvre moins de

50 %. Le SCT encourage les GMO à mettre en œuvre un plus grand nombre des mesures prévues dans leur plan d'action de la gestion de l'évaluation dans les délais impartis. La mise en œuvre des mesures prévues dans le plan d'action de la gestion de l'évaluation permet d'améliorer l'exécution et les résultats des programmes de l'organisation.

- Seulement, 38 % des GMO ont « toujours » utilisé les renseignements tirés de la mesure et de l'évaluation du rendement aux fins de la prise de décisions sur l'affectation des ressources.

Rendement par composante de gestion propre aux organisations

► Dans cette section

Gestion des services acquis et des actifs

La composante de gestion (CG) portant sur la gestion des services acquis et des actifs vise à effectuer une surveillance des contrôles et des pratiques liés à la planification des investissements ainsi qu'à la gestion des projets, des acquisitions, des biens immobiliers et des biens matériels. Les 10 organisations (toutes des GMO) évaluées relativement à cette CG figurent parmi celles qui dépensent le plus pour acquérir des biens et services, puisque, ensemble, elles étaient responsables de 77 % de toutes les dépenses fédérales en 2016–2017 (21,2 milliards de dollars sur 27,5 milliards de dollars). Seulement 8 des 10 organisations furent évaluées par rapport aux questions portant sur les biens immobiliers, puisqu'elles possèdent la garde de leurs biens immobiliers. La méthodologie relative à la gestion des services acquis et des actifs utilisée en 2017–2018 est composée de mesures s'articulant autour des trois domaines suivants :

- **Planification des investissements et gestion des projets** : La Politique de planification des investissements exige des organisations qu'elles procèdent à la planification et à l'entretien des investissements liés à la gouvernance, aux systèmes et au personnel. La planification des investissements devrait faciliter l'atteinte des objectifs stratégiques de l'organisation et tenir compte des perspectives horizontales et pangouvernementales. La Politique sur la gestion de projets exige que les projets soient gérés d'une façon correspondant à leurs niveaux de complexité et de risque. Les organisations devraient donner des conseils à leur ministre au moins une fois par année, soit après l'approbation du plan d'investissement par le Conseil du

Trésor. Elles devraient aussi documenter le rendement des projets et mettre en œuvre des stratégies visant à pallier les failles.

- **Approvisionnement** : L'approvisionnement constitue une partie intégrante de la planification des investissements, une fonction qui a toujours été considérée comme un défi par de nombreuses organisations. La mise en place de pratiques solides en matière de planification est essentielle à la promotion d'un processus d'approvisionnement équitable, ouvert et transparent.
- **Biens immobiliers et matériel** : Le cadre de gestion des biens immobiliers et le cadre de gestion du matériel, tel qu'ils sont exigés par la Politique sur la gestion des biens immobiliers et la Politique sur la gestion du matériel, garantissent que les actifs appuient l'atteinte des objectifs des programmes, favorisent une gestion active des portefeuilles et facilitent la prise de décisions opportunes, intégrées et éclairées. Les cadres devraient comprendre des structures, des politiques et des pratiques bien définies en matière de responsabilisation et de prise de décisions, qui permettent d'atténuer les risques et de déterminer les systèmes qui devraient être établis pour obtenir des renseignements utiles sur les finances et le rendement.

Tendances globales

- Les 8 organisations évaluées par rapport à leur gestion des biens immobiliers ont affirmé disposer de renseignements complets et exacts sur les biens immobiliers (terrains et édifices), conformément à la Partie 1 de la Norme sur l'établissement de rapports sur les biens immobiliers. La production de renseignements précis, fiables et complets sur les biens immobiliers et le matériel est considérée comme une exigence de base de tout régime sain de gestion des biens.
- Quatre-vingt-neuf pour cent des marchés visant l'acquisition de biens, de services et de construction, et dont la valeur est supérieure à 25 000 \$, ont été attribués à l'issue d'un processus concurrentiel. Cette façon de faire est équitable et conforme aux politiques du gouvernement du Canada.
- On encourage les organisations à améliorer leur bilan en ce qui a trait à l'établissement d'un ensemble complet d'indicateurs de rendement liés à l'état physique, à la fonctionnalité, à l'utilisation et au rendement financier pour pouvoir mieux évaluer la mesure dans laquelle leurs biens immobiliers répondent aux exigences des programmes.
- Les organisations ont démontré qu'elles ont intégré les leçons qu'elles ont apprises à leurs pratiques exemplaires en matière de gestion de projets. Toutefois, les organisations ont eu du mal à démontrer qu'elles ont systématiquement examiné et pris en compte les leçons tirées de projets passés lors de la planification et du choix des nouveaux projets.

