



2018-2019

PLAN ORGANISATIONNEL

DOCUMENT D'ACCOMPAGNEMENT –
ANNEXE 3 : PLANS D'ACTION RELATIFS
AUX RISQUES ORGANISATIONNELS
EN 2018-2019



Table des matières

Ensemble du Ministère (lié à toutes les responsabilités essentielles)	3
Entreprises, investissement et croissance	6
Services internes	15

Annexe 3 : Plans d'action relatifs aux risques organisationnels en 2018-2019

L'annexe 3 contient les plans d'action pour les risques organisationnels d'ISDE en 2018-2019. Ces risques ont été identifiés dans le cadre de discussions de planification tenues par le Comité de gestion du Ministère.

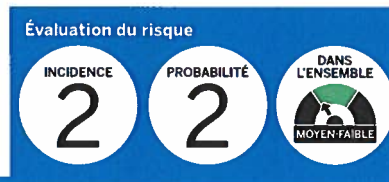
L'échelle utilisée pour évaluer l'impact et la probabilité des risques organisationnels en 2018-2020 est comme suit :

Évaluation	Probabilité	Impact
5	Probabilité de 80 à 99 %	Presque toujours, le mandat et/ou les résultats stratégiques ne sont pas respectés
4	Probabilité de 60 à 79 %	La plupart du temps, le mandat et/ou les résultats stratégiques ne sont pas respectés
3	Probabilité de 40 à 59 %	Parfois, le mandat et/ou les résultats stratégiques sont respectés
2	Probabilité de 20 à 39 %	La plupart du temps, le mandat et/ou les résultats stratégiques sont respectés
1	Probabilité de 1 à 19 %	Aucun obstacle important au respect du mandat et/ou des résultats stratégiques

Ensemble du Ministère (lié à toutes les responsabilités essentielles)

Énoncé du risque

Il existe un risque que **la mise en œuvre du Plan pour l'innovation et les compétences du Canada** ne réponde pas aux attentes des intervenants pour ce qui est de la rapidité de l'exécution et des avantages attendus, compte tenu de la complexité des programmes, des leviers limités dont disposent les politiques et les programmes du Ministère et de sa capacité d'exécuter le plan.



Catégorie

Réputation et attentes des intervenants

Propriétaire du risque

SMA principal, Innovation Canada (responsable)

Risque partagé par tous les chefs de secteur (en appui)

Incidence

Ce risque atténue les résultats et les avantages immédiats et à long terme du Plan pour l'innovation et les compétences en matière de perfectionnement des compétences, des technologies émergentes et des sciences à l'échelle mondiale, de la croissance des entreprises et de l'accélération de la croissance propre.

Moteurs

Les moteurs de croissance antérieurs du Canada, en particulier la hausse du taux de participation sur le marché du travail dans les années 1980, l'intégration du commerce en Amérique du Nord dans les années 1990 et les prix mondiaux élevés des produits de base dans les années 2000, ne suffisent plus pour relever le niveau de vie des Canadiens et faire croître la classe moyenne. La situation est aggravée par une économie mondiale dans laquelle le Canada, tout comme ses pairs, est prisonnier d'un faible taux de croissance. Le Plan pour l'innovation et les compétences reposera sur une démarche ambitieuse axée sur les personnes et sur les partenariats pour faire du Canada un centre d'innovation mondial dans l'optique de ce nouveau climat économique.

Les intervenants entretiennent de grandes attentes à l'égard de la conseillère scientifique en chef (CSC) qu'ils souhaitent être une voix puissante dans le domaine scientifique, dotée d'un plan de travail ambitieux. Même lorsque le Bureau de la conseillère scientifique en chef (BCSC) possèdera un effectif complet, les exigences à l'égard de la CSC pourraient dépasser sa capacité. Le BCSC finira par compter 8,5 employés à temps plein (équivalent) lorsqu'il fonctionnera à plein régime, dont cinq auront des fonctions d'analyse et d'expert-conseil. Même si elle sera considérable, leur capacité de traiter efficacement la gamme des enjeux très larges qui seront soumis à leur attention ne sera pas illimitée. De plus, la dotation du BCSC pourrait accuser des retards.

Le Programme des technologies et de la croissance propres comprend l'élaboration d'une stratégie des données sur les technologies propres. En raison du calendrier et de la complexité de la mise en œuvre, certaines technologies propres, de même que leurs biens et services connexes, peuvent ne pas être incluses dans les premières itérations du programme.

Contrôles des risques qui existent déjà

Pour traiter efficacement le volume important des demandes reçues, le Fonds stratégique pour l'innovation (FSI) a mis en place des processus et des structures qui garantissent son efficacité de sorte que les demandeurs obtiennent des décisions en temps opportun. Les avantages des projets sont également évalués tôt dans le processus pour s'assurer du financement de projets de grande qualité.

Le secteur Innovation Canada – Performance et partenariat (SIC PP) prend l'initiative de rencontres avec les acteurs de l'écosystème d'innovation pour se renseigner sur les possibilités de perfectionner les politiques et les programmes et connaître constamment les principaux défis que doivent relever les innovateurs et les entrepreneurs au Canada.

Grâce au Service de croissance accélérée depuis le Budget de 2016 et à la mise en œuvre prochaine du comité des partenaires d'Innovation Canada sur la gouvernance de l'innovation en entreprise, SIC PP participe régulièrement à des initiatives importantes partout au gouvernement, demande les commentaires des intervenants et collabore à l'élaboration d'une stratégie pangouvernementale sur l'innovation en entreprise.

Pour s'assurer d'une mise en œuvre efficace de l'Initiative des supergrappes d'innovation (ISI), le programme élaborera des accords de contribution solides et étroitement administrés avec les bénéficiaires. La surveillance étroite, au moyen de plusieurs mécanismes de production de rapports, garantira que l'ISI est à même de reconnaître de manière proactive les risques et de travailler à la recherche de solutions à toute difficulté qui peut survenir, tout en veillant au respect des objectifs des politiques et des programmes fédéraux.

Pour favoriser la mise en œuvre fructueuse du Plan pour l'innovation et les compétences du Canada, y compris l'accès au financement, le gouvernement a créé le Carrefour de la croissance propre qui servira de centre de soutien aux producteurs de technologies propres et les aidera à accéder aux programmes fédéraux. Le Carrefour coordonne également les programmes et suit les résultats.

Diverses autres mesures liées au Plan pour l'innovation et les compétences ont été mises en œuvre et annoncées; elles soulignent comment le Plan canadien fera croître la classe moyenne canadienne en soutenant des activités liées à l'innovation dans tous les secteurs canadiens et contribuera à faire du Canada un centre mondial de l'innovation, entre autres Innovation Canada (renforcé par les changements organisationnels d'ISDE) et sa plateforme numérique, CodeCan, les Tables de stratégies économiques, Solutions innovatrices Canada, l'Initiative de catalyse du capital de risque et le nouveau financement pour les entreprises productrices de technologies propres.

Stratégie d'atténuation

Le Plan pour l'innovation et les compétences du Canada est une mesure transformatrice axée sur les gens et les partenariats pour renforcer l'écosystème canadien d'innovation. C'est un effort ambitieux pour faire du Canada un centre d'innovation de calibre mondial, aider à créer un plus grand nombre de bons emplois bien rémunérés, renforcer et faire croître la classe moyenne. Il facilitera l'instauration d'une économie canadienne prête à prospérer au 21^e siècle. Le Plan a été élaboré à la suite de consultations approfondies du public canadien, des universitaires, des entreprises, des organismes sans but lucratif, des groupes autochtones, des provinces et des territoires, et d'autres intervenants, y compris Conseil consultatif en matière de croissance économique de Finances Canada. Ses quatre thèmes interdépendants et complémentaires sont les suivants : les gens et les compétences; la recherche, la technologie et la commercialisation; les investissements et l'expansion; et la simplification des programmes. Ensemble, ces mesures aideront à faire du Canada un centre mondial de l'innovation. Le travail du Ministère sera essentiel aux efforts faits pour continuer à bâtir un Canada prospère et innovateur, en particulier avec la création d'Innovation Canada (IC), une nouvelle plateforme qui coordonnera et simplifiera l'aide offerte aux innovateurs et aux entrepreneurs canadiens. Ces mesures auront un effet favorable concret sur l'appui des ambitions canadiennes d'une croissance inclusive au 21^e siècle et de la concrétisation du potentiel du pays d'être un chef de file mondial de l'innovation.

Plan d'action 2018-2019

Communiquer clairement comment le Plan pour l'innovation et les compétences fera croître la classe moyenne en appuyant des activités d'innovation dans tous les secteurs du Canada

Jalons clés

Innovation Canada a été inauguré en janvier 2018 afin de fournir un guichet unique aux innovateurs et aux entrepreneurs canadiens qui veulent que leurs entreprises prennent de l'expansion. Cette plateforme continuera d'engager la communauté des innovateurs partout au Canada en lui expliquant comment le Plan pour l'innovation et les compétences appuiera les activités d'innovation dans tous les secteurs de l'économie.

État (initial) : ☒ Les mesures sont en cours, se déroulent selon les prévisions et respecteront la date d'achèvement prévue.

