



Respect ♦ Intégrité ♦ Excellence ♦ Leadership

Au service du
GOUVERNEMENT,
au service des
CANADIENS.

2017–2018 RAPPORT SUR LES RÉSULTATS MINISTÉRIELS SERVICES PUBLICS ET APPROVISIONNEMENT CANADA

Carla Qualtrough, C.P., députée
Ministre des Services publics et de l'Approvisionnement
et de l'Accessibilité

Numéro de catalogue : P1-34F-PDF
ISSN : 2561-2077

Table des matières

Message de la ministre	1
Aperçu de nos résultats	3
Section I : Raison d'être, mandat et rôle : composition et responsabilités	9
1.1 Raison d'être	9
1.2 Rôle et mandat	9
Section II : Contexte opérationnel et principaux risques	11
2.1 Contexte opérationnel	11
2.2 Principaux risques	12
Section III : Ce que nous avons accompli	23
3.1 Programmes	23
Programme 1.1 : Approvisionnements	24
Programme 1.2 : Gestion des locaux et services immobiliers	31
Programme 1.3 : Receveur général du Canada	42
Programme 1.4 : Programmes et services d'intégrité	45
Programme 1.5 : Administration de la paye et des pensions fédérales	50
Programme 1.6 : Gestion linguistique et services connexes	55
Programme 1.7 : Programmes et services spécialisés	59
Programme 1.8 : Ombudsman de l'approvisionnement	63
3.2 Services internes	66
SI 1. Services de gestion et de surveillance	66
SI 2. Services des communications	68
SI 3. Services juridiques	69
SI 4. Services de gestion des ressources humaines	69
SI 5. Services de gestion financière	70
SI 6. Services de gestion de l'information	71
SI 7. Services de technologie de l'information	71
SI 8. Services immobiliers	72
SI 9. Services du matériel	72
SI 10. Services d'acquisition	73
Section IV : Analyse des tendances en matière de dépenses et de ressources humaines	75
4.1 Dépenses réelles	75
4.2 Ressources humaines réelles (équivalents temps plein)	77
4.3 Dépenses par crédit voté	78
4.4 Dépenses et activités du gouvernement du Canada	79
4.5 États financiers et faits saillants des états financiers	79

Section V : Renseignements supplémentaires	83
5.1 Renseignements ministériels	83
5.2 Renseignements connexes sur les programmes de niveau inférieur	86
5.3 Tableaux de renseignements supplémentaires	86
5.4 Dépenses fiscales fédérales	86
5.5 Coordonnées de l'organisation	86
Annexe : Définitions	87
Notes en fin d'ouvrage	91



Message de la ministre

Services publics et Approvisionnement Canada (SPAC) continue d'offrir efficacement des services et des programmes de première qualité à l'appui des activités quotidiennes du gouvernement. En outre, il apporte une valeur ajoutée et assure une saine intendance au nom de tous les Canadiens. C'est avec fierté que je présente le Rapport sur les résultats ministériels de 2017-2018, qui souligne les réalisations du Ministère dans le cadre de l'accomplissement de son mandat complexe.

S'assurer que les employés de la fonction publique sont payés correctement constitue une priorité pour SPAC. Aucun problème n'est plus important pour la fonction publique que celui de Phénix, et le gouvernement lui accorde la priorité absolue. En novembre 2017, SPAC a présenté un certain nombre de mesures visant à stabiliser la paye, lesquelles se divisent en quatre

catégories : prise de décisions responsables et éclairées, partenariats et mobilisation, amélioration des processus et de la technologie, et renforcement de la capacité et de la prestation de services. Les mesures concrètes liées à ces catégories permettront de résoudre les problèmes de paye qui accablent les fonctionnaires canadiens dévoués. SPAC continue d'améliorer les opérations de la paye et la prestation des services de paye en collaborant avec les syndicats, les autres ministères et les intervenants. Le gouvernement est très reconnaissant envers les employés, et nous continuons de prendre des mesures afin qu'ils soient payés correctement et à temps.

En décembre 2017, le gouvernement du Canada a tenu sa promesse de lancer un processus concurrentiel ouvert et transparent afin de remplacer sa flotte de chasseurs. Il continue de faire des progrès relativement à l'achat de 88 appareils de pointe. De plus, nous travaillons en étroite collaboration avec le gouvernement australien pour conclure une entente quant à l'achat de dix-huit chasseurs F/A-18 ainsi que de l'équipement et des pièces de rechange connexes nécessaires pour compléter la flotte actuelle de CF-18. Nous nous attendons à recevoir les deux premiers chasseurs de l'Australie au printemps 2019.

La Stratégie nationale de construction navale du Canada demeure une grande priorité pour SPAC. Trois navires hauturiers de science halieutique sont actuellement en construction, de même que les trois premiers navires de patrouille extracôtiers et de l'Arctique. De plus, les travaux de construction des navires de soutien interarmées ont

débuté. En mettant l'accent sur trois piliers, soit la construction de grands navires, la construction de petits navires ainsi que la réparation, le radoub et l'entretien des navires, la Stratégie génère d'importantes retombées économiques dans l'ensemble du pays et préserve la vigueur de notre industrie maritime. En tant qu'acheteur central du gouvernement, SPAC a élaboré un programme exhaustif pour veiller à ce que ses processus d'approvisionnement offrent les meilleurs résultats possibles pour les Canadiens. Mentionnons notamment la mise en œuvre d'un système d'approvisionnement électronique, l'amélioration des relations avec les fournisseurs par le biais d'une nouvelle approche en matière de rendement des fournisseurs, la simplification des contrats et l'augmentation des possibilités pour les petits et moyens fournisseurs diversifiés.

À l'appui des marchés et des processus d'approvisionnement équitables et ouverts, SPAC a poursuivi son travail sur le Régime d'intégrité pangouvernemental qui permet de veiller à ce que le gouvernement fasse affaire avec des fournisseurs éthiques. Les résultats du travail accompli au cours de la dernière année nous permettront de modifier la politique afin de tenir les entreprises responsables de leur conduite, tout en protégeant les dépenses fédérales.

Les édifices du Parlement du Canada sont des figures emblématiques nationales. La revitalisation et la rénovation de ces importants édifices continuent d'être une priorité pour SPAC. La restauration et la modernisation du Centre de conférences du gouvernement et de l'édifice de l'Ouest constituent des projets énormes et complexes. Ils

exigent une planification minutieuse à long terme avec nos partenaires parlementaires, afin de répondre à leurs besoins et de s'assurer que le Parlement reste fonctionnel et que la Colline demeure accessible aux visiteurs et aux touristes durant les travaux.

Nous continuerons de collaborer avec nos partenaires parlementaires afin d'assurer une transition harmonieuse des activités parlementaires qui sont réalisées dans l'édifice du Centre vers le Centre de conférences du gouvernement et l'édifice de l'Ouest, tout en veillant à ce que le Parlement soit modernisé et qu'il demeure un symbole de la tradition démocratique du Canada.

Enfin, SPAC a dépassé son objectif de réduction des émissions de gaz à effet de serre (GES) de 40 %, en réduisant ses émissions annuelles de GES provenant de son portefeuille de biens immobiliers et de son parc de véhicules de 54 % par rapport aux données de référence de 2005.

Ce ne sont là que quelques faits marquants de la dernière année. Je vous invite à lire ce rapport dans son intégralité pour en savoir plus sur le travail que fait SPAC au nom des Canadiens. Le succès de SPAC au cours de la dernière année est attribuable en grande partie au travail acharné, au dévouement et à l'esprit d'innovation de ses employés talentueux. J'apprécie et salue leurs efforts. En ce qui concerne l'avenir, nous continuerons de travailler ensemble pour offrir un excellent service aux Canadiens.

Carla Qualtrough, C.P., députée
Ministre des Services publics et
de l'Approvisionnement et de
l'Accessibilité 🍁



Le 21 juin 2017, le premier ministre a annoncé que l'ancienne ambassade des États-Unis située au 100, rue Wellington deviendra un lieu national consacré aux peuples autochtones

Aperçu de nos résultats

Quels fonds ont été utilisés?

Dépenses (autorisations utilisées) de Services publics et Approvisionnement Canada (SPAC) en 2017–2018 : **3 660 908 325 \$**

Qui a participé?

Nombre d'équivalents temps plein de SPAC en 2017-2018 : **13 581,68**

Principales réalisations

Programme 1.1 : Approvisionnements

Principales priorités	Réalisations
Processus concurrentiel ouvert et transparent afin de remplacer les chasseurs CF-18	Le 12 décembre 2017, le gouvernement a lancé un processus concurrentiel ouvert et transparent afin de remplacer les chasseurs du Canada. Le gouvernement a aussi annoncé sa décision de procéder à l'achat de dix-huit chasseurs F/A-18 de l'Australie ainsi que de l'équipement et des pièces de rechange connexes nécessaires pour compléter la flotte actuelle jusqu'à ce que la nouvelle flotte permanente soit en place et entièrement opérationnelle.
Modernisation de l'approvisionnement	SPAC a élaboré un programme complet pour la modernisation de l'approvisionnement afin de s'assurer que les achats du gouvernement sont rentables pour les Canadiens et appuient les priorités socioéconomiques. Ce programme comprend un certain nombre d'initiatives visant à simplifier et à accélérer la vente de biens des fournisseurs au gouvernement, comme l'élaboration d'une solution d'achats électroniques (SAE), la simplification des contrats et l'expérimentation de nouvelles méthodes d'approvisionnement.
Établissement de l'ordre des priorités de la Stratégie nationale de construction navale (SNCN)	<p>La construction des trois premiers navires de patrouille extracôtiers et de l'Arctique ainsi que des trois navires hauturiers de science halieutique est en cours. Le pétrolier ravitailleur d'escadre provisoire, le N/M <i>Asterix</i>, a été mis en service en janvier 2018, et les premiers nouveaux bateaux de recherche et de sauvetage ont été livrés en novembre et en décembre 2017. La demande de propositions concurrentielle pour la conception de la flotte de navires de combat canadiens a pris fin en novembre 2017, et le processus d'évaluation des soumissions va bon train.</p> <p>La SNCN continue de générer d'importantes retombées économiques à l'échelle du pays. En 2017, près de 1,3 milliard de dollars en nouveaux contrats ont été attribués partout au pays dans le cadre de la SNCN.</p>

Programme 1.2 : Gestion des locaux et services immobiliers

Principales priorités	Réalisations
Logement abordable	<p>À l'appui de la Stratégie des partenariats de lutte contre l'itinérance, SPAC a offert deux biens excédentaires aux organisations de lutte contre l'itinérance au cours de l'exercice 2017–2018.</p> <p>SPAC a aussi fait partie intégrante du groupe de travail dirigé par la Société canadienne d'hypothèques et de logement (SCHL), en vue d'élaborer les outils et les processus relatifs à l'Initiative des terrains fédéraux. En tant que gardien, SPAC a commencé à utiliser l'outil d'évaluation préalable avec son inventaire actuel de biens excédentaires pour évaluer son inventaire actuel de biens excédentaires, et continuera de faire preuve de leadership et d'un engagement ferme à l'égard de la réussite de cette initiative.</p>

Programme 1.2 Gestion des locaux et services immobiliers (suite)

Principales priorités	Réalisations
Milieus de travail novateurs et modernes	<p>Au cours de l'exercice 2017-2018, SPAC a installé une technologie liée aux bâtiments intelligents dans 61 bâtiments appartenant à l'État. Cette technologie a pour but d'améliorer la façon dont les propriétaires surveillent et contrôlent les systèmes mécaniques, de chauffage, de climatisation et d'éclairage, afin d'améliorer l'efficacité. À ce jour, l'initiative a permis de réaliser des économies d'énergie de 11 % (2 millions de dollars).</p> <p>SPAC a aussi entamé et/ou réalisé plus de 175 projets axés sur les locaux dans l'ensemble des régions afin de promouvoir les méthodes de travail souples et un plus grand soutien relativement à la santé des employés. Environ 70 % des employés ont indiqué qu'ils préfèrent leur nouvel espace de travail à l'ancien.</p>
Paiements versés en remplacement d'impôts (PERI)	<p>SPAC a versé des paiements d'environ 576 millions de dollars à 1 143 administrations locales du Canada dans le cadre du programme des PERI.</p>
Vision et plan à long terme	<ul style="list-style-type: none"> • Les principales activités de construction à l'édifice de l'Ouest, au Centre de conférences du gouvernement et à la phase 1 du Centre d'accueil des visiteurs ont progressé de façon considérable. Ces projets sont en bonne voie pour assurer une transition harmonieuse des activités parlementaires de l'édifice du Centre aux édifices nouvellement restaurés en janvier 2019. • Le projet complexe de la réhabilitation de l'édifice du Centre a progressé au cours de la dernière année. Un programme d'inspection a été lancé à l'été 2017 pour examiner l'état des immeubles et aider à préciser les coûts, la portée et le calendrier. Le Ministère a aussi mis sur pied divers projets habilitants visant à s'acquitter des travaux nécessaires avant d'entamer la réhabilitation de l'édifice de l'Ouest. • Le 21 juin 2017, le premier ministre a annoncé que l'ancienne ambassade des États-Unis située au 100, rue Wellington deviendra un lieu national consacré aux peuples autochtones. Depuis, SPAC, a aidé Relations Couronne-Autochtones et Affaires du Nord Canada (RCAANC) à mettre sur pied un groupe de travail pour concevoir et élaborer ce projet historique. Ce groupe de travail est constitué de l'Assemblée des Premières Nations, d'Inuit Tapiriit Kanatami et du Conseil national des Métis, de même que de représentants de SPAC et de RCAANC.

Programme 1.3 : Receveur général du Canada

Principales priorités	Réalisations
Modernisation de la fonction de receveur général	<p>SPAC a réalisé des progrès quant à l'initiative pluriannuelle de modernisation de la fonction de receveur général en menant une évaluation préliminaire des options et en élaborant une feuille de route pour le renouvellement de ses systèmes de trésorerie. Cela comprend le versement plus rapide des paiements par dépôt direct, le remplacement des processus d'autorisation et d'authentification électroniques désuets ainsi que le soutien pour la saisie des dépôts à distance afin de permettre aux ministères de déposer des fonds.</p>

Programme 1.4 : Programmes et services d'intégrité

Principales priorités	Réalisations
Régime d'intégrité pangouvernemental	<p>La lutte contre les actes répréhensibles des entreprises protège l'intégrité des marchés, élimine les obstacles à la croissance économique et favorise une concurrence équitable, ce qui permet d'assurer la croissance du nombre d'emplois pour les Canadiens. Selon les commentaires reçus durant une consultation publique à l'automne 2017 et comme il est énoncé dans le budget de 2018, le gouvernement du Canada a annoncé qu'il améliorera le Régime d'intégrité pangouvernementalⁱ en révisant la Politique d'inadmissibilité et de suspension, laquelle entrera en vigueur le 1^{er} janvier 2019 à la suite des consultations. Les changements apportés à la Politique devraient renforcer le Régime d'intégrité en le rendant plus robuste. Les changements devraient aussi offrir une plus grande souplesse et ayant une plus grande souplesse dans le cadre des décisions de radiation.</p> <p>En avril 2017, la Ligne antifraude pour les contrats fédéraux a été créée en partenariat avec le Bureau de la concurrence et la Gendarmerie royale du Canada, afin de protéger davantage l'intégrité des ententes immobilières et des contrats du gouvernement fédéral.</p>

Programme 1.5 : Administration de la paye et des pensions fédérales

Principales priorités	Réalisations
Administration de la paye et des pensions	<ul style="list-style-type: none"> Le gouvernement du Canada s'engage à stabiliser le système de paye et à soutenir les employés qui éprouvent des problèmes de paye. En novembre 2017, SPAC a présenté une série intégrée de mesures, divisées en quatre grandes catégories : prise de décisions responsables et éclairées, partenariats et mobilisation, amélioration des processus et de la technologie, et renforcement de la capacité et de la prestation des services. Le plan vise à éliminer l'arriéré de mouvements de paye et à améliorer le système et le processus de façon à ce que les nouveaux mouvements de paye puissent être traités le plus rapidement possible, afin de réduire au minimum les délais d'attente des employés. Il reste encore beaucoup de travail à faire, mais des progrès ont été réalisés à l'égard de plusieurs mesures, ce qui nous a permis de renforcer la gouvernance, d'obtenir de meilleures données pour faciliter la prise de décisions, d'accroître la collaboration avec les ministères et les organismes, ainsi que d'améliorer le soutien aux employés. Plus particulièrement, le Centre des services de paye a lancé un projet pilote dans le cadre duquel les employés de la rémunération ont été divisés dans des groupes spécialisés se concentrant sur des ministères et des organismes spécifiques. L'objectif était d'être plus efficace et de permettre au personnel de la rémunération de fournir un soutien plus personnalisé aux employés. Ce projet connaît un grand succès. En fait, depuis le début du projet en décembre 2017, l'arriéré global des trois ministères pilotes a été réduit de 24 %, le nombre d'employés qui éprouvent des problèmes de paye a diminué de 11 % et les normes de service pour les nouveaux mouvements ont été respectées 88 % du temps. Le Centre des pensions des Forces canadiennes a réussi à traiter l'arriéré des cas de rachat de service hérité du ministère de la Défense nationale (MDN), et ce, deux mois à l'avance de l'engagement établi pour le MDN.

Programme 1.6 : Gestion linguistique et services connexes

Principales priorités	Réalisations
Qualité des services linguistiques et planification de la relève	<ul style="list-style-type: none"> Le Bureau de la traduction a continué de concentrer ses efforts sur la qualité en nommant une nouvelle dirigeante principale de la qualité. Elle sera responsable de l'évaluation et de la supervision de la qualité linguistique au Bureau de la traduction. De plus, le Bureau a embauché 20 conseillers à la clientèle, 12 traducteurs et 7 employés qui travaillent au sein du nouveau service après les heures. Il a aussi embauché 152 étudiants, dont 50 s'étaient inscrits au programme d'enseignement coopératif rétabli. SPAC a collaboré avec le groupe de travail consultatif du Sénat sur les services d'interprétation de et la traduction pour donner suite aux préoccupations liées à la qualité, a procédé à une évaluation interne et a élaboré un plan d'action pour améliorer la qualité ainsi que la collaboration avec le Sénat.

Programme 1.7 : Programmes et services spécialisés

Principales priorités	Réalisations
Stratégie de service, guichet unique en ligne, normes de rendement et évaluation	SPAC a respecté sa norme de service en passant en revue l'ensemble des énoncés de travail dans le délai prescrit, ce qui a permis aux organisations d'entreprendre leurs activités de publicité sans tarder.

Programme 1.8 : Ombudsman de l'approvisionnement

Principales priorités	Réalisations
Promotion de l'équité, de l'ouverture et de la transparence du processus d'approvisionnement du gouvernement fédéral	Le Bureau de l'ombudsman de l'approvisionnement (BOA), qui mène ses activités sans aucun lien de dépendance avec les autres organisations fédérales, a passé en revue les pratiques d'approvisionnement des organisations fédérales, a examiné les plaintes de fournisseurs canadiens et a assuré la prestation de services de règlement des différends. En 2017–2018, le BOA a reçu et traité 26 plaintes écrites liées à l'attribution ou à l'administration de contrats.

Programme 1.9 : Services internes

Principales priorités	Réalisations
Examen de la Société canadienne des postes	<p>En 2017–2018, SPAC a terminé l'examen de la Société canadienne des postes et la ministre a annoncé ce qui suit :</p> <ul style="list-style-type: none"> la vision du gouvernement axée sur le service pour le renouvellement de Postes Canada; les mesures concrètes, notamment la fin du programme consistant à convertir la livraison à domicile aux boîtes postales communautaires, l'amélioration du programme de livraison accessible, l'amélioration de la promotion des services de transfert et la reclassification de Postes Canada en vertu de la <i>Loi sur la gestion des finances publiques</i>; la mise en place d'une nouvelle équipe de direction à Postes Canada.

Pour en savoir plus sur les plans, les priorités et les résultats atteints de SPAC, consultez la [Section III : Ce que nous avons accompli](#) du présent rapport. 🍁



Place du Portage, Gatineau (Québec)

Section I : Raison d'être, mandat et rôle : composition et responsabilités

1.1 Raison d'être

Services publics et Approvisionnement Canada (SPAC) joue un rôle important dans les activités quotidiennes du gouvernement du Canada. Il aide les ministères et organismes fédéraux à atteindre les objectifs qui leur sont confiés en agissant comme acheteur central, gestionnaire de biens immobiliers, spécialiste des questions linguistiques, trésorier, comptable, administrateur de la paye et des pensions, et fournisseur de services communs. La vision du Ministère consiste à exceller dans les opérations gouvernementales, et son résultat stratégique et sa mission sont d'offrir des programmes et des services centraux de première qualité qui assurent une saine intendance au profit des Canadiens et qui sont adaptés aux besoins en matière de programmes des institutions fédérales.

1.2 Rôle et mandat

Mis sur pied en 1841, le Ministère a joué un rôle de premier plan dans la construction des canaux, des routes, des ponts, des édifices du Parlement, des bureaux de poste et des immeubles fédéraux dans tout le pays.

Adoptée en 1996, la *Loi sur le ministère des Travaux publics et des Services gouvernementaux* (la Loi) a officiellement donné naissance au ministère, en plus d'établir le fondement juridique des services qu'il offre. En outre, la Loi a défini SPAC comme un organisme de services communs chargé de fournir aux ministères, aux conseils et aux organismes fédéraux des services à l'appui de leurs programmes, qui comprennent aujourd'hui :

- l'approvisionnement;
- la fourniture de locaux à bureaux et d'installations;

- les services d'architecture et de génie;
- la construction, l'entretien et la réparation d'ouvrages publics et de biens immobiliers fédéraux;
- les services de paye;
- les services de pensions;
- la fonction de receveur général, les activités liées à la trésorerie fédérale ainsi que la comptabilité et la production de rapports à l'échelle du gouvernement;
- les services linguistiques;
- les services de sécurité industrielle;
- les programmes spécialisés, dont les applications pangouvernementales.

SPAC fait partie du portefeuille de la ministre des Services publics et de l'Approvisionnement ainsi que de l'Accessibilité, qui comprend également Services partagés Canada, trois sociétés d'État (la Société immobilière du Canada limitée, Construction de Défense Canada et la Société canadienne des postes), deux organismes quasi

judiciaires (le Tribunal de la protection des fonctionnaires divulgateurs d'actes répréhensibles et la Commission des relations de travail et de l'emploi dans la fonction publique) et la Commission de la fonction publique, un organisme gouvernemental indépendant. Le Bureau de l'ombudsman de l'approvisionnement (BOA) relève également de la ministre et mène ses activités de façon indépendante. Des détails sur les activités des sociétés d'État et du BOA sont fournis dans des rapports annuels distincts qui sont déposés devant le Parlement par la ministre.

Pour obtenir de plus amples renseignements généraux sur le Ministère, consultez la [Section V](#) : [Renseignements supplémentaires](#) du présent rapport. Pour obtenir de plus amples renseignements sur les engagements organisationnels du Ministère énoncés dans la lettre de mandat, consultez la [lettre de mandat de la ministre](#)ⁱⁱ. 🌟



Tour de la Paix

Section II : Contexte opérationnel et principaux risques

2.1 Contexte opérationnel

En tant que fournisseur de services centraux, Services publics et Approvisionnement Canada (SPAC) joue un rôle décisif en permettant aux ministères fédéraux d'assurer la prestation des services et des programmes. Afin de bien s'acquitter de cette responsabilité, SPAC doit constamment mesurer et évaluer son rendement, et utiliser les informations qui en découlent pour accroître son efficacité opérationnelle. En répondant aux besoins de ses clients, SPAC s'engage à continuer à améliorer ses services afin de continuer à y répondre dans un contexte dynamique en constante évolution.

À l'appui de l'excellence du service à ses clients, SPAC adhère aux pratiques exemplaires et aux leçons

retenues. Par exemple, les initiatives pangouvernementales reposent maintenant sur l'expérience avec Phénix, afin de s'assurer qu'elles sont bien appuyées par une gouvernance efficace, des politiques, des formations ainsi que des responsabilités et des rôles clairs.

Les considérations environnementales façonnent de plus en plus les décisions et les opérations dans les organisations de toutes les tailles. Les efforts déployés pour réduire l'empreinte environnementale du gouvernement fédéral constituent un aspect central de plusieurs activités de SPAC, en particulier dans la gestion des immeubles fédéraux. SPAC met en place des milieux de travail efficaces et modernes en appuyant la mise en œuvre des technologies intelligentes et la création d'environnements novateurs

pour mieux utiliser les locaux à bureaux. Ces efforts permettront aux fonctionnaires canadiens de réduire leur empreinte écologique et d'aider le gouvernement du Canada à atteindre les cibles de réduction des émissions.

SPAC administre des processus d'approvisionnement équitables, ouverts et transparents, mais nous reconnaissons que les achats gouvernementaux pourraient être améliorés. Le processus pourrait être simplifié pour les fournisseurs et plus rentable pour les citoyens. Le Ministère simplifie les processus d'approvisionnement et travaille à la mise en œuvre d'un système moderne pour l'ensemble des besoins d'approvisionnement. En plus de ces efforts, SPAC détermine des approches d'approvisionnement novatrices et modernes afin de générer des retombées socioéconomiques pour les Canadiens. Les projets de grande envergure, comme la construction navale et la construction, favorisent aussi la croissance et les possibilités à l'échelle du pays.

Afin de s'acquitter de ses responsabilités essentielles, telles qu'elles sont décrites dans le Cadre ministériel des résultats, et des priorités du gouvernement, SPAC reconnaît qu'une organisation saine, souple et réceptive est essentielle. Il a donc élaboré trois priorités ministérielles : changer la façon dont nous offrons des services, écologiser la façon dont nous travaillons, et changer la façon dont nous travaillons. Une gamme d'activités associées à ces priorités permettra au Ministère de devenir un employeur et un fournisseur de services de choix.

