



Pour la période se terminant le 31 mars 2011

Rapport ministériel sur le rendement



L'honorable Rona Ambrose

Ministre des Travaux publics et des Services gouvernementaux
Receveure générale du Canada

Message de la Ministre	iii
------------------------------	-----

SECTION I — SURVOL DE L'ORGANISATION

Raison d'être	1
Responsabilités	1
Résultats stratégiques et l'Architecture des activités de programme (AAP)	1
TPSGC et le Plan d'action économique du Canada	2
Priorités organisationnelles	3
Analyse des risques	7
Sommaire – Rendement	8
Profil des dépenses	10
Budget des dépenses par crédit voté	11

SECTION II — ANALYSE DES ACTIVITÉS DE PROGRAMMES PAR RÉSULTAT STRATÉGIQUE

Résultat stratégique	12
Activités de programme :	12
Approvisionnements	12
Gestion des locaux et des biens immobiliers	16
Receveur général du Canada	20
Services d'infrastructure des technologies de l'information	22
Administration de la paye et des pensions fédérales	24
Gestion et services linguistiques	27
Programmes et services spécialisés	30
Ombudsman de l'approvisionnement	32
Services internes	35

SECTION III — RENSEIGNEMENTS SUPPLÉMENTAIRES

Principales données financières	38
Liste des tableaux de renseignements supplémentaires	39

SECTION IV — AUTRES SUJETS D'INTÉRÊT

Coordonnées de la personne-ressource de l'organisation	40
--	----

Photo de l'inukshuk : iStockphoto

Photo du pont Alexandra : Steve Slaby



Je suis heureuse de vous présenter le *Rapport ministériel sur le rendement de 2010-2011* de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (TPSGC) pour la période se terminant le 31 mars 2011.

Notre ministère a accompli de grandes choses cette année et je sais que c'est grâce au travail considérable de tous et chacun de nos employés.

Une des grandes réussites du Ministère est la façon dont il a géré le Programme accéléré d'infrastructures (PAI) dans le cadre du Plan d'action économique (PAE) du gouvernement du Canada. Le PAE, qui a été annoncé dans le budget de 2009, imposait un défi à notre ministère, soit celui d'accélérer les plans visant à rénover et à réparer des ponts, des autoroutes et des immeubles fédéraux ainsi qu'à améliorer l'accessibilité aux installations appartenant à l'État. Nos efforts collectifs nous ont permis de réaliser avec succès plus de 2 200 projets liés au PAI et de gérer des milliers de projets pour le compte d'autres ministères.

En outre, nous avons réalisé des progrès dans les travaux de rénovation de la Cité parlementaire. Par exemple, nous avons achevé les travaux relatifs aux salles de réunion de l'édifice du canal Rideau, de même que les travaux de rénovation de l'édifice La Promenade, situé sur la rue Sparks, en vue d'accueillir les parlementaires qui occupaient l'édifice de l'Ouest de même que leur personnel.

Une autre de nos grandes réalisations a été la mise en place, au printemps 2010, d'une nouvelle Stratégie de service à la clientèle à l'échelle du Ministère. L'objectif global de cette stratégie consiste à faire de TPSGC une organisation de prestation de services intégrée et novatrice qui possède un ensemble uniforme de normes de service, de pratiques et d'outils de gestion du service à la clientèle. Nous avons signé des ententes de service avec bon nombre de nos principaux ministères clients et avons établi des normes de prestation de services.

Je suis aussi très fière du travail effectué par le Ministère dans le domaine des approvisionnements. En collaboration avec d'autres ministères et des intervenants importants, nous avons misé sur les progrès que nous avons réalisés au cours des dernières années pour continuer d'accroître l'efficacité des achats militaires et d'autres achats importants. La Stratégie nationale d'approvisionnement en matière de construction navale prévoit une révision complète de la façon dont le gouvernement procède pour l'achat de navires et elle représente une solution novatrice aux difficultés auxquelles fait face depuis longtemps l'industrie de la

construction navale au Canada. Le gouvernement a appliqué un processus d'approvisionnement ouvert, équitable, concurrentiel et transparent. Les deux chantiers navals choisis seront ceux qui offrent le meilleur rapport qualité-prix pour le Canada.

De plus, nous avons veillé à ce que les petites et moyennes entreprises (PME) canadiennes aient un accès équitable et ouvert aux possibilités d'approvisionnement du gouvernement. Par l'intermédiaire du Programme canadien pour la commercialisation des innovations du gouvernement lancé en septembre 2010, nous avons aidé les PME à mettre en évidence leurs produits et services novateurs en répondant aux besoins précisés par les ministères et les organismes fédéraux.

Notre ministère s'emploie constamment à améliorer ses programmes et ses services. Au cours du dernier exercice, nous avons continué à mettre en œuvre les principales initiatives de transformation de l'administration de la paye et des pensions du Ministère, et les préparatifs relatifs à la création du nouveau Centre d'expertise situé à Miramichi, au Nouveau-Brunswick, ont avancé.

Le Ministère a également réalisé des progrès dans le cadre du Programme de renforcement du secteur langagier au Canada, lequel vise à renforcer la capacité du secteur langagier au Canada et à honorer les engagements inscrits à la *Feuille de route pour la dualité linguistique canadienne 2008-2013 : Agir pour l'avenir*.

En outre, dans le cadre de la Stratégie fédérale de développement durable, le Ministère a travaillé en étroite collaboration avec les autres ministères à l'écologisation des opérations gouvernementales, ce qui a mis en cause l'établissement de priorités, de responsabilités et d'exigences en matière de rapports pour l'ensemble du gouvernement.

Notre ministère a de plus procédé à un examen stratégique qui visait à examiner de façon exhaustive nos dépenses de programme afin de s'assurer que nos programmes et nos services répondent aux préoccupations fondamentales de la population canadienne et correspondent aux responsabilités fédérales. Je suis très fière de constater que TPSGC a répondu à toutes les exigences de l'examen et qu'il est maintenant en voie de réaliser des économies permanentes de 5 p. 100 grâce à une série d'initiatives ayant pour but d'accroître l'efficacité de nos activités et d'en réduire les coûts.

L'exercice qui vient de s'écouler a vraiment été productif pour le Ministère. Je me réjouis de travailler avec des employés aussi dévoués dans la poursuite des réalisations décrites dans le présent rapport.

L'honorable Rona Ambrose

Raison d'être

Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (TPSGC) joue un rôle important dans les activités quotidiennes du gouvernement du Canada. Il est le principal banquier, comptable, acheteur central, spécialiste en linguistique, gestionnaire de biens immobiliers et instrument d'accès aux services en direct du gouvernement.