- Bien que toutes les organisations évaluées aient encouragé la prestation de formation aux employés participant à la gestion des projets, les stratégies de formation n'ont pas été mises en œuvre à l'échelle de l'organisation et certaines organisations n'ont effectué aucun suivi de la formation en gestion de projets offerte aux employés. Le SCT encourage les organisations à élaborer une stratégie organisationnelle en matière de gestion de projets, qui englobe les composantes de planification et de production de rapports de la formation à l'intention des employés.

Gestion de la sécurité

Une gestion de la sécurité saine et intégrée appuie la continuité et l'intégrité de l'exécution des programmes et des services qui contribuent à la santé, au bien-être économique, à la sûreté et à la sécurité des Canadiens, et permet de relever les défis d'un environnement de risque dynamique et en constante évolution. La composante de gestion (CG) portant sur la gestion de la sécurité offre une vue d'ensemble des pratiques d'évaluation et d'atténuation des risques des organisations dans le but de soutenir la mise en œuvre sécuritaire des programmes et des services en se penchant sur la conformité et le rendement de celles-ci à l'égard de la planification de la sécurité organisationnelle et de la planification de la continuité des activités en matière de contrôles de sécurité, de sécurité physique, de sécurité de la technologie de l'information et de cybersécurité. Vingt GMO ont été évalués par rapport à cette CG. La méthodologie relative à la gestion de la sécurité utilisée en 2017–2018 est composée de mesures qui s'articulent autour des deux domaines suivants :

- **Gestion efficace et intégrée de la sécurité** : Un plan de sécurité ministériel (PSM) énonce les stratégies d'atténuation des risques mises en œuvre à l'échelle d'une l'organisation et les priorités afin de renforcer les pratiques et les contrôles de sécurité, et établit un cadre de surveillance et de reddition de comptes concernant la réalisation des priorités et des objectifs en matière de sécurité. Le respect des attentes en matière de conformité et de rendement des principales pratiques de gestion pour la planification de la sécurité de l'organisation est important puisque ces pratiques facilitent la gestion de la sécurité pangouvernementale et appuient le processus de décisions opérationnelles, l'efficacité et la responsabilisation de l'organisation.
- **Gestion de la sécurité**
 - Planification de la continuité des activités

En cas d'interruption des services, la mise en œuvre des plans de continuité des activités (PCA) permettra d'assurer la disponibilité continue des services essentiels à la santé, à la sûreté, à la sécurité ou au bien-être économique des Canadiens, de même que des ressources et des biens connexes, et le fonctionnement efficace du gouvernement.

Sécurité physique

Le contrôle de la sécurité physique et des pratiques de gestion connexes vise à déceler tout accès non autorisé, à s'en protéger et à atténuer les risques de violence en milieu de travail.

Sécurité des TI

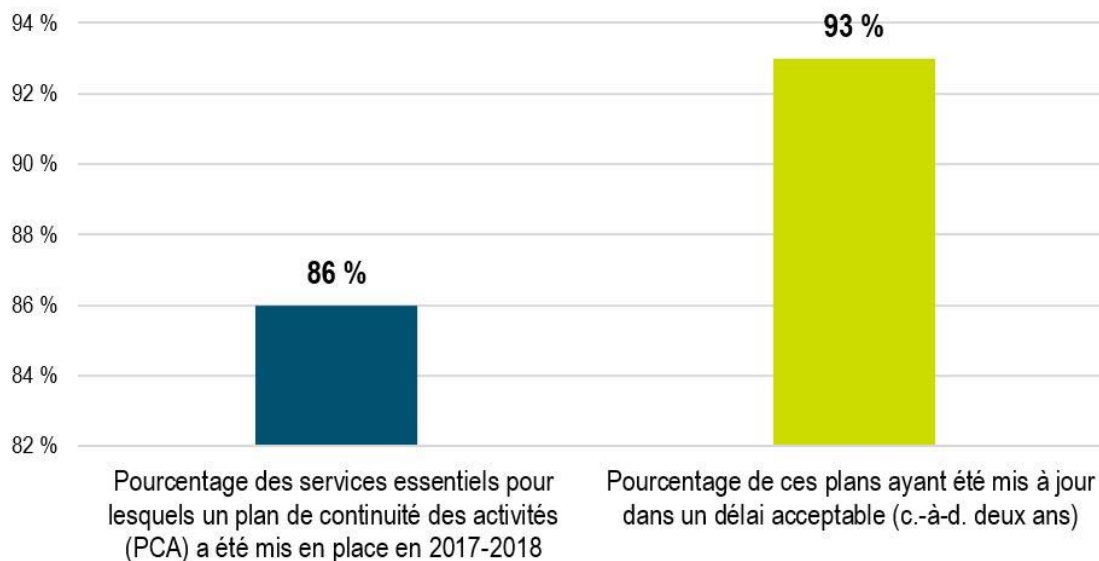
L'autorisation officielle des applications appuyant la prestation des services essentiels d'un organisme, ainsi que la gestion des vulnérabilités des systèmes de TI et des applications, sont des pratiques clés de sécurité informatique qui peuvent atténuer l'exposition aux risques.