Examiner les programmes d'innovation en entreprise pour créer un ensemble de programmes faciles à utiliser et adaptés aux difficultés et aux possibilités qui se présentent aux entreprises canadiennes d'aujourd'hui et de l'avenir. Ces modifications sont conçues pour axer davantage l'approche sur la clientèle dans la mise en œuvre du programme, afin que les services offerts soient plus ouverts aux besoins des clients, plus efficaces et mieux à même de promouvoir la croissance des entreprises.

État (initial) : ☒ Les mesures sont en cours, se déroulent selon les prévisions et respecteront la date d'achèvement prévue.

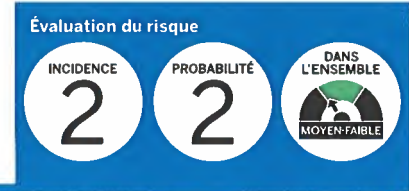
Conclure l'accord de contribution d'investir 400 millions des dollars qui a été prévue dans le Budget de 2017 pour recapitaliser le Fonds des technologies de développement durable, afin d'appuyer les projets au Canada qui créeront et feront la démonstration de nouvelles technologies propres favorables au développement durable, y compris les projets qui portent sur des problèmes environnementaux tels que les changements climatiques, la qualité de l'air, la propreté de l'eau et du sol.

État (initial) : ☒ Les mesures sont en cours, se déroulent selon les prévisions et respecteront la date d'achèvement prévue.

Entreprises, investissement et croissance

Énoncé du risque

Il existe un risque que le Ministère ne parvienne pas à **libérer du spectre pour des services mobiles** au rythme de la demande en rapide croissance de nouveaux services et qu'il ne dispose pas de l'infrastructure nécessaire pour exécuter convenablement son rôle de surveillance et d'application de la loi pour **la prochaine génération de technologies sans fil et d'hyperconnectivité**.



Catégorie

Réputation et attentes des intervenants

Propriétaire du risque

SMA, Secteur du spectre et des télécommunications

Incidence

Le Canada pourrait prendre du retard dans l'économie numérique mobile.

Moteurs

- Les nouveaux services de communication sans fil se développent à un rythme sans précédent et requièrent de grandes quantités de largeurs de bande.
- La transition des utilisateurs et des applications existants peut nécessiter des années de préparation avant que le spectre puisse être réorienté.
- Depuis les véhicules branchés et autonomes jusqu'à Internet des objets, le 5G sera une source de transformation dans un grand nombre de secteurs dont la santé, les transports et l'éducation et il créera des innovations qui exigeront de nouvelles capacités de gestion efficace des activités de surveillance et d'application de la loi.

Contrôles des risques qui existent déjà

ISDE met en œuvre un plan pluriannuel réaliste de libération du spectre et le Ministère a mis en place plusieurs contrôles des risques pour gérer le niveau de risque lié à cet élément :

1. Élaboration d'une feuille de route pluriannuelle sur le spectre, fondée sur deux éléments clés :
 - a. une consultation sur les perspectives du spectre qui permet aux intervenants de donner leur avis sur les libérations du spectre prioritaires, de même que le moment où elles auront lieu; ces avis orienteront notre stratégie, l'établissement des priorités et l'affectation des ressources de 2018 à 2022;
 - b. une feuille de route pluriannuelle sur le 5G qui décrit un plan de trois à cinq ans pour la libération et la vente aux enchères du spectre au marché, selon les ressources disponibles. Cette feuille de route établit une référence à partir de laquelle évaluer les avis des intervenants et les analyses environnementales, ainsi que les lacunes à combler.
2. Évaluation environnementale et analyse comparative des libérations du spectre dans le monde et les affectations nécessaires pour que le Canada demeure concurrentiel à l'échelle mondiale. Cette activité d'analyse est permanente et s'appuie sur quatre principales sources d'information :
 - a. la participation active à l'Union internationale des télécommunications, ce qui donne un aperçu de ce que font les pays, les régions et le monde pour ce qui est du moment de la libération du spectre et des plans d'affectation;
 - b. les interactions régulières du SST avec les intervenants canadiens par des rencontres sur place et des activités préparatoires à l'UIT et à la World Radiocommunication Conference 2019;
 - c. la participation au Forum des organismes de réglementation du spectre où se tiennent des discussions sur les libérations futures du spectre aux États-Unis, au Royaume-Uni, en Australie, en Nouvelle-Zélande et à Hong Kong;
 - d. la tenue à jour d'une perspective mondiale du spectre dans laquelle sont décrites les libérations du spectre selon les principaux pays basés sur « a » et « b » ci-dessus, de même que les discussions bilatérales courantes et les examens soutenus de la documentation et des bulletins sectoriels.

3. Élaboration d'un cadre de planification des ressources qui mesure l'utilisation de ces dernières et permet de réorienter les priorités du programme en fonction de l'évolution des exigences de libération du spectre pour les services mobiles.

Une évaluation est également en cours pour évaluer l'infrastructure de surveillance actuelle et déterminer les lacunes afin de répondre aux besoins de la prochaine génération de communications sans fil.

Stratégie d'atténuation

Pour atténuer ce risque, le Ministère tiendra à jour un plan pluriannuel réaliste de libération du spectre, élaborera une stratégie en matière d'infrastructure et révisera les exigences en ressources pour les mettre en œuvre.

Plan d'action 2018-2019

Tenir à jour un plan pluriannuel réaliste de libération du spectre

Jalons clés

Publier *Perspectives du spectre de 2018 à 2022*, un plan pluriannuel de libération du spectre pour les services mobiles commerciaux, les services satellitaires exempts de permis et les services de liaison terrestre (prévus au début de 2018-2019).

État (initial) : ☒ Les mesures sont en cours, se déroulent selon les prévisions et respecteront la date d'achèvement prévue.

Établir des cadres techniques, stratégiques et d'octroi des licences et libérer du spectre pour répondre à la demande des services mobiles et appuyer l'élaboration des services sans fil de la prochaine génération

Jalons clés

Vendre aux enchères les licences de spectre restantes dans les bandes de 700 MHz, de 2 500 MHz, de 2 300 MHz et du bloc G du SCP qui n'ont pas été attribuées au cours des processus précédents ou qui ont été retournées au Ministère (les enchères sont prévues en mai 2018).

État (initial) : ☒ Les mesures sont en cours, se déroulent selon les prévisions et respecteront la date d'achèvement prévue.

Publier une décision sur la libération du spectre des ondes millimétriques à l'appui de la technologie 5G (prévue au début de 2018-2019).

État (initial) : ☒ Les mesures sont en cours, se déroulent selon les prévisions et respecteront la date d'achèvement prévue.

Publier une décision sur l'introduction de services mobiles commerciaux dans la bande de 3 500 MHz (à déterminer).

État (initial) : ☒ Les mesures sont en cours, se déroulent selon les prévisions et respecteront la date d'achèvement prévue.

Préparer et mettre en œuvre la vente aux enchères des licences de spectre dans la bande de 600 MHz. Ce spectre a été réattribué de la radiodiffusion aux services mobiles commerciaux dans une initiative mixte avec la Federal Communications Commission des États-Unis (date à déterminer, en attendant la publication du Cadre technique, de la politique et de la délivrance de licences concernant le spectre de la bande de 600 MHz).

État (initial) : ☒ Les mesures sont en cours, se déroulent selon les prévisions et respecteront la date d'achèvement prévue.

Mettre à jour la feuille de route du spectre 5G

Jalons clés

Le secteur tient à jour et examine une feuille de route du spectre 5G deux fois par année (juillet et janvier) pour se tenir informé de l'évolution de la technologie, des plans de réglementation et du spectre à l'échelle mondiale.

État (initial) : ☒ Les mesures sont en cours, se déroulent selon les prévisions et respecteront la date d'achèvement prévue.

Plan sectoriel de libération du spectre 5G et projets connexes

Jalons clés

Le secteur tient à jour un plan de projet en évolution pour la libération du spectre 5G. Ce plan sera revu annuellement et il comprend un examen des projets connexes nécessaires à la réussite des libérations du spectre pour la population canadienne.

État (initial) :  Les mesures sont en cours, se déroulent selon les prévisions et respecteront la date d'achèvement prévue.

Élaborer une stratégie en matière d'infrastructure

Jalons clés

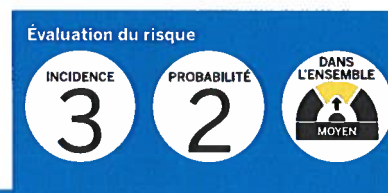
Élaboration d'une analyse des options pour les besoins futurs en infrastructure afin d'exercer correctement les rôles de surveillance et d'application de la loi. Cette analyse définira les lacunes actuelles en infrastructure par rapport aux besoins futurs (été 2018).

Élaboration d'une stratégie en matière d'infrastructure et d'un plan concret pour combler le manque de capacité pour la surveillance et l'application des lois en ce qui concerne la génération actuelle et suivante des communications sans fil (automne 2018).

État (initial) :  Les mesures sont en cours, se déroulent selon les prévisions et respecteront la date d'achèvement prévue.

Énoncé du risque

Il existe un risque que la **disponibilité et la qualité des services numériques** ne répondent pas aux attentes des entreprises canadiennes et pourraient avoir des répercussions négatives sur la capacité d'ISDE de bien servir sa clientèle et s'acquitter de ses engagements opérationnels.