Sa vision consiste à exceller dans les opérations gouvernementales, et sa mission est d'offrir des services et des programmes de première qualité adaptés aux besoins des organismes fédéraux ainsi que d'assurer une saine intendance au profit de la population canadienne.

Responsabilités

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.

Aujourd'hui, le Ministère est devenu un important organisme opérationnel du gouvernement, regroupant plus de 14 000 employés dans le Secteur de la capitale nationale (SCN) et dans cinq bureaux régionaux : Halifax, Montréal, Toronto, Edmonton et Vancouver.

Adoptée en 1996, la *Loi sur le ministère des Travaux publics et des Services gouvernementaux* a donné naissance au Ministère, en plus d'en définir les pouvoirs pour ce qui est des services qu'il offre. De plus, la *Loi* a désigné TPSGC 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, notamment :

- l'approvisionnement;
- la fourniture de locaux à bureaux et d'installations;
- la prestation de services d'architecture et de génie;
- la construction, l'entretien et la réparation des ouvrages publics et des biens immobiliers fédéraux;
- la prestation de services linguistiques, de technologie de l'information, de

télécommunications, de sécurité industrielle ainsi que de services conseils et de services de vérification.

Le ministre de TPSGC est également le receveur général du Canada. Il est responsable de l'administration des services liés aux avantages sociaux, aux régimes de pensions et à la rémunération des fonctionnaires fédéraux. Il est de plus responsable de la tenue des Comptes publics du Canada.

L'objectif du Ministère consiste à gérer ses activités de façon à accroître la responsabilisation et à offrir des services à valeur ajoutée à ses clients. Pour ce faire, TPSGC :

- injecte, par l'intermédiaire de marchés publics, plus de **14 G\$** par année dans l'économie canadienne;
- émet plus de **14,2 millions** de paiements fédéraux relatifs à la paye et aux pensions à la population canadienne;
- fournit des locaux aux parlementaires et à plus de **265 000** fonctionnaires fédéraux dans quelque **1 855** emplacements partout au Canada;
- fournit chaque année des services de traduction et d'interprétation pour plus de **2 000** séances du Parlement, et traduit **1,7 million** de pages pour le compte d'autres organisations fédérales;
- traite, à titre de receveur général du Canada, des mouvements de trésorerie représentant plus de **2,18 billions** de dollars.

Résultats stratégiques et l'Architecture des activités de programme (AAP)

L'architecture des activités de programme (AAP) de TPSGC, approuvée par le Conseil du Trésor, contribue à l'atteinte du résultat stratégique du Ministère, à savoir fournir des services et des programmes centraux de grande qualité qui assurent une saine intendance au nom de la population canadienne et qui répondent aux besoins opérationnels des institutions fédérales. Le tableau ci-après présente les neuf activités de programme comprises dans l'AAP de TPSGC.

Résultat stratégique

Des services et des programmes centraux de grande qualité qui assurent une saine intendance au nom de la population canadienne et qui répondent aux besoins opérationnels des institutions fédérales

Activités de programme



Remarque : Bien qu'il s'agisse d'une activité de programme de TPSGC, le Bureau de l'ombudsman de l'approvisionnement doit mener ses activités d'une manière impartiale et indépendante. Les renseignements sur ses activités et les résultats de son rendement sont fournis dans le rapport annuel de l'ombudsman de l'approvisionnement, qui est présenté à chaque chambre du Parlement après l'exercice par le ministre de TPSGC, conformément aux exigences législatives.

TPSGC et le Plan d'action économique du Canada

En 2010-2011, TPSGC a continué de jouer un rôle important dans la mise en œuvre du Plan d'action économique du Canada (PAE). Le Ministère a investi près de 193 M\$ dans ses immeubles et ses ponts et a avancé les travaux de restauration du Manège militaire à Québec et les travaux d'assainissement des sites contaminés fédéraux. Plus précisément, pendant les deux années de mise en œuvre du PAE, le Ministère a accéléré les travaux de réparation et de rénovation visant 300 immeubles, a amélioré l'accessibilité de 194 immeubles pour la population canadienne, a procédé à la réfection de quatre ponts et a réparé en partie la route de l'Alaska.

TPSGC a également fourni des services immobiliers d'une valeur de plus de 550 M\$ aux autres ministères et organismes et a aidé ces derniers à réaliser leurs projets d'infrastructure dans le cadre du PAE.

TPSGC a également contribué à d'autres activités entreprises par les autres ministères et organismes. En effet, le Ministère a fourni des services de traduction, attribué des contrats rapidement, facilité l'amélioration des laboratoires fédéraux, géré les rénovations d'installations gouvernementales et assaini des sites contaminés.

Rendement de TPSGC dans le cadre du PAE : 2009-2010

Mesure financière	Objectif	Données réelles
Pourcentage du budget de 237 M\$ qui a été dépensé	95 %	95,9 % (1 623 projets entrepris et 1 334 projets achevés)

Rendement de TPSGC dans le cadre du PAE : 2010-2011

Mesure financière	Objectif	Données réelles
Pourcentage du budget de 198 M\$ qui a été dépensé	95 %	95,7 % des projets entrepris ont été achevés

Priorités organisationnelles

Priorité :	Type :	Résultats stratégiques et activités de programme :
Programme accéléré d'infrastructures (PAI)	En cours	Gestion des locaux et des biens immobiliers, approvisionnements, services de gestion linguistique

État : Dépassé

TPSGC a continué de gérer efficacement le PAI ainsi que le PAE plus général du gouvernement du Canada. Il a soutenu les PAE d'autres ministères en fournissant des services communs, en particulier dans les domaines de l'approvisionnement, des biens immobiliers et de la traduction. TPSGC a offert son savoir-faire en matière d'approvisionnement ainsi que des services adaptés en vue d'appuyer les activités des ministères ayant reçu des fonds destinés aux infrastructures.

Dans le cadre du PAE, le Ministère a dépassé ses objectifs en investissant plus de 420 M\$ dans plus de 350 immeubles, quatre ponts et 56 sites contaminés ainsi que dans la route de l'Alaska et le Manège militaire. Ces investissements ont permis au Ministère de moderniser les infrastructures et de les rendre plus écologiques. Ils lui ont également permis de rendre ses immeubles plus accessibles aux Canadiens et aux Canadiennes handicapés. Par le biais de son PAI, TPSGC a contribué à l'atteinte de l'objectif en matière de stimulation économique du gouvernement, lequel visait à atténuer les répercussions de la récession mondiale sur la population canadienne.

En outre, TPSGC a fourni des services dans le cadre de projets d'autres ministères visés par le PAE et liés à des laboratoires fédéraux, à des sites contaminés et à des installations gouvernementales. Au cours de la période de deux ans du PAE, plus de 508 M\$ ont été investis dans des projets d'infrastructure dans le cadre du Programme des biens immobiliers, en plus de ses programmes de travaux normaux.