2.2 Principaux risques

Services publics et Approvisionnement Canada (SPAC) intègre le risque à la planification opérationnelle, à la prise de décisions et aux processus organisationnels afin de réduire au minimum les répercussions négatives et d'optimiser les possibilités pour sa vaste gamme de services et d'activités. La gestion des risques à SPAC est assurée conformément au Cadre stratégique de gestion du risque du Conseil du Trésor, à la Politique sur la gestion intégrée des risques de SPAC, à la norme Management du risque ISO 31000 de l'Organisation internationale de normalisation ainsi qu'au guide de mise en œuvre de la norme CAN/CSA-ISO 3100, Management du risque—Principes et lignes directrices de l'Association canadienne de normalisation

Comme il est indiqué dans le Plan ministériel de l'exercice 2017–2018, les cinq principaux risques de SPAC étaient les suivants :

- Prestation de solutions;
- Changements complexes simultanés;
- Santé, sûreté et sécurité;
- Urgences relatives aux systèmes essentiels;
- Fraude.

Les stratégies de réponses aux risques de SPAC sont énoncées dans le tableau des risques ci-après.

Les principaux risques de SPAC feront l'objet d'un examen et d'une mise à jour dans le cadre du processus de planification ministérielle de l'exercice 2019–2020.

Principaux risques

Risques	Stratégie d'atténuation et efficacité	Lien avec les programmes du Ministère	Lien avec les engagements énoncés dans la lettre de mandat ou avec les priorités du Ministère et de l'ensemble du gouvernement
<p>Prestation de solutions : Il y a un risque inhérent au fait que SPAC entreprenne et exécute de grands projets et approvisionnements complexes, transformationnels et interministériels dans le respect des délais, des budgets approuvés et de la portée établie, ce qui, au bout du compte, pourrait avoir une incidence sur la stratégie de service du Ministère.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Plusieurs initiatives de gestion du changement ont été mises sur pied, dont l'élaboration de stratégies à long terme avec les clients et l'amélioration de la communication avec les employés. • La technologie était mieux utilisée pour communiquer avec les employés et rendre les documents plus accessibles. De la formation a été offerte aux employés dans des domaines clés, comme le système de paye et la sécurité. • Les modèles de gouvernance ont été examinés, dont certains ont mené à une certaine restructuration organisationnelle. Dans le cadre des projets de renouvellement du milieu de travail, une approche horizontale a été adoptée à l'égard de la gestion de projet, en mettant à profit l'expertise en matière de gestion du changement et en faisant appel aux représentants des technologies de l'information de SPAC. 	Tous les programmes	<ul style="list-style-type: none"> • Un gouvernement ouvert et transparent : un bon gouvernement au service des Canadiens en mettant l'accent sur les résultats. • Croissance de la classe moyenne : bâtir un pays davantage axé sur l'innovation en appuyant la croissance et l'innovation des entreprises.
<p>Changements complexes simultanés : La mise en œuvre simultanée d'initiatives de transformation complexes au sein de SPAC et dans l'ensemble du gouvernement du Canada pourrait exposer le Ministère à des risques liés à la capacité. Cela pourrait empêcher SPAC de demeurer pertinent (réputation).</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Le Bureau du dirigeant principal de la transformation a été mis sur pied dans le cadre de l'engagement de SPAC envers l'innovation et la transformation des activités, et afin d'assurer l'uniformité opérationnelle et l'harmonisation à l'échelle du Ministère. • Afin de renforcer la capacité, les activités de sensibilisation récentes visaient les universités, les collègues et d'autres pays pour ce qui est des programmes d'échange d'employés et des stages. Un groupe de recrutement spécial a été mis sur pied. • Les séances de formation détaillées offertes en matière de gestion et de surveillance des contrats ont permis de renforcer l'expertise dans l'ensemble de l'organisation. • Un processus de planification intégrée des ressources humaines a permis aux directions générales et aux régions de mieux prévoir et gérer les besoins en matière de recrutement, en conjonction avec les besoins en matière de programme, ce qui a permis de mieux gérer les risques en matière de capacité découlant d'initiatives de transformation complexes. • Le premier rapport du Bureau de l'ombudsman de la santé mentale à la sous-ministre a été publié le 21 septembre 2017. Un groupe de travail national sur la santé psychologiques et la sécurité, formé de représentants des directions générales, des régions, des syndicats et des réseaux d'employés, a été créé. SPAC a élaboré un cadre de travail sur la santé mentale qui intègre la stratégie fédérale et les résultats attendus, et a lancé un nouveau programme de soutien par les pairs. Les directions générales et les régions ont organisé plus de 300 activités pour promouvoir la santé mentale. 	Tous les programmes	Un gouvernement ouvert et transparent : un bon gouvernement au service des Canadiens en mettant l'accent sur les résultats.

Principaux risques (suite)

Risques	Stratégie d'atténuation et efficacité	Lien avec les programmes du Ministère	Lien avec les engagements énoncés dans la lettre de mandat ou avec les priorités du Ministère et de l'ensemble du gouvernement
<p>Santé, sûreté et sécurité : Il se pourrait que les enjeux liés à l'intégrité de l'infrastructure aient une incidence sur les conditions de fonctionnement, la continuité des activités et le rendement des biens immobiliers du gouvernement du Canada. Cela entraînerait la non-conformité aux lois, aux règlements ou aux codes et l'interruption des services fournis aux clients, et pourrait ainsi nuire à la santé, au bien-être, à la sécurité et à la sûreté des employés et du public.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Plusieurs outils sont en place pour évaluer l'état du portefeuille d'immobilisations corporelles des Services immobiliers (par exemple, évaluations du rendement des immeubles, rapports sur l'état des immeubles, études et plans de gestion des immeubles). • Un processus d'affectation budgétaire est en place afin d'assurer la distribution efficace d'un financement adéquat permettant d'entretenir les immobilisations corporelles. • Une formation nationale a été offerte pour accroître l'expertise à l'interne en matière de gestion et de surveillance des contrats. • Une évaluation des risques liés à l'adaptation aux changements climatiques a été réalisée à un niveau élevé, afin d'entreprendre la planification axée sur l'incidence sur les objectifs ministériels. • Une validation de concept a été élaborée pour un outil opérationnel, afin d'améliorer les analyses et les communications des agents de sécurité ministériels lors d'une atteinte à la sécurité. 	<ul style="list-style-type: none"> • Services internes • Gestion des locaux et services immobiliers 	<ul style="list-style-type: none"> • Croissance de la classe moyenne : investir dans l'infrastructure pour créer des emplois et assurer la prospérité de la classe moyenne en revitalisant l'infrastructure publique fédérale partout au Canada. • Un Canada inclusif et équitable : renforcer la sécurité publique au moyen du renforcement de la sécurité des réseaux et des cybersystèmes du gouvernement du Canada.
<p>Urgences relatives aux systèmes essentiels : Il se pourrait que les systèmes essentiels et d'infrastructure (par exemple, l'alimentation électrique, les réseaux de distribution d'eau et de collecte des eaux usées) fonctionnent mal en raison des dangers naturels et d'autres types de danger. Cela pourrait fragiliser ou interrompre les systèmes, ce qui menace les diverses activités de base du Ministère, comme l'accès aux renseignements sur les systèmes essentiels, les systèmes de sécurité électroniques, les systèmes de ventilation et de chauffage ainsi que la sécurité physique des employés et du public.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • SPAC met en œuvre des exercices et des processus plus robustes quant à la planification de la continuité des activités et à la gestion des urgences. Par exemple, il redéfinit ses services essentiels afin qu'ils concordent davantage avec la définition du Secrétariat du Conseil d'un service essentiel. Ce projet mène à l'achèvement d'un plan ministériel de continuité des activités que SPAC mettra à l'essai au moyen d'exercices périodiques. • SPAC a aussi élaboré un concept d'opération pour la gestion ministérielle des urgences. SPAC donne suite à cette initiative en assurant la planification quant à un nouveau centre de coordination des opérations intégré au Ministère, qui assurera une intervention intégrée face à une urgence touchant ses clients ou ses fonctions internes. • De plus, les plans de continuité des activités et les procédures d'intervention en cas d'urgence de SPAC sont mis à l'essai et examinés périodiquement aux termes du processus annuel d'examen à l'échelle du Ministère, dans le cadre du calendrier de planification et d'établissement de rapports. Des contrôles de sécurité sont également en place, dont le plan de gestion des crises de SPAC. • L'évaluation des risques liés à l'adaptation aux changements climatiques a été réalisée pour SPAC. Cette évaluation a permis de cerner les vulnérabilités quant à l'adaptation aux changements climatiques et d'étudier les mesures précises que doit prendre SPAC. 	<ul style="list-style-type: none"> • Services internes • Gestion des locaux et services immobiliers • Tous les programmes 	<ul style="list-style-type: none"> • Croissance de la classe moyenne : investir dans l'infrastructure pour créer des emplois et assurer la prospérité de la classe moyenne en revitalisant l'infrastructure publique fédérale partout au Canada. • Un Canada inclusif et équitable : renforcer la sécurité publique au moyen du renforcement de la sécurité des réseaux et des cybersystèmes du gouvernement du Canada.

Principaux risques (suite)

Risques	Stratégie d'atténuation et efficacité	Lien avec les programmes du Ministère	Lien avec les engagements énoncés dans la lettre de mandat ou avec les priorités du Ministère et de l'ensemble du gouvernement
<p>Fraude : Compte tenu du rôle de SPAC en tant que principal fournisseur de services d'approvisionnement et de biens immobiliers du gouvernement du Canada ainsi que de sa dépendance aux systèmes et réseaux informatiques, la fraude et toute autre action fautive, comme la corruption, la collusion entre entrepreneurs, le truquage d'offres ou une cyberattaque, pourraient compromettre non seulement les activités de SPAC mais aussi celles du gouvernement du Canada en nuisant à la concurrence équitable, en menaçant l'intégrité des marchés, en freinant la croissance économique, en augmentant le coût et le risque liés aux activités, et en minant la confiance du public à l'égard des institutions gouvernementales.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • SPAC a amorcé une évaluation pluriannuelle des risques de fraude dans ses secteurs d'activité. Des surveillants de l'équité et des tiers indépendants sont en place pour observer les activités opérationnelles. SPAC collabore avec ses partenaires pour concevoir des stratégies et des outils permettant de mieux détecter la fraude. Une consultation publique sur la lutte contre les actes répréhensibles des entreprises a eu lieu à l'automne 2017. Une équipe chargée des contrôles internes a été mise sur pied. • Le gouvernement fédéral a annoncé que des changements seront apportés au Régime d'intégrité; ceux-ci entreront en vigueur en 2018–2019. • En partenariat avec la Gendarmerie royale du Canada et le Bureau de la concurrence, SPAC a créé la Ligne antifraude pour les contrats fédéraux, qui permet aux Canadiens de signaler les cas suspects de fraude, de collusion et d'actes répréhensibles dans les transactions immobilières et les marchés fédéraux. 	<ul style="list-style-type: none"> • Programmes et services d'intégrité • Services internes • Gestion des locaux et services immobiliers 	<ul style="list-style-type: none"> • Croissance de la classe moyenne : investir dans l'infrastructure pour créer des emplois et assurer la prospérité de la classe moyenne en revitalisant l'infrastructure publique fédérale partout au Canada. • Un Canada inclusif et équitable : renforcer la sécurité publique au moyen du renforcement de la sécurité des réseaux et des cybersystèmes du gouvernement du Canada.

Prestation de solutions

SPAC entreprend de grands projets et approvisionnements complexes. Il y a un risque associé à la prestation de ces services dans le respect des délais, du budget approuvé et de la portée. Ce risque peut avoir une incidence considérable sur la stratégie de service de SPAC. Afin de continuer à offrir d'excellents services aux Canadiens, la fonction publique a besoin de processus opérationnels mis en œuvre de façon opportune et appropriée ainsi que de catalyseurs technologiques et novateurs, comme des solutions web et des espaces de travail collaboratifs. Ces initiatives de changement doivent être mises en place à un rythme optimal. Si elles sont mises en place trop rapidement, les employés ne les adopteraient pas aussi

facilement qu'il a été prévu initialement, ce qui pourrait entraîner le désengagement du personnel. Si elles sont mises en place trop lentement, les changements prévus deviennent dépassés et le risque d'interruption au cours de la migration des anciens systèmes est plus élevé. Grâce à la capacité d'innover efficacement et de façon coordonnée, ces initiatives de changement permettront à SPAC de demeurer bien positionné et utile pour ses multiples intervenants.

Réponses aux risques

Compte tenu de l'exercice semestriel de surveillance des réponses aux risques et de production de rapports connexes de SPAC, les réponses aux risques du Ministère ont permis d'atténuer les risques liés à la prestation de solutions en 2017–2018.

Exemples clés des réponses de SPAC aux risques liés à la prestation de solutions :

- **Utilisation de la technologie**— La technologie était mieux utilisée pour communiquer avec les employés et à rendre les documents plus accessibles. De la formation en ligne a été offerte aux employés dans des domaines clés, comme le système de paye et la sécurité.
- **Gestion du changement**—SPAC a entrepris un processus visant à améliorer sa stratégie de service, en mettant davantage l'accent sur les services internes, afin de mieux prévoir les besoins des clients et d'y répondre. En collaboration avec les clients, SPAC élabore des stratégies à long terme qui appuient les besoins et les attentes actuels et futurs des clients, atténuent les liens de dépendances et optimisent le recouvrement des coûts. Le Ministère assure aussi une communication efficace en définissant clairement les attentes avec les directions générales, les régions et les employés, et travaille à surveiller et à maintenir la mobilisation des clients et des employés.

Afin d'atténuer davantage les risques liés à la prestation de solutions, SPAC a mis sur pied le Bureau du dirigeant principal de la transformation en novembre 2017 pour appuyer les améliorations de processus et promouvoir la

culture de satisfaction des employés et des clients de SPAC.

- **Restructuration organisationnelle**—SPAC a mis sur pied une nouvelle équipe intégrée pour résoudre les problèmes liés à l'administration de la paye au moyen d'une approche intégrale pangouvernementale (juillet 2017). La Direction générale des solutions de la paye a aussi été créée pour jouer un rôle central dans les processus de gestion de l'information et de la technologie à l'appui de la stabilisation du système de paye (mars 2018). Cette direction générale est aussi responsable de MesRHGC, une plateforme en ligne qui modernise les services de ressources humaines pour les fonctionnaires.

Changements complexes simultanés

Des changements complexes simultanés peuvent avoir lieu dans les différents secteurs de programme fonctionnel de SPAC. Plusieurs projets peuvent avoir lieu en même temps, ou il pourrait y avoir un grand nombre de nouvelles priorités dans le cadre des activités en cours. La mise en œuvre simultanée d'initiatives de transformation complexes au sein de SPAC et dans l'ensemble du gouvernement, jumelée à des contraintes budgétaires et de temps, pourrait exposer le Ministère à des risques associés à l'augmentation de la charge de travail et des contraintes liées au personnel, et entraîner le désengagement des employés ainsi que du stress. Si les projets de SPAC ne

permettent pas d'atteindre pleinement les résultats souhaités, ils pourraient devenir plus coûteux et nuire à la réputation du Ministère avec son personnel, ses clients et le public.

Réponses aux risques

Compte tenu de l'exercice semestriel de surveillance des réponses aux risques et de production de rapports connexes de SPAC, les réponses aux risques du Ministère ont permis d'atténuer les risques liés aux changements complexes simultanés en 2017–2018.

Exemples clés des réponses de SPAC aux risques liés aux changements complexes simultanés :

- **Planification de l'effectif**—Un processus de planification intégrée des ressources humaines a permis aux directions générales et aux régions de mieux prévoir et gérer leurs besoins en matière de recrutement, en conjonction avec les besoins en matière de programme, ce qui a permis de mieux gérer les risques en matière de capacité découlant d'initiatives de transformation complexes.
- **Stratégies de recrutement**—Les activités de sensibilisation récentes visaient les universités, les collèges et d'autres pays pour ce qui est des programmes d'échange d'employés et des stages. Un groupe de recrutement spécial a été mis sur pied afin de s'assurer que les ressources appropriées étaient disponibles pour absorber la charge de travail.
- **Amélioration des méthodes de travail**—Le Bureau du dirigeant principal de la transformation a été mis sur pied en novembre 2017 dans le cadre de l'engagement de SPAC envers l'innovation et la transformation des activités, et afin d'assurer l'uniformité opérationnelle et l'harmonisation à l'échelle du Ministère.
- **Promotion de la santé mentale en milieu de travail**—Le premier rapport du Bureau de l'ombudsman de la santé mentale à la sous-ministre a été publié en septembre 2017. Un groupe de travail national sur la santé et la sécurité psychologiques, formé de représentants des directions générales, des régions, des syndicats et des réseaux d'employés, a ensuite été mis sur pied. SPAC a élaboré un cadre de travail sur la santé mentale qui intègre la stratégie fédérale et les résultats attendus, et a lancé un nouveau programme de soutien par les pairs. De plus, les directions générales et les régions ont organisé plus de 300 activités pour promouvoir la santé mentale.
- **Faire en sorte que tous les employés reçoivent une formation appropriée**—Le Ministère a offert des séances de formation détaillées en matière de gestion et de surveillance des contrats pour renforcer l'expertise dans l'ensemble de l'organisation.

Santé, sûreté et sécurité

SPAC gère l'un des portefeuilles les plus importants et les plus diversifiés du pays, notamment les installations à bureaux et les infrastructures spécialisées du gouvernement, comme les ponts et les barrages. SPAC est aussi responsable de la rénovation des édifices de la Cité parlementaire.

L'intégrité des biens immobiliers du gouvernement peut être compromise pour de nombreuses raisons, y compris l'absence ou le retard des travaux de réparation ou le manque d'entretien ou de renouvellement. Souvent, de telles difficultés surviennent en raison de restrictions budgétaires, ou plus récemment, d'événements liés aux changements climatiques. Les infrastructures gouvernementales peuvent aussi être ciblées volontairement et compromises.

Si les infrastructures gouvernementales sont compromises, la sécurité physique des biens et des occupants ainsi que la continuité des activités et des services gouvernementaux pourraient être menacées. De plus, les installations pourraient ne pas être conformes à certains codes, règlements ou lois. Enfin, l'économie ou la fonctionnalité des communautés avoisinantes pourrait aussi être touchée de façon négative.

Réponses aux risques

Compte tenu de l'exercice semestriel de surveillance des réponses aux risques et de production de rapports connexes de SPAC, les réponses aux

risques du Ministère ont permis d'atténuer les risques liés à la santé, à la sûreté et à la sécurité en 2017–2018.

Exemples clés des réponses de SPAC aux risques liés à la santé, à la sûreté et à la sécurité :

- **Réalisation d'évaluations afin d'atténuer les menaces et les risques de l'immeuble de base pour les biens**—Plusieurs outils ont été mis en place pour évaluer l'état du portefeuille d'immobilisations corporelles des Services immobiliers (par exemple, évaluations du rendement des immeubles, rapports sur l'état des immeubles, études et plans de gestion des immeubles).
- **Évaluation des répercussions des changements climatiques**—SPAC a pris des mesures pour donner suite aux recommandations formulées dans l'évaluation de l'adaptation aux changements climatiques de la commissaire à l'environnement. Il a réalisé une évaluation des risques liés à l'adaptation aux changements climatiques pour cerner les vulnérabilités dans le cadre des adaptations actuelles ministérielles aux changements climatiques. Ainsi, le Ministère a commencé à songer aux répercussions sur les objectifs ministériels et à agir en conséquence. De plus, le Ministère participe à un groupe intraministériel sur l'adaptation aux changements climatiques qui vient d'être créé.

- **Création d'ententes de financement durables**—Un processus d'affectation budgétaire est en place afin d'assurer la distribution efficace d'un financement adéquat permettant d'entretenir les immobilisations corporelles.
- **Amélioration des processus d'analyse et de communication en cas d'incidents de sécurité ou d'autres situations d'urgence**—Un outil opérationnel a été élaboré pour améliorer les analyses et les communications des agents de sécurité ministériels lors d'une atteinte à la sécurité.
- **Formation nationale**—SPAC a offert des séances de formation nationale pour accroître l'expertise à l'interne en matière de gestion et de surveillance des contrats.

Urgences relatives aux systèmes essentiels

Dans le monde d'aujourd'hui, il y a de plus en plus de dangers naturels et sanitaires ainsi que des menaces d'origine humaine. Ces dangers sont non seulement plus fréquents, mais ils sont aussi plus complexes et interreliés en raison de la mondialisation, mais aussi des forces naturelles et politiques à l'œuvre. Les changements climatiques peuvent accroître la probabilité que les menaces susmentionnées se concrétisent.

Bien qu'une variété de systèmes d'intervention d'urgence soit en place, les enjeux susmentionnés peuvent tout

de même accroître le risque de défektivité ou de défaillance des systèmes. Parmi ces défaillances, mentionnons une interruption à grande échelle d'importants services et programmes ainsi qu'une réduction de la productivité, de l'efficacité et de l'efficacité.

Réponses aux risques

Compte tenu de l'exercice semestriel de surveillance des réponses aux risques et de production de rapports connexes de SPAC, le Ministère a déterminé qu'une plus grande attention devrait être accordée aux réponses aux risques liés aux urgences relatives aux systèmes essentiels.

Exemples clés des réponses de SPAC aux risques liés à l'urgence relatives aux systèmes essentiels :

- **Planification de la continuité des activités et processus de gestion des urgences**—Les plans de continuité des activités et les procédures d'intervention en cas d'urgence de SPAC sont mis à l'essai et examinés périodiquement aux termes du processus annuel d'examen à l'échelle du Ministère, dans le cadre du calendrier de planification et d'établissement de rapports. Des contrôles de sécurité sont également en place, dont le plan de gestion des crises de SPAC.

Néanmoins, SPAC met en œuvre des exercices et des processus plus robustes quant à la planification de la continuité des activités

et à la gestion des urgences. Par exemple, SPAC a récemment achevé un plan de mesures d'urgence d'immeuble pour la Cité parlementaire comprenant des outils et des procédures spécifiques aux situations d'urgence. Il a aussi redéfini ses services essentiels afin qu'ils concordent davantage avec la définition du Secrétariat du Conseil d'un service essentiel, en vue de l'élaboration d'un plan ministériel de continuité des activités qui permettra de veiller à ce que les services essentiels continuent d'être fournis pendant les périodes d'interruption.

Enfin, SPAC a élaboré un concept d'opération pour la gestion ministérielle des urgences. SPAC donne suite à cette initiative en assurant la planification quant à un nouveau centre de coordination des opérations intégré au Ministère, qui assurera une intervention intégrée face à une urgence touchant ses clients ou ses fonctions internes.

- **Évaluation des répercussions des changements climatiques**— SPAC a pris des mesures pour donner suite aux recommandations formulées dans l'évaluation de l'adaptation aux changements climatiques de la commissaire à l'environnement. Il a réalisé une évaluation des risques liés à l'adaptation aux changements climatiques pour cerner les vulnérabilités dans le cadre des

adaptations actuelles ministérielles aux changements climatiques. Ainsi, le Ministère a commencé à songer aux répercussions sur les objectifs ministériels et à agir en conséquence. De plus, le Ministère participe à un groupe intraministériel sur l'adaptation aux changements climatiques nouvellement créé.

Fraude

La fraude est une tentative délibérée de tromper en vue d'obtenir un gain calculé. Les initiatives du gouvernement ne sont pas à l'abri du risque de fraude, comme le montrent les cas précédents de truquage d'offres, de collusion et de corruption.

Les systèmes actuels doivent continuer d'évoluer afin de mieux répondre à l'évolution technologique rapide (par exemple, une cyberattaque) qui permet aux criminels (internes et externes) de compromettre les contrôles internes. Les activités frauduleuses pourraient miner la confiance du public à l'égard des institutions du gouvernement et entraîner une perte financière.

Réponses aux risques

Compte tenu de l'exercice semestriel de surveillance des réponses aux risques et de production de rapports connexes de SPAC, les réponses aux risques du Ministère ont permis d'atténuer les risques liés à la fraude en 2017–2018.

Exemples clés des réponses de SPAC aux risques liés à la fraude :

- **Évaluation du risque de fraude**—En réponse aux recommandations formulées par le Bureau du vérificateur général dans son audit sur la gestion du risque de fraude, SPAC a lancé une évaluation ministérielle triennale du risque de fraude en 2017–2018. Les trois phases de l'évaluation permettront d'élaborer une variété de stratégies d'atténuation de la fraude.
- **Recours à des surveillants de l'équité**—Le Programme de surveillance de l'équité appuie l'engagement de SPAC à l'égard de l'intégrité et de l'excellence en offrant un mécanisme officiel de surveillance pour obtenir une assurance indépendante que les activités ministérielles sont réalisées de manière équitable, ouverte et transparente.
- **Application du Régime d'intégrité du gouvernement du Canada**—Le gouvernement fédéral a annoncé que des changements seront apportés au Régime d'intégrité. Ces changements, qui entreront en vigueur en 2018–2019, visent à atténuer les risques de fraude associés à la conduite d'affaires avec des fournisseurs dont le comportement est contraire à l'éthique.
- **Création et promotion d'une Ligne antifraude**—En partenariat avec la Gendarmerie royale du Canada et le Bureau de la concurrence, SPAC a créé la Ligne antifraude pour les contrats fédéraux, qui permet aux Canadiens de signaler les cas suspects de fraude, de collusion et d'actes répréhensibles dans les transactions immobilières et les marchés fédéraux. 🍁



Édifce Sir-John-A.-Macdonald

Section III : Ce que nous avons accompli

Résultat stratégique

Le résultat stratégique de Services publics et Approvisionnement Canada (SPAC) consiste à offrir des programmes et des services centraux de grande qualité qui assurent une saine intendance au profit des Canadiens et qui répondent aux besoins des institutions fédérales en matière de programmes.

3.1 Programmes

La présente section décrit les programmes de SPAC ainsi que les résultats réels à l'appui de son résultat stratégique. On y trouve également un aperçu des ressources financières et humaines, des résultats attendus, des indicateurs de rendement et des cibles pour chaque programme. De plus amples renseignements se trouvent sur le [site Web de SPACⁱⁱⁱ](#).