Catégorie

Réputation et attentes des intervenants

Propriétaire du risque

SMA, Secteur du Service de la transformation numérique (SSTN) (responsable)

Incidence

La disponibilité et la qualité des services électroniques et des services offerts par voie électronique n'offrent pas les résultats escomptés aux entreprises canadiennes, ce qui entraîne une diminution de la confiance envers le gouvernement.

On pourrait percevoir que le Canada accuse un retard par rapport à d'autres pays en ce qui concerne la prestation de services du gouvernement électronique.

Le fardeau administratif des entreprises canadiennes resterait le même, ce qui leur laisserait moins de temps pour mener des activités plus productives ou plus novatrices favorisant leur croissance ou leur participation à l'économie numérique.

La numérisation des transactions clients, visant à augmenter le rendement et l'efficacité du gouvernement, échouerait.

Moteurs

- L'engagement décrit dans le [Budget de 2017](#) sous le titre « Services numériques canadiens » est le suivant : « Lorsqu'il est question d'innovation numérique, le gouvernement a l'occasion – et la responsabilité – de montrer la voie afin de [...] mieux servir les Canadiens.
- « Une meilleure prestation et qualité des services gouvernementaux » est l'une des douze principales priorités pangouvernementales.
- Le prestige du portefeuille de prestation de services (engagement à l'égard de la [lettre de mandat du SCT](#); notes d'allocution du ministre d'ISDE à l'occasion du Sommet canadien de l'aérospatiale en 2015; la création d'un programme d'innovation qui énoncera clairement nos politiques et qui mettra en œuvre d'importants investissements qui favoriseront l'investissement, la diversification, l'innovation et l'exportation des entreprises afin de créer des emplois et de la richesse; le [Budget de 2015](#)).
- [Les entreprises s'attendent à bénéficier de la prestation totalement intégrée de services reposant sur les technologies qui répondent à leurs besoins](#) (22^e rapport annuel au Premier ministre sur la fonction publique du Canada).
- Les exigences de la Politique du Conseil du Trésor du Canada sur les services, notamment la mise en œuvre d'une stratégie pluriannuelle de gestion des services.
- La position du Canada sur la scène internationale s'affaiblit en ce qui a trait à la prestation de services de gouvernement électronique.

Contrôles des risques qui existent déjà

- Création du Secteur du Service de la transformation numérique (SSTN) et communication de son rôle concernant l'évolution des services numériques du GC à ISDE.
- Élaboration d'une stratégie de gestion des services et d'un plan d'action cohérents pour réaliser les programmes de services aux entreprises et de transformation numérique à ISDE et respecter les exigences de la Politique sur les normes de service du Conseil du Trésor.
- Mise en place de validations de principe de la transformation afin de réduire le fardeau administratif des entreprises qui interagissent avec le gouvernement et d'améliorer l'expérience des clients (p. ex., l'approche « Dites-le-nous une seule fois »).
- Activités de sensibilisation et de participation à l'adoption du numéro d'entreprise partout au gouvernement du Canada, à tous les niveaux, y compris celui des sous-ministres (SM) par l'entremise du Comité consultatif de gestion de la fonction publique et le Comité des SM sur les services et la fédération de l'identité. Treize ministères de 47 services utilisent le numéro d'entreprise comme identificateur normalisé et d'autres se sont engagés à l'adopter aussi.

- Travaux menés pour normaliser la collecte de données sur la satisfaction des clients afin d'obtenir des données cohérentes et comparables sur la satisfaction des clients dans tous les services d'ISDE.
- Les ministères fédéraux ont accès à l'information sur l'état d'avancement de l'adoption du numéro d'entreprise, à des histoires de réussite de la mise en œuvre, aux leçons apprises et aux pratiques exemplaires au moyen des outils de collaboration du gouvernement du Canada (GCpedia et GCconnex) et les forums sur le Web.

Stratégie d'atténuation

Pour atténuer le risque, le SSTN prendra des mesures pour s'assurer de recueillir des données sur la satisfaction de la clientèle et de les utiliser pour orienter la conception et la prestation des services, stimuler les progrès et améliorer le rendement. La Stratégie ministérielle de gestion des services (SGS) sera actualisée et mise en œuvre pour offrir des services intégrés, simplifiés et axés sur la clientèle aux entreprises, y compris le déploiement de feuilles de route de la transformation numérique pour accroître la qualité des services offerts par ISDE.

Plan d'action 2018-2019

Dotation appropriée

Jalons clés

Le SSTN est toujours en cours de stabilisation et continue de se doter des ressources suffisantes pour que les équipes puissent accomplir leurs objectifs. Un grand nombre d'employés sont intérimaires, en affectation, en déploiement ou occasionnels, ce qui crée des difficultés pour le recrutement et le maintien en poste du personnel, de même que pour la planification de la relève et le maintien des compétences. De plus, un plan d'affaires (y compris les problèmes/défis des RH) et un budget seront élaborés pour assurer la pérennité une fois les activités de programme examinées.

État (initial) :  Les mesures sont en cours, se déroulent selon les prévisions et respecteront la date d'achèvement prévue.

Mettre en œuvre les piliers d'un service de guichet unique à ISDE, à commencer par la gestion des relations avec la clientèle, une seule ouverture de session et le numéro d'entreprise

Jalons clés

La mise en œuvre initiale de la gestion des relations avec la clientèle est en cours et 26 % des licences ont été délivrées.

La connaissance du numéro d'entreprise des propriétaires de services d'ISDE énumérés dans le répertoire des services a augmenté grâce à la sensibilisation et à la participation (actuellement 19 des 35 services ministériels offerts aux entreprises utilisent le numéro d'entreprise comme identificateur normalisé).

L'information sur la mise en œuvre du numéro d'entreprise, de même que les coordonnées des personnes-ressources du service de soutien à l'adoption du numéro d'entreprise ont été remises aux propriétaires des services d'ISDE.

État (initial) :  Des difficultés qui peuvent se répercuter sur la date d'achèvement prévue entravent les mesures.

Explorer les questions de gouvernance et de fonctionnement liées à l'utilisation des technologies de chaînes de blocs

Jalons clés

À la suite de l'achèvement réussi de la validation de principe des chaînes de blocs pour le démarrage accéléré de restaurants avec le gouvernement de l'Ontario et l'administration municipale de Toronto :

- terminer l'analyse dans les secteurs ciblés afin d'atténuer les risques en cause dans la mise en œuvre éventuelle des chaînes de blocs dans le contexte de la prestation des services gouvernementaux. Une étude de cas d'un cadre possible de gouvernance pour un réseau de chaînes de blocs dirigé par le gouvernement au fédéral, dans les provinces et les administrations municipales devrait être soumise par la Blockchain Research Institute d'ici mars 2018;
- examiner la faisabilité de partenariats pour accélérer la mise en œuvre des chaînes de blocs par d'autres expérimentations et projets pilotes en 2018-2019.

État (initial) :  Les mesures sont en cours, se déroulent selon les prévisions et respecteront la date d'achèvement prévue.

Renforcer Innovation Canada comme guichet unique pour les entreprises canadiennes

Jalons clés

Innovation Canada dépend entièrement du soutien des partenaires et de son adoption par les intermédiaires commerciaux. Le Ministère entend intéresser les entreprises et les partenaires à l'élaboration d'une plateforme qui crée de la valeur pour les intervenants.

État (initial) :  Les mesures sont en cours, se déroulent selon les prévisions et respecteront la date d'achèvement prévue.

Mesures de sensibilisation et de participation d'ISDE pour favoriser l'adoption du numéro d'entreprise partout au GC

Jalons clés

- La connaissance du numéro d'entreprise dans les ministères fédéraux, à tous les niveaux, y compris à l'échelle des sous-ministres (p. ex., Comité des SM sur les services et la fédération de l'identité, le Comité consultatif sur la gestion de la fonction publique) est accrue grâce à la sensibilisation et à l'engagement.
- L'information sur la façon de mettre en œuvre le numéro d'entreprise avec les outils de collaboration du gouvernement du Canada (p. ex., GCpedia et GCconnex) est publiée et le Service de soutien à l'adoption du numéro d'entreprise est utilisé par les ministères fédéraux qui souhaitent participer à l'opérationnalisation du numéro d'entreprise.
- Des discussions et des forums sur le Web sont organisés pour informer les ministères fédéraux de l'évolution de l'adoption du numéro d'entreprise et communiquer des histoires de réussite de cette mise en œuvre, des leçons apprises et des pratiques exemplaires.

État (initial) :  Les mesures sont en cours, se déroulent selon les prévisions et respecteront la date d'achèvement prévue.

Établir une base de référence externe de la satisfaction de la clientèle

Jalons clés

- L'OPIIC a effectué des travaux, et en consultation avec le Direction générale des communications et du marketing et le Groupe de travail sur les services, une préparation est en cours pour se servir des travaux effectués par l'OPIIC et établir une base de référence externe de la satisfaction de la clientèle à l'égard des services d'ISDE.

État (initial) :  Des difficultés qui peuvent se répercuter sur la date d'achèvement prévue entravent les mesures.