Priorité :	Type :	Résultats stratégiques et activités de programme :
Achats militaires et autres achats importants	En cours	Approvisionnements

État : Entièrement atteint

En collaboration avec d'autres ministères et intervenants, TPSGC a poursuivi son travail visant à simplifier les achats militaires et d'autres achats importants et à en améliorer l'efficacité. Il a réussi à obtenir la participation de l'industrie dans l'ensemble des principaux processus d'achat militaire et a échangé des renseignements et des documents à l'issue des projets. TPSGC a également tenu des discussions au sujet des recommandations émises par l'Association des industries canadiennes de défense et de sécurité afin de déterminer comment améliorer les processus d'achat militaire. Enfin, le Ministère a organisé des journées de l'industrie pour obtenir des commentaires sur les approches proposées et offrir à l'industrie l'occasion de poser des questions.

Le travail effectué par TPSGC a aidé le gouvernement à tirer parti du pouvoir d'achat du Canada dans le domaine militaire et a permis aux entreprises de décider en connaissance de cause si elles devaient soumissionner ou non aux projets prévus. Il a également permis de veiller à ce que le processus d'approvisionnement attire des fournisseurs qualifiés.

Stratégie nationale d'approvisionnement en matière de construction navale (SNACN)

La nouvelle SNACN à long terme du gouvernement, annoncée en juin 2010, constitue une approche d'approvisionnement novatrice et unique fondée sur l'engagement du gouvernement auprès des fournisseurs. Dans le cadre de cette stratégie, le gouvernement du Canada a commencé à tisser des liens stratégiques avec deux chantiers navals canadiens en les désignant comme sources d'approvisionnement pour la construction de grands navires destinés à la Marine canadienne et à la Garde côtière canadienne (une estimation de 28 navires sur 30 ans pour une valeur de 33 G\$).

SECTION I — SURVOL DE L'ORGANISATION

Priorité : Renouvellement des achats	Type : En cours	Résultats stratégiques et activités de programme : Approvisionnements
État : Entièrement atteint		
<p>TPSGC transforme son approche de gestion des achats du gouvernement du Canada. En consultation avec les principaux intervenants, dont les petites et moyennes entreprises, le Ministère a continué de moderniser et de simplifier sa fonction d'approvisionnement, et il a exploré des solutions novatrices dans ce domaine.</p> <p>TPSGC a élaboré et mis en œuvre de nouveaux processus pour les approvisionnements de base et les approvisionnements normalisés afin d'en augmenter la rapidité et l'efficacité. Il a continué à soutenir les ministères clients, maximisant leurs délégations de pouvoirs pour l'achat de biens et de services de faible valeur au moyen des offres à commandes et des arrangements en matière d'approvisionnement. Le Ministère a également mis en œuvre une stratégie de gestion des biens et des services qui vise à fournir des méthodes d'approvisionnement plus uniformes en mettant sur pied, à l'échelle du Canada, des processus d'approvisionnement similaires pour un même bien ou service.</p> <p>TPSGC s'efforce toujours de tirer le meilleur parti des technologies de l'information dans le but d'améliorer l'efficacité et la souplesse des processus d'approvisionnement destinés aux clients fédéraux, aux entreprises et aux professionnels de l'approvisionnement. Il a notamment lancé le site Web « achatsetventes.gc.ca », un site d'approvisionnement convivial sur lequel les acheteurs publics et les fournisseurs du secteur privé peuvent trouver des renseignements sur la façon de mener des affaires avec le gouvernement du Canada. En outre, un outil de gestion des dépenses en ligne a également été conçu pour aider les ministères clients à réduire leurs coûts et à optimiser leurs dépenses.</p>		

Priorité : Modernisation des Biens immobiliers	Type : En cours	Résultats stratégiques et activités de programme : Gestion des locaux et des biens immobiliers
État : Entièrement atteint		
<p>TPSGC a poursuivi la modernisation de ses activités immobilières en adoptant des pratiques de gestion exemplaires dans tous ses secteurs d'activité. Il a élaboré des stratégies d'investissement pour améliorer la gestion de son portefeuille. Il a également fait des progrès quant à la gestion des relations avec la clientèle en appliquant un modèle de mobilisation proactive des clients, qui consiste à organiser fréquemment des réunions avec les clients pour discuter des priorités et des questions stratégiques, et de la prestation générale liée aux programmes immobiliers des clients. TPSGC a étudié des mécanismes visant à améliorer sa capacité de prestation de services par l'intermédiaire d'ententes d'exécution par des tiers, et a conçu des outils d'investissement qu'il doit encore parfaire. De plus, il a amélioré les relations avec ses employés grâce à une initiative de mobilisation continue, créant des outils tenant compte des tables rondes organisées avec les employés et étendant les activités de mobilisation des nouvelles recrues aux employés existants. Ces outils seront définitivement intégrés à la série de politiques sur les biens immobiliers au cours de 2011-2012.</p> <p>Le Ministère a effectué une demande de propositions (DP) concurrentielle pour acquérir des processus de gestion des biens immobiliers qui répondent aux normes de l'industrie et qui sont appuyés par une solution immobilière entièrement intégrée appelée Projet de transformation des activités et des systèmes des Biens immobiliers (PTASBI). Cette solution intégrée, qui remplacera 22 systèmes en place, permettra de réduire les coûts opérationnels, d'améliorer les rapports administratifs et de disposer d'un processus décisionnel amélioré.</p>		

Priorité : Écologisation des opérations gouvernementales	Type : En cours	Résultats stratégiques et activités de programme : Programmes et services spécialisés
État : Entièrement atteint		
<p>TPSGC a travaillé en étroite collaboration avec les autres ministères sur le Thème IV de la Stratégie fédérale de développement durable, qui vise à définir, pour l'ensemble du gouvernement, des priorités, des responsabilités, des échéanciers et des exigences en matière d'établissement de rapports en lien avec l'écologisation des opérations gouvernementales. Le Ministère a également élaboré et mis en œuvre la Stratégie de gestion des déchets électroniques visant à appuyer le programme environnemental du gouvernement. En outre, 89 % (16 sur 18) des engagements pris par le Ministère à l'égard du développement durable pour 2010-2011 ont été tenus ou sont sur le point de l'être.</p>		