Programme 1.1 : Approvisionnements

Ce programme fournit aux organisations fédérales des solutions d'approvisionnement, comme des contrats spécialisés, des offres à commandes, des arrangements en matière d'approvisionnement et des protocoles d'entente visant l'acquisition d'une vaste gamme de biens et de services, notamment des services de construction. Il fournit des services d'approvisionnement et des services communs connexes selon les principes de l'approvisionnement éclairé (mobilisation en début de processus, gouvernance efficace, conseils indépendants et avantages pour les Canadiens) dans le cadre d'un processus ouvert, équitable et transparent en vue d'obtenir le meilleur rapport qualité-prix pour les Canadiens et le gouvernement fédéral.

Analyse du rendement et leçons apprises

Dans le cadre de ce programme, SPAC a géré, en 2017–2018, l'achat de biens et de services évalués à environ 13,4 milliards de dollars au nom de ses ministères et organismes clients. Au cours de l'année, SPAC a continué à fournir des services d'approvisionnement efficaces, efficaces et équitables qui appuient les institutions du Canada dans l'exécution de leurs programmes, tout en contribuant aux objectifs socioéconomiques du pays.

Conformément aux engagements énoncés dans le mandat de la ministre, SPAC a, au cours de l'exercice 2017–2018, mis en œuvre de nouveaux outils d'approvisionnement et de nouvelles technologies qui permettent de rationaliser et de simplifier les processus, incluant la présentation des soumissions par voie électronique, les demandes électroniques, les signatures électroniques pour les factures et l'attribution sans papier des dossiers contractuels. De plus, une initiative pilote a été lancée au sein de SPAC, afin de payer les factures des contrats dont la valeur est inférieure à 100 000 \$ dans un délai de 15 jours plutôt que

dans le délai actuel de 30 jours. Cela signifie que les petites et moyennes entreprises auront besoin d'un fonds de roulement (flux de trésorerie) inférieur pour faire affaire avec le gouvernement. Cette initiative permettra aussi d'éliminer les obstacles à l'accès aux marchés publics.

SPAC a amélioré la plateforme d'approvisionnement afin qu'il soit plus facile pour les fournisseurs d'être informés des appels d'offres et pour les acheteurs du gouvernement d'avoir accès à des outils d'approvisionnement simplifiés. Le Ministère a aussi mis en œuvre une fonction sur Achatsetventes.gc.ca^{iv} qui permet aux fournisseurs d'établir des partenariats avec d'autres fournisseurs dans le cadre d'occasions de marchés, réduisant ainsi davantage les obstacles à l'accès aux marchés publics. De plus, SPAC a contribué à rendre les renseignements du gouvernement plus accessibles en continuant de cerner et de fournir d'autres ensembles de données ouvertes sur Achatsetventes.gc.ca, ce qui encouragera la présentation de soumissions de meilleure qualité

et en plus grand nombre à l'appui de l'engagement de la ministre à favoriser une plus grande concurrence.

Le Ministère poursuit ses efforts en vue de mettre en œuvre un portail unique pour tous les besoins d'approvisionnement. Il a été proposé dans le budget de 2018 d'attribuer des fonds pour la mise en place d'une nouvelle solution d'achats électroniques (SAE) pour le gouvernement du Canada. En tirant parti des leçons retenues d'autres projets de transformation pangouvernementaux, SPAC mettra en œuvre la SAE tout d'abord au sein de son propre ministère afin de s'assurer que la technologie et les processus opérationnels sont stables avant de la déployer à plus vaste échelle.

Grâce à la SAE, SPAC fera en sorte que les fournisseurs pourront plus facilement vendre leurs produits et services, accroîtra les occasions de marchés pour les petites et moyennes entreprises, et améliorera la qualité des données. Cette solution aidera à simplifier l'approvisionnement et à réduire le fardeau administratif pour les fournisseurs, conformément à la lettre de mandat de la ministre.

Afin d'appuyer davantage l'objectif et l'engagement du gouvernement du Canada visant à moderniser les pratiques d'approvisionnement et à contribuer à la mise en place de méthodes d'approvisionnement plus souples, le Ministère a établi le processus de conformité des soumissions par étapes. Mis en œuvre en juillet 2017, ce processus offre aux

soumissionnaires une plus grande flexibilité pour se conformer à certaines exigences obligatoires d'une activité d'approvisionnement. Ce nouveau processus favorisera une plus grande concurrence et assurera l'obtention du meilleur rapport qualité-prix pour le Canada.

Au cours du dernier exercice financier, SPAC a mené des recherches et des analyses poussées sur un nombre de

Analyse comparative entre les sexes plus (ACS+)



En 2017–2018, le Ministère a réalisé une analyse comparative entre les sexes plus (ACS+) de l'initiative liée à la Solution d'achats électroniques (SAE), afin de demeurer en conformité avec le programme plus générale du gouvernement visant à promouvoir l'inclusivité. L'ACS+ a permis de déterminer que l'adoption de la SAE et des processus opérationnels connexes est susceptible de constituer une nette amélioration au niveau des besoins d'accessibilité, alors que les technologies avancées permettront de rendre le processus d'approvisionnement plus simple, plus clair et moins lourd. Toutes les répercussions relevées dans l'ACS+ à l'étape préalable à la mise en œuvre de la SAE continueront d'être surveillées de près après la mise en œuvre de la technologie.

pratiques de gestion du rendement des fournisseurs (GRF), afin d'aider à orienter l'élaboration d'un cadre pour le gouvernement du Canada. On a fait appel à plusieurs intervenants internes et externes pour orienter l'élaboration du cadre de GRF qui devrait être finalisé en 2018–2019. Conformément au mandat de la ministre, la conception de meilleurs outils de gestion des fournisseurs permettra au gouvernement du Canada d'inciter les fournisseurs à offrir un meilleur rapport qualité-prix au Canada, tout en les tenant responsables de leur rendement insatisfaisant ou de leur comportement inacceptable, en particulier dans le cadre d'achats de grande envergure.

De plus, SPAC a continué de faire progresser les méthodes d'approvisionnement fédérales, provinciales et territoriales et a participé à l'élaboration d'un plan triennal canadien d'approvisionnement collaboratif. Le Ministère a signé trois nouvelles ententes de collaboration avec les provinces et territoires; les nouvelles ententes ont porté le total de provinces et territoires ayant des ententes avec SPAC à 10, en plus de 20 entités du secteur des municipalités, des établissements d'enseignement supérieur, des écoles et des services sociaux et de santé (MESSS).

En 2017–2018, le Bureau des petites et moyennes entreprises (BPME) de SPAC a sondé environ 3 000 fournisseurs, afin de recenser les obstacles particuliers qui les empêchent de participer à des marchés publics fédéraux. Les résultats du sondage serviront à déterminer les

priorités et à améliorer les services pour promouvoir la participation de groupes de fournisseurs diversifiés, dont des entreprises appartenant à des femmes, dans les marchés fédéraux.

Afin de faire progresser les objectifs socioéconomiques du Canada, SPAC a élaboré des stratégies politiques à l'appui de l'approvisionnement social. Il a aussi mené des consultations auprès de l'industrie pour obtenir des commentaires sur les meilleures approches à adopter pour augmenter la diversité des fournisseurs. De plus, SPAC a mis à l'essai les méthodes d'approvisionnement social dans le cadre de petits

Bureau des petites et moyennes entreprises (BPME) de SPAC



En plus d'un sondage auprès des fournisseurs, le BPME de SPAC a consulté plus de 51 000 personnes dans le cadre d'environ 1 900 événements nationaux, afin de faire connaître les services du BPME et d'aider les fournisseurs à faire affaire avec SPAC. Un large éventail de fournisseurs actuels et éventuels, dont des femmes, des jeunes, des Autochtones et des participants issus de diverses cultures, ont assisté à ces événements.

projets, afin d'évaluer la réponse de l'industrie et de tirer des leçons avant qu'elles ne soient lancées dans le cadre de plus gros marchés.

Le Ministère a également appuyé le développement de l'innovation en matière d'approvisionnement en renforçant le Programme d'innovation *Construire au Canada* (PICC). En réponse aux commentaires des intervenants, le Programme a lancé une nouvelle initiative d'appel de propositions axé sur des défis, dans le cadre de laquelle les communautés scientifique, technique et de l'innovation sont invitées à présenter des propositions novatrices de sciences et de technologie en réponse aux défis du gouvernement du Canada. Cette année, le PICC a reçu deux fois plus de propositions par rapport à l'année précédente, et a attribué des contrats d'une valeur supérieure à 35 millions de dollars à des innovateurs canadiens.

Une flotte de chasseurs moderne est essentielle pour défendre le Canada et la souveraineté canadienne. Le 12 décembre 2017, le gouvernement a lancé un processus concurrentiel ouvert et transparent pour remplacer les chasseurs du Canada. Pour répondre aux besoins immédiats, le gouvernement du Canada a annoncé son intention de procéder à l'achat de dix-huit chasseurs F/A-18 de l'Australie pour compléter la flotte actuelle jusqu'à ce que la flotte de remplacement permanente soit en place et entièrement fonctionnelle. Le Canada travaille activement avec l'Australie à la mise en œuvre de cette décision.

Dans le cadre de son engagement à adopter des approches consultatives en matière d'approvisionnement, le Ministère a tenu une journée de l'industrie en janvier 2018 pour fournir des détails sur l'acquisition prévue de la future flotte de chasseurs, l'approche pour l'entretien et la réparation ainsi que la mise à profit des retombées économiques. En février 2018, le Ministère a publié une liste de fournisseurs admissibles qui seront invités à présenter des propositions dans le cadre du processus concurrentiel visant à remplacer la flotte de chasseurs du Canada. Des consultations officielles ont été entamées en mars 2018 auprès des fournisseurs admissibles afin de transmettre et de recueillir des renseignements détaillés à l'appui de l'achèvement de la stratégie d'approvisionnement.

Dans le cadre de la Stratégie nationale de construction navale (SNCN), le gouvernement renouvelle la flotte fédérale du Canada afin que la Marine royale canadienne et la Garde côtière canadienne reçoivent les navires dont elles ont besoin. La SNCN prévoit la construction de grands et petits navires ainsi que la réparation, le radoub et l'entretien des navires.

Le pétrolier ravitailleur d'escadre provisoire, le N/M *Asterix*, est entré en service en janvier 2018. Le gouvernement du Canada a aussi investi dans 20 nouveaux bateaux de recherche et de sauvetage. Les deux premiers bateaux de recherche et de sauvetage, le NGCC *Baie de Plaisance* et le NGCC *Pennant Bay*, ont été livrés en novembre et en décembre 2017.



N/M *Asterix* (pétrolier ravitailleur d'escadre provisoire)

La SNCN continue de générer d'importantes retombées économiques partout au pays, contribuant ainsi au développement et à la durabilité d'un secteur maritime canadien viable. En 2017, des contrats d'une valeur d'environ 1,3 milliard de dollars ont été attribués dans le cadre de la SNCN. Les contrats attribués dans le cadre de la SNCN entre 2012 et 2017 devraient contribuer pour près de 8,9 milliards de dollars au produit intérieur brut. Ils devraient aussi créer ou maintenir environ 8 800 emplois par année dans l'économie canadienne entre 2012 et 2022.

En partenariat avec le ministère de la Défense nationale (MDN) ainsi qu'Innovation, Sciences et Développement économique Canada (ISDEC), SPAC met aussi en œuvre des méthodes de passation de marchés adaptées pour l'entretien et la réparation de l'équipement militaire ainsi que les services connexes, par le biais de l'Initiative de soutien. Elles permettront de s'assurer que les besoins particuliers de chaque projet de maintien sont satisfaits, au moyen d'une approche interministérielle



NGCC *Baie de Plaisance* (bateau de recherche et de sauvetage)

reposant sur quatre principes : le rendement, l'optimisation des ressources, la souplesse et les retombées économiques. Cette initiative est devenue obligatoire en janvier 2018.

Le Ministère a continué d'assurer une surveillance et a poursuivi l'exécution de la Stratégie d'approvisionnement en matière de défense (SAMD), en collaboration avec le MDN, ISDEC et la Garde côtière canadienne ainsi que d'autres ministères et organismes centraux partenaires. Le Secrétariat de la Stratégie d'approvisionnement en matière de défense a continué d'aider les comités de gouvernance interministériels de la SAMD à mettre en place un processus décisionnel intégré et efficace pour les achats de la défense et les achats importants de la Garde côtière canadienne, tout en respectant les mandats et les responsabilités de chaque ministère.

La mise en œuvre de la SAMD a permis de faire des progrès dans plusieurs secteurs importants, les ministères partenaires de la SAMD ayant réalisé des progrès considérables :

- quatre consultations ont eu lieu avec le Groupe consultatif de l'industrie de la défense, ce qui a permis d'orienter l'approche du gouvernement à l'égard de l'approvisionnement en matière de défense;
- consultations régulières avec l'industrie en début de processus;
- application continue des propositions de valeur dans les marchés admissibles;
- analyse critique indépendante continue par la Commission indépendante d'examen des acquisitions de la Défense pour les achats importants;
- travail visant à faire progresser la phase 2 afin de faire passer les pouvoirs contractuels du MDN de 400 000 \$ à 1 000 000 \$, à compter du 1^{er} avril 2018;
- introduction de 16 capacités industrielles clés.

Résultats atteints

Résultats attendus	Indicateurs de rendement	Cible	Date d'atteinte de la cible	Résultats réels en 2017–2018	Résultats réels en 2016–2017	Résultats réels en 2015–2016
Service d'approvisionnement ouvert, équitable et transparent qui fournit le meilleur rapport qualité-prix à la population canadienne et qui est assuré avec efficacité et efficience, à la satisfaction du gouvernement.	Niveau de satisfaction global des ministères et des organismes fédéraux.	75 %	31 mars 2018	84 %	82 %	85 %
	Pourcentage de la valeur des contrats de SPAC attribués à la suite d'un processus concurrentiel.	70 %	31 mars 2018	80 %	80,5 %	86 %
	Coût des services d'approvisionnement par tranche de 100 \$ de contrats attribués chaque année par SPAC.	0,80 \$	31 mars 2018	0,58 \$	0,47 \$	2,00 \$*

*En 2015–2016, la cible était de 2,40 \$, car une méthode d'approvisionnement différente a été utilisée.

SPAC a respecté sa norme de service relative à la rapidité d'exécution des processus d'approvisionnement de niveau 1 liés aux risques et à la complexité. Toutefois, il n'a pas respecté sa norme pour les processus d'approvisionnement de niveau 2¹ liés aux risques et à la complexité. Le non-respect de la norme est attribuable à la rareté des ressources disponibles pour gérer une charge de travail de plus en plus volumineuse et complexe. Les renseignements sur les résultats à cet égard sont disponibles sur l'[Infobase du GC](#).

1. Les achats de niveau de complexité 2 (standard) comprennent un critère ou plus, ainsi que des outils qui ne sont ni préétablis ni modifiés. Pour des renseignements sur les résultats à cet égard, consulter l'[Infobase du GC](#).

Ressources financières budgétaires (en dollars)

Budget principal des dépenses 2017–2018	Dépenses prévues en 2017–2018	Autorisations totales pouvant être utilisées en 2017–2018	Dépenses réelles (autorisations utilisées) en 2017–2018	Écart en 2017–2018 (dépenses réelles moins dépenses prévues)
153 731 765	153 731 765	174 252 474	176 079 526	22 347 761

L'écart entre les dépenses réelles et les dépenses prévues est principalement attribuable à l'augmentation des dépenses salariales à la suite de la signature des nouvelles conventions collectives, à la continuité du Programme de certification des coûts et des profits ainsi qu'au retard dans la perception des revenus dans le cadre du programme de vaccination. De plus, les dépenses réelles sont plus élevées que les autorisations totales en raison de report de la perception des revenus au prochain exercice, ce qui aurait réduit les dépenses réelles dans le cadre du programme de vaccination en 2017–2018.

Ressources humaines (équivalents temps plein [ETP])

Prévus 2017–2018	Réels 2017–2018	Écart 2017–2018
1 551,00	1 679,64	128,64

L'écart entre les équivalents temps plein (ETP) prévus et réels est principalement attribuable à la dotation des postes vacants ainsi qu'à l'augmentation des activités d'approvisionnement et d'engagement à l'échelle du Canada.

Programme 1.2 : Gestion des locaux et services immobiliers

SPAC fournit aux ministères et aux organismes fédéraux des locaux à bureaux abordables et des installations à utilisation commune qui appuient l'exécution de leurs programmes et la prestation de leurs services. Le Ministère assure l'intendance de divers travaux publics, comme des immeubles, des ponts et des barrages, et de divers trésors nationaux comme la Cité parlementaire et d'autres biens patrimoniaux dans l'ensemble du Canada. SPAC fournit également aux ministères et organismes fédéraux et au Parlement du Canada des services immobiliers souples et économiques.

Analyse du rendement et leçons apprises

Conformément à l'engagement du gouvernement du Canada visant à élaborer une stratégie pour un service axé sur la clientèle, SPAC a mené son deuxième sondage annuel sur la satisfaction de la clientèle des Services immobiliers afin d'évaluer la satisfaction des clients à l'égard des services immobiliers et de la prestation des services. Le sondage a été effectué auprès de 87 clients et a obtenu un taux de réponse de 83 %. La note moyenne attribuée par les clients qui ont répondu était de 3,74/5. Trois aspects sont pris en compte à cet égard : la prestation de services, les aspects du processus et l'expérience de l'engagement. Ce sondage a pour but de comparer le rendement des Services immobiliers et permettra d'apporter des améliorations continues à apporter au fur et à mesure que le Ministère deviendra une véritable organisation de gestion des services pangouvernementaux qui planifie et met en œuvre des programmes de travail nationaux en collaboration avec nos clients.

L'un des objectifs de SPAC est de créer un environnement moderne où les personnes voudront aller travailler. Afin de moderniser le milieu de travail

du gouvernement, SPAC a présenté le concept du lieu de travail de la prochaine génération, fondé sur une approche de conception centrée sur l'utilisateur et le concept d'accessibilité universelle. Un projet pilote novateur d'aménagement de locaux est mené, ce qui encourage les ministères à innover et à intégrer des technologies en milieu de travail, comme Wi-Fi. Parmi les 19 projets sélectionnés, 3 ont été achevés en 2017–2018 : la Place Bonaventure, à Montréal (Québec), l'Agence du revenu du Canada à la Place de Ville, à Ottawa (Ontario), et Services partagés Canada (SPC) à la tour Skyline du centre de l'Ouest, à Ottawa (Ontario). Selon les premiers commentaires formulés après l'occupation des locaux (trois mois après le déménagement) dans le sondage sur le rendement en milieu de travail, 60 % des employés disent que leur nouveau milieu de travail est plus efficace, et 70 % disent qu'ils préfèrent leur nouveau milieu de travail. En solide partenariat avec SPC, le Ministère a été en mesure d'offrir aux clients des services modernes, uniformes et intégrés dans toutes les régions, par le biais du programme d'aménagement des locaux du gouvernement du Canada.

Analyse comparative entre les sexes plus (ACS+)



Le Programme des biens immobiliers de SPAC permet d’offrir des environnements de travail à 250 000 équivalents temps plein (ETP) de 99 ministères et organismes du Canada dans 1 586 endroits.

La [Loi canadienne sur les droits de la personne](#) interdit le refus de biens, de services, d’installations et d’hébergement. Les travaux liés aux biens immobiliers sont réalisés conformément aux lois, aux règlements et aux politiques, et plus important encore, conformément aux codes du bâtiment, lesquels renferment des dispositions sur l’égalité entre les sexes dans les bureaux. Le gouvernement a pour politique d’assurer l’accessibilité aux biens immobiliers qui lui appartient ou qu’il loue, et de permettre leur utilisation (voir la [Norme d’accès facile aux biens immobiliers](#)).

Plusieurs protocoles ont été mis en place dans le cadre du Programme des biens immobiliers, afin de veiller à ce que les facteurs tels que le genre, la race, l’ethnie, la religion, l’âge, l’accessibilité et l’inclusion soient pris en compte dans l’élaboration de nos politiques et programmes.

De plus, le Ministère a entamé et/ou réalisé des projets d’aménagement des locaux d’une valeur de 230 millions de dollars dans toutes les régions, lesquels

favorisent les méthodes de travail plus flexibles, offrent un soutien à l’égard de la santé et du bien-être des employés (par exemple, la conciliation travail-vie personnelle), offrent des outils et des technologies pour un effectif plus informé et productif, et contribuent à un environnement plus écologique.

Afin d’appuyer les objectifs énoncés dans le [Cadre pancanadien sur la croissance propre et les changements climatiques](#)⁹, SPAC évalue actuellement les modèles existants d’adaptation aux changements climatiques et intègre l’adaptation aux changements climatiques dans le Profil de risque ministériel. Le Ministère collabore avec Environnement et Changement climatique Canada, en tant qu’expert technique, afin de relever les phénomènes météorologiques extrêmes dans la région d’Ottawa-Gatineau. Ces données serviront à évaluer la vulnérabilité de chaque bien immobilier de SPAC aux changements climatiques et à élaborer des stratégies d’adaptation. Pour appuyer davantage ces objectifs, SPAC a élaboré le tout premier plan ministériel de portefeuille national neutre en carbone, qui décrit comment le Ministère atteindra la neutralité en carbone d’ici 2030. En plus de jouer son rôle de chef de file, le Ministère a fourni une expertise en gestion immobilière et des services de gestion de projet qui permettent au ministère de la Défense nationale, à Ressources naturelles Canada, à Environnement et Changement climatique Canada, à Transports Canada ainsi qu’à Agriculture et Agroalimentaire Canada de terminer leurs propres plans.

De plus, le Ministère a réduit de 54 % ses émissions annuelles de gaz à effet de serre (GES) provenant de son portefeuille immobilier et de son parc de véhicules comparativement à la base de référence de 2005. Ce faisant, SPAC a fait preuve de leadership en dépassant la cible actuelle de réduction des émissions de GES du gouvernement fédéral de 40 % d'ici 2030. SPAC a aussi installé 47 bornes de recharge pour véhicules électriques à 15 endroits différents dans la région de la capitale nationale, ce qui représente une autre contribution aux efforts de réduction des émissions de GES du gouvernement du Canada.

L'Initiative liée aux bâtiments intelligents s'appuie sur l'analyse de données volumineuses en temps réel pour améliorer le rendement énergétique des bâtiments. À l'aide des technologies environnementales modernes et innovatrices, cette initiative a permis de réaliser 11 % d'économies d'énergie (2 millions de dollars) sur les 13 premiers bâtiments pilotes. Au 31 mars 2018, la solution des services du bâtiment intelligent a été installée dans 61 des immeubles appartenant à l'État. L'Initiative liée aux bâtiments intelligents devrait contribuer à la réduction annuelle de 6 % d'émissions de GES d'ici 2025.

Le Ministère demeure également résolu à tenir à jour son [inventaire national](#)^{vi} public de tous les immeubles de son portefeuille contenant de l'amiante. Il a aussi effectué sa troisième mise à jour en décembre 2017. L'inventaire témoigne de l'engagement pris par le

Faits importants



Un foyer pour les abeilles

urbaines : Renforcer les partenariats avec les universités et les collèges demeure une priorité clé pour SPAC. Ces partenariats créent des occasions uniques pour les étudiants d'améliorer leurs compétences et d'acquérir l'expérience dont ils ont besoin pour réussir. La Direction générale de la Cité parlementaire (DGCP) s'est associée au Sénat du Canada, à l'Université Carleton et au Fairmont Château Laurier pour lancer la première installation de ruches urbaines d'Ottawa sur le toit du Centre de conférences du gouvernement. Les abeilles jouent un rôle essentiel dans l'écologie puisqu'elles sont le plus grand pollinisateur des cultures vivrières au monde. L'importance d'une population d'abeilles en bonne santé constitue une préoccupation croissante, car la diminution des populations d'abeilles pourrait avoir des effets néfastes sur l'environnement, les aliments, les semences et la production de miel au Canada. Dans le cadre de ses efforts pour rendre le gouvernement écologique, la DGCP et ses partenaires ont contribué à l'écologie et à la durabilité environnementale en aidant la population d'abeilles à se développer. Cette nouvelle approche de l'apiculture fournit aux abeilles solitaires un habitat urbain dont elles ont grandement besoin.

Faits importants



Un nouveau toit de verre pour la Chambre des communes : À l'été 2017, le toit de verre au-dessus de la cour de l'édifice de l'Ouest a été achevé, créant un plafond impressionnant pour la Chambre des communes provisoire. Le toit est soutenu par 20 colonnes d'acier qui s'élèvent comme des arbres géants autour de la salle. La surface supérieure est constituée de verre et d'aluminium, et comprend des écrans-paralume permettant de contrôler le niveau de lumière. La lumière naturelle est uniformément répartie au moyen d'un dispositif de type « lay light » installé à la base du toit en verre, ce qui aide à réduire les besoins d'éclairage de la Chambre. L'acier blanc formant les motifs à losanges du toit en verre crée également un espace aérien dans lequel l'air est naturellement chauffé puis recirculé pour chauffer d'autres parties du bâtiment, ce qui rend celui-ci plus éconergétique.

gouvernement du Canada à l'égard de l'ouverture et de la transparence. De plus, SPAC joue un rôle de chef de file dans ce domaine et a apporté un soutien à d'autres gardiens fédéraux, notamment un soutien technique, l'élaboration d'outils ainsi que la coordination et la production de rapports d'étape pour l'ensemble du gouvernement. Grâce à ce soutien et aux services du Ministère, d'autres gardiens de biens immobiliers fédéraux ont pu afficher leurs inventaires respectifs en septembre 2017.

En novembre 2017, SPAC a reçu un [prix de reconnaissance de l'Institut des biens immobiliers du Canada](#) pour

souligner ses pratiques exemplaires relatives à **son inventaire national de l'amiante ainsi qu'à sa norme et à sa directive concernant la gestion de l'amiante**. Dans les nouveaux documents figurent les pratiques actuelles concernant la gestion de l'amiante qui permettent d'assurer le fonctionnement efficace et sûr des immeubles et des biens techniques dans lesquels on estime qu'il y a une présence d'amiante. Ces pratiques permettent également d'assurer la santé et la sécurité des employés.