Énoncé du risque

Il existe un risque que les activités et les politiques actuelles d'ISDE ne suffisent pas s'il faut aider les entreprises canadiennes, **advenant des répercussions néfastes découlant des négociations de l'ALÉNA.**

Évaluation du risque

INCIDENCE

4

PROBABILITÉ

3

DANS
L'ENSEMBLE
MOYEN - ÉLEVÉ

Catégorie

Conception et réalisation de programme

Propriétaire du risque

SMA, Secteur de l'industrie

Incidence

Des entreprises canadiennes peuvent ne pas réussir à exporter aux États-Unis aussi facilement qu'elles le faisaient dans le cadre de l'ALÉNA, en raison des tarifs supérieurs, ce qui pourrait créer des conditions commerciales moins concurrentielles au Canada, en particulier dans les secteurs suivants : les automobiles et les pièces automobiles, les produits chimiques et plastiques, les textiles et les vêtements.

De plus, l'incertitude découlant des négociations et des répercussions engendre déjà des répercussions sur l'économie canadienne. Les entreprises pourraient décider de s'installer ailleurs qu'au Canada, ou quitter le pays, pour avoir un meilleur accès au marché américain.

Moteurs

Ce risque est motivé par le retrait possible des États-Unis à l'ALÉNA.

Contrôles des risques qui existent déjà

Le Plan pour l'innovation et les compétences appuie l'économie canadienne axée sur l'innovation, y compris les investissements dans les entreprises et leur expansion au Canada. Des programmes comme le Fonds stratégique pour l'innovation et l'Initiative des supergrappes d'innovation appuient les aspirations économiques du Canada. La diversification des marchés demeure une priorité du gouvernement qui veut obtenir une nouvelle part du marché pour sa croissance économique.

Le Ministère élabore des stratégies sectorielles à long terme et des plans de mesures concrètes pour mettre en œuvre ses stratégies qui renforcent la capacité des entreprises canadiennes d'absorber des chocs à court terme, par exemple des révisions défavorables à l'ALÉNA. Les rapports définitifs devraient être présentés en septembre 2018.

Stratégie d'atténuation

La collaboration avec d'autres ministères tels qu'Affaires mondiales Canada (AMC) pour venir en aide aux entreprises canadiennes au moyen des mécanismes existants (p. ex., le Fonds stratégique pour l'innovation) et examiner les programmes et les politiques pour s'assurer qu'ils répondent aux besoins de l'industrie.

Il est possible d'utiliser la proposition de valeur (ou d'autres outils) dans l'industrie, de même que la Politique des retombées industrielles et technologiques pour favoriser les investissements dans les secteurs de l'économie qui pourraient subir des répercussions des négociations de l'ALÉNA.

Plan d'action 2018-2019

Élaboration d'une réponse à multiples facettes dans l'éventualité d'un changement des relations commerciales entre le Canada et les États-Unis

Jalons clés

ISDE et d'autres ministères se livreront à une analyse micro-économique des secteurs à risque et des effets macro-économiques.

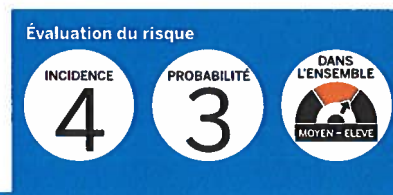
Des discussions au Cabinet auront lieu pour que les ministres examinent les analyses et les étapes suivantes possibles.

ISDE collaborera avec d'autres ministères pour élaborer des options en vue d'un plan d'action futur.

État (initial) :  Les mesures sont en cours, se déroulent selon les prévisions et respecteront la date d'achèvement prévue.

Énoncé du risque

Il existe un risque que **le nombre d'examens et d'entraves prévus dans les dispositions sur la sécurité nationale de la Loi sur Investissement Canada** crée de l'incertitude, ce qui nuira au climat d'investissement canadien et aux entreprises canadiennes qui cherchent des capitaux pour prendre de l'expansion.



Catégorie

Réputation et attentes des intervenants

Propriétaire du risque

SMA, Secteur de l'industrie

Incidence

Les niveaux d'investissement (capital et technologie) requis pour stimuler la croissance et l'innovation dans l'économie canadienne pourraient ne pas être optimisés. Les entreprises canadiennes peuvent subir les contrecoups de l'incertitude réglementaire entourant les sources acceptables d'investissement.

Moteurs

Les investisseurs potentiels pourraient être influencés par des facteurs intangibles, comme la perception de l'ouverture aux investissements. À cet égard, les augmentations du seuil en 2017 de l'avantage net pour a) les investisseurs du secteur privé visé par l'Organisation mondiale du commerce (1 milliard de dollars); et b) les investisseurs du secteur privé provenant des pays membres de l'Accord de libre-échange Canada-Union européenne et des pays qui possèdent les clauses pertinentes de la nation la plus favorisée (p. ex., les États-Unis) (1,5 milliard de dollars) montrent avec conviction l'ouverture du Canada aux investissements étrangers. Ces augmentations sont entrées en vigueur en 2017. Le seuil de l'avantage net devrait passer à 1,5 milliard de dollars pour les pays signataires de l'Accord de Partenariat transpacifique global et progressiste, une fois l'Accord en vigueur. Toutefois, des modifications récentes concernant l'origine des investissements mondiaux ont entraîné un certain nombre de révisions et d'ordonnances sous les dispositions sur la sécurité nationale de la Loi présentées en 2009. Cette situation a créé de l'incertitude dans un régime qui accorde de la valeur aux résultats stables et prévisibles. Il peut aussi y avoir un risque additionnel en raison des dispositions sur la confidentialité stricte de la Loi qui interdisent une explication publique détaillée des décisions. Ainsi, chaque décision, qu'elle mène ou non à des investissements, est soumise à des commentaires externes qui peuvent ne pas être éclairés. En plus des répercussions néfastes possibles sur les perceptions de l'ouverture aux investissements, les entreprises canadiennes ont subi un grave contrecoup en raison des retards réglementaires et de l'incertitude des examens sur la sécurité nationale et leurs résultats. Cela a entraîné une perte de la valeur des biens et des capacités technologiques, des employés qualifiés et un affaiblissement des possibilités de croissance.

Contrôles des risques qui existent déjà

- Mise en place d'un traitement en temps opportun des avis et des demandes d'investissement étranger soumis aux fins d'examen et engagement à respecter les délais législatifs et les normes internes de services. En 2016-2017, la période médiane d'examen de l'avantage net s'est établie à 74 jours (la durée moyenne d'examen a été de 84,6 jours; ce résultat a cependant été fortement influencé par trois examens qui ont été inhabituellement longs, et dans ces cas, les investisseurs ont consenti à une période d'examen prolongée). La période moyenne d'examen de la sécurité nationale en 2016-2017 s'est établie à 214 jours. Dans ces cas, la durée de ce processus d'examen peut gravement nuire aux entreprises canadiennes.
- Activités de sensibilisation avec les conseillers des investisseurs étrangers pour expliquer le cadre du Canada pour la promotion du commerce et de l'investissement, tout en défendant les intérêts du Canada. Participation de représentants canadiens à des forums nationaux et internationaux pour expliquer le mécanisme d'examen.
- Production de rapports pour assurer la transparence du processus d'examen, p. ex., publication (grand public), en temps opportun, de lignes directrices et de rapports annuels sur l'administration des examens de l'avantage net et de la sécurité nationale.

Stratégie d'atténuation

L'application uniforme et transparente de la *Loi sur Investissement Canada* est la stratégie d'atténuation la plus importante, puisque la stabilité est importante pour les investisseurs et les entreprises canadiennes à la recherche de capitaux. Tous les investissements ou établissements approuvés sont publiés. Des lignes directrices détaillées, y compris les Lignes directrices sur les investissements au Canada par des entreprises d'État étrangères – Évaluation des avantages nets sont également publiées en ligne. De plus, le rapport annuel obligatoire sur les dispositions relatives à l'avantage net a été élargi par la *Loi portant exécution de certaines dispositions du Budget, Partie I*, pour y inclure le rapport obligatoire sur les dispositions relatives à la sécurité nationale de la Loi, ce qui contribuera à la transparence pour les entreprises étrangères désireuses d'investir au Canada. De plus, grâce à une sensibilisation ciblée et aux lignes directrices, les employés de la Division d'examen des investissements encouragent les investisseurs à communiquer avec eux rapidement et tout au long du processus d'examen pour réduire l'incertitude et clarifier des renseignements et des exigences procédurales.

Les activités de sensibilisation renforcées et de stratégies du programme de Politiques et d'analyses sectorielles du Ministère, ainsi que celles d'[Investir au Canada](#), un élément du Service des délégués commerciaux du Canada d'AMC, sont également importantes pour atténuer ce risque. La Division de l'examen des investissements collabore avec AMC et les secteurs du gouvernement ayant de l'expertise sectorielle (p. ex., RNCan en matière d'énergie) pour favoriser la participation positive de la communauté des investisseurs

Plan d'action 2018-2019

Jalons clés

La mise en œuvre cohérente de la *Loi sur Investissement Canada* et des contrôles des risques existants, y compris les mesures récemment adoptées en matière de transparence, visent à atténuer le risque pour le Ministère.

Toutefois, il faudra préciser davantage les types d'investissement qui pourraient nuire à la sécurité nationale et déterminer rapidement les mesures à prendre pour enrayer les risques observés. Les fonctionnaires continueront de collaborer avec les investisseurs, leurs conseillers et les entreprises canadiennes pour encourager un engagement hâtif et éclairé sur tout le processus.

État (initial) :  Les mesures sont en cours, se déroulent selon les prévisions et respecteront la date d'achèvement prévue.