Priorité : Projet de la Cité parlementaire (vision et plan à long terme [VPLT])	Type : En cours	Résultats stratégiques et activités de programme : Gestion des locaux et des biens immobiliers
État : Entièrement atteint		
<p>TPSGC a continué d'élaborer et de mettre en œuvre des projets dans le cadre de la VPLT et s'est notamment concentré sur l'édifice Wellington et l'édifice de la Banque de Montréal. Parmi les principaux projets achevés en 2010-2011, on recense la construction des salles de réunion de l'édifice du 1, canal Rideau (financée dans le cadre du PAI) et la rénovation de l'édifice La Promenade, situé sur la rue Sparks. Ce dernier édifice accueillera temporairement les parlementaires qui occupaient l'édifice de l'Ouest, de même que leur personnel, afin que TPSGC puisse commencer à restaurer l'ensemble de l'édifice.</p> <p>Par ailleurs, TPSGC a poursuivi sa collaboration avec les intervenants afin de renforcer la structure de gouvernance qui régit la mise en œuvre de la VPLT et la gestion de la Cité parlementaire.</p>		

SECTION I — SURVOL DE L'ORGANISATION

Priorité : Services partagés de technologie de l'information	Type : En cours	Résultats stratégiques et activités de programme : Services d'infrastructure des technologies de l'information
État : Entièrement atteint		
Les principales réalisations sont les suivantes : l'atteinte d'un jalon important dans le cadre du Projet de renouvellement de l'authentification électronique, le lancement de l'authentification interne en libre-service maCLÉ dans 90 % des ministères utilisateurs, la progression importante de la stratégie de cybersécurité en partenariat avec des membres clés de la communauté de praticiens en cybersécurité du gouvernement du Canada, l'achèvement de l'Étude de faisabilité détaillée des centres de données, l'attribution d'un contrat pour le regroupement des locaux des centres de données avec des partenaires et, enfin, la collaboration avec des partenaires sur le projet de transformation des Services de réseau d'entreprise du gouvernement.		
Priorité : Initiatives de transformation de l'administration des pensions	Type : En cours	Résultats stratégiques et activités de programme : Administration de la paye et des pensions fédérales
État : Entièrement atteint		
En 2010-2011, TPSGC a terminé le développement et la mise à l'essai des nouvelles composantes de base du système de pensions pour les cotisants (employés), mises en œuvre en avril 2011. Il a achevé tous les préparatifs liés à la centralisation des trois services suivants : Droit aux prestations de retraite, Droit aux prestations de retraite des survivants et Soutien de l'employeur.		
Priorité : Initiative de transformation de l'administration de la paye	Type : En cours	Résultats stratégiques et activités de programme : Administration de la paye et des pensions fédérales
État : Entièrement atteint		
La phase de définition du Projet de modernisation des services et des systèmes de paye a débuté, et les principaux éléments du processus d'approvisionnement, dont la demande de renseignements, la DP et l'évaluation, ont été achevés. TPSGC a aussi terminé la phase de définition du Projet de regroupement des services de paye et lancé les processus de dotation. Enfin, il a mené à bien un processus d'approvisionnement pour acquérir des locaux à bureaux provisoires et a achevé l'élaboration du modèle de prestation de services.		
Priorité : Renouvellement des services de traduction	Type : En cours	Résultats stratégiques et activités de programme : Gestion et services linguistiques
État : Entièrement atteint		
Pour assurer le renouvellement de son effectif, le Bureau de la traduction de TPSGC a continué d'offrir des stages aux étudiants universitaires dans les domaines des langues et de l'administration, et il a poursuivi ses activités de recrutement postsecondaire et son programme d'apprentissage interne. Le Bureau a également poursuivi l'intégration des technologies langagières dans ses processus opérationnels pour augmenter sa productivité et réduire ses coûts d'exploitation afin de renforcer ainsi sa capacité à répondre à la demande croissante en services de traduction et d'interprétation. En outre, le Bureau de la traduction a continué de renforcer la capacité du secteur langagier au Canada et de former un effectif compétent grâce au Programme de renforcement du secteur langagier au Canada, une des initiatives entreprises par TPSGC dans le cadre de la <i>Feuille de route pour la dualité linguistique canadienne 2008-2013 : Agir pour l'avenir</i> .		
Priorité : Programme de la sécurité industrielle	Type : En cours	Résultats stratégiques et activités de programme : Programmes et services spécialisés
État : Entièrement atteint		
Le Programme de la sécurité industrielle appuie le PAI de TPSGC. Depuis son lancement en 2008, les responsables ont inscrit plus de 600 entreprises. Ce programme permet de s'assurer que les marchandises contrôlées sont protégées contre la possession, l'examen et le transfert non autorisés lorsqu'ils sont sous la garde du secteur privé. Les inspections des marchandises contrôlées ont augmenté de 37 % au cours de l'exercice. Le Programme de la sécurité industrielle a continué de tenir les intervenants informés et mobilisés en ce qui a trait aux questions de transformation par l'intermédiaire de plusieurs forums. Depuis avril 2010, les responsables ont organisé plus de 70 séances d'information à l'intention de divers intervenants.		