Dans le cadre de l'Initiative visant à mettre des biens immobiliers excédentaires fédéraux à la disposition

des sans-abri et à l'appui de la Stratégie des partenariats de lutte contre l'itinérance, SPAC, en partenariat avec Emploi et Développement social Canada, a effectué des transactions, offrant deux biens excédentaires aux organisations de lutte contre l'itinérance, d'une valeur approximative de 4,8 millions de dollars.

En ce qui concerne le portefeuille d'infrastructures, SPAC a achevé en mars 2018, les projets de remplacement du barrage Big Chaudière, du barrage Latchford et du barrage Témiscamingue, en Ontario. Les investissements dans la cale sèche d'Esquimalt témoignent de l'engagement du gouvernement envers le secteur maritime, la côte Ouest du Canada et l'environnement. Les résultats de projets totalisant plus de 150 millions de dollars comprennent l'achèvement du projet d'assainissement des plans d'eau de la jetée sud, ce qui a permis d'éliminer près de 100 ans de contamination et de remplacer le câblage à voltage élevé et faible à la sous-station sud ainsi que le système d'alimentation en électricité du quai de débarquement nord. Il conviendrait également de noter que trois des contrats associés au projet d'assainissement des plans d'eau de la jetée sud ont été attribués et exécutés avec succès dans le cadre de la Stratégie d'approvisionnement auprès des entreprises autochtones.

Les associations nationales de l'industrie (l'Association canadienne de la construction [ACC] et la National Trade Contractors Coalition of Canada [NTCCC]) ont exprimé le souhait que SPAC dirige un exercice de consultation

Faits importants



Événement de la dernière pierre du gouverneur général : Le 28 septembre 2017, Son Excellence le très honorable David Johnston, ancien gouverneur général du Canada, a posé une pierre gravée à l'entrée du nouveau Centre d'accueil des visiteurs, marquant la construction du premier nouvel édifice sur la Colline du Parlement en plus d'un siècle, tout en commémorant son service à titre de gouverneur général du Canada de 2010 à 2017.

de l'industrie pour contribuer à l'élaboration d'une législation efficace visant à résoudre les problèmes liés au paiement sans délai dans l'industrie de la construction. Par conséquent, le groupe de travail industrie-gouvernement sur le paiement sans délai a élaboré un plan d'action en 14 points, qui comprend un ensemble de mesures administratives et contractuelles visant à améliorer la rapidité de paiement dans l'industrie de la construction. Six mesures ont été prises en 2017–2018, dont les suivantes :

- divulguer les paiements versés aux entrepreneurs par SPAC et Construction de Défense Canada sur un nouveau site Web; ces renseignements opportuns sont mis à jour chaque semaine et permettent aux sous-traitants et aux gens de métier de s'informer sur l'état de leur paiement auprès de leur propre entrepreneur;
- diffuser les principes de SPAC favorisant le paiement sans délai;
- intégrer les principes en matière de paiement sans délai de SPAC aux documents d'appel d'offres.

À l'avenir, deux experts indépendants dirigeront un processus national de consultation auprès de l'industrie de la construction en vue de déterminer les éléments nécessaires à l'élaboration d'un solide régime fédéral de paiement sans délai. SPAC examinera le rapport de recommandations subséquent, lequel servira à orienter l'élaboration d'options concernant d'autres mesures à prendre.

Conformément à son rôle d'intendance, SPAC a poursuivi la mise en œuvre de la vision et du plan à long terme (VPLT) visant à remédier à la détérioration des édifices du Parlement du Canada ainsi qu'à restaurer et à renouveler les édifices de la Cité parlementaire, afin de répondre aux besoins d'une démocratie parlementaire du 21^e siècle. Au cours de la réalisation des projets liés à la VPLT, SPAC a continué de s'attaquer aux problèmes de durabilité de l'environnement et de conservation du patrimoine, tout en améliorant l'accessibilité et la sécurité

de la Cité parlementaire ainsi qu'en favorisant l'innovation et les possibilités pour les jeunes, les femmes et les Autochtones.

En 2017–2018, SPAC a réalisé d'importants progrès dans le cadre des projets de réhabilitation de l'édifice de l'Ouest et du Centre de conférences du gouvernement (CCG) et de la construction de la phase 1 du Centre d'accueil des visiteurs. Pour s'assurer que tous les intervenants travaillaient d'une manière coordonnée et pour faciliter la transition des opérations parlementaires de l'édifice du Centre vers l'édifice de l'Ouest et le CCG, SPAC a mis sur pied un comité directeur au niveau des sous-ministres. Il a également assuré la transition graduelle des secteurs prioritaires, comme les Chambres, les salles des comités et les bureaux, de concert avec le Parlement. Cette approche a permis de les transférer aux occupants d'immeuble afin de donner autant de temps que possible pour terminer l'intégration finale des systèmes multimédias, de sécurité et de technologie de l'information. SPAC travaille en étroite collaboration avec le Parlement, en mettant à profit les équipes opérationnelles spécialisées, afin de s'assurer que les édifices sont prêts sur le plan opérationnel. La date visée pour l'occupation est janvier 2019. La stratégie de déménagement est axée sur les services personnalisés et la réduction au minimum du dérangement.

Pour faire progresser la réhabilitation de l'édifice du Centre, SPAC a lancé

le programme des projets habilitants et le programme d'enquête approfondie en 2017–2018 afin d'éclairer les constructions de fond. Ces travaux aideront à préciser le coût, la portée et le calendrier du programme de réhabilitation de l'édifice du Centre. SPAC a également commencé à analyser les exigences fonctionnelles et les options de conception de l'édifice.

De plus, le Ministère a entamé la première phase du projet de réhabilitation de l'édifice de l'Est pour faire les

réparations extérieures urgentes aux quatre zones les plus préoccupantes de l'aile de 1867 : la tour Sud-Ouest, la tour Sud-Est, l'entrée Sud et l'entrée du bureau du gouverneur général. Des recherches et des évaluations continues ont été réalisées pour déterminer la portée, le coût et le calendrier de la deuxième phase du projet de réhabilitation, qui visera l'aile de 1910, l'achèvement des améliorations parasismiques pour l'ensemble de l'édifice, le lien entre l'édifice et le Centre d'accueil des visiteurs, et la modernisation de l'édifice afin qu'il soit conforme aux



Construction de la phase 1 du Centre d'accueil des visiteurs

Analyse comparative entre les sexes plus (ACS+)



En 2017, la Direction générale de la Cité parlementaire a mandaté une tierce partie de réaliser une analyse comparative entre les sexes plus pour la vision et le plan à long terme. Le rapport a cerné les répercussions et les résultats possibles du programme sur les hommes et les femmes, et les sous-groupes (par exemple, l'âge, la famille, l'incapacité et l'appartenance à une minorité visible), et la façon de surveiller les répercussions. Selon les conclusions du rapport, la vision et le plan à long terme entraîneront d'importants avantages pour différents groupes d'utilisateurs en améliorant l'accessibilité et en augmentant la disponibilité de l'espace pour répondre à leurs besoins, ce qui comprend des toilettes accessibles en fauteuil roulant/pour une personne, des lieux de prière et des salles d'allaitement; ces changements cadrent avec l'évolution du profil démographique canadien. Le rapport indique aussi que la difficulté la plus importante à court terme se présentera lorsque les édifices seront rénovés, mais que SPAC est bien placé pour s'adapter et diriger le processus pendant cette période. Il mettra notamment en place des voies d'accès, des toilettes, de la signalisation, des postes de contrôle de sécurité et d'autres mesures visant à assurer une belle expérience pour les visiteurs. Enfin, le rapport se termine en indiquant que SPAC a recours à de nouvelles stratégies d'approvisionnement qui visent à accroître la participation des jeunes, des Autochtones et des femmes dans ses travaux à la Cité parlementaire.

codes du bâtiment modernes et réponde aux besoins du Sénat du Canada.

Le 21 juin 2017, à la suite de plusieurs consultations publiques auprès des Canadiens concernant l'utilisation

publique future de l'édifice patrimonial situé au 100, rue Wellington, le premier ministre a annoncé que cet édifice deviendra un espace pour les peuples autochtones du Canada. Dans le cadre de ce projet, SPAC a établi un

partenariat avec Relations Couronne-Autochtones et Affaires du Nord Canada (RCAANC) pour la planification, la conception et la construction de cet immeuble. Depuis cette annonce, RCAANC et SPAC ont désigné des représentants provenant d'organismes autochtones nationaux et ont mis sur pied un groupe de travail provisoire. Ils continuent de travailler ensemble pour créer un espace qui souligne l'importance des peuples autochtones pour le passé, le présent et l'avenir de notre pays.

En 2017–2018, SPAC a également procédé à la planification des immeubles appartenant à l'État du côté nord de la rue Sparks dans le cadre d'une approche de complexe, en réorientant les nouvelles possibilités de développement pour des locaux permanents vers les terrains situés au sud de la rue Wellington. De plus, SPAC a poursuivi la mise en œuvre du Programme de réfection qui préserve les immeubles ainsi que le Programme de l'équipement et des éléments de connectivité des édifices qui portent sur la modernisation des infrastructures de communications et de technologie de l'information.

En 2017–2018, SPAC a maintenu son service de haut niveau à l'intention des parlementaires, de leurs invités et personnel en réussissant à obtenir moins de heures par année de perturbations pendant lesquelles les services essentiels de gestion immobilière n'étaient pas disponibles temporairement, ce qui est bien inférieur au seuil établi de 48 heures par année.

Initiative d'expérimentation du Carleton Immersive Media Studio (CIMS)



En partenariat avec le Carleton Immersive Media Studio, une unité de recherche de l'Azrieli School of Architecture and Urbanism de l'Université Carleton, le Ministère a continué d'effectuer des recherches sur les technologies numériques nouvelles et émergentes pour la conservation et la réhabilitation d'édifices patrimoniaux. L'une des nouvelles technologies utilisées au cours de la dernière année est la modélisation des données du bâtiment, qui produit des renseignements détaillés pouvant être utilisés pour la réparation et la restauration d'immeubles.

Comme 2017 marquait le 150^e anniversaire de la Confédération canadienne, le Ministère a joué un rôle de premier plan auprès de nombreux partenaires et a dirigé ou appuyé plus de 30 événements réussis, y compris l'ajout de l'écu du Nunavut à la Flamme du Centenaire, « Le Monde se souvient », le Red Bull Crashed Ice, La Machine et les présentations multimédias en réalité virtuelle sur les lesquels ont accueilli plus de 30 000 visiteurs.

Mise à jour sur la vision et du plan à long terme Projets en cours

Projet de la VPLT	Date d'achèvement prévue
Travaux de construction visant la réhabilitation de l'édifice de l'Ouest	En voie d'être terminé pour 2018 Cible pour la fin d'exercice—93 % Réalisé—93 %
Centre d'accueil des visiteurs—Construction de la phase 1	En voie d'être terminé pour 2018 Cible pour la fin d'exercice—93 % Réalisé—93 %
Travaux de construction visant le Centre de conférences du gouvernement	En voie d'être terminé pour 2018 Cible pour la fin d'exercice—85 % Réalisé—90 %

Résultats atteints

Résultats attendus	Indicateurs de rendement	Cible	Date d'atteinte de la cible	Résultats réels en 2017–2018	Résultats réels en 2016–2017	Résultats réels en 2015–2016
Les organisations fédérales disposent de locaux et d'installations abordables qui favorisent un travail productif et collaboratif.	Utilisation efficiente des locaux à bureaux, mesurée en m ² attribué par personne. ²	18,4 m ² / personne	31 mars 2018	18,4 m ² / personne	17,4 m ² / personne	17,4 m ² / personne
	Abordabilité des locaux à bureaux, telle que mesurée en coût (\$) par m ² .	330 \$/m ²	31 mars 2018	341,32 \$/ m ²	341,64 \$/ m ²	341,07 \$/ m ²
Les organisations fédérales et le Parlement du Canada ont accès à des services immobiliers souples et économiques.	Taux de satisfaction pour les appels de service signalés par l'intermédiaire du Centre national d'appels de service. ³	90 %	31 mars 2018	89,21 %	88 %	90 %
	Pourcentage de tous les projets immobiliers dont la valeur est supérieure à un million de dollars qui respectent les délais, la portée et le budget établis (moyenne des indicateurs de rendement relatifs au respect des délais, du budget et de la portée).	95 %	31 mars 2018	96 %	96 %	96 %

2. Au cours des années passées, les méthodes utilisées pour calculer les résultats étaient différentes. Pour l'exercice se terminant en mars 2018, les données sont extraites directement du système financier du ministère (SIGMA), sans manipulation des données. Seuls les contrats relatifs aux locaux à bureaux à vocation générale et à l'affectation des ETP connexes (ETP et non-ETP) y sont inclus. Les espaces à bureau à vocation générale et les ETP connexes n'y sont pas inclus.
3. Les résultats des années précédentes pour l'indicateur de rendement « Taux de satisfaction pour les appels de service signalés par l'intermédiaire du Centre national d'appels de service » se trouvent sur le site Web Canada.ca, dans la publication « Nos services, nos normes et nos résultats ».

Résultats atteints (suite)

Résultats attendus	Indicateurs de rendement	Cible	Date d'atteinte de la cible	Résultats réels en 2017-2018	Résultats réels en 2016-2017	Résultats réels en 2015-2016
Un portefeuille immobilier qui optimise les retombées économiques et qui diminue la responsabilité à court et à long terme.	Pourcentage du budget de recapitalisation dépensé. ⁴	82 %	31 mars 2018	93,5 %	95,5 %	91,8 %
	Frais d'entretien différés et de recapitalisation en tant que pourcentage des coûts de remplacement du portefeuille (Indice de l'état des installations [IEI]). ⁵	<10 %	31 mars 2019	12,30 %	11,5 %	9,23 %

Ressources financières budgétaires (en dollars)

Budget principal des dépenses 2017-2018	Dépenses prévues en 2017-2018	Autorisations totales pouvant être utilisées en 2017-2018	Dépenses réelles (autorisations utilisées) en 2017-2018	Écart en 2017-2018 (dépenses réelles moins dépenses prévues)
2 994 281 729	2 994 281 729	3 076 878 309	2 745 566 127	(248 715 602)

L'écart entre les dépenses réelles et les dépenses prévues est principalement attribuable à la révision des calendriers de réhabilitation d'ouvrages techniques, aux ajustements du financement visant à l'harmoniser avec les travaux prévus pour la réhabilitation de la Cité parlementaire, ainsi qu'aux revenus supplémentaires reçus pour les services de gestion des locaux.

Ressources humaines (équivalents temps plein [ETP])

Prévus 2017-2018	Réels 2017-2018	Écart 2017-2018
3 509,28	3 748,58*	239,30

*Il y a 376,2 ETP qui appuient directement la Direction générale de la Cité parlementaire.

L'écart entre les ETP réels et les ETP prévus est attribuable à la croissance du volume d'activités, principalement en raison de la révision des calendriers de réhabilitation d'ouvrages techniques ainsi que des ajustements du financement visant à l'harmoniser avec les travaux prévus pour la réhabilitation de la Cité parlementaire.

4. Total des dépenses en capital ordinaire (B141) en 2017-2018/Budget régulier total/(B141) en 2017-2018. Voici le % = 93,5 % = 441,9 M\$/473,4 M\$.

5. En 2017-2018, les frais d'entretien différés ont augmenté d'environ 13 %, tandis que la valeur de remplacement a augmenté d'environ 6 %. L'augmentation relativement élevée des frais d'entretien différés a mené à l'augmentation de l'IEI. Comme l'âge moyen des immeubles du portefeuille est de plus de 50 ans, plus de besoins d'entretien arrivent à échéance, et le financement n'a pas permis d'en tenir compte, ce qui a entraîné des augmentations modestes de l'IEI. Des projets ont été entamés pour régler la question des biens vieillissants.

Programme 1.3 : Receveur général du Canada

Ce programme gère les opérations du Trésor fédéral, produit les Comptes publics et tient à jour les comptes du Canada. Il fournit aux ministères fédéraux, sur une base facultative, un système de gestion des finances et du matériel et un service de paiement de factures.

Analyse du rendement et leçons apprises

Dans le cadre des activités du receveur général, SPAC s'est acquitté de fonctions essentielles à la mission du gouvernement du Canada en gérant avec succès les opérations du Trésor fédéral. Le receveur général a géré un flux de trésorerie de fonds fédéraux de plus de 2,4 billions de dollars du Trésor, et a veillé à ce que les dépôts au Trésor soient rapprochés à temps.

SPAC a établi des rapports financiers exacts et opportuns à l'échelle du gouvernement, ce qui comprend les états mensuels des opérations financières et les Comptes publics du Canada pour 174 organisations. Par souci de transparence et d'accessibilité immédiate pour tous les Canadiens, les Comptes publics ont été publiés sur le Web dans les 24 heures suivant leur dépôt à la Chambre des communes. Pour une 19^e année de suite, le vérificateur général a formulé une opinion sans réserve sur les états financiers consolidés du gouvernement du Canada.

En 2017–2018, le Ministère a également contribué à l'Initiative pour un gouvernement ouvert en publiant 17 ensembles de données, publiés sur le [Portail du gouvernement ouvert](#)^{vii} y compris l'état consolidé des revenus et des dépenses des Comptes publics

ainsi que le sommaire des dépôts de versement recueillis pour le compte des ministères fédéraux participants. Il s'agit d'une contribution importante à notre engagement à l'égard d'un gouvernement plus réceptif, accessible et transparent pour les Canadiens.

Faits importants



SPAC a émis près de 321 millions de dollars en paiements en 2017–2018, dont :

- près de 141 millions pour la Sécurité de la vieillesse et le Régime de pensions du Canada;
- 40 millions pour les paiements liés aux prestations pour enfants;
- 22 millions pour l'assurance-emploi;
- 20 millions pour les paiements fédéraux de rémunération et de pension.

De plus, SPAC a effectué une évaluation options et a élaboré une feuille de route relativement à l'initiative pluriannuelle de modernisation de la fonction de receveur général. Il a aussi entamé l'élaboration de plusieurs initiatives de trésorerie clés, notamment pour l'accélération des paiements par dépôt direct, afin que les paiements soient déposés dans un délai de deux heures dans le compte bancaire du bénéficiaire; le remplacement des processus désuets d'autorisation et d'authentification électroniques, afin d'assurer la sécurité

des paiements demandés par les ministères; et le soutien pour la saisie des dépôts à distance, afin de permettre aux ministères de déposer des fonds.

SPAC a également collaboré avec l'Agence du revenu du Canada ainsi qu'Emploi et Développement social Canada pour promouvoir le dépôt direct auprès des différentes sections de la population canadienne, par le biais de campagnes d'inscription et de la participation à diverses activités de sensibilisation.

Résultats atteints

Résultats attendus	Indicateurs de rendement	Cible	Date d'atteinte de la cible	Résultats réels en 2017–2018	Résultats réels en 2016–2017	Résultats réels en 2015–2016
Émission en temps opportun et d'une manière efficace de tous les paiements provenant du gouvernement, et présentation de fichiers de détails sur les dépôts et de rapports sur la comptabilité centrale	Pourcentage des paiements versés par dépôt direct.	90 %	31 mars 2018	89,74 %	88,89 %	85,9 %
	Publication sur le Web des Comptes publics du Canada dans les 24 heures suivant leur dépôt à la Chambre des communes.*	100 %	31 mars 2018	100 %	100 %	100 %
	Coût moyen par paiement.	0,33 \$	31 mars 2018	0,22 \$	0,22 \$	0,27 \$
	Pourcentage de rapprochements des dépôts au compte du Trésor réalisés dans les deux jours ouvrables.	95 %	31 mars 2018	99,6 %	100 %	95 %

*La mesure représente l'aboutissement de l'ensemble des activités et la rigueur requise pour produire les Comptes du Canada dans les délais prescrits, conformément aux lois.

Ressources financières budgétaires (en dollars)

Budget principal des dépenses 2017-2018	Dépenses prévues en 2017-2018	Autorisations totales pouvant être utilisées en 2017-2018	Dépenses réelles (autorisations utilisées) en 2017-2018	Écart en 2017-2018 (dépenses réelles moins dépenses prévues)
128 471 892	128 471 892	128 611 957	104 426 411	(24 045 481)

L'écart entre les dépenses réelles et les dépenses prévues est principalement attribuable au passage au dépôt direct, à l'abolition de la Prestation universelle pour la garde d'enfants et à la réduction des frais liés aux transactions électroniques par rapport aux prévisions.

Ressources humaines (équivalents temps plein [ETP])

Prévus 2017-2018	Réels 2017-2018	Écart 2017-2018
307,00	304,90	(2,10)

Il n'y a pas d'écart important entre le nombre prévu et le nombre réel d'ETP.

Programme 1.4 : Programmes et services d'intégrité

Ce programme assure, en temps opportun, l'exécution de programmes et la prestation de services spécialisés de haute qualité et accessibles au gouvernement du Canada pour appuyer une gestion et des opérations saines, prudentes et éthiques.

Analyse du rendement et leçons apprises

Les actes répréhensibles des entreprises imposent des coûts économiques et sociaux importants aux Canadiens. Le gouvernement du Canada a mis en place un certain nombre d'outils pour détecter, prévenir et combattre ce genre d'inconduite, protégeant ainsi les Canadiens et l'économie canadienne.

Par exemple, SPAC administre le Régime d'intégrité [un mécanisme de radiation fondé sur les politiques](#), et veille à ce qu'il soit appliqué à l'ensemble des opérations immobilières et des contrats pertinents du gouvernement du Canada. Le Ministère a consulté les ministères, les fournisseurs, la société civile et d'autres intervenants afin d'améliorer la compréhension et l'application universelle du régime dans toutes les activités d'approvisionnement du gouvernement fédéral. Au cours de l'année, le Ministère a réalisé plus de 26 322 contrôles afin d'aider le gouvernement à vérifier la conformité des fournisseurs, dépassant la cible de répondre à 80 % des demandes dans un délai de quatre heures.

Afin d'améliorer sa capacité à prévenir et à détecter la fraude et la corruption dans ses contrats et ses ententes immobilières, le 20 avril 2017, le gouvernement du Canada a lancé la Ligne antifraude pour les contrats fédéraux, une initiative conjointe du Bureau de la concurrence, de la Gendarmerie royale

du Canada et de SPAC. La ligne antifraude représente un point de contact central qui permet aux Canadiens de signaler de façon anonyme s'ils sont témoins ou soupçonnent des pratiques commerciales contraires à l'éthique et/ou illégales dans le cadre de la passation de marchés et d'opérations immobilières avec le gouvernement fédéral. Ces renseignements aident le gouvernement à mieux protéger l'intégrité des dépenses fédérales.

De plus, à l'automne 2017, une consultation publique a été menée pour déterminer si le Régime d'intégrité continue d'atteindre ses objectifs. Au cours de la consultation, plus de 70 soumissions ont été reçues, et plus de 370 Canadiens, associations industrielles, entreprises, organisations non gouvernementales et autres y ont participé. Le 22 février 2018, le gouvernement a diffusé les résultats de la consultation.

À la suite de ce qui a été entendu au cours de la consultation, dans le contexte des efforts en cours pour moderniser les processus d'approvisionnement, comme l'indique la lettre de mandat de la ministre des Services publics et de l'Approvisionnement et comme le prévoit le budget de 2018, le gouvernement a annoncé le 27 mars 2018 qu'il améliorera le Régime d'intégrité. Pour ce faire, une Politique d'inadmissibilité et de suspension révisée sera publiée

à l'automne 2018 et entrera en vigueur le 1^{er} janvier 2019.

Les modifications apportées à la Politique devraient renforcer le Régime d'intégrité en le renforçant, tout en instaurant une plus grande souplesse et considération de la proportionnalité dans les décisions de radiation. Les changements aideront également à faire en sorte que les fournisseurs qui font affaire avec le gouvernement du Canada comprennent mieux leurs obligations relativement à la protection de l'intégrité de l'approvisionnement fédéral. Les changements viseront également à favoriser un nouveau comportement sur le marché en mettant davantage l'accent sur la conformité et la responsabilité des entreprises.

Le Programme de surveillance de l'équité appuie l'engagement de SPAC envers l'intégrité et l'excellence en fournissant un mécanisme de surveillance officiel pour obtenir l'assurance indépendante que les activités d'approvisionnement ministérielles sont menées de manière équitable, ouverte et transparente. En 2017–2018, 81 exercices pluriannuels de surveillance de l'équité ont été gérés

dans le cadre du Programme de surveillance de l'équité. Parmi ceux-ci, 29 étaient nouveaux. Les approvisionnements à grande visibilité observés par les surveillants de l'équité en 2017–2018 comprennent : le Projet de capacité de futurs chasseurs, le navire de combat canadien, le projet des Services d'entraînement aéroportés impartis, la Solution d'achats électroniques, l'édifice du Centre de la Colline du Parlement et le Programme d'acquisition de services énergétiques. Trente rapports de surveillance de l'équité ont été affichés sur le site Web de SPAC en 2017–2018.

SPAC, par l'entremise du Groupe de la gestion juricomptable, fournit des services de juricomptabilité professionnels aux organismes d'application de la loi et à d'autres clients gouvernementaux (autres ministères), y compris des consultations et des témoignages d'experts. En 2017–2018, SPAC a fourni des services de juricomptabilité, en veillant à ce que tous les rapports connexes (plus de 165) respectent les normes de juricomptabilité et soient produits conformément aux exigences établies.

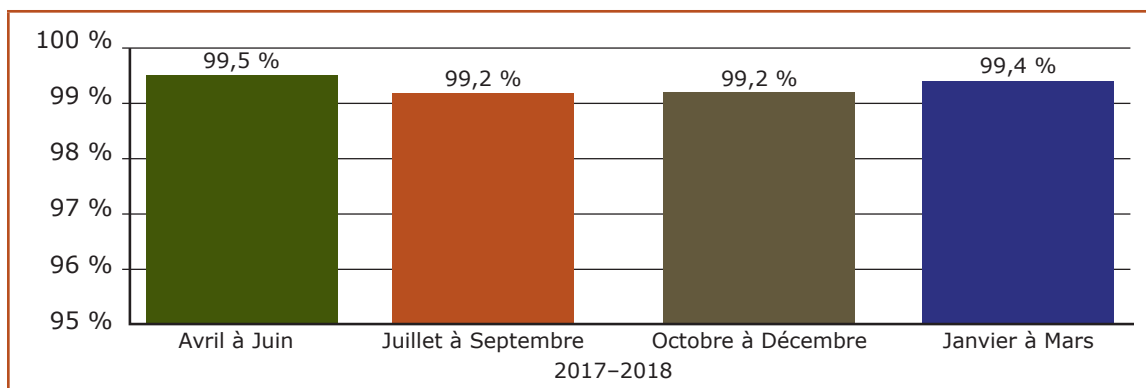


Figure 1. Pourcentage des vérifications d'intégrité effectuées dans un délai de quatre heures pour chaque trimestre de 2017–2018.