Services internes

Énoncé du risque

Il existe un risque que **les investissements en TI prioritaires du Ministère** soient retardés en raison d'un accès insuffisant aux capacités et aux ressources d'entreprise du gouvernement du Canada offertes par Services partagés Canada (SPC).



Catégorie

Gestion de l'Information/Technologies de l'information

Propriétaire du risque

SMA, Secteur du Service de la transformation numérique (SSTN) (responsable)

Incidence

Le Ministère pourrait ne pas être en mesure de relever entièrement les défis que suppose la recherche d'équilibre entre les exigences communes en matière de TI d'entreprise d'ISDE et du gouvernement du Canada (GC) et celles à titre d'entreprise.

Moteurs

La forte orientation du GC sur la transformation et la refonte a mené à une augmentation considérable de nouvelles demandes découlant des initiatives menées par SPC et le SCT. De nombreux grands projets, dont les échéanciers dictés par des éléments extérieurs, toucheront tous les secteurs et toutes les unités opérationnelles (par ex., transformation des services de courriel, GCdocs, regroupement des centres de données).

De multiples activités dirigées par ISDE et initiatives de transformation des TI sont également en cours (par ex., STIT, BSF, OPIC et le Bureau de la concurrence).

Contrôles des risques qui existent déjà

- L'élaboration d'un plan ministériel d'investissement dans des projets, dans le cadre duquel le portefeuille d'investissement des projets est approuvé par le Comité de gestion des ressources et l'information est décrite dans le Plan organisationnel d'ISDE.
- Mises à jour de la Stratégie de gestion de l'information et des technologies de l'information (GI/TI) du Ministère en harmonisation avec les autres initiatives stratégiques du GC et d'ISDE (par ex., Milieu de travail 2.0). Ces mises à jour comprennent des révisions de la Stratégie au besoin, selon les nouvelles priorités et activités de GI/TI, de même que la participation d'ISDE à des ateliers du SCT pour élaborer le Plan stratégique de GI/TI du GC.
- Élaboration du Plan ministériel de TI, selon la définition du SCT, utilisée par SPC à des fins de planification; ce plan est un des principaux moyens utilisés par ISDE pour partager avec SPC l'information sur les projets.
- Amélioration continue du cadre de gestion du portefeuille des projets du Ministère pour faciliter la gestion et équilibrer les sous-portefeuilles de projets régis par ISDE et le GC. Sont comprises les révisions apportées au cadre d'établissement des priorités d'ISDE utilisé dans la planification des investissements dans les projets d'ISDE, lorsque des changements peuvent être proposés à la suite de nouvelles priorités d'ISDE, de modifications du Cadre d'établissement des priorités des projets de GC ou des améliorations à l'efficacité du cadre.
- Contacts réguliers avec SPC et partage des renseignements sur la planification, y compris maintenir une gouvernance efficace des relations entre SPC et ISDE, et veiller à ce que les réunions aient lieu comme prévu, par exemple :
 - réunions bimensuelles du partenariat du BPI ISDE-SPC visant la surveillance continue des services demandés et exécutés pour s'assurer de répondre aux besoins d'ISDE et de discuter des plans stratégiques des deux organisations;
 - rencontres toutes les deux semaines du gestionnaire de la prestation des services à la direction de SPC avec les DG du BPI pour se tenir au courant des demandes et des problèmes opérationnels;
 - participation du gestionnaire administratif des comptes de SPC aux réunions bihebdomadaires du Comité de gestion et de surveillance des travaux du BPI (équipe de direction du BPI et DG) pour discuter des problèmes de prestation des services, des exigences prochaines et des possibilités d'amélioration;
 - réunions du Comité directeur de SPC, du BPI et du CRC (toutes les deux semaines ou au besoin);
 - réunions du Groupe de travail de SPC et du BPI sur la modernisation des TI et l'infrastructure législative de l'OPIC (hebdomadaires).

Stratégie d'atténuation

Les processus actuels de gouvernance d'ISDE seront mis à contribution pour orienter les investissements et les activités du Ministère en TI dans les domaines qui correspondent le mieux aux priorités organisationnelles du Ministère et du gouvernement du Canada. En 2016-2017, ISDE a revu le cadre de classement des projets pour tenir compte du nouveau cadre d'établissement des priorités des projets de GC et y intégrer les leçons apprises. Le processus annuel de planification des investissements dans les projets du Ministère guidera l'établissement de la priorité des projets et les décisions d'investissement.

Plan d'action 2018-2019

Mettre en œuvre des mécanismes additionnels d'intervention et d'évaluation des priorités avec SPC

Jalons clés

En raison de la dépendance nécessaire du SSTN envers SPC pour les services d'infrastructure clés du GC en TI, l'atténuation des risques dans ce domaine continue de poser des difficultés à l'organisation. Toutefois, d'autres mesures d'intervention et d'évaluation des priorités avec SPC, adoptées en 2017-2018, continueront d'être mises à profit et perfectionnées afin d'améliorer la capacité du SSTN-DPI de surmonter plus efficacement les risques et les répercussions liés à SPC.

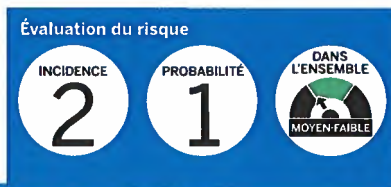
État (initial) : ● Des difficultés qui peuvent se répercuter sur la date d'achèvement prévue entravent les mesures.

Jalons clés

Comme il s'agit d'un risque continu, la plupart des contrôles existent déjà et ISDE continue de travailler en étroite collaboration avec SPC.

Énoncé du risque

Il existe un risque que **les effets des changements climatiques** nuisent à la capacité du Ministère de respecter ses engagements à l'égard des politiques et des programmes.



Catégorie

Conception et réalisation de programme

Propriétaire du risque

SMA, Secteur de la gestion intégrée

Risque partagé par tous les chefs de secteur (appui)

Incidence

S'il survenait une catastrophe naturelle liée aux changements climatiques qui affectait l'administration centrale ou les bureaux régionaux d'ISDE, le Ministère mettrait en œuvre son Plan de continuité des activités et s'assurerait que les services clés sont toujours offerts, par contre les services secondaires pourraient être touchés.

Moteurs

Le rythme croissant des changements climatiques.

Contrôles des risques qui existent déjà

Les questions de changements climatiques ont fait partie des discussions pendant la détermination des risques organisationnels à ISDE en 2018-2019.

Le Plan de continuité des activités d'ISDE (PCA) est régulièrement évalué et mis à jour pour s'assurer que le Ministère peut continuer d'offrir les services prioritaires, s'il survenait une situation d'urgence.

Stratégie d'atténuation

ISDE veillera à ce que les effets des changements climatiques soient pris en compte dans toutes les décisions, l'élaboration des politiques, la détermination des risques et l'établissement des priorités.

Plan d'action 2018-2019

S'assurer que les effets des changements climatiques sont explicitement pris en compte pendant la détermination des risques organisationnels

Jalons clés

Détermination des risques à l'échelle sectorielle par un processus intégré de planification et de production des rapports (octobre 2018).

Discussion sur les risques organisationnels au Comité de gestion du Ministère (à déterminer – automne 2018).

État (initial) : ☒ Les mesures sont en cours, se déroulent selon les prévisions et respecteront la date d'achèvement prévue.

S'assurer qu'il est tenu compte des changements climatiques dans les prises de décisions et l'établissement des priorités

Jalons clés

Le cas échéant, les différents comités ministériels (CCGDG, CGM, etc.) tiennent compte des effets des changements climatiques (tout au long de l'année).

État (initial) : ☒ Les mesures sont en cours, se déroulent selon les prévisions et respecteront la date d'achèvement prévue.

Énoncé du risque

Il existe un risque qu'une capacité insuffisante de gestion de l'information du Ministère, aggravée par une augmentation constante des demandes d'information ministérielle, pourrait entraîner **une divulgation non autorisée d'information de nature délicate** et une détérioration de la réputation et de la crédibilité du Ministère.

Évaluation du risque

INCIDENCE
2

PROBABILITÉ
2

DANS
L'ENSEMBLE
MOYEN-FAIBLE

Catégorie

Gestion de l'Information/Technologies de l'information

Propriétaire du risque

SMA, Secteur du Service de la transformation numérique (SSTN) (coresponsable)

SMA, Secteur de la gestion intégrée (coresponsable)

Risque partagé par tous les chefs de secteur (appui)

Incidence

La divulgation non autorisée de renseignements de nature délicate pourrait mettre le ministre et le Ministère dans l'embarras à l'égard du public, effriter la confiance accordée au gouvernement et donner lieu à des plaintes ou à des poursuites contre la Couronne.