Priorité : Main-d'œuvre pour l'avenir	Type : En cours	Résultats stratégiques et activités de programme : Services internes
État : Entièrement atteint		
<p>TPSGC a poursuivi son programme de ressources humaines afin de soutenir une gestion efficace des personnes et le renouvellement de la fonction publique. Il modernise son infrastructure des ressources humaines par l'application de processus opérationnels communs en la matière, l'utilisation accrue des outils Web 2.0, la mise en œuvre d'une nouvelle version simplifiée du Compendium de politiques ministérielles pour la gestion des personnes et d'autres initiatives importantes. En outre, le nombre d'employés arrivés pour occuper des postes de durée indéterminée dépasse le nombre de départs pour le cinquième exercice consécutif, ce qui démontre la capacité de TPSGC à recruter et à maintenir ses employés en poste. En ce qui concerne le perfectionnement des employés, 97,1 % des employés de TPSGC possédaient un plan d'apprentissage personnel en 2010-2011.</p> <p>En prévision de la mise en œuvre des recommandations de l'examen stratégique, le Ministère a ralenti ses activités de recrutement afin de limiter les incidences sur les ressources humaines et d'avoir la flexibilité nécessaire pour placer rapidement les employés touchés. Cette situation a causé des écarts entre les équivalents temps plein (ETP) prévus et les ETP réels dans certains de ses programmes.</p>		
Priorité : Solidification des assises	Type : En cours	Résultats stratégiques et activités de programme : Services internes
État : Entièrement atteint		
<p>Le renforcement de la gestion financière de TPSGC se poursuit pour soutenir le sous-ministre dans son rôle d'administrateur des comptes. En 2010-2011, le Ministère a assuré une gestion financière solide en se concentrant sur les quatre priorités suivantes : 1) le renforcement des rapports d'information financière, 2) le renforcement des contrôles internes, 3) l'avancement de la planification intégrée des investissements, et 4) le renforcement du cadre de recouvrement des coûts.</p> <p>Gestion du budget et rapports d'information financière</p> <p>TPSGC a amélioré la structure de gouvernance de sa gestion financière en mettant l'accent sur une surveillance rigoureuse des dépenses réelles et l'établissement de rapports à cet égard plutôt que sur les prévisions et le budget. Au cours de l'exercice de 2010-2011, TPSGC a mis en œuvre des processus plus rigoureux et formels pour le Rapport de gestion ministérielle (RGM). À chaque mois, les données présentées dans le RGM pour les directions générales et les régions doivent inclure une attestation signée de la part des sous-ministres adjoints (SMA) ou des directeurs généraux de région (DGR). Cette attestation confirme l'exactitude des données financières qui ont été analysées et approuvées par tous les niveaux de gestion. Le RGM est par la suite soumis à l'approbation du Sous-ministre et du Comité de gestion du Sous-ministre mensuellement. Ce rapport comprend les budgets, les dépenses/revenus réels, les prévisions, les engagements, les explications des écarts, les éléments relatifs à la gestion des risques, ainsi qu'une analyse financière solide, des conseils et des recommandations destinés à la haute gestion. Grâce à ce rapport, le Ministère est aussi parvenu à optimiser ses résultats en matière de gestion financière.</p> <p>TPSGC a parfait son processus de budgétisation en retravaillant la façon dont l'information est présentée à la haute direction, et il a mis en œuvre un plan financier stratégique sur trois ans. Ces améliorations assurent une prise de décisions plus éclairées en matière d'affectation de fonds et appuient clairement les priorités opérationnelles du Ministère.</p> <p>Contrôles internes</p> <p>TPSGC respecte toujours le calendrier établi en vue de mettre en œuvre et de maintenir un système de contrôle interne des rapports financiers d'ici 2014-2015. On constate des progrès importants en ce qui concerne l'efficacité de la conception pour la majorité des processus et des contrôles clés au cours de l'exercice 2010-2011.</p> <p>Planification intégrée des investissements</p> <p>TPSGC a mis en œuvre 95 % du Plan d'investissement intégré (PII), conformément à la Politique de planification des investissements – Actifs et services acquis du Conseil du Trésor. Le Comité de gestion du sous-ministre a approuvé la création d'un Conseil de gestion des investissements intégré à la structure de gouvernance du PII. Par ailleurs, TPSGC a obtenu une cote de niveau 3 pour sa capacité organisationnelle de gestion de projets, et il a simplifié l'approche relative à l'Évaluation de la complexité et des risques des projets.</p> <p>Cadre de recouvrement des coûts</p> <p>Le cadre de recouvrement des coûts de TPSGC a été approuvé par le Conseil du Trésor en juin 2010 et a été classé parmi les pratiques exemplaires du gouvernement du Canada. La Direction générale des finances de TPSGC a également reçu un prix prestigieux pour son esprit d'innovation dans le domaine du recouvrement des coûts.</p>		

Priorité : Gestion des risques	Type : En cours	Résultats stratégiques et activités de programme : Services internes
État : Entièrement atteint		
La Politique de gestion intégrée des risques de TPSGC a été approuvée le 22 novembre 2010. Au cours de 2010-2011, le Ministère a élaboré des outils et des mécanismes de gestion visant à cerner, à surveiller, à signaler et à gérer les risques afin d'appuyer ses programmes et ses priorités, dont le PAI. Les travaux se poursuivent en vue d'élaborer une approche proactive qui placera la gestion de la qualité à l'avant-plan de la gestion des risques et qui comportera une méthode de « contrôle de l'évaluation des risques ». Pour mettre à jour le profil de risque de l'organisation, on a cerné et évalué les principaux risques internes à l'échelle ministérielle et aidé les principaux intervenants à élaborer des stratégies ministérielles de réponse aux risques.		
Priorité : Initiative d'amélioration du service à la clientèle	Type : Nouvelle	Résultats stratégiques et activités de programme : Services internes
État : Entièrement atteint		
<p>Au printemps 2010, TPSGC a mis en place une nouvelle stratégie de service à la clientèle à l'échelle du Ministère afin d'assurer une approche uniforme et plus méthodique du service à la clientèle. La première phase de cette approche était axée sur l'amélioration des relations avec les ministères clients.</p> <p>En 2010-2011, le Ministère a mis en œuvre les composantes de base de sa Stratégie de service à la clientèle. Il s'agit notamment des composantes suivantes :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) la conclusion de quatre ententes de services ministérielles avec les sous-ministres de ministères clients; 2) la publication du premier guide consolidé annuel portant sur les principaux services et les normes connexes; 3) le lancement de plusieurs services novateurs et l'introduction d'une nouvelle image de marque; 4) la mise sur pied d'un cadre destiné à favoriser une plus grande intégration entre les secteurs d'activité en vue de mobiliser les clients; 5) la mise à l'essai d'un baromètre des relations avec la clientèle servant à mesurer et à surveiller la satisfaction de la clientèle; 6) la création d'un prix du service à la clientèle, le début des travaux visant à élaborer un cours axé sur les compétences en matière de service à la clientèle et la mise à l'essai d'un cours axé sur le service à la clientèle. 		

Les neuf activités de programme de TPSGC contribuent à l'atteinte de son résultat stratégique. Les résultats de cet indicateur ont été calculés en fonction de l'atteinte des résultats escomptés pour chaque activité de programme. Pour obtenir des renseignements supplémentaires sur la façon dont les résultats escomptés pour chaque activité de programme ont été atteints, veuillez consulter la section II du présent rapport.

Analyse des risques

La gestion des risques est un élément essentiel des activités du Ministère. TPSGC applique les principes et les pratiques en la matière à tous les aspects de la planification des activités, de la prise de décisions et des processus organisationnels.

La Politique de gestion intégrée des risques de TPSGC a été approuvée le 22 novembre 2010. Conformément aux responsabilités énoncées dans cette politique, le Ministère a, au cours de 2010-2011, établi plusieurs outils axés sur les risques pour gérer, surveiller et communiquer ces derniers. Il a également défini son goût du risque et sa tolérance

envers celui-ci, et recensé les principaux risques horizontaux et les possibilités dans son profil de risque de l'organisation et son profil de risque opérationnel.

En outre, les risques ont été ciblés, évalués, gérés et surveillés au moyen d'évaluations des risques axées sur des programmes ou des projets précis (évaluations des risques associés aux autres formes de prestation de services de la Direction générale des biens immobiliers en 2010-2011, évaluation des risques de la mission en Haïti en 2010 et évaluation des risques liés aux sommets du G8 et du G20). Le Ministère utilise également le profil de risque de l'organisation, qui sert à éclairer la prise de décisions en ce qui concerne les documents de financement de programmes et de projets clés et qui joue un rôle important dans l'activité de planification ministérielle.