SPAC assure la protection des biens et des renseignements gouvernementaux délicats au moyen de contrôles de sécurité ainsi que de biens et de services contrôlés. Le Programme de sécurité des contrats contribue activement au programme de sécurité économique et nationale du gouvernement du Canada puisqu’il accorde une attestation de sécurité aux personnes et aux organisations du secteur privé qui souhaitent travailler dans le cadre de contrats de nature délicate du gouvernement du Canada ou de gouvernementaux étrangers. À cet effet, SPAC a apporté les changements opérationnels nécessaires à l’harmonisation avec la Norme sur le filtrage de sécurité du Conseil du Trésor.

Les réalisations comprennent la mise en œuvre de l’exigence de vérifications de crédit obligatoires, un nouveau processus pour effectuer des vérifications à l’étranger, des activités rigoureuses de suivi et de nouvelles procédures pour les autorisations

d’accès aux sites. De plus, SPAC a mis en œuvre des signatures électroniques qui ont réduit la correspondance papier et qui ont permis un traitement plus rapide des demandes. Grâce à la restructuration des processus, SPAC a apporté d’autres améliorations pour dépasser son objectif de rendement de 85 % pour les demandes de fiabilité simples dans les sept jours ouvrables, et il a atteint un taux de rendement de 96 % pour l’exercice 2017–2018 (voir le graphique ci-dessous). SPAC a répondu aux préoccupations exprimées par les clients de l’industrie au sujet du fardeau administratif lié à la conformité aux exigences contractuelles en matière de sécurité et a trouvé des moyens de le réduire par des communications améliorées, des activités de sensibilisation et une formation. SPAC a mené des recherches sur l’opinion publique afin de cerner les sujets de préoccupation pour l’industrie et a participé à des forums internationaux sur la sécurité afin de déterminer les pratiques exemplaires en matière de sécurité industrielle.

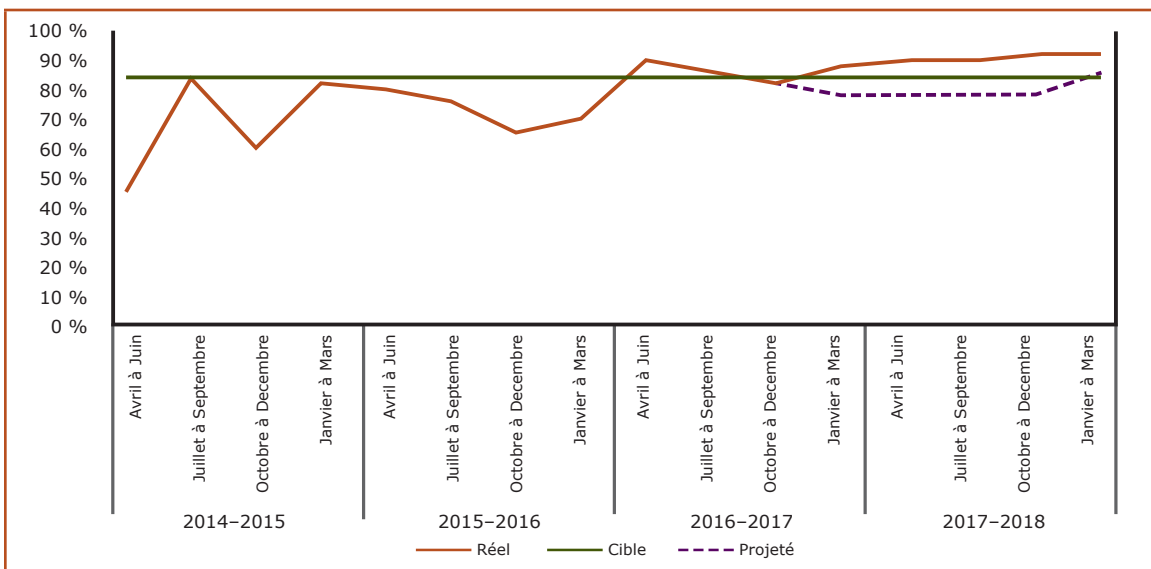


Figure 2. Norme relative à la cote de fiabilité.

Dans le cadre du Programme des marchandises contrôlées, qui permet de s'assurer de la conformité de plus de 4 000 inscrits (des entreprises, des organisations et des personnes) qui examinent, possèdent ou transfèrent des marchandises contrôlées au Canada, SPAC a élargi ses activités d'information et de consultation des intervenants afin que le secteur privé soit au courant des exigences du *Règlement sur les marchandises contrôlées*. Afin d'aider

les entreprises à se conformer aux exigences du *Règlement sur les marchandises contrôlées*, SPAC a conçu une formation à l'intention des représentants désignés des entreprises inscrites, et met actuellement au point un programme de certification en auto-apprentissage pour les représentants désignés, afin de les sensibiliser et de les aider dans leurs obligations en matière de réglementation.

Résultats atteints

Résultats attendus	Indicateurs de rendement	Cible	Date d'atteinte de la cible	Résultats réels en 2017–2018	Résultats réels en 2016–2017	Résultats réels en 2015–2016
Programmes et services d'intégrité de grande qualité en temps opportun qui favorisent l'équité, l'ouverture et la transparence des activités gouvernementales.	Nombre de ministères qui appliquent le Régime d'intégrité.*	140**	31 mars 2018	80	80***	S.O.
	Pourcentage de demandes de cote de fiabilité simple traitées dans un délai de sept jours ouvrables.	85 %	31 mars 2018	96 %	89 %	71 %

* Il s'agit d'un nouvel indicateur de rendement pour 2016–2017.

** La cible prévue était de 78, mais en raison d'un oubli, la cible publiée dans le Rapport sur les plans et les priorités 2016–2017 était de 140.

*** Conformément à la Politique d'inadmissibilité et de suspension, 78 organisations visées par les annexes I, I.1 et II de la *Loi sur la gestion des finances publiques* sont tenues d'appliquer le Régime d'intégrité dans le cadre de leurs activités d'approvisionnement et de leurs opérations immobilières. Toutes ces organisations ont signé un protocole d'entente avec SPAC pour utiliser les services de vérification de l'intégrité, notamment deux sociétés d'État (Construction de Défense Canada et l'Autorité du pont Windsor-Détroit) qui ont choisi d'adopter le Régime sur une base volontaire.

Ressources financières budgétaires (en dollars)

Budget principal des dépenses 2017-2018	Dépenses prévues en 2017-2018	Autorisations totales pouvant être utilisées en 2017-2018	Dépenses réelles (autorisations utilisées) en 2017-2018	Écart en 2017-2018 (dépenses réelles moins dépenses prévues)
18 651 926	18 651 926	31 907 678	22 946 434	4 294 508

L'écart entre les dépenses réelles et les dépenses prévues est principalement attribuable à l'augmentation du volume d'activités en raison de l'amélioration continue du Régime d'intégrité, aux difficultés de dotation au Programme des marchandises contrôlées et à un changement comptable qui a entraîné une réduction des recettes et des dépenses internes.

Ressources humaines (équivalents temps plein [ETP])

Prévus 2017-2018	Réels 2017-2018	Écart 2017-2018
398,00	387,00	(11,00)

L'écart entre le nombre prévu et le nombre réel d'ETP est principalement attribuable au roulement des employés et au retard dans la dotation.

Programme 1.5 : Administration de la paye et des pensions fédérales

Ce programme fournit aux organisations fédérales des systèmes et des processus centraux fiables pour l'administration de la paye et des pensions. Les services d'administration de la paye et des pensions permettent à SPAC de s'assurer que les employés et les pensionnés du gouvernement du Canada reçoivent en temps opportun les montants qui leur sont dus.

Analyse du rendement et leçons apprises

Paye fédérale—La priorité absolue de SPAC en 2017–2018 était de stabiliser le système de paye pour que les fonctionnaires soient payés avec exactitude et rapidement. En collaboration avec le président du Conseil du Trésor, le Groupe de travail des ministres, le Bureau du Conseil privé, les ministères et les organismes, ainsi que les partenaires syndicaux de la fonction publique, SPAC a réalisé d'importants progrès quant à cette priorité, même s'il reste encore beaucoup de travail à faire.

Une nouvelle structure de gouvernance a été mise en place afin de stabiliser les opérations de la paye et d'améliorer le soutien ainsi que les services globaux aux employés. Une équipe intégrée composée de représentants de SPAC et du Secrétariat du Conseil du Trésor assure la coordination des efforts à cet égard. En 2017–2018, SPAC a continué d'optimiser le système de paye Phénix et d'améliorer les processus opérationnels des RH à la paye au moyen d'une approche pangouvernementale, en partenariat avec les ministères et organismes, dans le but de s'assurer que les employés reçoivent à temps des payes exemptes d'erreur.

SPAC a embauché et formé de nouvelles ressources supplémentaires au Centre des services de paye, au Centre de contact avec la clientèle et au Bureau des services à la clientèle afin d'accélérer le traitement des mouvements de paye et de mieux soutenir les employés du gouvernement du Canada. Depuis la mise en place de la nouvelle approche en octobre 2017, les clients ont répondu à plus de 35 000 sondages de rétroaction en y indiquant que la capacité supplémentaire et l'approche pangouvernementale au Centre de contact avec la clientèle contribuent aux améliorations. SPAC a également achevé le nouvel immeuble du Centre des services de paye. Cette capacité supplémentaire nous a permis de travailler avec plus d'efficacité et d'efficience en ce qui a trait à la file d'attente des mouvements.

En décembre 2017, un nouveau modèle de traitement de la paye a été mis à l'essai auprès de trois ministères clients. Reposant sur une approche intégrée et holistique axée sur le client, le projet pilote a non seulement permis d'accroître la productivité, la collaboration, la satisfaction de la clientèle et la participation des employés, mais aussi de réduire la file d'attente et

d'atteindre de meilleurs taux de réussite pour les normes de service. Les résultats obtenus à ce jour sont très prometteurs : l'arriéré global des ministères participants a été réduit de 31,1 %, le nombre d'employés éprouvant des problèmes de paye dans les ministères participants a diminué de 17,9 % et les normes de service pour les mouvements entrants ont été respectées dans 88 % des cas à l'aide de la nouvelle approche.

En 2017–2018, SPAC a continué

d'être transparent et de fournir aux employés des renseignements fiables et utiles sur l'administration de la paye en augmentant la quantité de renseignements et en mettant à jour tous les mois le tableau de bord et le Bulletin de la paye accessibles en ligne.

Les normes de service établies par SPAC pour la prestation des services de paye et le pourcentage de mouvements conformes à la norme le 31 mars 2018 sont les suivantes :

Normes de service du Centre des services de paye du gouvernement du Canada	Norme de service (jours ouvrables)	Pourcentage des mouvements conformes à la norme de service
Promotion	30 jours	28 %
Employé nouvellement embauché—avantages sociaux	20 jours	32 %
Cessation d'emploi	20 jours	36 %
Cas d'invalidité	20 jours	87 %
Congé parental	20 jours	81 %
Retour de congé	20 jours	33 %
Nomination intérimaire	30 jours	62 %
Mutation	45 jours	39 %
Autres (par exemple, une affectation à niveau, un échange de renseignements avec des tiers)	20 jours	47 %

Le pourcentage des mouvements de paye de la fonction publique traités par le Centre des services de paye dans les délais impartis est bien inférieur à la cible de 95 %. Il en est ainsi en raison de plusieurs facteurs :

- les efforts ont été axés sur des dossiers précis comme les congés d'invalidité et parentaux et les mouvements ayant des répercussions financières élevées;
- l'exactitude et la rapidité de la saisie de données des ressources humaines étaient faibles, ce qui

a entraîné une augmentation importante du nombre de cas et de leur complexité;

- la complexité de la mise en œuvre d'un grand nombre de conventions collectives, y compris les paiements rétroactifs, a donné lieu à d'importantes exigences de traitement manuel;
- un arriéré considérable de mouvements postdatés pas encore traités, même si des progrès continus visant à le réduire ont commencé en janvier.

Administration des pensions

fédérales—Le Centre des pensions du gouvernement du Canada est déterminé à offrir à ses membres des services de qualité exceptionnelle afin qu'ils disposent de l'information dont ils ont besoin pour prendre des décisions importants dans leur vie au bon moment. Tous les niveaux de service pour la prestation de services aux participants au régime ont été atteints au cours de l'année. Les paiements de pension sont assujettis à un processus de vérification et d'assurance de la qualité qui garantit leur exactitude. Les [résultats des normes de service](#)^{viii} sont publiés en ligne tous les mois. De plus, SPAC a veillé à l'intégrité des fonds du régime de pensions en effectuant régulièrement des audits financiers.

Depuis la mise en œuvre de Phénix, il y a eu une augmentation du nombre de problèmes liés aux données de paye. Toutefois, les prestations de retraite et les services connexes n'ont pas été compromis puisque des mesures d'atténuation plus rigoureuses ont été mises en place pour assurer l'intégrité du programme de pension.

L'administration des pensions fédérales a émis environ 5 millions de paiements de pension dont la valeur est de 12,46 milliards de dollars. Elle dessert plus de 880 000 clients actifs et à la retraite. Les normes de service établies par SPAC pour la prestation des services de pension et le pourcentage de mouvements conformes à la norme le 31 mars 2018 sont les suivantes :

Normes de service du Centre des pensions du gouvernement du Canada	Norme de service (jours ouvrables)	Résultat réel en 2017–2018	Cible
Versements initiaux aux participants retraités	30/45 jours	96 %	96 %
Versements initiaux aux survivants	30 jours	96 %	96 %
Versements en vertu du partage des prestations de retraite	120 ou 45 jours	99 %	90 %
Versements de la valeur de transfert	45 jours	97 %	96 %
Versements de transfert du régime de pension	90 jours	100 %	90 %
Remboursements de cotisations	30 jours	99 %	96 %
Estimations relatives au partage des prestations de retraite	5 jours	100 %	90 %
Estimations de transfert du régime de pension	90 ou 30 jours	97 %	90 %
Estimations des prestations de retraite aux participants retraités (par écrit)	5 jours	95 %	90 %
Estimations des prestations de retraite aux participants retraités (par téléphone)	Immédiatement	98 %	96 %
Relevés des options de prestations de retraite	5 jours	95 %	90 %
Estimations de transfert au régime de pension	60 jours	99 %	90 %
Estimations relatives au rachat de service (par écrit)	5 jours	92 %	90 %
Estimations relatives au rachat de service (par téléphone)	Immédiatement	98 %	96 %

Résultats atteints

Résultats attendus	Indicateurs de rendement	Cible	Date d'atteinte de la cible	Résultats réels en 2017–2018	Résultats réels en 2016–2017	Résultats réels en 2015–2016
Les employés reçoivent en temps opportun les montants qui leur sont dus grâce à des systèmes et à des processus centraux fiables et efficaces.	Pourcentage des mouvements de paye traités selon les normes de service.*	95 %	31 mars 2018	46 %	36 %	92,25 %
	Production en temps opportun de la paye à la quinzaine et mensuelle.	100 %	31 mars 2018	100 %	100 %	100 %
	Coût pour SPAC, par compte, de l'administration des systèmes de paye et des processus connexes pour tous les fonctionnaires fédéraux (administration).	105 \$	31 mars 2018	285 \$	206 \$	108,44 \$
	Coût pour SPAC, par compte, de la prestation des services du Centre des services de paye (réception).	314 \$ ⁶	31 mars 2018	788 \$**	545 \$	S.O.***
Les retraités reçoivent en temps opportun les montants qui leur sont dus grâce à des systèmes et à des processus centraux fiables et efficaces.	Pourcentage des mouvements de pension traités dans les délais établis.	95 %	31 mars 2018	96,9 %	97,6 %	97,8 %
	Production en temps opportun des paiements de pension selon le calendrier.	100 %	31 mars 2018	100 %	100 %	100 %
	Coût, par compte, de l'administration du régime de pensions de retraite de la fonction publique dans l'ensemble du gouvernement.	178 \$	31 mars 2018	151,11 \$****	149,90 \$	165,50 \$
	Coût, par compte, de l'administration du régime de pensions de la Gendarmerie royale du Canada dans l'ensemble du gouvernement.	156 \$	31 mars 2018	127,41 \$*****	132,24 \$	135,78 \$

6. La cible à examiner en fondée sur la portée et l'arriéré.

- * Selon l'information publiée en ligne à : <http://www.tpsgc-pwgsc.gc.ca/remuneration-compensation/pay-centre-pay/mise-a-jour-phenix-phoenix-updates-fra.html>^{ix}.
- ** Les résultats réels du coût par compte pour les services administratifs et les services de première ligne seront disponibles à la fin de juin 2018. Écart prévu en raison des difficultés liées à la mise en œuvre de Phénix et de la capacité accrue requise pour travailler à la stabilisation des opérations de paye.
- *** Nous n'avons pas cet indicateur de rendement au cours des années précédentes. Par conséquent, aucune donnée n'est disponible.
- **** Aux fins de la *Loi sur la pension de la fonction publique*, le coût cible par compte est fondé sur les dépenses approuvées dans la présentation au Conseil du Trésor. Le coût « réel » par compte est fondé sur les dépenses réelles, qui étaient inférieures au budget approuvé.
- ***** Aux fins de la *Loi sur la pension de retraite de la Gendarmerie royale du Canada*, le coût cible par compte est fondé sur un montant approuvé dans un protocole d'entente conclu avec la Gendarmerie royale du Canada. Le coût « réel » par compte est fondé sur les dépenses réelles, qui étaient inférieures au budget approuvé.

Ressources financières budgétaires (en dollars)

Budget principal des dépenses 2017–2018	Dépenses prévues en 2017–2018	Autorisations totales pouvant être utilisées en 2017–2018	Dépenses réelles (autorisations utilisées) en 2017–2018	Écart en 2017–2018 (dépenses réelles moins dépenses prévues)
80 895 164	80 895 164	208 554 869	199 106 710	118 211 546

L'écart entre les dépenses réelles et les dépenses prévues est lié au financement supplémentaire reçu pour aider à stabiliser le système de paye Phénix et accroître la capacité de prestation des services de paye; les dépenses réelles ne dépassent pas les autorisations additionnelles reçues.

Ressources humaines (équivalents temps plein [ETP])

Prévus 2017–2018	Réels 2017–2018	Écart 2017–2018
2 022,00	2 904,68	882,68

L'écart entre les ETP prévus et réels est principalement attribuable aux ressources supplémentaires affectées à la stabilisation du système de paye, à l'amélioration du processus opérationnel des ressources humaines à la paye ainsi qu'à l'administration des pensions.

Programme 1.6 : Gestion linguistique et services connexes

Ce programme définit le Bureau de la traduction de SPAC comme étant un intervenant clé dans l'infrastructure de prestation de services du gouvernement fédéral. Le Bureau, seul fournisseur interne de services linguistiques au gouvernement, offre des services de traduction, de révision, d'interprétation et d'autres services linguistiques au Parlement et aux tribunaux ainsi qu'aux ministères et aux organismes fédéraux. Il est aussi l'autorité du gouvernement fédéral en matière de terminologie et a reçu le mandat d'élaborer des normes terminologiques pour garantir des communications claires, uniformes et de qualité au sein du gouvernement. Le programme Gestion linguistique et services connexes découle de la *Loi sur le Bureau de la traduction*.

Analyse du rendement et leçons apprises

En 2017–2018, le Bureau de la traduction de SPAC a élaboré sa nouvelle vision pour être reconnu comme un centre d'excellence en services linguistiques afin que les Canadiens puissent bénéficier de communications de qualité égale dans les deux langues officielles en temps opportun de la part du gouvernement du Canada. À cette fin, SPAC a mis en œuvre un certain nombre d'initiatives, exposées ci-dessous, afin d'améliorer la qualité et la capacité des services et de mettre en valeur la vitalité économique des communautés canadiennes de traduction et d'interprétation.

SPAC a nommé une nouvelle dirigeante principale de la qualité responsable de l'évaluation et de la surveillance de la qualité linguistique au Bureau de la traduction. Afin de remédier aux pénuries dans l'industrie langagière, le Bureau de la traduction de SPAC a également rétabli son programme d'enseignement coopératif. Des 152 étudiants embauchés par le Bureau de la traduction en 2017–2018, près de 50 ont été embauchés dans le cadre du

programme. Plus de 80 étudiants ont été embauchés dans les régions.

Le plan de renouvellement de l'effectif du Bureau a également mené à l'embauche de 20 conseillers à la clientèle, de 12 traducteurs et de 7 employés qui travaillent dans le nouveau service après les heures. Ce service améliorera la répartition du travail, la capacité du Bureau à répondre aux besoins urgents en traduction et la prestation de produits de qualité.

SPAC a continué d'offrir des services de traduction de qualité au Parlement ainsi qu'aux ministères et organismes fédéraux 24 heures sur 24, sept jours sur sept. Il a traduit environ 305 millions de mots pour les ministères et organismes, et il a géré avec succès des produits livrables à l'appui d'événements comme l'enquête nationale sur les femmes et les filles autochtones disparues et assassinées. SPAC a également fourni environ 6 700 jours d'interprétation de conférences pour diverses activités, y compris les

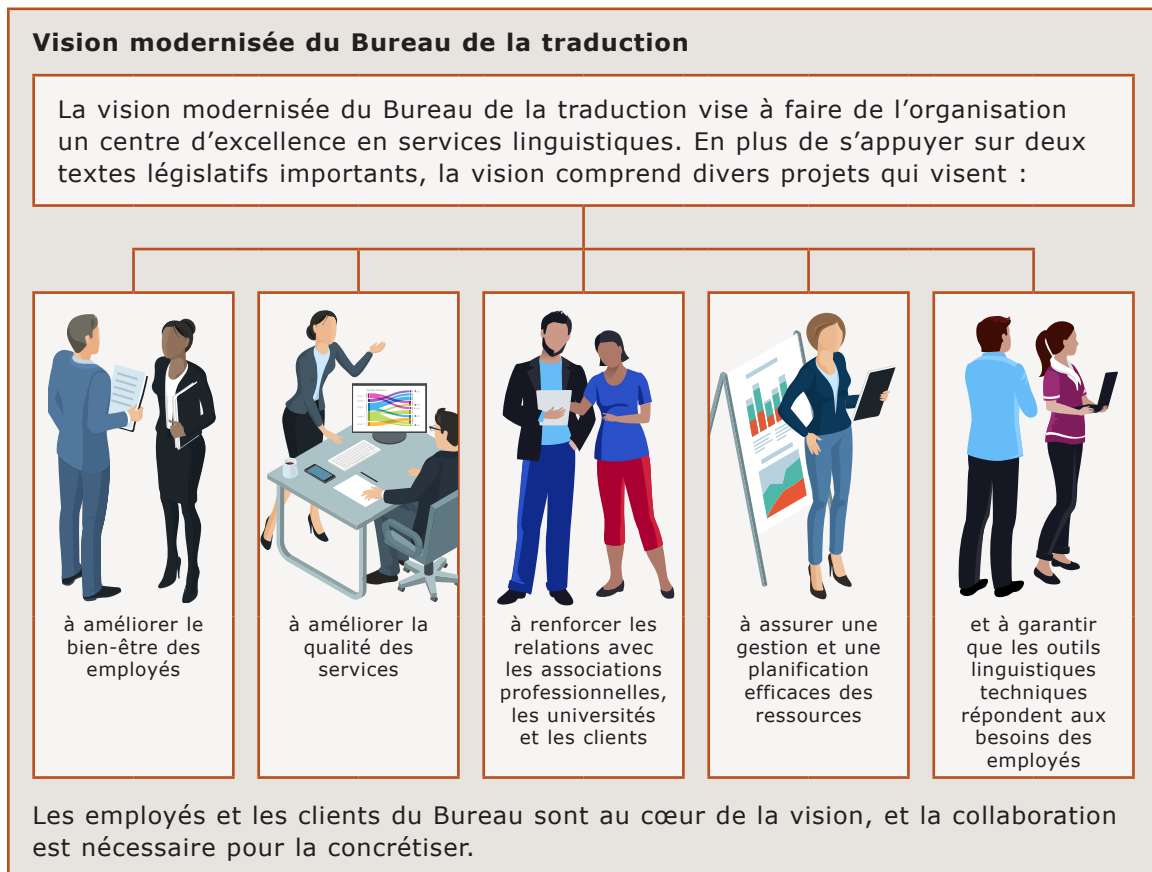
réunions ministérielles du G7. De plus, il a traduit plus de 49 millions de mots et a offert plus de 3 600 jours d'interprétation pour le Parlement.

Le Bureau de la traduction de SPAC s'est par ailleurs efforcé d'améliorer sa capacité à fournir des services dans les langues autochtones, à la fois au Parlement et dans les ministères et organismes. Il y est arrivé en tendant la main aux intervenants des communautés de langue autochtone et en explorant les possibilités de renforcer les liens et d'accroître l'accès aux services dans les langues autochtones.

Après que des problèmes de qualité ont été soulevés au Sénat, SPAC a travaillé

avec le [Groupe de travail consultatif du Sénat sur l'interprétation et la traduction](#)^x du Comité permanent de la régie interne, des budgets et de l'administration pour régler ces problèmes. Il a notamment effectué une évaluation interne et élaboré un plan d'action destiné à accroître la qualité et la collaboration avec le Sénat.

Dans le cadre de sa relation avec l'industrie langagière, SPAC a tenu sa journée annuelle de l'industrie le 24 août 2017 afin de soutenir la prestation de services linguistiques de qualité professionnelle au gouvernement du Canada. De plus, au cours de l'été 2017, le Bureau de la traduction a créé un comité consultatif



d'interprètes de conférence pour discuter, entre autres choses, d'un nouvel outil contractuel pour l'interprétation des conférences. La nouvelle méthode d'approvisionnement vise à mettre l'accent sur la qualité pour soutenir le rapport qualité-prix.