Tendances globales

Toutes les organisations disposaient d'un PSM approuvé par l'administrateur général. Par ailleurs, les organisations se sont assurées que leur PSM contient les priorités annuelles en matière de gestion de la sécurité.

- Quatre-vingt-six pour cent des services essentiels disposaient d'un PCA pour 2017-2018. Quatre-vingt-treize pour cent de ces plans ont été mis à jour dans un délai acceptable (c'est-à-dire, deux ans).

Figure 7 : Plans de continuité des activités



▼ Figure 7 - Version textuelle

	%
Pourcentage des services essentiels pour lesquels un plan de continuité des activités (PCA) a été mis en place en 2017-2018	86%
Pourcentage de ces plans ayant été mis à jour dans un délai acceptable (c.-à-d. deux ans)	93%

- Quatre-vingt-huit pour cent des applications essentielles à la mission (711 sur 805) en activité ont été approuvées (entièrement ou provisoirement). Ce résultat démontre que les organisations évaluent les risques que ces applications présentent pour leurs programmes et leurs services.
- Quatre-vingt-dix pour cent des organisations (18 sur 20) se sont assuré que les correctifs (solutions aux nouveaux problèmes de TI) avaient été correctement installés, ce qui contribue à la protection efficace des systèmes et des actifs contre les vulnérabilités connues.
- En 2016-2017, 17 organisations ont établi des priorités en matière de sécurité dans leur PSM, un plan qui assure en fin de compte la continuité et l'intégrité de la prestation des programmes et des services. Comparativement aux résultats de 2015-2016, 47 % de ces organisations (8 sur 17) ont accompli moins d'activités que prévu dans leur PSM respectif. Ces organisations sont encouragées à évaluer les causes de la diminution des réalisations des activités prévues et à chercher des occasions d'harmoniser les priorités et les ressources en matière de sécurité pour

atteindre les objectifs établis dans le PSM afin d'obtenir les résultats de sécurité souhaités.

- Les applications essentielles à la mission appuient des programmes et des services qui, s'ils sont compromis ou indisponibles, peuvent nuire gravement à la santé, à la sûreté, à la sécurité ou au bien-être économique des Canadiens ou au fonctionnement efficace du gouvernement. Toutes les applications informatiques doivent faire l'objet d'une évaluation de sécurité et être autorisées à fonctionner. Dans le cas où d'autres garanties sont nécessaires pour atténuer les risques existants, l'autorisation aura des conditions qui doivent être remplies par un plan d'action. Lors du cycle du CRG de 2017-2018, l'examen des applications essentielles à la mission fonctionnant avec des conditions a révélé que très peu d'organisations ont réussi à mettre en œuvre les mesures nécessaires pour atténuer les risques connus de ces applications. Seulement 19 % des organisations (3 sur 16) ont été en mesure de compléter 60 % ou plus des activités d'atténuation des risques.
- Même si les organisations reconnaissent la nécessité de disposer de processus et d'outils qui appuient la surveillance et l'évaluation de la gestion des correctifs, l'application uniforme de correctifs aux systèmes dans les délais recommandés par le Centre de la sécurité des télécommunications n'a pas encore été pleinement réalisée par l'ensemble des organisations évaluées. Le respect de ces délais permet de réduire le temps d'exposition aux vulnérabilités, et le fait de garantir l'uniformité dans l'ensemble du groupe facilite le suivi et la mesure du rendement à l'échelle du gouvernement du Canada.