Moteurs

Internes :

- Information gouvernementale et commerciale de nature délicate détenue à l'administration centrale et dans les bureaux régionaux d'ISDE.
- ISDE est un ministère qui se compose de nombreuses entités aux mandats distincts, aux activités de programme extrêmement diversifiées et qui dépendent beaucoup de partenariats avec le secteur privé, d'autres ministères et d'autres ordres de gouvernement, ce qui impose la nécessité de gérer convenablement l'information, de mettre en place des protocoles de sécurité de l'information et de sensibiliser les employés à cette réalité.
- ISDE aborde dans son travail un large éventail de questions liées à l'industrie et à la technologie, aux échanges et au commerce, aux sciences, à la consommation, aux entreprises et aux actions des entreprises, à la concurrence et à la restriction du commerce, aux poids et mesures, à la faillite et à l'insolvabilité, à la propriété intellectuelle, à l'investissement, aux petites entreprises et au tourisme. Même si les fonctionnaires d'ISDE effectuent la majeure partie du travail, certains éléments de ce dernier peuvent être effectués par des conseillers/entrepreneurs, ce qui exige une gestion de l'information claire et exécutoire, ainsi que des clauses contractuelles sur la sécurité de l'information.
- Étant donné le grand nombre de bureaux répartis dans toute la RCN et les districts régionaux, il est difficile d'assurer l'uniformité de la sécurité et un niveau suffisant de formation.
- Les employés ont une connaissance limitée des bonnes méthodes de GI et de sécurité en ce qui concerne la manipulation, la transmission, l'entreposage et la destruction de renseignements protégés et classifiés.
- Le réseau de TI et l'infrastructure de sécurité informatique vieillissante permettent uniquement la communication et l'entreposage de l'information protégée A ou protégée B, à l'aide de chiffrement.

Externes :

- Hausse de la sophistication des cyberattaques externes (p. ex., menaces sophistiquées et persistantes) et des infractions de sécurité et divulgations de données à l'interne (ISDE).
- Le transfert physique et la transmission électronique de renseignements délicats entre ISDE et d'autres ministères et utilisateurs.

Contrôles des risques qui existent déjà

SECTEUR DE LA GESTION INTÉGRÉE

Enquête de sécurité

Un processus d'enquête de sécurité est en vigueur au Ministère.

- Un certificat d'enquête de sécurité et profil de sécurité rempli et signé pour toutes les cotes ou attestations de sécurité à ISDE assure que les employés acceptent officiellement de se conformer à la Politique sur la sécurité gouvernementale et d'appliquer les mesures de sécurité décrites dans les politiques et les normes de sécurité.
- Les exigences sur les enquêtes de sécurité sont précisées dans les descriptions de tâches et les documents contractuels.

Sécurité des technologies de l'information

Des mesures de sécurité des technologies de l'information sont en vigueur.

- La Direction des services de sécurité gère le réseau canadien Très secret pour s'assurer de la transmission sécurisée des renseignements de nature délicate.
- La Direction des services de sécurité fournit aux secteurs du matériel pour la sécurité des communications, par exemple des téléphones et des télécopieurs sécurisés, au besoin.

Sécurité matérielle

Un programme de sécurité matérielle est en vigueur.

- Des évaluations des menaces et des risques pour toutes les installations d'ISDE sont effectuées pour évaluer l'efficacité soutenue des contrôles de la sécurité matérielle de l'information.
- Des conseils sur l'utilisation appropriée des classeurs, des déchiqueteuses et autres moyens de protection matérielle sont donnés conformément aux Lignes directrices sur la sécurité matérielle de la Gendarmerie royale du Canada.

Sécurité de la gestion de l'information

Des mesures de sécurité de la gestion de l'information sont en vigueur.

- Politique sur la sécurité du milieu de travail d'ISDE décrivant les exigences de protection de l'information du Ministère.
- Mise à la disposition des employés des outils nécessaires au transport, à l'entreposage et à la destruction de l'information et des biens conformément aux guides suivants d'ISDE :
 - Traitement des renseignements sensibles;
 - identification et marquage des renseignements sensibles;
 - Guide pour la manipulation, l'entreposage et la destruction des renseignements protégés et classifiés;
 - Guide relatif à l'identification, à la catégorisation et au marquage de l'information protégée et classifiée.
- La Direction des services de sécurité [administration centrale] dirige et supervise [bureaux régionaux] les inspections de sécurité effectuées périodiquement pour s'assurer de la protection appropriée de l'information par les employés.

Sensibilisation à la sécurité et formation

La Direction des services de sécurité a mis en place un solide programme de sensibilisation à la sécurité et de formation.

- Séances de sensibilisation à la sécurité selon un horaire régulier et au besoin.
- Formation en ligne de sensibilisation à la sécurité de l'École de la fonction publique du Canada obligatoire à ISDE (précisé dans les lettres de nomination).
- Séances d'information sur la sécurité en voyage à l'intention des employés qui se déplacent.
- Séances d'information sur la sécurité dans le cadre du processus d'enquête sur la sécurité du personnel.
- Conseils aux secteurs sur la bonne sauvegarde de l'information électronique et sur papier.
- Rappels semestriels à tout le personnel de ses responsabilités en matière de protection des renseignements.

SECTEUR DU SERVICE DE LA TRANSFORMATION NUMÉRIQUE

- Offre de séances de sensibilisation à la sécurité et d'information sur les déplacements et activités annuelles spéciales soulignant le mois de la sensibilisation à la cybersécurité (octobre) et la semaine de sensibilisation à la sécurité (février).
- En collaborant avec les services de gestion de la vulnérabilité de SPC, des ressources de SPC qui appuient l'infrastructure d'ISDE et la sécurité des TI au Ministère, procéder à des évaluations de la vulnérabilité. Ces exercices comprennent une première série d'évaluations menées sur les serveurs d'ISDE (systèmes des dessins industriels de l'OPIC) et des travaux sont en cours pour étendre les évaluations de la vulnérabilité aux systèmes qui traitent les données des cartes de crédit, afin d'appuyer la conformité aux normes sectorielles des cartes de paiement.
- Achèvement de la stratégie de prévention de la perte de données dans le cadre de laquelle les solutions en la matière donnent aux organisations des capacités de surveillance qui leur permettent de surveiller la sensibilité des données entreposées et transmises et de signaler les problèmes éventuels. Les jeux de données prioritaires ont été précisés, de même qu'une feuille de route sur le déploiement graduel de cette stratégie au Ministère.
- Continuer d'utiliser l'approche de l'évaluation de la sécurité et de l'autorisation pour tous les projets.
- Utiliser les tableaux de bord trimestriels sur le rendement de la sécurité des TI fournis par SPC pour obtenir un aperçu de haut niveau de la sécurité de l'infrastructure d'ISDE et être en mesure de déterminer les tendances en ce qui concerne la détection des logiciels malveillants dans les terminaux d'ISDE, ce qui permettra d'adapter au besoin les contrôles de sécurité.
- Le personnel de la sécurité des TI d'ISDE a renforcé la vérification des privilèges d'accès, une recommandation découlant de l'examen de la cybersécurité de la DGVE. Cette approche comprend maintenant une surveillance en temps réel et des alertes si des modifications sont apportées pour accroître le nombre de membres d'un groupe.

- Mobiliser des investissements importants en TI (p. ex., la transformation des services de courriel et GCdocs) afin d'améliorer la sensibilisation à la gestion de l'information et les pratiques connexes dans l'ensemble du Ministère.
 - L'adoption de GCdocs par les utilisateurs d'ISDE est maintenant réalisée dans une proportion de 60 %; ces utilisateurs ont créé environ 450 000 nouveaux documents dans GCdocs depuis novembre 2016. Les responsables de plusieurs processus de fonctionnement du Ministère ont adapté ces derniers en vue de l'utilisation de GCdocs.
- La configuration de Windows 10, actuellement prévue en 2018-2019, contribuera de plus à aligner ISDE sur les dix principales mesures d'atténuation du Centre de la sécurité des télécommunications.

Stratégie d'atténuation

Pour atténuer ce risque, ISDE a adopté une stratégie à deux volets, en optimisant l'incidence du programme de sécurité ministériel, et en tirant profit des investissements importants dans les TI (p. ex., la transformation des services de courriel et GCdocs), afin d'améliorer la sensibilisation à la gestion de l'information et les pratiques connexes dans l'ensemble du Ministère.

Plan d'action 2018-2019

SECTEUR DE LA GESTION INTÉGRÉE

Améliorer les mesures de sécurité des lieux

Jalons clés

Mise en œuvre d'un calendrier annuel d'inspection de protection contre les intrusions techniques des bureaux d'ISDE où se déroulent des conversations de nature très délicate pour s'assurer qu'il n'y a aucun appareil illicite d'écoute ni émanation de fréquence radio suspecte permettant la divulgation non autorisée de renseignements.

État (initial) :  Les mesures sont en cours, se déroulent selon les prévisions et respecteront la date d'achèvement prévue.

Cadre interne de lutte contre la fraude

Jalons clés

Élaborer un cadre interne de lutte contre la fraude qui comprend les trois éléments de base de la lutte contre la fraude : l'identification et l'évaluation des risques, l'élaboration de plans de lutte contre la fraude, les mesures d'enquête et la formation sur les valeurs et l'éthique. Son approbation est prévue le 1^{er} avril 2018.

Mise en œuvre complète d'ici le 31 mars 2019.

État (initial) :  Les mesures sont en cours, se déroulent selon les prévisions et respecteront la date d'achèvement prévue.

Rappels de sensibilisation à la sécurité

Jalons clés

Mise en œuvre d'un calendrier annuel de rappels mensuels de sensibilisation à la sécurité par le truchement du service central d'ISDE pour tous les éléments du Programme de sécurité ministériel.

La date de début est prévue le 1^{er} avril 2018.

État (initial) :  Les mesures sont en cours, se déroulent selon les prévisions et respecteront la date d'achèvement prévue.