Outre le profil de risque de l'organisation, le Ministère a créé le profil de risque opérationnel en réponse à la demande du sous-ministre qui souhaitait voir les principaux risques opérationnels cernés et atténués. Enfin, TPSGC a tenu compte des recommandations formulées par le Bureau du

vérificateur général au sujet des conflits d'intérêts et du vieillissement de la technologies de l'information en élaborant et en mettant en œuvre le profil de risque en matière de conflits d'intérêts et le profil de risque en matière de technologie de l'information.

Le Ministère a élaboré et mis en œuvre des outils normalisés pour l'évaluation des risques, semblables aux outils créés pour le PAI, les présentations au Conseil du Trésor, les mémoires au Cabinet et le PII. Un outil d'évaluation de la complexité et des risques a également été conçu et fait actuellement l'objet d'une mise à l'essai dans le cadre de la gestion des risques liés aux contrats.

TPSGC a embauché du personnel à tous les échelons pour améliorer l'ensemble de ses pratiques de gestion des risques et favoriser une conscience du risque. Il a sensibilisé son personnel à la gestion des risques par l'intermédiaire de communications fréquentes, des blogues des sous-ministres adjoints, de la formation et de divers forums axés sur les risques. Il a aussi échangé ces pratiques exemplaires avec d'autres ministères et organismes.

Sommaire – Rendement

Ressources financières – 2010-2011

Ressources financières (en millions de dollars)	Dépenses prévues	Autorisations totales	Dépenses réelles
Dépenses brutes	6 423,9	7 343,7	7 004,1
Moins les recettes disponibles	(3 545,6)	(4 022,1)	(3 923,5)
Dépenses nettes	2 878,3	3 321,6	3 080,6

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

Remarque : Les revenus disponibles sont des autorisations parlementaires qui permettent aux ministères d'utiliser certaines de leurs recettes pour financer des dépenses qui y sont liées.

Ressources humaines (équivalents temps plein [ETP]) – 2010-2011

Nombre prévu	Nombre réel	Différence
14 539	14 264,5	(274,5)

Dans son Rapport sur les plans et les priorités de 2010-2011, TPSGC a défini 15 priorités opérationnelles et priorités de gestion clés, essentielles à l'atteinte de son résultat stratégique et à l'obtention des résultats escomptés. Les priorités opérationnelles étaient les suivantes : poursuivre la mise en œuvre du PAI, accroître l'efficacité des achats militaires et d'autres achats importants, moderniser et simplifier les processus d'approvisionnement, moderniser les activités immobilières pour améliorer les services fournis aux clients et offrir un meilleur rapport qualité-prix aux contribuables, améliorer la performance environnementale afin d'appuyer le programme environnemental du gouvernement, préserver l'intégrité des bâtiments de la Cité parlementaire, offrir un ensemble cohérent de produits et de services en matière d'infrastructure des technologies de l'information à l'échelle du gouvernement, remplacer les systèmes désuets et centraliser la prestation des

services de pension, transformer l'administration de la paye en offrant plus de souplesse et en développant le libre-service en ligne pour les gestionnaires et les employés, renforcer la capacité à répondre à la demande croissante de services de traduction et d'interprétation et protéger les renseignements et les biens sensibles au moyen du Programme de la sécurité industrielle. TPSGC a également défini les quatre priorités de gestion suivantes : appuyer une gestion efficace des personnes et l'adoption de saines pratiques de gestion des ressources humaines, renforcer les principes fondamentaux de gestion et accroître l'intégrité et la transparence de son processus décisionnel, mettre à jour le profil de risque de l'organisation afin de cerner et d'évaluer les principaux risques internes à l'échelle ministérielle ainsi que de faciliter l'élaboration de stratégies ministérielles de réponse aux risques, et lancer l'Initiative d'amélioration du service à la clientèle

SECTION I — SURVOL DE L'ORGANISATION

afin de mettre en œuvre de saines pratiques de gestion de services.

Au cours de la période visée par le présent rapport, TPSGC a nettement fait progresser l'ensemble de ces priorités opérationnelles et de ces priorités de gestion. Parallèlement, il s'est concentré sur l'examen de ses dépenses afin de s'assurer que tous les programmes et services étaient conformes à son mandat et à ses responsabilités de base. TPSGC a poursuivi la mise en œuvre du PAE. Il a fait des efforts importants pour

respecter ses engagements et offrir des programmes et des services centraux de grande qualité – 20 des 23 résultats escomptés ont été atteints ou ont dépassé les objectifs fixés.

Le rendement de TPSGC par rapport à ses objectifs est détaillé par résultat stratégique et par activité de programme dans la section II du présent rapport.

Résultat stratégique : Fournir des services et des programmes centraux de grande qualité qui assurent une saine intendance au nom de la population canadienne et qui répondent aux besoins opérationnels des institutions fédérales.

Indicateurs de rendement	Objectifs	Rendement en 2010-2011
Pourcentage de programmes et de services qui permettent d'obtenir les résultats escomptés, y compris les niveaux de service et les normes publiées.	95 %	Résultat : 86,95 % Le résultat stratégique de 86,95 % provient de la moyenne des résultats escomptés atteints ou dépassés (20 sur 23). Seules les données sur le rendement disponibles au moment de l'établissement des rapports ont été prises en compte dans le calcul.

Activité de programme (en M\$)	Dépenses réelles en 2009-2010	2010-2011				Harmonisation avec le résultat du gouvernement du Canada
		Budget principal des dépenses	Dépenses prévues	Autorisations totales	Dépenses réelles	
Approvisionnement	135,7	118,3	119,2	147,3	144,3	Des activités gouvernementales bien gérées et efficaces.
Gestion des locaux et des biens immobiliers	1 875,5	2 031,2	2 063,5	2 399,6	2 216,6	
Receveur général du Canada	113,9	129,2	129,2	126,0	119,9	
Services d'infrastructure des technologies de l'information	6,6	10,1	10,1	37,5	33,7	
Administration de la paye et des pensions fédérales	43,6	44,4	44,4	51,8	46,9	
Gestion linguistique et services connexes	65,5	72,5	72,5	81,1	74,3	
Programmes et services spécialisés	99,9	93,1	94,8	115,7	104,2	
Ombudsman de l'approvisionnement	4,0	4,3	4,3	4,5	3,6	Un gouvernement fédéral transparent, responsable et sensible aux besoins des Canadiens.
TOTAL	2 344,7	2 503,0	2 538,0	2 963,5	2 743,6	

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

Activité de programme	Dépenses réelles en 2009-2010	2010-2011			
		Budget principal des dépenses	Dépenses prévues	Total des autorisations	Dépenses réelles
Services internes	322,5	340,3	340,3	358,1	337,0

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

Profil des dépenses

Les fluctuations dans le Budget principal des dépenses résultent de l'effet combiné du nouveau financement et du financement épuisé des initiatives ministérielles. Le budget a augmenté en 2009-2010 parce qu'on a mis davantage l'accent sur la réhabilitation des ouvrages techniques vieillissants du Ministère. L'augmentation additionnelle du budget en 2010-2011 s'explique par les fonds versés dans le cadre du Programme accéléré d'infrastructures (PAI), l'augmentation du volume d'activités, les pressions inflationnistes et les conditions du marché.