Gestion des services

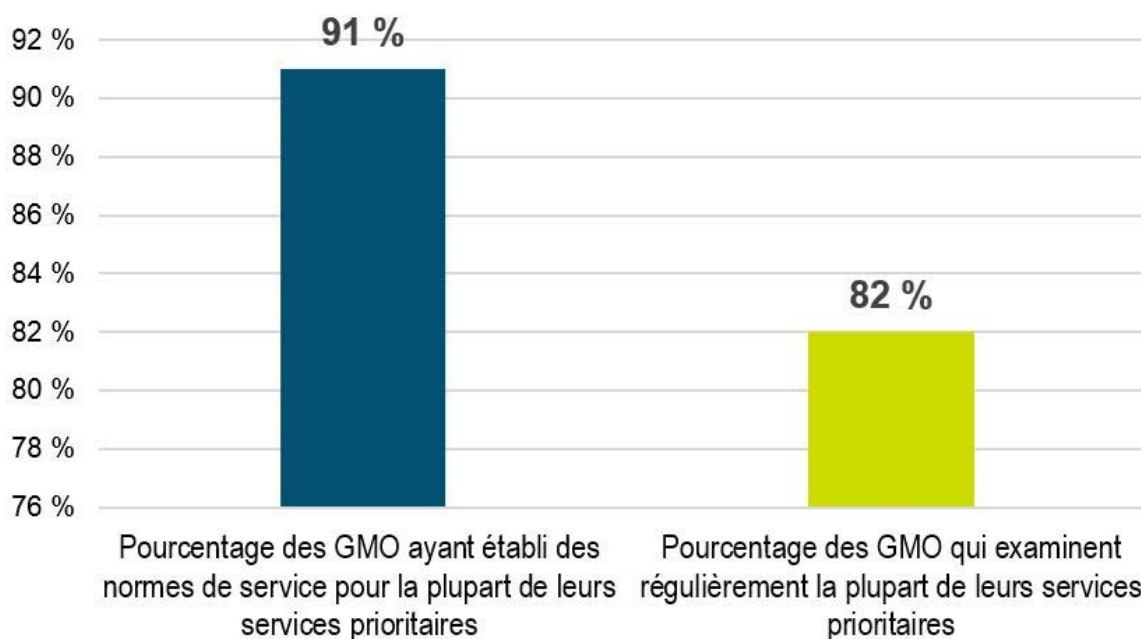
La gestion efficace des services du gouvernement contribue à l'optimisation des ressources, assure un haut niveau de satisfaction de la clientèle et inspire confiance à l'égard du gouvernement. Par la mise en œuvre de la Politique sur les services et de la Stratégie en matière de services, le gouvernement du Canada cherche à améliorer la prestation de ses services en ligne et à établir de nouvelles normes de rendement pour améliorer l'expérience des Canadiens en tant que clients. La composante de gestion (CG) portant sur la gestion des services appuie la surveillance de la Politique sur les services, laquelle vise l'adoption d'une approche pangouvernementale plus stratégique et plus cohérente pour la conception et la prestation de services, ce qui comprend l'établissement de normes de services rigoureuses, la prévalence des services en ligne et la mise en place de mécanismes de rétroaction efficaces pour les clients. Onze GMO ont été évalués par rapport à cette CG. La méthodologie relative à la gestion des services utilisée en 2017-2018 est composée de mesures visant un seul domaine général :

- **Rendement en matière de services : perspective axée sur le client** : La Politique sur les services exige que les normes de service concernant la prestation de services prioritaires soient mises à la disposition des clients sur Canada.ca dans le cas des services externes, et au moyen d'outils internes de collaboration dans celui des services internes intégrés. Les normes de service établissent les attentes quant au niveau de service que les clients doivent recevoir, et elles sont essentielles pour déterminer la satisfaction des clients relativement aux services du gouvernement du Canada.

Tendances globales

- Alors que 82 % (9 sur 11) des organisations ont réalisé des évaluations de la satisfaction de la clientèle pour une partie de leurs services prioritaires, seulement 4 organisations l'ont fait pour tous leurs services prioritaires.
- Quarante-deux pour cent (10 sur 11) des GMO ont mis au point des normes de service pour la plupart de leurs services prioritaires, et 82 % (9 sur 11) d'entre celles-ci en ont examiné plus de 80 % régulièrement.

Figure 8 : Normes de service



▼ Figure 8 - Version textuelle

	%
Pourcentage des GMO ayant établi des normes de service pour la plupart de leurs services prioritaires	91%

Pourcentage des GMO qui examinent régulièrement la plupart de leurs services prioritaires
--

82%

- Le respect des objectifs des normes de service offre une bonne indication du rendement général des services au sein des organisations et permet d'étayer le processus décisionnel sur la gestion des services, y compris l'affectation de ressources à l'interne. Quatre-vingt-deux pour cent (9 sur 11) des organisations ont eu du mal à respecter les normes de service qu'elles ont établies.
- Bien qu'on ait observé une légère hausse du nombre de services exécutés en ligne de bout en bout au cours de la dernière année, des progrès doivent encore être réalisés. L'offre accrue de services en ligne rend les organisations plus accessibles et la prestation de ses services plus efficace.
- La surveillance de la rétroaction des clients est une bonne pratique de gestion pour déterminer les améliorations qui doivent être apportées aux services. Seulement 45 % (5 sur 11) des organisations se sont servi de la rétroaction de leurs clients pour améliorer leurs services prioritaires, ce qui indique que des efforts supplémentaires sont nécessaires pour améliorer les services en fonction des besoins des clients.

Date de modification :

2018-09-21