Renouveler la Politique sur la sécurité

Jalons clés

Examen des politiques, des directives, des lignes directrices et des procédures en matière de sécurité à ISDE d'ici le 31 mars 2019.

État (initial) :  Les mesures sont en cours, se déroulent selon les prévisions et respecteront la date d'achèvement prévue.

SECTEUR DU SERVICE DE LA TRANSFORMATION NUMÉRIQUE

Améliorer les capacités de protection active d'ISDE (prévention, détection, réponse et redressement)

Améliorer la gestion de la vulnérabilité

Accroître la capacité de détecter les incidents de sécurité potentiels en temps opportun de manière à réduire au minimum les dommages, les délais de rétablissement et les coûts

Améliorer la résistance de l'environnement de TI d'ISDE

Jalons clés

La Sécurité des TI travaille avec la Direction générale des solutions d'entreprise du BPI pour tirer parti de la solution ministérielle de renseignements organisationnels d'ISDE pour accéder aux indicateurs clés du rendement relativement aux contrôles de sécurité :

- les données d'un tableau de bord trimestriel des rapports serviront également à déterminer si les améliorations des contrôles de sécurité sont efficaces et donnent les résultats escomptés;
- les prochains jeux de données à ajouter à l'environnement des renseignements organisationnels en sécurité des TI sont Active Directory, HEAT (système de billets pour le bureau d'aide), des données sur la participation aux séances de sensibilisation à la sécurité et un système de suivi des incidents de sécurité en TI.

État (initial) :  Les mesures sont en cours, se déroulent selon les prévisions et respecteront la date d'achèvement prévue.

Lancer un projet GCdocs pour mettre en œuvre un outil commun à tous les employés pour entreposer, partager, trouver et contrôler l'accès aux documents dont ils ont besoin

Jalons clés

En 2018-2019, ISDE achèvera la mise en œuvre de GCdocs qui servira d'outil commun à tous les employés pour entreposer, partager, trouver et contrôler l'accès aux documents dont ils ont besoin. De plus, ISDE évaluera et recommandera des options pour l'entreposage, le partage, la recherche et le contrôle de l'accès aux documents lorsque GCdocs ne répond pas aux besoins de traitement des documents de nature délicate.

Pour s'assurer de son adoption par les utilisateurs et de la réduction du dédoublement de l'information, les disques partagés du Ministère sont en mode de lecture seulement puisque les unités opérationnelles d'ISDE passent à GCdocs.

État (initial) :  Les mesures sont en cours, se déroulent selon les prévisions et respecteront la date d'achèvement prévue.

Mettre en œuvre des activités pour encourager l'engagement et l'adoption à long terme d'outils, de normes et de pratiques à jour de GI :

- améliorer la gestion et la surveillance des fonds d'information du Ministère;
- cerner et confirmer les spécialistes fonctionnels de GI et les responsables de la GI dans les unités opérationnelles;
- offrir régulièrement des possibilités de sensibilisation et de formation en matière de GI;
- assurer la coordination et le soutien de toutes les initiatives de GI/TI horizontales, par le truchement du Groupe de travail GI suis prêt;
- exécuter des activités de découverte et de nettoyage de dépôts d'information non structurés existants pour appuyer l'Initiative de GCdocs.

Jalons clés

Le Ministère continue d'encourager les activités de nettoyage. Des méthodes et des conseils sur la façon de le faire sont présentés à l'occasion de différents comités ministériels; ils sont en outre diffusés par divers moyens de communication (intranet, wiki, etc.)

État (initial) : ☒ Les mesures sont en cours, se déroulent selon les prévisions et respecteront la date d'achèvement prévue.

Les ressources de spécialistes fonctionnels de la gestion de l'information sont toujours nommées à l'intérieur des secteurs et des unités fonctionnelles.

État (initial) : ☒ Les mesures sont en cours, se déroulent selon les prévisions et respecteront la date d'achèvement prévue.

L'équipe d'apprentissage et de sensibilisation à la gestion de l'information continue d'offrir des séances de sensibilisation à la GI et de formation.

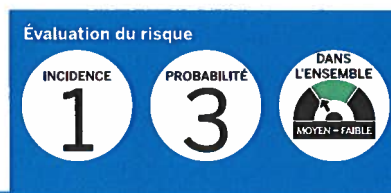
État (initial) : ☒ Les mesures sont en cours, se déroulent selon les prévisions et respecteront la date d'achèvement prévue.

Le cadre actuel de gouvernance de l'information a fait l'objet d'un examen, ce qui a mené à une série de projets de stratégie qui seront mis en œuvre en 2018-2019.

État (initial) : ☒ Les mesures sont en cours, se déroulent selon les prévisions et respecteront la date d'achèvement prévue.

Énoncé du risque

Compte tenu de la lourdeur grandissante de la charge de travail pour le personnel, il existe un risque que le Ministère ne parvienne pas à **instaurer une culture d'innovation** par la mise en œuvre d'Innovation 2020.



Catégorie

Gestion des ressources humaines

Propriétaire du risque

SMA, Secteur de la gestion intégrée (responsable)
Risque partagé par tous les chefs de secteur (appui)

Incidence

Si ISDE est incapable de recruter et de perfectionner son personnel afin d'obtenir un effectif souple, le Ministère pourrait avoir de la difficulté à réaliser son mandat.

Moteurs

Complexité du programme de gestion à l'appui d'Objectif 2020.

Négociations collectives.

Mise en œuvre de nouvelles technologies.

Contrôles des risques qui existent déjà

- Tenue d'exercices d'avancement du Programme de perfectionnement des EC (PPEC) qui s'adressent aux candidats qui passent d'EC-02 à EC-04 et d'EC-04 à EC-05.
- Tenue d'exercices de recrutement postsecondaire (RP) dans le cadre du Programme de perfectionnement des EC, à la suite desquels les candidats seront inscrits dans un répertoire de candidats préqualifiés qui pourront ensuite être nommés. Comprend l'envoi de messages aux gestionnaires d'employés du groupe EC pour les informer du bassin de candidats du RP à des postes d'EC et les inviter à utiliser ce bassin dans le cadre des efforts de renouvellement et de dotation simplifiée du Ministère.
- Approbation par le Comité de gestion des EC des profils de compétences d'emploi et des énoncés des critères de mérite normalisés des postes EC-06 et EC-07 au premier trimestre de 2017-2018.
- Pour accroître la visibilité des initiatives PAT et des microaffectations, présentation des options et des avantages au Comité de gestion d'ISDE les 16 et 17 mai 2017 et aux conseillers en dotation à leur réunion mensuelle des opérations des PE le 29 juin 2017.
- Examen des possibilités de recruter des étudiants du Programme fédéral d'expérience de travail étudiant par l'entremise de la Possibilité d'emploi d'été pour les jeunes, de même que par l'adoption hâtive du projet pilote du SCT concernant la possibilité d'emploi d'été pour les jeunes handicapés.
- Nomination d'un ambassadeur des étudiants à ISDE pour encourager ces derniers à s'intégrer à l'organisation et création dans le wiki d'une page pour les étudiants qui deviendra l'outil principal de communication et d'engagement afin d'améliorer l'expérience des étudiants à ISDE.
- Soutien apporté par la communauté des gestionnaires du Ministère (CGISDE) aux initiatives suivantes qui visent à promouvoir une culture de changement en gestion : formation sur la réflexion conceptuelle à l'intention des gestionnaires, offerte en partenariat avec le labor d'innovation; formation personnalisée à l'intention des gestionnaires d'ISDE sur le changement et la gestion des transitions, élaborée et déployée en partenariat avec le Bureau de la prévention et du règlement rapide des conflits; et les initiatives de formation de la DGRH sur le recrutement des étudiants et des anciens combattants, l'intégration au milieu de travail et le maintien en poste par une série d'ateliers et de communications personnalisés à l'intention des gestionnaires.
- Lancement des initiatives suivantes du programme de gestion Innovation 2020 à l'automne 2017 : création de « l'écosystème d'Innovation 2020 », conçu pour encourager et faciliter le partage de l'information et le réseautage pour le renouvellement du Ministère; promotion d'une culture de narration au moyen d'une stratégie de communication conçue pour faire connaître les idées novatrices et les efforts des employés d'ISDE; campagne de promotion de l'intégration des employés et de l'utilisation de l'ensemble des applications OutilsGC.

Stratégie d'atténuation

Pour atténuer ce risque, ISDE a adopté un certain nombre de mesures qui tiennent compte du contexte actuel et des priorités du gouvernement. Ces mesures comprennent la mise en œuvre de stratégies, de processus et d'outils de gestion des personnes à l'échelle du Ministère en vue de gérer le changement, en encourageant notamment le dialogue entre la direction et les employés, un investissement considérable dans la formation des gestionnaires concernant la Directive sur la gestion du rendement et la prestation d'information et d'outils à tous les employés. Une approche de communication sera mise en place pour faire le lien entre le travail des employés et les priorités et les activités organisationnelles d'ISDE et les inciter à façonner l'avenir.

Plan d'action 2018-2019

S'assurer de l'existence d'un bassin continu d'employés possédant les bonnes compétences afin d'offrir des conseils stratégiques efficaces qui appuieront le programme micro-économique complexe du Ministère

Jalons clés

La page d'intranet du PAT et des microaffectations est actuellement mise à jour.

ISDE continue de mettre en place des ententes d'échanges pour les groupes EX et d'autres, soit au total sept depuis avril 2017.