Le Bureau de la traduction a également créé une nouvelle demande d'arrangement en matière d'approvisionnement en services de traduction qui prévoit des exigences en matière de qualité. Dans le cadre de ce nouvel arrangement, les contrats ne seront plus accordés uniquement en fonction du prix. SPAC a également travaillé à la mise en place d'un certain nombre de nouveaux partenariats, dont une entente signée avec l'Ordre des traducteurs, terminologues et interprètes agréés du Québec. Ces changements nous aideront à fournir des services linguistiques de haute qualité aux Canadiens. Dans le but de soutenir les Canadiens dans leurs efforts visant à mieux communiquer dans les deux langues officielles, SPAC a modifié l'image de marque du [site Web du Portail linguistique du Canada](#)^{xi}, des comptes de médias sociaux et du matériel promotionnel. Le Portail, un guichet unique pour les ressources linguistiques gratuites qui fournit aux Canadiens un vaste éventail d'outils de rédaction, de jeux-questionnaires et de liens permettant d'améliorer son anglais et son français, a maintenu son offre de ressources interactives de haute qualité, Plus particulièrement, le [blogue Nos langues](#)^{xii}, lancé en septembre 2017, permet aux

Canadiens de discuter de l'actualité linguistique. Les articles qui s'y trouvent ont été consultés plus de 218 000 fois. En outre, le Portail linguistique a poursuivi la réorganisation de la section [Collection de ressources linguistiques canadiennes](#)^{xiii} qui doit être terminée d'ici septembre 2018.

Par ailleurs, SPAC a continué d'assurer la maintenance, la mise à jour et l'amélioration de [TERMIUM Plus](#)^{®xiv} une banque de données terminologiques et linguistiques en français, en anglais, en espagnol et en portugais. Les utilisateurs ont été invités à utiliser un bouton de suggestion pour fournir des commentaires sur le contenu de la banque de données. Les efforts de cette année ont été axés sur la terminologie relative aux priorités du gouvernement et, par conséquent, sur les questions pertinentes pour la population canadienne (par exemple, le [Lexique sur la diversité sexuelle et de genre](#)^{xv}).

Pour soutenir les personnes handicapées, le Ministère a continué d'offrir aux Canadiens le service de sous-titrage codé en temps réel dans les deux langues, de même que d'autres services offerts au Parlement et des services d'interprétation visuelle de haute qualité. SPAC a ainsi fourni plus de 14 heures d'interprétation visuelle et 4 724 heures de sous-titrage codé aux deux chambres du Parlement et à leurs comités. Il a également fourni plus de 7 200 heures d'interprétation visuelle pour aider les fonctionnaires sourds et malentendants.

Résultats atteints

Résultats attendus	Indicateurs de rendement	Cible	Date d'atteinte de la cible	Résultats réels en 2017–2018	Résultats réels en 2016–2017	Résultats réels en 2015–2016
Le gouvernement du Canada bénéficie de services linguistiques de qualité et efficaces en temps opportun à l'appui de l'utilisation des deux langues officielles dans le cadre de ses activités et de ses communications avec les Canadiens dans la langue officielle de leur choix.	Pourcentage de documents traduits et révisés pour le Parlement dans les délais convenus.	95 %	31 mars 2018	95,8 %	95 %	96,7 %
	Pourcentage des clients satisfaits des services fournis par le Bureau de la traduction.	85 %	31 mars 2018	89,9 %	89 %	87,4 %
	Coût par mot des services linguistiques.*	0,37 \$	31 mars 2018	0,36 \$**	0,36 \$**	0,39 \$

* À mesure que les choses progresseront, cet indicateur de rendement sera révisé de façon à mettre l'accent sur la qualité et ces révisions constitueront une responsabilité clé de la dirigeante principale de la qualité. D'autres indicateurs clés pourraient également être pris en considération, y compris l'accréditation des interprètes et la présence régionale continue.

**À compter de 2016–2017, la portée de cet indicateur a été redéfinie pour comprendre uniquement les services de traduction dans les langues officielles.

Ressources financières budgétaires (en dollars)

Budget principal des dépenses 2017–2018	Dépenses prévues en 2017–2018	Autorisations totales pouvant être utilisées en 2017–2018	Dépenses réelles (autorisations utilisées) en 2017–2018	Écart en 2017–2018 (dépenses réelles moins dépenses prévues)
64 762 500	64 762 500	73 907 082	70 736 668	5 974 168

L'écart entre les dépenses réelles et les dépenses prévues est principalement attribuable à l'augmentation de la demande pour les services de traduction du Parlement, tout en maintenant la grande qualité des services offerts par le Bureau de la traduction.

Ressources humaines (équivalents temps plein [ETP])

Prévus 2017–2018	Réels 2017–2018	Écart 2017–2018
1 114,85	1 153,70	38,85

L'écart entre le nombre prévu d'ETP et le nombre réel d'ETP est principalement attribuable aux embauches effectuées par le Bureau de la traduction dans le cadre de la mise en œuvre de sa vision modernisée et grâce au financement supplémentaire permanent octroyé au titre du budget de 2017. Cette vision lui permet de investir dans ses ressources humaines afin d'améliorer la qualité des langues officielles et de veiller à pouvoir maintenir la grande qualité des services offerts au Parlement, tout en continuant à répondre aux besoins de services législatifs du gouvernement.

Programme 1.7 : Programmes et services spécialisés

Ce programme assure, en temps opportun, l'exécution de programmes et la prestation de services spécialisés de haute qualité et accessibles aux institutions fédérales.

Analyse du rendement et leçons apprises

En 2017–2018, SPAC a continué de mettre l'accent sur la prestation de solutions novatrices et modernes à ses clients à l'échelle du gouvernement et sur le soutien de ces derniers dans l'exécution de leurs programmes et la prestation de leurs services.

Le Ministère a conçu sa nouvelle stratégie de gestion des services afin d'appuyer l'harmonisation avec un guichet unique en ligne pour les services gouvernementaux. Cette stratégie vise à décrire notre engagement à changer la façon dont nous fournissons nos services, ce qui comprend les services d'approvisionnement, les services de paye et de rémunération, les services immobiliers, les services de traduction, les services de sécurité, les services ministériels à l'échelle de l'organisation ainsi que les services d'information et de consultation, au cours des trois prochaines années.

SPAC a poursuivi la planification de la prochaine génération de solutions de voyage de bout en bout du gouvernement du Canada afin de mieux répondre aux besoins des fonctionnaires. La Direction du programme de voyage de prochaine génération a été mise sur pied en décembre 2017 afin d'examiner l'avenir des déplacements au gouvernement fédéral et a entamé des activités de recherche et de planification de

projets. Des partenariats avec le Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT) ont été établis. Des activités de mobilisation, de sensibilisation et de consultation ont été organisées et l'analyse des références du marché et des données d'utilisateurs a été achevée.

SPAC a maintenu son appui envers le SCT et d'autres ministères afin de faciliter et d'appuyer l'optimisation administrative du gouvernement. À titre d'exemple, dans le cas de GCdocs, le Ministère a élargi sa portée dans le contexte de l'intégration de services et de ministères clients supplémentaires.

Dans le cadre de son engagement envers l'innovation et la transformation de ses opérations, SPAC a créé le Bureau du dirigeant principal de la transformation en novembre 2017, afin de veiller à ce que le Ministère soit bien placé pour continuer à réaliser les priorités. Le programme de transformation est composé de quatre initiatives clés :

- l'élaboration d'un cadre d'orientation stratégique pour s'assurer que les employés comprennent bien comment leur travail contribue à la réussite du Ministère;
- le renforcement de la culture de satisfaction des employés et des clients de SPAC;

- un examen des demandes pour appuyer l'investissement des ressources dans les bons outils et l'innovation;
- la réduction de la charge de travail des employés grâce à l'amélioration des processus.

Dans son rôle visant à soutenir les communications du gouvernement du Canada à l'intention des Canadiens, SPAC :

- a continué à promouvoir les services électroniques offerts par la Gazette du Canada, comme la possibilité de recevoir des renseignements nouveaux et pertinents au moyen d'un système de notification par courriel;
- a entrepris les activités suivantes concernant la publicité du gouvernement du Canada :
 - mise en œuvre d'un processus d'examen non partisan de la publicité du gouvernement du Canada pour s'assurer que celle-ci est objective, factuelle et descriptive, en plus d'être exempte de tout parti pris politique;
 - dans le contexte du recours accru à la publicité numérique, des travaux de recherche ont été entrepris (avec d'autres ordres de gouvernement et des entités du secteur privé) afin de relever les pratiques exemplaires pour s'assurer que les campagnes de publicité du gouvernement du Canada sont effectuées de façon efficace et transparente, en plus d'être vérifiables de manière indépendante.

En 2017–2018, SPAC a ajouté 64 544 publications du gouvernement du Canada sur le site Web publications.gc.ca^{xvi}. Cet ensemble comprend les dossiers associés à plus de 437 000 publications, dont 316 000 sont téléchargeables gratuitement. En 2017–2018, on a recensé plus de 1,5 million de téléchargements des publications du site (contre 1,2 million l'année précédente). SPAC a également commencé à inclure des liens vers les versions HTML de différentes publications ministérielles afin d'accroître l'accès aux formats de rechange.

Le Ministère a entamé des recherches indépendantes sur les habitudes de consommation médiatiques des communautés de langue officielle en situation minoritaire afin de connaître leur degré de satisfaction à l'égard des approches qu'utilise actuellement le gouvernement pour communiquer

Joyeux 90^e anniversaire au Programme des services de dépôt!



Le Programme des services de dépôt a été créé en 1927 afin d'assurer la distribution de copies imprimées des publications du gouvernement fédéral aux parlementaires et aux dépositaires (par exemple, les bibliothèques). Les publications du gouvernement du Canada sont maintenant passées du format papier au format électronique. Le site Web publications.gc.ca constitue maintenant le point d'accès central aux publications du gouvernement du Canada.

ses programmes et ses services. Les résultats ont été partagés avec différents médias représentant les communautés de langue officielle en situation minoritaire et les ministères afin d'assurer des communications efficaces avec les Canadiens dans la langue officielle de leur choix, peu importe l'endroit où ils habitent.

En outre, SPAC a fourni des services liés à l'aliénation des biens, à l'élaboration de normes et à l'évaluation de la conformité. À titre d'exemple, en 2017–2018, le Ministère a :

- établi un nouveau record en vendant pour plus de 63,5 millions de biens excédentaires;
- généré 11 millions de dollars en produit net à la suite de l'aliénation de biens d'origine criminelle confisqués.

En tant que centre d'expertise du gouvernement du Canada chargé d'élaborer et de mettre à jour les normes nationales ainsi que de certifier du personnel, des produits et des organismes conformément aux exigences de certification reconnues à l'échelle internationale, l'Office des normes générales du Canada a élaboré des normes nationales à l'appui des initiatives du gouvernement du Canada. Cela comprend l'équipement de protection personnel pour le démantèlement des laboratoires clandestins de drogues pour Recherche et développement pour la défense Canada, l'atténuation du radon dans les immeubles résidentiels de faible hauteur pour Santé Canada et l'agriculture biologique pour Agriculture et Agroalimentaire Canada.

Faits importants



Dans le cadre d'un sondage effectué en 2017 par la firme de sondage indépendante Léger Marketing, 100 % des clients de la Gazette du Canada ont déclaré avoir reçu un service exceptionnel.

À l'appui de l'engagement du gouvernement envers une innovation plus représentative de la nature évolutive de l'économie, l'Office des normes générales du Canada a mis en ligne son ensemble actif de normes et a supprimé les frais précédemment facturés pour l'accès aux normes.

SPAC a également fourni aux organisations fédérales des services d'imagerie documentaire et de saisie de données efficaces et de qualité selon le principe du recouvrement des coûts, en misant sur des solutions internes et des solutions du secteur privé. Le Ministère a fourni des services de traitement des images, d'indexation et d'archivage sécurisé de documents électroniques à l'appui de l'initiative de modernisation et d'automatisation des processus du gouvernement. En 2017–2018, le service a numérisé 31 millions de pages.

Résultats atteints

Résultats attendus	Indicateurs de rendement	Cible	Date d'atteinte de la cible	Résultats réels en 2017-2018	Résultats réels en 2016-2017	Résultats réels en 2015-2016
Les organisations fédérales ont accès à des services de qualité qui permettent d'améliorer la gestion, la prestation et la protection d'opérations ou de biens gouvernementaux particuliers, tout en réduisant au minimum leurs répercussions sur l'environnement.	Pourcentage de clients satisfaits de la qualité des services.	85 %	31 mars 2018	90 %	90 %	82,5 %
	Pourcentage des sous-programmes et des services qui atteignent les résultats escomptés, y compris en ce qui concerne les niveaux de service ou les normes publiées.	100 %	31 mars 2018	82 %	90,4 %	71,4 %

Ressources financières budgétaires (en dollars)

Budget principal des dépenses 2017-2018	Dépenses prévues en 2017-2018	Autorisations totales pouvant être utilisées en 2017-2018	Dépenses réelles (autorisations utilisées) en 2017-2018	Écart en 2017-2018 (dépenses réelles moins dépenses prévues)
27 562 369	27 562 369	43 271 237	42 646 061	15 083 692

L'écart entre les dépenses réelles et les dépenses prévues est principalement attribuable à la diminution du volume d'affaires pour les activités d'imagerie documentaire combinée à la diminution des contributions en provenance d'autres organisations gouvernementales pour le Système de gestion des ressources humaines (MesRHGC).

Ressources humaines (équivalents temps plein [ETP])

Prévus 2017-2018	Réels 2017-2018	Écart 2017-2018
609,00	692,63	84,44

Les ETP prévus ne comprenaient pas les employés nommés pour une période déterminée (111,40). Le renouvellement des employés nommés pour une période déterminée dépendait des volumes de clients qui n'étaient pas connus au moment de la publication du Plan ministériel.

Programme 1.8 : Ombudsman de l'approvisionnement

Ce programme, exercé sans lien de dépendance avec le gouvernement, examine les pratiques d'approvisionnement dans l'ensemble des ministères et des organismes fédéraux, enquête sur les plaintes des fournisseurs relatives à l'attribution et à l'administration des contrats de biens et de services, et veille à la prestation de services de règlement extrajudiciaire des différends pour des contrats existants. Ce programme permet de promouvoir l'équité, l'ouverture et la transparence du processus d'approvisionnement fédéral.

Analyse du rendement et leçons apprises

Le rapport annuel 2017–2018 de l'ombudsman de l'approvisionnement fournit aux parlementaires et aux Canadiens des renseignements sur le mandat et les services du Bureau de l'ombudsman de l'approvisionnement (BOA) ainsi que sur les résultats des activités qu'il a menées.

Le BOA a fourni une voie d'appel impartiale et neutre pour régler les plaintes des fournisseurs concernant l'attribution ou l'administration des contrats fédéraux. Il a reçu 26 plaintes écrites au cours de l'exercice 2017–2018.

En plus des six examens qui ont été reportés de 2016–2017, le BOA a lancé quatre examens de plaintes écrites de fournisseurs canadiens en 2017–2018, dans la mesure où ces plaintes répondaient aux exigences du *Règlement concernant l'ombudsman de l'approvisionnement*. Deux de ces examens ont été achevés en 2017–2018. Étant donné que les deux autres plaintes écrites ont été déposées vers la fin de l'exercice, les examens seront achevés et feront l'objet d'un rapport en 2018–2019.

Le BOA a également offert des services de règlement des différends aux

fournisseurs et aux organisations fédérales, fournissant ainsi une solution de rechange rapide, neutre et rentable à un litige qui pourrait se révéler long et coûteux. En 2017–2018, le BOA a reçu neuf demandes écrites de services de règlement extrajudiciaire des différends (RED). Des neuf demandes de processus de RED qu'il a reçues en 2017–2018, quatre ont été réglées de façon informelle grâce au soutien du BOA avant que ne soit lancé le processus officiel de RED. Deux demandes de services de RED ont été reçues à la fin de l'exercice et feront l'objet d'un rapport en 2018–2019. Les trois demandes restantes ont été retirées ou rejetées par l'une des parties. Le BOA a également aidé à régler les différends entre les fournisseurs canadiens et les organisations fédérales en facilitant la communication et en jouant un rôle d'intermédiaire. Ce rôle consistait à bien comprendre les problèmes du fournisseur et à communiquer avec l'organisation fédérale pour en discuter.

Une partie du mandat de l'ombudsman de l'approvisionnement consiste à examiner les pratiques d'approvisionnement des organisations fédérales pour

l'acquisition de matériel et de services afin d'évaluer l'équité, l'ouverture et la transparence, et de formuler des recommandations quant aux améliorations à apporter. Le Bureau diffuse également des renseignements sur les pratiques exemplaires relevées au sein des organisations fédérales et des autres administrations dans le but de favoriser l'amélioration dans le domaine de l'approvisionnement. En 2017–2018, le Bureau a lancé deux examens des pratiques d'approvisionnement qui seront achevés et feront l'objet d'un rapport en 2018–2019, conformément aux échéanciers énoncés dans le *Règlement concernant l'ombudsman de l'approvisionnement*. Ces examens sont intitulés Examen des processus d'appel d'offres et Examen du cadre de contrôle de la gestion des approvisionnements d'une organisation fédérale.

En outre, le BOA effectue des examens de suivi deux ans après la publication initiale d'un examen des pratiques d'approvisionnement afin de déterminer les incidences du BOA sur les pratiques d'approvisionnement du gouvernement fédéral. En 2017–2018, trois examens de suivi ont été réalisés :

- rapport de suivi de l'Examen de 2014–2015 des pratiques d'approvisionnement à l'échelle du gouvernement concernant les offres à commandes et les arrangements en matière d'approvisionnement;
- rapport de suivi de l'Examen de 2014–2015 du cadre de gestion des approvisionnements de Ressources naturelles Canada;

- rapport de suivi de l'Examen de 2014–2015 des Services des technologies de l'information d'Emploi et Développement social Canada.

Les trois examens de suivi décrivent les mesures qu'ont adoptées les organisations fédérales en réponse aux recommandations de l'ombudsman de l'approvisionnement, et la mesure dans laquelle chacune de ces mesures a été mise en œuvre et surveillée. Le BOA a noté que chacune des organisations a pris les mesures appropriées à l'égard des recommandations de l'ombudsman de l'approvisionnement afin de renforcer ses pratiques d'approvisionnement.

Tous les examens du BOA ont été achevés et fait l'objet d'un rapport dans le respect des délais prévus par la loi. Les rapports ou les sommaires sont accessibles sur le [site Web du BOA](#)^{xvii} et dans le rapport annuel 2017–2018 de l'ombudsman de l'approvisionnement.

Résultats atteints

Résultats attendus	Indicateurs de rendement	Cible	Date d'atteinte de la cible	Résultats réels en 2017–2018	Résultats réels en 2016–2017	Résultats réels en 2015–2016
Meilleure connaissance des principes d'équité, d'ouverture et de transparence dans les pratiques d'approvisionnement du gouvernement fédéral.	Pourcentage d'exams de plaintes formelles, de demandes de règlement extrajudiciaire des différends et de pratiques d'approvisionnement entamés et achevés dans les délais prescrits dans le Règlement concernant l'ombudsman de l'approvisionnement.*	100 %	31 mars 2018	100 %	100 %	100 %

*À mesure que les choses progresseront, le BOA intégrera des indicateurs de rendement tenant compte de l'objectif stratégique du Bureau de traiter les questions liées à l'approvisionnement au moyen d'une approche fondée sur l'éducation, la facilitation et l'enquête.

Ressources financières budgétaires (en dollars)

Budget principal des dépenses 2017–2018	Dépenses prévues en 2017–2018	Autorisations totales pouvant être utilisées en 2017–2018	Dépenses réelles (autorisations utilisées) en 2017–2018	Écart en 2017–2018 (dépenses réelles moins dépenses prévues)
4 080 925	4 080 925	4 158 062	3 776 030	(304 895)

L'écart entre les dépenses prévues et les dépenses réelles est principalement attribuable au report du déménagement du BOA de l'approvisionnement en 2018–2019.

Ressources humaines (équivalents temps plein [ETP])

Prévus 2017–2018	Réels 2017–2018	Écart 2017–2018
23,03	24,69	1,66

Il n'y a pas d'écart important entre les ETP réels et prévus. Des renseignements sur les programmes de niveau inférieur sont affichés sur l'[InfoBase du GC](#)^{xviii}.

3.2 Services internes

Les services internes sont des groupes d'activités et de ressources connexes qui sont gérés de façon à répondre aux besoins des programmes et des autres obligations générales d'une organisation. Les services internes comprennent uniquement les activités et les ressources destinées à l'ensemble d'une organisation et non celles fournies à un programme particulier. Ces groupes sont les suivants : services de gestion et de surveillance, services des communications, services juridiques, services de gestion des ressources humaines, services de gestion financière, services de gestion de l'information, services de technologie de l'information, services immobiliers, services du matériel et services d'acquisition.

Analyse du rendement et leçons apprises

SI 1. Services de gestion et de surveillance

En 2017–2018, SPAC a achevé l'examen de la Société canadienne des postes, a établi pour cette dernière une nouvelle orientation et a annoncé le plan pour l'avenir du service postal, plus précisément :

- la vision du gouvernement axée sur la prestation de services pour le renouvellement à Postes Canada, qui comprend des mesures concrètes comme l'élimination du programme visant à convertir la livraison à domicile en livraison dans les boîtes postales communautaires, un programme de livraison accessible amélioré destiné aux aînés et aux personnes à mobilité réduite, une meilleure promotion des services de remise, de même que la reclassification de Postes Canada en vertu de la *Loi sur la gestion des finances publiques*, avec l'attente accrue selon laquelle elle investira tous ses profits dans les services et l'innovation;

- le renouvellement de la direction à Postes Canada, y compris la nomination d'une nouvelle présidente en décembre 2017 et le recours à un processus continu visant à pourvoir les postes affichés, de même que le poste de président et chef de direction à titre permanent.

Une vaste analyse comparative entre les sexes a été réalisée dans le cadre de l'examen de la Société canadienne des postes, incluant l'embauche d'une entreprise de consultation indépendante chargée de fournir une évaluation indépendante d'une analyse comparative entre les sexes plus.

SPAC a poursuivi la préparation des documents de décision (y compris les mémoires au Cabinet et les présentations au Conseil du Trésor) à l'appui des engagements du mandat de la ministre ainsi que des priorités du gouvernement. S'il y a lieu, les documents de décision comprenaient l'examen et l'analyse des incidences associées aux évaluations environnementales

stratégiques, à l'analyse comparative entre les sexes et aux langues officielles.

SPAC prend très au sérieux la protection de tous les renseignements personnels qu'il détient, et reconnaît qu'il y a un risque associé à la vie privée et à la protection des renseignements personnels dans le cadre des programmes qu'il administre. À l'appui de son engagement à l'égard de la protection des renseignements personnels et à la réduction des risques relatifs à la vie privée, la Direction de l'accès à l'information et de la protection des renseignements personnels de SPAC a élaboré un protocole complet en cas d'atteinte à la vie privée qui a été distribué aux employés. Le protocole présente un processus rigoureux pour limiter et gérer les atteintes à la vie privée, enquêter sur celles-ci et les atténuer, et ce afin d'éviter qu'elles ne se reproduisent. Le protocole est renforcé par la formation qui est offerte en ligne à tous les employés de SPAC.

Après l'approbation du nouveau Cadre ministériel des résultats et répertoire de programmes conformément à la Politique sur les résultats du Conseil du Trésor, SPAC a préparé et présenté son premier Plan ministériel (2018–2019) qui adoptait cette nouvelle structure fondée sur les résultats ministériels et les indicateurs de résultat ministériel. SPAC a également mis en œuvre une approche ministérielle en vue de la planification, de la surveillance et de la production de rapports sur les progrès réalisés relativement à la réalisation des engagements du mandat de la ministre.

SPAC a continué de fournir des services et des conseils à la ministre concernant les affaires du portefeuille, les affaires internationales ainsi que les affaires fédérales, provinciales et territoriales, et d'administrer la Politique sur la dénomination des structures du gouvernement du Canada. SPAC a également maintenu son étroite collaboration avec les organisations du portefeuille, les organismes centraux et toutes les autres parties concernées pour s'assurer d'établir des processus efficaces, efficients et bien coordonnés pour les documents ministériels ainsi que les autres questions qui doivent être portées à l'attention de la ministre, ou encore qui nécessitent son action ou son approbation.

Le Secteur de la sécurité et de la gestion des urgences a complété la première série de consultations et de révisions de la politique ministérielle en matière de sécurité de SPAC et a élaboré diverses directives, lignes directrices et procédures opérationnelles en matière de sécurité. Il a élaboré une campagne de sensibilisation, un plan de formation et un exercice sur table d'intrusion armée pour l'ensemble des employés; il a élaboré des plans de sécurité pour les démonstrations des milieux de travail axé sur les activités ainsi que des guides de sécurité connexes pour aider les ministères à évaluer et à peaufiner leurs dispositifs de sécurité par le biais de pratiques exemplaires. Il a également coordonné la réponse de SPAC et offert un soutien de pointe en cas d'urgence touchant un grand nombre de gouvernements dans le

cadre du Plan fédéral d'intervention d'urgence.

Le bureau de la Direction des enquêtes spéciales et de la divulgation interne de SPAC a continué de mener des enquêtes au besoin. Au cours de la dernière année, la Direction des enquêtes spéciales et de la divulgation interne a joué un rôle important dans l'élaboration et la prestation d'une formation en ligne sur la sensibilisation à la fraude, qui est maintenant offerte à tous les employés du Ministère.

Par l'intermédiaire du Bureau de la vérification et de l'évaluation (BVE), SPAC a contribué à assurer l'intégrité et l'efficacité des activités ministérielles par la prestation de neuf vérifications internes indépendantes et crédibles, de deux examens et d'une lettre de gestion, qui fournissait une assurance raisonnable concernant l'efficacité et la pertinence de la gestion du risque, des mesures de contrôle et des processus de gouvernance. En outre, le BVE a mené des évaluations neutres sur la pertinence, l'efficacité et l'efficacité des programmes, des politiques et des priorités du Ministère et a continué à jouer un rôle important dans le soutien des responsabilités de la sous-ministre à titre d'agent comptable.