Dans le cadre du budget fédéral de 2009 et à l'appui du Plan d'action économique du Canada, le PAI de TPSGC a obtenu un financement de 435,5 M\$ pour la période de deux ans allant de 2009-2010 à 2010-2011. Ce montant exclut le financement additionnel de 52,5 M\$ pour appuyer les activités liées à l'administration et à gestion des initiatives entreprises par TPSGC et d'autres ministères dans le cadre du Plan d'action économique (PAE). Du budget total du PAI de 435,5 M\$, un montant de 198,1 M\$ a été affecté aux projets du PAI de TPSGC en 2010-2011, ainsi qu'un montant de 29,7 M\$ pour les coûts de mise en œuvre. Les dépenses réelles du PAI se sont élevées à 192,9 M\$ en 2010-2011 et un montant supplémentaire de 19,6 M\$ a été affecté aux coûts de mise en œuvre. Les dépenses du PAI ont représenté 6,9 % des dépenses ministérielles nettes en 2010-2011.

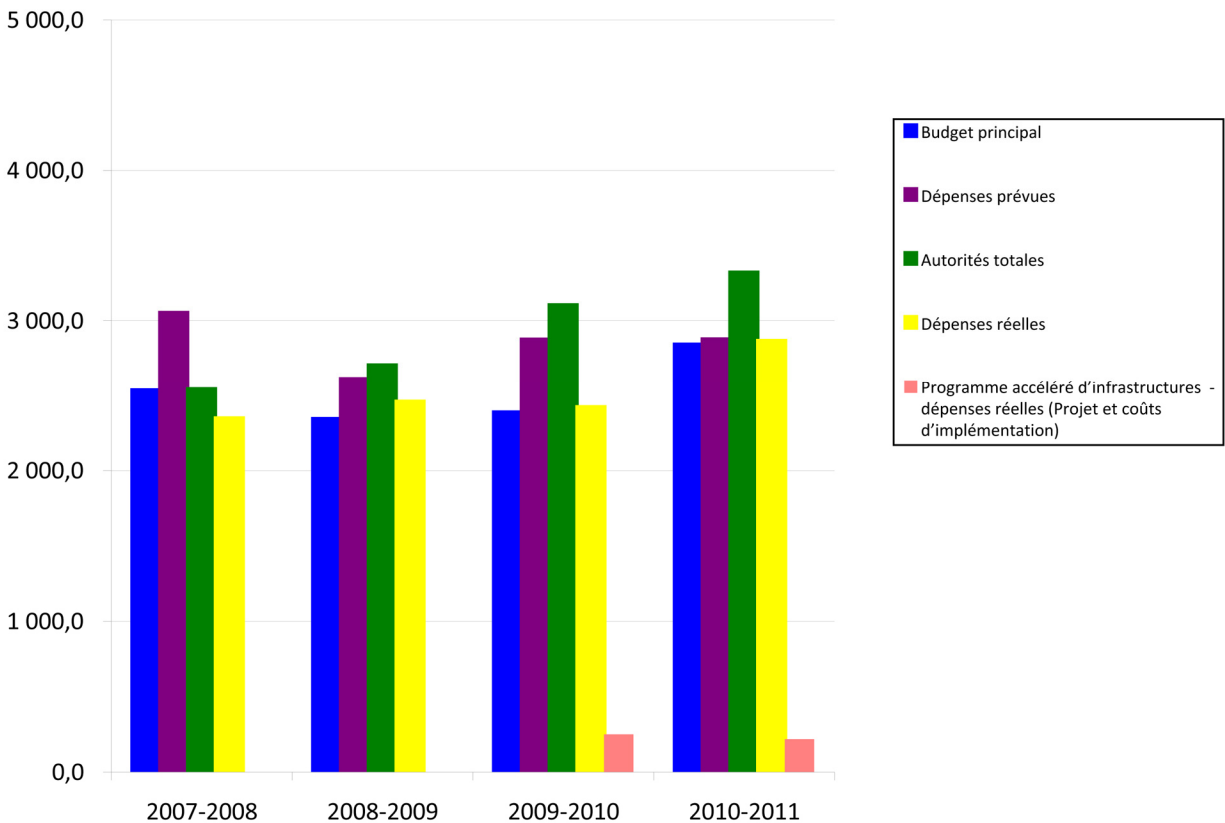
La colonne intitulée « Dépenses prévues » représente le Budget principal des dépenses, les fonds affectés

dans le cadre financier pour les initiatives de TPSGC approuvées après le dépôt du Budget principal des dépenses au Parlement, ainsi que les annonces contenues dans le budget fédéral qui s'y rattachent. Les dépenses prévues entraînent des « autorisations totales » après l'approbation des présentations au Conseil du Trésor et d'autres transferts.

L'écart annuel de 241,0 M\$ entre les autorisations totales et les dépenses réelles est principalement attribuable aux retards dans la mise en œuvre des projets et aux rajustements opérationnels qui ont été causés par des facteurs incontrôlables et imprévisibles, comme les fluctuations du marché, les retards dans le processus d'appel d'offres, les changements dans les spécifications et plans de projets et les problèmes liés à la capacité interne. Tous les facteurs susmentionnés ont une incidence sur la réalisation des travaux de réparation et d'aménagement dans le cadre des projets de locaux et d'immobilisations des Biens immobiliers, ce qui entraîne la réaffectation du financement à des exercices futurs.

À la suite de la crise économique de 2008, le Ministère a mis en œuvre des mesures de restriction internes qui génèrent des économies et des gains d'efficacité opérationnels. Ces économies sont réaffectées aux priorités ministérielles liées aux opérations et aux projets, ce qui permet à TPSGC de continuer à réaliser ses activités de manière efficace dans une période de restriction financière.