État (initial) :  Les mesures sont en cours, se déroulent selon les prévisions et respecteront la date d'achèvement prévue.

L'élaboration des descriptions de travail normalisées des EC-06 et EC-07 est en cours – la Classification achève les descriptions de travail en vue des consultations subséquentes avec les représentants patronaux et des employés, de même qu'avec les représentants syndicaux (SCFP) au troisième trimestre de 2017-2018. La mise en œuvre progressive devrait commencer au quatrième trimestre.

État (initial) :  Les mesures sont en cours, se déroulent selon les prévisions et respecteront la date d'achèvement prévue.

S'assurer de recruter de récents diplômés pour avoir des idées et un enthousiasme frais et à long terme

Jalons clés

Depuis le début de 2017-2018, une campagne de recrutement de candidats de niveau postsecondaire pour des postes d'EC-02 a été lancée et a permis de constituer un bassin de 83 candidats en partie qualifiés pour des postes d'EC-02 (soit 78 à la suite du nouveau processus et 5 reports); 7 personnes ont été nommées et les Ressources humaines continuent de recevoir des demandes. Compte tenu du roulement important des employés autochtones et des personnes handicapées au Ministère dans son ensemble, la DGRH envisage de lancer une campagne de recrutement ciblée s'adressant à ces deux groupes dans la catégorie EC.

La DGRH et le CI ISDE ont lancé un groupe de travail sur la « diversité dans le recrutement » qui doit définir des étapes concrètes qui aideront le Ministère à corriger les lacunes dans la représentation générale.

État (initial) :  Les mesures sont en cours, se déroulent selon les prévisions et respecteront la date d'achèvement prévue.

Le personnel a élaboré et mis en œuvre à l'été 2017 une approche de recrutement d'analystes étudiants pour des postes d'EC. ISDE a présenté à 19 universités ciblées ayant des programmes d'alternance travail-études liés à des postes d'analyste. La mise en œuvre d'une campagne du PFETE propre à ISDE est en cours et l'on y utilise des profils de compétences et des outils d'évaluation normalisés pour les étudiants.

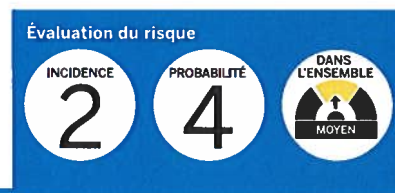
On a créé en mars 2017 un répertoire permanent « local » d'environ 50 étudiants aptes à l'intégration pour des postes de CS-02 au SST. À ce jour, deux personnes inscrites à ce répertoire ont été nommées au Carrefour de transformation numérique, dans le cadre de la transition d'étudiants à des postes.

Tous les employés parajuridiques de niveau EC-02 qui travaillent au Bureau de la concurrence participent au programme de perfectionnement du personnel parajuridique du groupe EC. Les participants sont évalués tout au long du programme. En milieu d'exercice, des discussions sur les progrès des participants et le rendement sont amorcées avec la direction.

État (initial) :  Les mesures sont en cours, se déroulent selon les prévisions et respecteront la date d'achèvement prévue.

Énoncé du risque

Compte tenu des répercussions de facteurs comme les problèmes de paye sur le recrutement et la mobilité des employés, il existe un risque qu'ISDE ne puisse pas **recruter et perfectionner les talents dont il a besoin pour obtenir les effectifs souples** nécessaires à l'exécution de son mandat, entre autres les changements organisationnels.



Catégorie

Gestion des ressources humaines

Propriétaire du risque

SMA, Secteur de la gestion intégrée (responsable)
Risque partagé par tous les chefs de secteur (appui)

Incidence

Nos employés sont indispensables à l'exécution du mandat du Ministère. Nous avons besoin de recruter, de perfectionner et de maintenir des effectifs agiles et de haut rendement qui peuvent relever le défi de stimuler l'innovation dans un ministère renouvelé et remanié.

Moteurs

Les problèmes persistants concernant l'administration de la paye à la fonction publique peuvent dissuader des candidats de postuler des emplois dans un marché concurrentiel. Les problèmes de paye peuvent également dissuader des fonctionnaires en place de changer d'emploi par crainte de créer des problèmes de paye.

Compte tenu de l'importance soutenue accordée au renouvellement de la fonction publique, les ministères doivent relever le défi de recruter et de perfectionner les employés possédant les bonnes compétences au bon moment et partageant les valeurs de la fonction publique dans un marché de l'emploi concurrentiel.

Le paysage économique et celui de l'emploi changent au Canada en raison de la technologie, des aspects démographiques et de la mondialisation. Les candidats sont de plus en plus susceptibles de chercher les modèles de travail différents, souples et mobiles que permettent les dernières technologies.

L'accent mis sur la santé des employés et les résultats du Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux (SAFF) font ressortir les problèmes au travail et peuvent décourager certains candidats éventuels de chercher du travail au Ministère.

Contrôles des risques qui existent déjà

La DGRH en est à sa troisième année d'une stratégie de transformation des activités des RH qui comprend de simplifier les processus, d'améliorer les liens avec les secteurs d'activité clients et mieux les connaître, et mieux soutenir le recrutement et la gestion des talents. Cette stratégie générale comprend aussi des stratégies de gestion des talents et la santé mentale, de même qu'une transition de la transformation explicite à l'amélioration continue.

Le Secteur de la gestion intégrée consacre des ressources additionnelles au soutien des employés et des gestionnaires pour ce qui est de la paye. Le Ministère utilise l'information, la surveillance quotidienne des données des RH, la pleine participation aux efforts de stabilisation des RH à la paye et la collaboration avec les organismes centraux pour corriger les problèmes liés à l'administration de la paye et réduire au minimum les répercussions pour les employés.

Stratégie d'atténuation

En plus du maintien des contrôles du risque déjà en place, la DGRH crée une unité du recrutement et du maintien des talents pour diriger les améliorations apportées au recrutement externe et s'assurer que les liens nécessaires sont établis avec les équipes de planification et de gestion des talents.

En ce qui concerne la paye, ISDE participe activement à tous les efforts de stabilisation des RH à la paye et continuera de faire tout ce qu'il peut comme ministère pour atténuer les répercussions des problèmes de paye pour ses employés (p. ex., par l'information et la formation, la surveillance des données sur les RH et le soutien direct des employés et des gestionnaires).

Plan d'action 2018-2019

Encourager des approches pan-organisationnelles pour le renouvellement de l'effectif d'ISDE par le recrutement et perfectionnement

Jalons clés

- Inaugurer une équipe de recrutement des talents qui se concentrera sur la planification du recrutement futur et l'attraction de candidats à tous les niveaux (avril 2018).
- Élaborer une stratégie d'acquisition de ressources à ISDE et un plan de mise en œuvre qui prévoira des mesures pour améliorer le recrutement de candidats de niveau débutant et en milieu de carrière, cibler les besoins en matière de diversité et de compétences et établir un lien avec les stratégies d'apprentissage et de gestion des talents (printemps/été 2018).
- Continuer de se concentrer sur l'amélioration du recrutement et de l'expérience des étudiants, y compris améliorer l'intégration des étudiants (printemps/été 2018).
- Établir des mécanismes de gouvernance et de surveillance pour les programmes de perfectionnement d'ISDE, en plus du PPEC (à déterminer).
- Établir des partenariats avec des organismes qui s'occupent de l'équité en emploi pour stimuler l'inclusion et la diversité à ISDE (à déterminer).

État (initial) :  Les mesures sont en cours, se déroulent selon les prévisions et respecteront la date d'achèvement prévue.

Appuyer la stabilisation des RH à la paye

Jalons clés

- Promouvoir et suivre les RH à la paye pour les employés, les gestionnaires et les spécialistes des RH (échéance le 31 mars 2018).
- Achever la participation à un projet pilote d'un nouveau modèle opérationnel pour la prestation des services du Centre des services de paye et fournir les leçons apprises pour déterminer les améliorations à apporter dans tous les ministères (date prévue d'achèvement du projet pilote : mars 2018).
- Fournir des compétences spécialisées au Bureau du dirigeant principal des ressources humaines et à SPAC pour aider à simplifier les processus fédéraux de paye dans le cadre du plan de stabilisation des RH à la paye, y compris la codirection d'un examen Lean en cours des mutations d'entrée et de sortie (l'achèvement de l'examen initial du projet est prévu le 31 mars 2018).
- Participer activement à la structure de gouvernance des RH à la paye aux échelons des SM, des SMA et des DG et appuyer la mise en œuvre du plan de stabilisation pangouvernemental (permanent).
- Collaborer avec les organismes centraux à la détermination et à la mise en œuvre de solutions aux problèmes du système par des analyses des causes fondamentales (permanent).
- Affecter des ressources internes au soutien direct des employés, des gestionnaires et des spécialistes des RH (permanent) et au traitement de certaines opérations de la paye ou liées à celle-ci (permanent).
- Surveiller les données des RH pour s'assurer de l'exactitude des données relatives à la paye et éviter que celle-ci ne subisse le contrecoup de données erronées (permanent).
- Poursuivre la formation de nouveaux membres du personnel et de nouveaux gestionnaires des RH sur leurs responsabilités à l'égard des RH à la paye.

État (initial) :  Les mesures sont en cours, se déroulent selon les prévisions et respecteront la date d'achèvement prévue.