Le BVE a connu une augmentation de sa charge de travail par rapport aux années précédentes en raison des activités de liaison liées à un certain nombre de missions de surveillance externe visant SPAC. Plus particulièrement, deux rapports de vérification du Bureau du vérificateur général visant

SPAC ont été déposés au Parlement au cours de l'année (Gérer le risque de fraude; Problèmes du système de paye Phénix). Une autre vérification (La création et le déploiement du système de paye Phénix) été réalisée par le BVE au cours de 2017–2018 et le rapport connexe a été déposé l'année suivante. Les vérifications liées à Phénix ont créé d'importantes demandes sur le personnel ministériel en raison du volume élevé de documents demandés et la diligence raisonnable exigée avant la publication de ces documents.

SI 2. Services des communications

Un important soutien en matière de communications a été consacré à été consacré à la prestation aux employés de renseignements sur les problèmes de paye liés à Phénix et le soutien offert, ce qui comprend un grand nombre de séances d'information technique et d'événements ministériels. Les efforts visant à démontrer les résultats que SPAC présente aux Canadiens ont été renforcés par la production de reportages sur la Stratégie nationale de construction navale, la modernisation des services et des systèmes de pensions, la reconstruction du manège militaire de Québec, le Programme d'innovation *Construire au Canada*, le Centenaire de Vimy, l'édifice du Centre, la cale sèche d'Esquimalt et le Programme d'acquisition de services énergétiques.

De nombreuses publications ont été diffusées chaque jour sur les médias sociaux officiels de SPAC pour appuyer les communications ouvertes et

transparentes avec les Canadiens. De multiples plateformes^{xix} ont été utilisées pour fournir des renseignements sur les priorités du Ministère. Il s'agissait de renseignements sur Phénix, la nouvelle vision de Postes Canada, la Stratégie nationale de construction navale, l'approvisionnement en matière de défense et les travaux de réhabilitation en cours sur la Colline du Parlement.

SI 3. Services juridiques

SPAC a fourni un soutien opérationnel et administratif aux avocats et à l'avocat général principal. Le Ministère a également fourni un soutien parajuridique aux avocats et à l'avocat général principal.

SI 4. Services de gestion des ressources humaines

À l'appui du rôle que joue le Ministère à titre d'administrateur de la paye pour le gouvernement du Canada, les organisations ministérielles de SPAC ont fourni des services dédiés de ressources humaines (RH) de bout en bout pour soutenir le renforcement des capacités au sein du Centre des services de paye et de ses bureaux satellites. Bien que ces activités nécessaires n'aient pas été incluses dans le Plan ministériel 2017–2018, compte tenu de l'importance que jouent les services de RH dans le processus de paye, d'importants travaux ont été réalisés afin d'examiner et de

moderniser les processus et les systèmes électroniques déclenchant une opération de paye. Dans le but de stabiliser le système de paye Phénix, un service ministériel spécialisé a aussi été mis en place afin de fournir une orientation et un soutien aux employés et aux gestionnaires de SPAC qui ont des questions et des problèmes se rapportant à la paye.

Afin de répondre au besoin du Ministère d'adopter de nouvelles façons novatrices de renouveler et de rajeunir l'effectif, une stratégie pour les jeunes et une stratégie pour les vétérans ont été mises en œuvre. De plus, dans le but d'améliorer l'approche du Ministère en matière de gestion des talents, un cadre à l'échelle de l'organisation destiné aux employés de tous les niveaux a été élaboré et approuvé par la haute direction.

Pour appuyer le perfectionnement des employés, un nouveau système de gestion de l'apprentissage des employés, offrant un catalogue de plus de 400 cours, a été lancé avec succès en avril 2017. En date du 31 mars 2018, SPAC a atteint un taux d'achèvement de 90 % pour sa formation obligatoire RH-à-Paye⁷, ce qui représente un total de 11 895 employés, incluant les gestionnaires.

Afin d'aider le Ministère à approfondir sa compréhension des activités et

7. Le terme RH-à-Paye désigne les mesures prises par les RH qui ont une incidence sur la paye des employés. La formation de stabilisation RH-à-Paye fournit des renseignements sur les dates de prises de mesures et l'importance qu'a la saisie en temps opportun de données exactes pour les mesures de dotation et les demandes de congé ou d'heures supplémentaires, de façon à ce que les fonctionnaires soient payés à temps.

à améliorer sa planification des effectifs, une nouvelle équipe a été créée afin de fournir aux gestionnaires des processus et des outils de planification des RH à l'échelle du Ministère, de même que des données et des analyses permettant d'appuyer la planification des RH et les analyses prédictives, ce qui mènera en fin de compte à une prise de décision plus éclairée.

En 2017–2018, SPAC a continué à appuyer et à favoriser le mieux-être organisationnel en améliorant et en élargissant ses programmes et services sur le mieux-être en milieu de travail, en nommant des champions régionaux sur le mieux-être et la santé mentale, en formant des comités sur le mieux-être et la santé mentale, en offrant des ateliers, en participant à des kiosques et en accroissant la sensibilisation. Dans la foulée du lancement de la Stratégie en matière de santé mentale, des efforts concertés ont également été déployés pour mettre en œuvre la Norme nationale du Canada sur la santé et la sécurité psychologiques en milieu de travail.

L'ombudsman de la santé mentale de SPAC a célébré son premier anniversaire en février 2018 et a tenu plusieurs activités de communications, de promotion et de sensibilisation en 2017–2018.

Pour une deuxième année d'affilée, SPAC a été choisi comme l'un des meilleurs employeurs du Canada en matière de diversité en raison de son effectif diversifié et de son milieu de travail inclusif. SPAC a publié un Guide à l'intention des employés et

des gestionnaires pour le soutien des employés transgenres. Il s'agit du premier guide en ce genre dans toute la fonction publique. Le guide vise à appuyer les employés transgenres, à promouvoir les valeurs, l'éthique et les comportements qui sont promus à SPAC. Le Ministère a clairement démontré qu'il acceptait les différences et qu'il offrait un lieu de travail où tous les employés peuvent atteindre leur plein potentiel.

SI 5. Services de gestion financière

Le Ministère a mis l'accent sur la bonne gestion et l'excellence de la gestion en demeurant engagé envers la planification efficace des ressources.

Au cours du dernier exercice, SPAC a achevé une vaste consultation et a élaboré un outil d'établissement des coûts à la fois convivial, efficace, robuste et capable de saisir l'ensemble des coûts de projet pour le gouvernement du Canada. Lorsqu'il aura été mis en œuvre au cours du prochain exercice, l'outil servira à différents publics.

SPAC a également fourni, à l'appui de la gestion financière robuste et optimisée :

- un plan financier triennal qui harmonise les ressources disponibles aux priorités ministérielles;
- un processus d'allocation souple et adopté en temps opportun pour fournir aux programmes de SPAC les ressources nécessaires à la prestation des initiatives;

- des rapports financiers améliorés qui ont permis d'étroitement surveiller et ajuster les stratégies financières du Ministère.

En exploitant et en optimisant les technologies actuelles, SPAC a continué d'améliorer l'efficacité des activités et le caractère opportun des renseignements financiers pour la prise de décisions. Le Ministère a également commencé à jeter les bases de l'adoption de nouvelles technologies en vue de son système de planification des ressources organisationnelles. Cela comprenait un modèle renouvelé de prise de décisions ministérielles en vue de l'établissement des priorités opérationnelles et de la mise en place d'une démarche claire pour la normalisation et l'harmonisation des processus opérationnels financiers communs, dans le contexte du programme de transformation de la gestion financière du gouvernement du Canada.

SPAC a continué d'axer ses efforts sur l'établissement d'une approche de gestion financière à la fois saine et solide passant par le renforcement d'un certain nombre d'éléments, comme l'excellence de la gestion du budget et des recettes, la gestion des investissements ministériels, l'attestation du dirigeant principal des finances pour les présentations au Cabinet, l'excellence en matière de rapports financiers et les conseils d'affaires.

SI 6. Services de gestion de l'information

SPAC a mis en place la gouvernance nécessaire à l'appui de la mise en

œuvre des principes d'« ouverture par défaut » et à la supervision de la prestation du programme ministériel de gouvernement ouvert. Nous avons également poursuivi l'élaboration d'une stratégie de données pour SPAC qui a permis d'améliorer davantage les capacités de SPAC en matière de gestion des données et d'analyse.

SPAC a mis en œuvre la phase 1 des améliorations apportées au régime d'accès à l'information au cours de l'exercice 2017–2018, en divulguant de manière proactive les titres de documents d'information et en divulguant les résumés de demandes complétées en vertu de la *Loi sur l'accès à l'information*.

En outre, la Direction de l'accès à l'information et de la protection des renseignements personnels de SPAC prépare actuellement un plan d'action pour la mise en œuvre des changements proposés aux lois et élaborera du matériel de sensibilisation conforme aux modifications proposées à la Loi.

SI 7. Services de technologie de l'information

SPAC a géré son portefeuille d'applications de la technologie de l'information (TI) en s'assurant de la durabilité adéquate des applications de missions essentielles, de la détermination des problèmes de vieillissement des TI et de la mise en place de plans d'atténuation afin d'aborder la santé de son portefeuille de demandes. SPAC a déclaré un taux de disponibilité de 95 % relativement à ses applications de missions essentielles dans le cadre de

l'exercice du Cadre de responsabilisation de gestion de 2017–2018. SPAC a collaboré avec différents partenaires pour diriger et mettre en œuvre son ensemble d'applications communes du gouvernement du Canada à l'appui du programme de modernisation de la TI du gouvernement du Canada. Le Ministère a poursuivi l'élaboration de MesRHGC (gestion du personnel), du système de gestion partagé du gouvernement du Canada (gestion de cas et gestion des relations avec la clientèle) et de GCdocs (gestion des documents et des dossiers) en mettant l'accent sur la stabilisation des opérations courantes du système de paye Phénix.

SI 8. Services immobiliers

La vision du milieu de travail du gouvernement du Canada est axée sur la création d'espaces flexibles, numériques, efficaces, écologiques, inclusifs, collaboratifs et sains. Dans le cadre du renouvellement du milieu de travail, on a élaboré des espaces de travail centrés sur l'expérience de l'employé et la qualité du service et comprenant de nouvelles technologies dans la Région de l'Atlantique (Corner Brook), la Région du Québec (Montréal), la Région de l'Ouest (Regina) et la Région de la capitale nationale (sites de projets pilotes à Portage II et Les Terrasses de la Chaudière). En fonction des leçons apprises, les solutions de conception font l'objet d'une amélioration continue pour chaque nouveau projet. Le milieu de travail du gouvernement du Canada devrait offrir une plus grande flexibilité quant aux lieux et aux modalités de travail proposés aux employés afin

qu'ils soient le plus productifs possible dans l'exécution des programmes et la prestation des services à l'intention des Canadiens, en réaménageant les environnements de travail pour encourager la collaboration, l'utilisation plus intelligente de la technologie et la promotion d'une culture axée sur la santé et le bien-être. La planification préliminaire en cours en vue du renouvellement de Portage III, à Gatineau.

SI 9. Services du matériel

SPAC a continué à assurer une saine intendance des fonctions de gestion du matériel ministériel et, ce faisant, a contribué à la mise en place de pratiques de gestion du matériel de haute qualité, efficacité et conforme. À titre d'exemple, en 2017–2018, pour chaque demande d'acquisition de véhicule présentée par les directions générales et les régions, la Direction générale des finances et de l'administration a acquis les véhicules les plus économes en carburant de leur catégorie afin d'atteindre son objectif de rajustement de la taille du parc automobile ministériel, tout en satisfaisant aux exigences opérationnelles. En outre, SPAC a atteint ses objectifs en disposant des biens de manière sécuritaire et respectueuse de l'environnement par le recours à différents programmes avec certification écologique, comme le programme « Ordinateurs pour les écoles », le programme de recyclage des piles et le programme d'élimination des déchets électroniques. À ce titre, le Ministère a poursuivi ses contributions en vue de l'atteinte des

objectifs socio-environnementaux et économiques.

Le Ministère a lancé le processus d'examen de ses politiques et des directives en matière de biens. Comme indiqué, le Ministère a également examiné et mis à jour, le cas échéant, la politique ministérielle sur la gestion et le compte rendu des immobilisations pour s'assurer que le compte rendu et la surveillance des immobilisations sont conformes aux Normes comptables du Conseil du Trésor. En outre, le Ministère a passé en revue son plan d'action du cadre de contrôle de gestion des biens. Le cadre normalisé révisé clarifiera la façon dont le Ministère gère ses biens et permettra l'adoption de pratiques de surveillance efficaces et efficaces. Le Ministère a continué à appliquer les normes de services établies par le Secrétariat du Conseil du Trésor pour les biens, le parc automobile et les entrepôts.

SI 10. Services d'acquisition

SPAC a lancé, dans le cadre d'une approche progressive, son initiative de renouvellement visant à peaufiner et à simplifier ses stratégies et processus de planification des achats. L'initiative de transformation des achats permettra d'améliorer le modèle de prestation de services en matière d'achats en accordant un plus grand accent à la planification proactive des achats de moins de 2 millions de dollars. La première phase, qui doit être mise en œuvre avec la Direction générale des ressources humaines et la Direction générale du dirigeant principal de l'information, introduira

des processus d'achat efficaces et stratégiques pour les exigences en matière de services professionnels, lesquels permettront d'éliminer les doublons et de réharmoniser les ressources afin d'améliorer la prestation des services. En outre, elle permettra d'accroître l'utilisation des cartes d'achat de 1,5 %. Toutes ces activités permettront d'optimiser les ressources et d'améliorer le soutien des programmes.

SPAC a rendu compte de ses obligations en matière d'achats en temps opportun et de manière exacte, ce qui démontre la bonne gestion et la transparence de ses pratiques d'achat. La surveillance et le suivi des achats ont été renforcés par l'ajout d'une fonction d'assurance de la qualité plus robuste qui fournit des conseils et du soutien à la clientèle. En outre, le Ministère a mis en œuvre un système de gestion des intrants et de la charge de travail (Galileo) qui lui permet de suivre le rendement en fonction d'indicateurs établis.

Le Ministère a également mis en place un plan d'apprentissage qui soutient la formation et la certification de ses spécialistes fonctionnels des achats. Le plan lui a permis de s'assurer que tous les membres du personnel ont suivi la formation obligatoire, ce qui a permis d'accroître la capacité personnelle de ces derniers de fournir des services d'acquisition ainsi que d'intégrer et de promouvoir les compétences précises du Secrétariat du Conseil du Trésor en gestion des talents.

Écart financier et dans les ETP pour le programme « Services internes »

Ressources financières budgétaires (en dollars)

Budget principal des dépenses 2017-2018	Dépenses prévues en 2017-2018	Autorisations totales pouvant être utilisées en 2017-2018	Dépenses réelles (autorisations utilisées) en 2017-2018	Écart en 2017-2018 (dépenses réelles moins dépenses prévues)
221 643 915	221 643 915	324 421 700	295 624 358	73 980 443

L'écart entre les dépenses réelles et les dépenses prévues est principalement lié à l'amélioration des mesures devant aider à stabiliser le système de paye Phénix, à l'ajout de ressources en vue des initiatives de gestion des renseignements, de même qu'à la mise en œuvre d'une modification comptable qui a engendré une réduction des recettes et des dépenses internes.

Ressources humaines (équivalents temps plein [ETP])

Prévus 2017-2018	Réels 2017-2018	Écart 2017-2018
2,801,63	2,685,86	(115,77)

L'écart entre les ETP prévus et réels est principalement attribuable aux raisons suivantes :

- Technologie de l'information : il y a eu des défis sur le plan du recrutement;
- Services de gestion du matériel : il y a eu une harmonisation entre les activités des sous-programmes de gestion du matériel et des acquisitions. 🍁



Section IV : Analyse des tendances en matière de dépenses et de ressources humaines

4.1 Dépenses réelles

Le graphique des tendances relatives aux dépenses du Ministère illustre les tendances relatives aux dépenses ministérielles prévues et réelles au fil du temps. Les données représentent les dépenses réelles (de 2015–2016 à 2017–2018) et les dépenses prévues (de 2018–2019 à 2020–2021) réparties selon les dépenses législatives et votées.

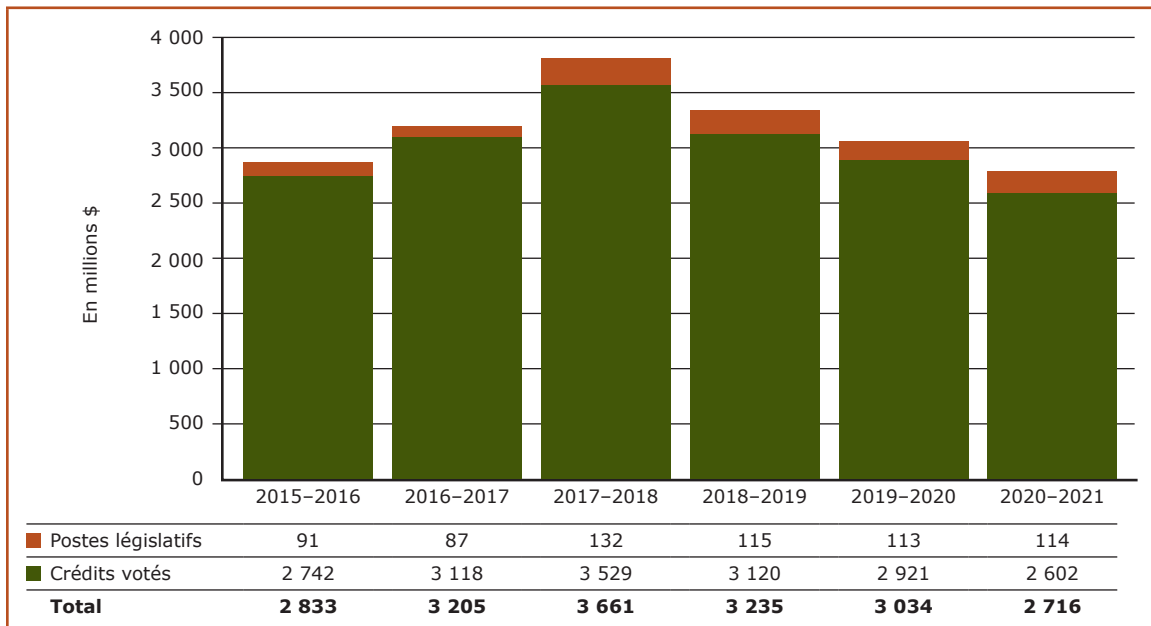


Figure 3. Graphique des tendances relatives aux dépenses du Ministère.

Sommaire du rendement budgétaire pour les programmes et les services internes (en dollars)

Programmes et services internes	Budget principal des dépenses 2017–2018	Budget principal des dépenses 2017–2018			Autorisations totales à ce jour de 2017–2018	Dépenses réelles (autorisations utilisées)		
		2017–2018	2018–2019	2019–2020		2017–2018	2016–2017	2015–2016
Approvisionnement	153 731 765	153 731 765	117 494 195	115 063 705	174 252 474	176 079 526	137 999 617	151 557 532
Gestion des locaux et services immobiliers	2 994 281 729	2 994 281 729	2 567 574 445	2 379 574 752	3 076 878 309	2 745 566 127	2 458 990 334	2 112 305 111
Receveur général du Canada	128 471 892	128 471 892	107 078 565	107 066 542	128 611 957	104 426 411	104 491 576	109 908 581
Programmes et services d'intégrité	18 651 926	18 651 926	17 182 496	17 171 989	31 907 678	22 946 434	18 315 360	20 273 364
Administration de la paye et des pensions fédérales	80 895 164	80 895 164	81 677 624	77 941 288	208 554 869	199 106 710	135 402 231	128 954 893
Gestion linguistique et services connexes	64 762 500	64 762 500	76 015 435	75 340 401	73 907 082	70 736 668	52 946 867	51 299 267
Programmes et services spécialisés	27 562 369	27 562 369	28 861 883	28 926 759	43 271 237	42 646 061	31 466 314	24 537 710
Ombudsman de l'approvisionnement	4 080 925	4 080 925	4 109 731	4 109 109	4 158 062	3 776 030	3 257 831	3 830 009
Total partiel	3 472 438 270	3 472 438 270	2 999 994 374	2 805 194 545	3 741 541 668	3 365 283 967	2 942 870 130	2 602 666 467
Services internes	221 643 915	221 643 915	235 396 731	228 627 717	324 421 700	295 624 358	262 556 577	230 649 243
Total	3 694 082 185	3 694 082 185	3 235 391 105	3 033 822 262	4 065 963 368	3 660 908 325	3 205 426 707	2 833 315 710

Les chiffres étant arrondis, leur somme peut ne pas correspondre au total indiqué.

Explication narrative

Dans le cadre du présent Rapport sur les résultats ministériels, SPAC informe les parlementaires et les Canadiens du rendement budgétaire obtenu en 2017–2018. Ce rendement est mesuré en fonction des dépenses prévues établies dans le Plan ministériel 2017–2018 de SPAC.

Le tableau récapitulatif du rendement budgétaire ci-dessus indique ce qui suit :

- Budget principal des dépenses et dépenses prévues en 2017–2018, comme indiqué dans le Plan ministériel 2017–2018;
- dépenses prévues pour 2018–19 et 2019–2020, comme indiqué dans le Plan ministériel 2018–2019;
- autorisations totales à ce jour en 2017–2018, ce qui reflète les autorisations reçues à ce jour, y compris les reports et le Budget supplémentaire des dépenses;

- dépenses réelles en 2015–2016, en 2016–2017 et en 2017–2018, telles qu'elles figurent dans les Comptes publics.

Après la présentation des dépenses prévues dans le cadre du Budget principal des dépenses de 2017–2018, SPAC a reçu un financement supplémentaire en cours d'exercice qui visait principalement à aider à stabiliser le système de paye Phénix, à accroître la capacité de prestation de services de paye et à fournir l'hébergement ainsi que et d'autres services dans le cadre du Sommet du G7 de 2018.

L'écart de 33 millions de dollars entre les dépenses réelles et les dépenses prévues en 2017–2018 est principalement lié aux facteurs suivants :

- le calendrier révisé des ouvrages techniques et des rajustements qui vise à réajuster le financement pour les adapter aux travaux

prévus pour la réhabilitation de la Cité parlementaire, ce qui est compensé par :

- les mesures améliorées pour aider à stabiliser le système de paye Phénix et accroître la capacité de prestation des services de paye;
- la hausse des taux de rémunération et des paiements en raison de la mise en œuvre des conventions collectives récemment signées.

L'augmentation de 828 millions de dollars des dépenses réelles de 2015–2016 à 2017–2018 est principalement attribuable à :

- des investissements supplémentaires effectués dans la réparation et l'entretien des immeubles fédéraux;

- la réfection d'importantes infrastructures publiques, afin de poursuivre la mise en œuvre de la restauration de la Cité parlementaire;
- les efforts considérables pour aider à stabiliser le système de paye Phénix et à accroître la capacité de prestation des services de paye.

Enfin, même si SPAC est passé au Cadre des résultats ministériels à partir de 2018–2019, les dépenses prévues pour 2018–2019 et 2019–2020 ont été redressées selon l'Architecture d'alignement des programmes pour se conformer à la présentation du présent rapport.

4.2 Ressources humaines réelles (équivalents temps plein)

Programmes et services internes	Équivalents temps plein réels en 2015–2016	Équivalents temps plein réels en 2016–2017	Équivalents temps plein prévus en 2017–2018	Équivalents temps plein réels en 2017–2018	Équivalents temps plein prévus en 2018–2019	Équivalents temps plein réels en 2019–2020
Approvisionnement	1 712,34	1 617,47	1 551,00	1 679,64	1 542,00	1 542,00
Gestion des locaux et services immobiliers	3 410,40	3 507,19	3 509,28	3 748,58	3 100,44	3 040,44
Receveur général du Canada	319,00	308,00	307,00	304,90	307,00	307,00
Programmes et services d'intégrité	354,00	358,14	398,00	387,00	382,00	382,00
Administration de la paye et des pensions fédérales	1 773,00	2 088,71	2 022,00	2 904,68	2 022,00	2 022,00
Gestion linguistique et services connexes	1 197,00	1 149,51	1 114,85	1 153,70	1 184,00*	1 177,00*
Programmes et services spécialisés	479,65	642,63	609,00	692,63	620,00	622,00
Ombudsman de l'approvisionnement	25,14	23,37	23,03	24,69	23,03	23,03
Total partiel	9 270,53	9 695,02	9 534,16	10 895,82	9 180,47	9 115,47
Total partiel – Services internes	2 474,62	2 610,71	2 801,63	2 685,86	2 810,43	2 811,83
Total	11 745,15	12 305,73	12 335,79	13 581,68	11 990,90	11 927,30

*Il est à noter que le nombre d'ETP prévu pour le programme Gestion linguistique et services connexes a été extrait du Plan ministériel 2018–2019 puisqu'il n'a pas été indiqué dans le Plan ministériel 2017–2018.

L'écart dans le nombre d'ETP réel de SPAC est principalement attribuable à ce qui suit :

L'augmentation du nombre d'ETP dans les programmes suivants :

- 1.5 Administration de la paye et des pensions fédérales :
 - Paye fédérale : en raison des ressources supplémentaires affectées à la remise en état du système de paye et à l'amélioration des processus opérationnels des RH à la paye;
 - Administration des pensions : en raison de l'augmentation de 60 ETP requis pour le projet de correction des données de Phénix, l'arrivée de 30 ETP des services d'assurance du Secteur de la rémunération, l'augmentation de 17 ETP pour les services de pensions du ministère de la Défense nationale, et 21 ETP qui n'ont pas été pris en compte dans la planification.
- 1.2 Gestion des locaux et services immobiliers : principalement attribuable aux besoins en dotation compte tenu de la croissance du volume d'activités.
- 1.1 Approvisionnements : principalement attribuable à la dotation des postes vacants ainsi qu'à l'augmentation des activités d'approvisionnement et d'engagement à l'échelle du Canada.
- 1.7 Programmes et services spécialisés : Les ETP prévus ne comprenaient pas les employés nommés pour une période déterminée (111,4) puisque le renouvellement des employés nommés pour une période déterminée dépendait des volumes de clients qui n'étaient pas connus au moment de la publication du Plan ministériel.
- 1.6 Gestion linguistique et services connexes : principalement attribuable aux embauches additionnelles effectuées par le Bureau de la traduction pour répondre aux demandes de services législatifs du gouvernement.

Cette augmentation est compensée par la diminution du nombre d'ETP dans les programmes suivants :

- 1.9 Services internes : principalement attribuable aux défis sur le plan du recrutement.
- 1.4 Programmes et services d'intégrité : principalement attribuable au roulement des employés et au retard dans la dotation.

4.3 Dépenses par crédit voté

Pour obtenir des renseignements sur les dépenses votées et les dépenses législatives de SPAC, consultez les [Comptes publics du Canada de 2017–2018^{xx}](#).

4.4 Dépenses et activités du gouvernement du Canada

Des renseignements sur l'harmonisation des dépenses de SPAC avec les activités et dépenses du gouvernement du Canada sont accessibles dans l'[InfoBase du GC^{xxi}](#).

4.5 États financiers et faits saillants des états financiers

États financiers

Les états financiers consolidés (non audités) de SPAC pour l'exercice se terminant le 31 mars 2018 se trouvent sur le [site Web du Ministère](#).

Faits saillants des états financiers

État condensé des opérations (non audité) pour l'exercice se terminant le 31 mars 2018 (en dollars)

Renseignements financiers	Résultats prévus en 2017–2018	Résultats réels en 2017–2018	Résultats réels en 2016–2017	Écart (résultats réels en 2017–2018 moins résultats prévus en 2017–2018)	Écart (résultats réels en 2017–2018 moins résultats réels en 2016–2017)
Total des charges	6 667 425 130	6 295 707 170	5 745 698 841	(371 717 960)	550 008 329
Total des revenus	3 163 492 698	3 027 807 677	3 029 774 902	(135 685 021)	(1 967 225)
Coût de fonctionnement net avant le financement du gouvernement et les transferts	3 503 932 432	3 267 899 493	2 715 923 939	(236 032 939)	551 975 554

Charges

Charges réelles par rapport aux charges prévues

Les charges en 2017–2018 ont été de 372 millions de dollars moins élevées que prévu (charges prévues : 6 667,4 millions; charges réelles : 6 295,7 millions).

La diminution est principalement attribuable au programme **Gestion des locaux et services immobiliers** en raison de :

- la diminution du volume d'activités par rapport aux prévisions à la suite de la réduction de la portée des projets réalisés pour le compte d'autres ministères, de leur report à l'exercice suivant ou de leur annulation;
- la révision des échéanciers concernant la réhabilitation des ouvrages d'ingénierie et le réajustement du financement pour les adapter aux travaux prévus pour la réhabilitation de la Cité parlementaire.

Charges réelles d'un exercice à l'autre

L'augmentation de 550 millions de dollars des charges (2017–2018 : 6 295,7 millions; 2016–2017 : 5 745,7 millions) est principalement attribuable aux programmes **Gestion des locaux et services immobiliers** et **Administration de la paye et des pensions fédérales** en raison de :

- l'augmentation du volume d'activités lié aux travaux de construction et de réparation réalisés pour le compte d'autres ministères dans le cadre de l'engagement pris par le gouvernement à l'égard de la construction et du renouvellement des infrastructures dans l'ensemble du Canada;
- l'accroissement des travaux de réparation et d'entretien supplémentaires réalisés dans les immeubles fédéraux pour fournir un milieu de travail sain et sécuritaire;
- l'augmentation du financement additionnel destiné à stabiliser le système de paye Phénix et à augmenter la capacité de prestation de services de la paye.

Revenus

Revenus réels par rapport aux revenus prévus

Les revenus en 2017–2018 ont été de 136 millions de dollars moins élevés que prévu (revenus prévus : 3 163,5 millions; revenus réels : 3 027,8 millions), ce qui est attribuable au volume d'activités inférieur aux prévisions en raison de la réduction de la portée des projets des autres ministères, de leur report à l'exercice suivant ou de leur annulation.

Revenus réels d'un exercice à l'autre

Les revenus de 2017–2018 étaient comparables à ceux de l'exercice précédent (2017–2018 : 3 027,8 millions; 2016–2017 : 3 029,8 millions).

État condensé de la situation financière (non audité) au 31 mars 2018 (en dollars)

Renseignements financiers	2017–2018	2016–2017	Écart (2017–2018 moins 2016–2017)
Total des passifs nets	3 843 086 143	3 773 661 700	69 424 443
Total des actifs financiers nets	1 264 807 911	1 091 396 695	173 411 216
Dette nette du Ministère	2 578 278 232	2 682 265 005	(103 986 773)
Total des actifs non financiers	6 981 232 269	6 675 956 804	305 275 465
Situation financière nette du Ministère	4 402 954 037	3 993 691 799	409 262 238

Passif net

L'augmentation de 69 millions de dollars du passif net total est principalement attribuable à :

- l'augmentation du nombre de **comptes créditeurs** directement attribuable à l'augmentation du volume d'activités lié aux travaux de construction et de réparation réalisés pour le compte d'autres ministères dans le cadre de l'engagement pris par le gouvernement à l'égard de la construction et du renouvellement des infrastructures dans l'ensemble du Canada.

Cette augmentation a été compensée par :

- la diminution des **obligations locatives** (paiements futurs pour des immobilisations corporelles louées) en raison des paiements versés au cours de l'exercice.

Actifs financiers nets

L'augmentation de 173 millions de dollars du total des actifs financiers nets est principalement attribuable à :

- l'augmentation des **montants à recevoir du Trésor**, qui s'explique par la différence entre le moment où une transaction est reflétée dans les autorisations et celui où elle est traitée par le Trésor. Autrement dit, l'augmentation représente le montant auquel le ministère a droit, sans demander d'autres autorisations, pour payer son passif.

Actifs non financiers

L'augmentation de 305 millions de dollars des actifs non financiers (actifs ayant une substance physique qui sont utilisés pour fournir des services et dont la durée de vie utile s'étend au-delà d'une période comptable, comme les biens immobiliers, l'équipement ou la machinerie qui ont été acquis, construits ou loués) est principalement attribuable à :

- **l'augmentation des immobilisations en cours** (biens corporels en cours de construction) découlant principalement des initiatives et des projets suivants :
 - i) immeubles : réhabilitation de l'édifice de l'Ouest, du Centre de conférences du gouvernement et de l'édifice du Centre, ainsi que la construction du Centre d'accueil des visiteurs dans le cadre de la vision et du plan à long terme pour la Cité parlementaire;
 - ii) ouvrages et infrastructures : route de l'Alaska dans le cadre de l'engagement pris par le gouvernement à l'égard de la construction et du renouvellement des infrastructures dans l'ensemble du Canada.

Cette augmentation a été compensée par :

- l'amortissement des **immobilisations corporelles** (biens corporels détenus de façon continue). 🍁



Section V : Renseignements supplémentaires

5.1 Renseignements ministériels

Profil organisationnel

Ministre compétente : Carla Qualtrough

Chef de l'institution : Marie Lemay

Portefeuille ministériel : Public Services and Procurement Canada

Instrument habilitant : *Loi sur le ministère des Travaux publics et des Services gouvernementaux*^{xxii} établit le ministère des Services publics et de l'Approvisionnement.

Année d'incorporation ou de création : 1841

Autre : La ministre des Services publics et de l'Approvisionnement et de l'Accessibilité assume des responsabilités en vertu de 19 autres lois. Voici les plus importantes :

- *Loi sur Services partagés Canada*^{xxiii}
- *Loi sur l'expropriation*^{xxiv}
- *Loi sur la production de défense*^{xxv}
- *Loi sur l'administration des biens saisis*^{xxvi}
- *Loi sur les biens de surplus de la Couronne*^{xxvii}
- *Loi sur la gestion des finances publiques*^{xxviii}

Cadre d'établissement de rapports

L'Architecture d'alignement des programmes (AAP) de SPAC, approuvée par le Conseil du Trésor, contribue à l'atteinte du résultat stratégique du Ministère :

Offrir des programmes et des services centraux de grande qualité qui assurent une saine intendance au profit de la population canadienne et qui répondent aux besoins des institutions fédérales en matière de programmes.

Le tableau ci-après présente les programmes compris dans l’AAP de 2017–2018 de SPAC.

Architecture d’alignement des programmes de 2017–2018 de SPAC

Programme	Sous-programme
1.1 Approvisionnements	1.1.1 Intendance de l’approvisionnement 1.1.1.1 Politique d’approvisionnement et gestion stratégique 1.1.1.2 Mobilisation des clients, des fournisseurs et des petites et moyennes entreprises 1.1.1.3 Gouvernance de la Stratégie d’approvisionnement en matière de défense 1.1.2 Services d’approvisionnement 1.1.3 Programme d’innovation <i>Construire au Canada</i>
1.2 Gestion des locaux et services immobiliers	1.2.1 Locaux fédéraux 1.2.2 Avoirs fédéraux 1.2.3 Services immobiliers 1.2.4 Paiements en remplacement d’impôts 1.2.5 Cité parlementaire 1.2.6 Opérations du Cap-Breton
1.3 Receveur général du Canada	1.3.1 Intendance du Trésor et des comptes du Canada 1.3.2 Services du receveur général
1.4 Programmes et services d’intégrité	1.4.1 Garantie contractuelle 1.4.2 Marchandises contrôlées 1.4.3 Services de juricomptabilité 1.4.4 Cadre d’intégrité 1.4.5 Surveillance de l’équité et gestion des conflits d’ordre commercial
1.5 Administration de la paye et des pensions fédérales	1.5.1 Paye 1.5.2 Pensions
1.6 Gestion linguistique et services connexes	1.6.1 Programme de normalisation terminologique 1.6.2 Traduction et autres services linguistiques 1.6.3 Traduction et interprétation au Parlement 1.6.4 Interprétation des conférences
1.7 Programmes et services spécialisés	1.7.1 Écologisation des opérations gouvernementales (maintenant transféré au Secrétariat du Conseil du Trésor [SCT]) 1.7.2 Stratégie de service à la clientèle 1.7.3 Services d’information du gouvernement 1.7.4 Services d’imagerie documentaire 1.7.5 Services de voyages partagés 1.7.6 Service central de déménagement 1.7.7 Services administratifs du gouvernement du Canada 1.7.8 Aliénation de biens 1.7.9 Élaboration de normes et certification
1.8 Ombudsman de l’approvisionnement ^{xxxix}	1.8.1 Examen des pratiques d’approvisionnement 1.8.2 Plaintes des fournisseurs
1.9 Services internes	1.9.1 Services de gestion et de surveillance 1.9.2 Services des communications 1.9.3 Services juridiques 1.9.4 Services de gestion des ressources humaines 1.9.5 Services de gestion financière 1.9.6 Services de gestion de l’information 1.9.7 Services de technologie de l’information 1.9.8 Services immobiliers 1.9.9 Services du matériel 1.9.10 Services d’acquisition

5.2 Renseignements connexes sur les programmes de niveau inférieur

Les sous-programmes et les sous-sous-programmes qui font partie des programmes énumérés dans le Rapport sur les résultats ministériels 2017–2018 se trouvent dans l'[InfoBase du GC](#).

5.3 Tableaux de renseignements supplémentaires

Les [tableaux de renseignements supplémentaires](#)^{xxx} figurant dans le Rapport sur les résultats ministériels 2017–2018 peuvent être consultés sur le [site Web de SPAC](#)^{xxxii}.

- Stratégie ministérielle de développement durable
- Renseignements sur les programmes de paiements de transfert de 5 millions de dollars ou plus
- Évaluations
- Frais d'utilisation, redevances réglementaires et frais externes
- Audits internes
- Réponse aux comités parlementaires et aux vérifications externes
- Rapport d'étape sur les projets de transformation et les grands projets de l'État

5.4 Dépenses fiscales fédérales

Il est possible de recourir au régime fiscal pour atteindre les objectifs liés aux politiques publiques en appliquant des mesures spéciales, comme de faibles taux d'impôt, des exemptions, des déductions, des reports et des crédits. Le ministère des Finances publie annuellement des estimations et des projections du coût de ces mesures dans son rapport intitulé [Dépenses fiscales et évaluations](#)^{xxxiii}. Les mesures fiscales présentées dans le rapport [Dépenses fiscales et évaluations](#) sont la responsabilité exclusive du ministre des Finances.

5.5 Coordonnées de l'organisation

Pour obtenir de plus amples renseignements sur les programmes et les services de Services publics et Approvisionnement Canada, veuillez communiquer avec :

Services publics et Approvisionnement Canada
11, rue Laurier, Place du Portage, Phase III
Gatineau (Québec) K1A 0S5 Canada

À L'ATTENTION DE : Site Web pour les demandes de renseignements généraux :
<http://www.tpsgc-pwgsc.gc.ca/comm/index-fra.html>

Adresse électronique pour les demandes de renseignements généraux :
questions@tpsgc-pwgsc.gc.ca

Numéro sans frais pour les personnes malentendantes : 1-800-926-9105 🌿



Annexe : Définitions

analyse comparative entre les sexes plus (ACS+) (gender-based analysis plus [GBA+])

Approche analytique qui sert à évaluer les répercussions potentielles des politiques, des programmes ou des initiatives sur les femmes, les hommes et les personnes de divers genres. Le « plus » dans ACS+ met en relief le fait que l'analyse va au-delà des différences biologiques (sexe) et socioculturelles (genre). L'identité de chacun est déterminée par une multitude de facteurs qui se recoupent; l'ACS+ tient compte de ces facteurs, qui incluent la race, l'ethnicité, la religion, l'âge ainsi que les déficiences physiques et intellectuelles. Un processus d'ACS+ pourrait être, à titre d'exemple, le recours à des données ventilées selon le sexe, le genre et d'autres facteurs identitaires pour les analyses du rendement, et la détermination de

toute répercussion du programme sur divers groupes de personnes dans l'optique de modifier les initiatives pour les rendre plus inclusives.

architecture d'alignement des programmes (Program Répertoire structuré de tous les programmes d'une organisation qui décrit les liens hiérarchiques entre les programmes et les résultats stratégiques auxquels ils contribuent.

cible (target)

Niveau mesurable du rendement ou du succès qu'une organisation, un programme ou une initiative prévoit atteindre dans un délai précis. Une cible peut être quantitative ou qualitative.

crédit (appropriation)

Autorisation donnée par le Parlement d'effectuer des paiements sur le Trésor.

dépenses budgétaires (budgetary expenditures)

Dépenses de fonctionnement et en capital; paiements de transfert à d'autres ordres de gouvernement, à des organisations ou à des particuliers; et paiements à des sociétés d'État.

dépenses législatives (statutory expenditures)

Dépenses approuvées par le Parlement à la suite de l'adoption d'une loi autre qu'une loi de crédits. La loi précise les fins auxquelles peuvent servir les dépenses et les conditions dans lesquelles elles peuvent être effectuées.

dépenses non budgétaires (non budgetary expenditures)

Recettes et décaissements nets au titre de prêts, de placements et d'avances, qui modifient la composition des actifs financiers du gouvernement du Canada.

dépenses prévues (planned spending)

En ce qui a trait aux plans ministériels et aux rapports sur les résultats ministériels, les dépenses prévues s'entendent des montants approuvés par le Conseil du Trésor au plus tard le 1^{er} février. Elles peuvent donc comprendre des montants qui s'ajoutent aux dépenses prévues indiquées dans le Budget principal des dépenses.

Un ministère est censé être au courant des autorisations qu'il a demandées et obtenues. La détermination des dépenses prévues relève du ministère, et ce dernier doit être en mesure de justifier les dépenses et les augmentations présentées dans son plan ministériel et son rapport sur les résultats ministériels.

dépenses votées (voted expenditures)

Dépenses approuvées annuellement par le Parlement par une loi de crédits. Le libellé de chaque crédit énonce les conditions selon lesquelles les dépenses peuvent être effectuées.

équivalent temps plein (full time equivalent)

Mesure utilisée pour représenter une année-personne complète d'un employé dans le budget ministériel. Les équivalents temps plein sont calculés par un rapport entre les heures de travail assignées et les heures de travail prévues. Les heures normales sont établies dans les conventions collectives.

évaluation (evaluation)

Au sein du gouvernement du Canada, collecte et analyse systématiques et neutres de données probantes en vue d'évaluer le bien fondé, le mérite ou la valeur. L'évaluation guide la prise de décisions, les améliorations, l'innovation et la reddition de comptes. Elle porte habituellement sur les programmes, les politiques et les priorités et examine des questions se rapportant à la pertinence, à l'efficacité et à l'efficience. Toutefois, selon les besoins de l'utilisateur, l'évaluation peut aussi examiner d'autres unités, thèmes et enjeux, notamment des solutions de rechange aux interventions existantes. L'évaluation utilise généralement des méthodes de recherche des sciences sociales.

expérimentation (experimentation)

Activités visant à étudier, mettre à l'essai et comparer les effets et

les répercussions de politiques, d'interventions et d'approches pour savoir ce qui fonctionne et ne fonctionne pas, et à étayer la prise de décision sur des éléments probants.

indicateur de rendement (performance indicator)

Moyen qualitatif ou quantitatif de mesurer un extrant ou un résultat en vue de déterminer le rendement d'une organisation, d'un programme, d'une politique ou d'une initiative par rapport aux résultats attendus.

initiative horizontale (horizontal initiative)
Initiative dans le cadre de laquelle deux organisations fédérales ou plus reçoivent du financement dans le but d'atteindre un résultat commun, souvent associé à une priorité du gouvernement.

plan (plan)

Exposé des choix stratégiques qui montre comment une organisation entend réaliser ses priorités et obtenir les résultats connexes. De façon générale, un plan explique la logique qui sous-tend les stratégies retenues et tend à mettre l'accent sur des mesures qui se traduisent par des résultats attendus.

plan ministériel (Departmental Plan)

Fournit les renseignements sur les plans et le rendement attendu d'un ministère qui reçoit des crédits parlementaires au cours d'une période de trois ans. Les plans ministériels sont présentés au Parlement au printemps.

priorité (priority)

Plan ou projet qu'une organisation a choisi de cibler et dont elle rendra

compte au cours de la période de planification. Il s'agit de ce qui importe le plus ou qui doit être fait en premier pour appuyer la réalisation du ou des résultats ministériels ou résultats stratégiques souhaités.

priorités pangouvernementales

(government-wide priorities)

Aux fins du Rapport sur les résultats ministériels 2017–2018, les thèmes de haut niveau qui présentent le programme du gouvernement issu du discours du Trône de 2015 (c'est à dire la croissance de la classe moyenne, un gouvernement ouvert et transparent, un environnement sain et une économie forte, la diversité en tant que force du Canada, ainsi que la sécurité et les possibilités).

production de rapports sur le rendement (performance reporting)

Processus de communication d'information sur le rendement fondée sur des éléments probants. La production de rapports sur le rendement appuie la prise de décisions, la responsabilisation et la transparence.

programme (program)

Groupe de ressources et d'activités connexes géré de manière à répondre à des besoins précis et à atteindre les résultats visés; ces ressources et activités sont traitées comme une unité budgétaire.

programme temporisé (sunset program)

Programme ayant une durée fixe et dont le financement et l'autorisation politique ne sont pas permanents. Lorsqu'un tel programme arrive

à échéance, une décision doit être prise quant à son maintien. Dans le cas d'un renouvellement, la décision précise la portée, le niveau de financement et la durée.

rapport sur les résultats ministériels
(Departmental Results Report)

Rapport d'un ministère recevant des crédits parlementaires qui présente les réalisations réelles par rapport aux plans, aux priorités et aux résultats attendus énoncés dans le plan ministériel correspondant.

rendement (performance)

Utilisation qu'une organisation a faite de ses ressources en vue d'obtenir ses résultats, mesure dans laquelle ces résultats se comparent à ceux que l'organisation souhaitait obtenir, et mesure dans laquelle les leçons apprises ont été cernées.

résultat (result)

Conséquence externe attribuable en partie aux activités d'une organisation, d'une politique, d'un programme ou d'une initiative. Les résultats ne relèvent

pas d'une organisation, d'une politique, d'un programme ou d'une initiative unique, mais ils s'inscrivent dans la sphère d'influence de l'organisation.

résultat stratégique (Strategic Outcome)

Avantage durable et à long terme pour les Canadiens qui est rattaché au mandat, à la vision et aux fonctions de base d'une organisation.

structure de gestion, des ressources et des résultats (Management, Resources and Results Structure)

Cadre global qui consiste en un répertoire des programmes, des ressources, des résultats, des indicateurs de rendement et de l'information sur la gouvernance d'une organisation. Les programmes et les résultats sont décrits en fonction du lien hiérarchique qui les unit, ainsi que du ou des résultats stratégiques auxquels ils contribuent. La structure de gestion, des ressources et des résultats est élaborée à partir de l'Architecture d'alignement des programmes. 🍁

http://

Notes en fin d'ouvrage

- i Régime d'intégrité pangouvernemental, <https://www.tpsgc-pwgsc.gc.ca/ci-if/ci-if-fra.html>
- ii Lettre de mandat de la ministre, <https://pm.gc.ca/fra/lettres-de-mandat>
- iii Services publics et Approvisionnement Canada, <http://www.tpsgc-pwgsc.gc.ca/comm/index-fra.html>
- iv Achatsetventes.gc.ca, <https://achatsetventes.gc.ca/>
- v Cadre pancanadien sur la croissance propre et les changements climatiques, <https://www.canada.ca/fr/services/environnement/meteo/changementsclimatiques/cadre-pancanadien/plan-changement-climatique.html>
- vi Inventaire national, <https://www.tpsgc-pwgsc.gc.ca/biens-property/ami-asb/invamiant-asbestosinv-fra.html?wbdisable=false>
- vii Portail du gouvernement ouvert, https://ouvert.canada.ca/data/fr/dataset?portal_type=dataset&keywords=Public+Accounts&q=public+accounts&organization=pwgsc-tpsgc
- viii Résultats—normes de service, <http://www.tpsgc-pwgsc.gc.ca/remuneration-compensation/services-pension-services/pension/rns-ssr-fra.html>

- ix Problèmes liés au système de paye Phénix, <http://www.tpsgc-pwgsc.gc.ca/remuneration-compensation/services-pay-pay-services/centre-presse-media-centre/index-fra.html>
- x Groupe de travail consultatif du Sénat sur les services d'interprétation et de traduction, https://sencanada.ca/content/sen/committee/421/CIBA/Reports/CIBA_RPT27_TRANAWG_APX1_f.pdf
- xi Site Web du Portail linguistique du Canada, <https://www.noslangues-ourlanguages.gc.ca/fr>
- xii Blogue Nos langues, <https://www.noslangues-ourlanguages.gc.ca/fr/blogue-blog-index>
- xiii Collection de ressources linguistiques canadiennes, <https://www.noslangues-ourlanguages.gc.ca/fr/ressources-ressources/index-fra>
- xiv TERMIUM Plus[®], <https://www.btb.termiumplus.gc.ca/tpv2alpha/alpha-fra.html?lang=fra&index=altt>
- xv Lexique sur la diversité sexuelle et de genre, <http://www.btb.termiumplus.gc.ca/publications/diversite-diversity-fra.html>
- xvi Publications.gc.ca, <http://www.publications.gc.ca/site/fr/accueil.html>
- xvii Site Web du BOA, <http://opo-boa.gc.ca/index-fra.html>
- xviii InfoBase du GC, <https://www.tbs-sct.gc.ca/ems-sgd/edb-bdd/index-fra.html#start>
- xix Multiples plateformes, <https://www.tpsgc-pwgsc.gc.ca/comm/ms-sm/index-fra.html>
- xx Comptes publics du Canada 2017–2018, <http://www.tpsgc-pwgsc.gc.ca/recgen/cpc-pac/index-fra.html>
- xxi InfoBase du GC, <https://www.tbs-sct.gc.ca/ems-sgd/edb-bdd/index-fra.html#start>
- xxii *Loi sur le ministère des Travaux publics et des Services gouvernementaux*, <http://laws-lois.justice.gc.ca/fra/lois/P-38.2/>
- xxiii *Loi sur Services partagés Canada*, <http://laws-lois.justice.gc.ca/fra/lois/S-8.9/>
- xxiv *Loi sur l'expropriation*, <http://laws-lois.justice.gc.ca/fra/lois/E-21/>

- xxv *Loi sur la production de défense*, <http://laws-lois.justice.gc.ca/fra/lois/D-1/>
- xxvi *Loi sur l'administration des biens saisis*, <http://laws-lois.justice.gc.ca/fra/lois/S-8.3/>
- xxvii *Loi sur les biens de surplus de la Couronne*, <http://laws-lois.justice.gc.ca/fra/lois/S-27/>
- xxviii *Loi sur la gestion des finances publiques*, <http://laws-lois.justice.gc.ca/fra/lois/f-11/>
- xxix Même s'il s'agit d'un programme de Services publics et Approvisionnement Canada, le Bureau de l'ombudsman de l'approvisionnement doit fonctionner de manière impartiale et indépendante. Les renseignements détaillés sur le fonctionnement du Bureau et sur son rendement sont fournis dans le rapport annuel du Bureau de l'ombudsman de l'approvisionnement, qui est déposé devant chacune des chambres du Parlement par la ministre des Services publics et de l'Approvisionnement ainsi que de l'Accessibilité à la fin de l'exercice financier, conformément aux dispositions législatives pertinentes.
- xxx Tableaux de renseignements supplémentaires,
<http://www.tpsgc-pwgsc.gc.ca/rapports-reports/index-fra.html>
- xxxi Site Web de Services publics et Approvisionnement Canada intitulé Rapports,
<http://www.tpsgc-pwgsc.gc.ca/rapports-reports/index-fra.html>
- xxxii Publication–Dépenses fiscales et évaluations,
<http://www.fin.gc.ca/purl/taxexp-fra.asp> 