Tendances des dépenses à TPSGC



Budget des dépenses par crédit voté

Pour en savoir davantage sur les crédits de l'organisation et les dépenses législatives, veuillez consulter les *Comptes publics du Canada* de 2010-2011 (volume II). Vous trouverez une version électronique de ce document à l'adresse suivante : <http://www.tpsgc-pwgsc.gc.ca/recgen/txt/72-fra.html>.

Veuillez prendre note que la présentation des autorisations totales de TPSGC pour les Comptes publics du Canada incluent les autorisations de prélèvement des fonds renouvelables (équivalent d'une marge de crédit) ainsi que les excédents accumulés connexes, alors que les autorisations totales du Rapport ministériel sur le rendement reflètent les résultats nets des fonds renouvelables uniquement pour l'exercice dont il s'agit.

Résultat stratégique

Le résultat stratégique de TPSGC consiste à fournir des services et des programmes centraux de grande qualité qui assurent une saine intendance au nom de la population canadienne et qui répondent aux besoins opérationnels des institutions fédérales.

Activités de programme

La présente section décrit les neuf activités de programme de TPSGC ainsi que les résultats escomptés, les indicateurs de rendement et les objectifs connexes de chacune d'elles. De plus, la section comprend un aperçu des ressources humaines et financières, les points saillants de la planification et les avantages qu'offre chaque activité de programme à la population canadienne. Le site Web du Ministère contient des renseignements supplémentaires, à www.tpsgc-pwgsc.gc.ca.

1. Approvisionnements

Cette activité de programme présente TPSGC comme le principal fournisseur de services d'approvisionnement du gouvernement offrant aux organisations fédérales une vaste gamme de solutions d'approvisionnement, comme des contrats spécialisés, des offres à commandes et des arrangements en matière d'approvisionnement. Le rôle de TPSGC dans ce domaine consiste à fournir en temps utile à la population canadienne et au gouvernement fédéral des services d'achat et des services communs connexes à valeur ajoutée.

Dépenses en 2010-2011 — Approvisionnements			
Ressources financières (en M\$)	Dépenses prévues	Autorisations totales	Dépenses réelles
Dépenses brutes	269,7	288,9	285,0
Moins les recettes disponibles	(150,5)	(141,5)	(140,7)
Dépenses nettes	119,2	147,3	144,3
Remarque : Les dépenses nettes réelles ont été inférieures aux autorisations totales pour le budget de fonctionnement, ce qui est principalement attribuable à la réalisation moins élevée que prévu de projets dans le cadre du Programme canadien de commercialisation des innovations.			
Les dépenses nettes réelles ont été inférieures aux autorisations totales pour le fonds renouvelable des services facultatifs ci dessus, ce qui est attribuable en partie aux commissions des compagnies aériennes plus élevées que prévu dans le cadre du Programme de gestion des transports. L'écart est également attribuable à des montants reçus des gouvernements provinciaux à l'égard de comptes débiteurs non réglés, à un volume d'activités moins élevé que prévu et au remboursement de coûts d'un fournisseur dans le cadre du Programme de vaccins.			

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

Ressources humaines – 2010-2011	Nombre prévu	Nombre réel	Différence
ETP*	2 116	1 812	(304)
Remarque : La différence entre le nombre prévu et le nombre réel d'ETP est attribuable au double comptage d'ETP qui avait été fait dans deux activités de programme (Approvisionnements et Programmes et services spécialisés). Cette situation a été corrigée dans le Rapport sur les plans et les priorités de 2011-2012, étant donné que les ETP font tous partie de l'activité de programme Approvisionnements.			

Résultats escomptés	Indicateurs de rendement	Objectifs	Sommaire du rendement
Les organisations fédérales ont un accès économique et souple à des biens et à des services qui respectent leurs exigences, qui sont fournis en temps opportun et qui offrent un rapport qualité-prix à l'appui de la prestation de leurs programmes.	Pourcentage d'organisations fédérales qui sont satisfaites de la rapidité, de la qualité et de l'efficacité des services d'approvisionnement fournis.	85 % ou 10 % au dessus de la base de référence d'ici le 31 mars 2011	État : Dépassé Une amélioration de quarante-neuf pour cent (49 %) par rapport au résultat de base obtenu en 2009. Cela représente soixante-seize pour cent (76 %) des clients sont satisfaits ou très satisfaits du niveau général des services d'achat obtenus auprès de la Direction générale des approvisionnements (DGA) de TPSGC.

Résultats escomptés	Indicateurs de rendement	Objectifs	Sommaire du rendement
Utilisation prudente des ressources fédérales, pratiques d'acquisition efficaces et efficaces, et accès équitable aux marchés publics.	Nombre de particuliers et de représentants de PME aidés directement par le Bureau des petites et moyennes entreprises (BPME).	16 000 d'ici le 31 mars 2011	État : Dépassé 41 143 particuliers et représentants de PME aidés directement par le BPME.
Les organisations fédérales ont accès à de nombreuses solutions en matière d'approvisionnement, y compris des contrats, des offres à commandes, des arrangements en matière d'approvisionnement et des outils d'achat opportuns pour appuyer l'exécution de leurs programmes en assurant l'optimisation des ressources.	Pourcentage d'augmentation de l'utilisation des offres à commandes et des arrangements en matière d'approvisionnement par les organisations fédérales.	5 % d'ici le 31 mars 2011	État : Dépassé Les organisations fédérales ont dépensé 1,722 G\$ au moyen des instruments d'achat de TPSGC au cours de l'année civile 2010. Cela représente une augmentation de 9,7 % par rapport au résultat de base de 1,57 G\$, enregistré en 2008. Remarque : Le montant indiqué est fondé sur les données fournies par 76 organisations fédérales et ne représente pas la valeur totale des activités gérées au moyen des instruments d'achat de la DGA de TPSGC au cours de l'année civile 2010.

Sommaire du rendement et analyse des activités de programme

Réalisations importantes

Programme accéléré d'infrastructures (PAI)

TPSGC a continué d'apporter au PAI, un élément important du PAE, un soutien essentiel en ce qui concerne la passation de contrats. En 2010-2011, plus de 230 instruments d'achat ont été utilisés pour une valeur totale de plus de 301 M\$. En ce qui concerne les instruments d'achat liés aux biens immobiliers utilisés dans le cadre du PAE au cours de l'exercice, 83 % des dossiers ayant une valeur comprise entre 250 k\$ et 1 M\$ ont été adjugés en 70 jours ou moins. Ce chiffre dépasse l'objectif de 75 % fixé précédemment.

Comme il est indiqué dans le rapport du vérificateur général sur le Plan d'action économique du Canada, Travaux publics et Services gouvernementaux Canada a accéléré les plans qu'il a déjà pour la réparation et la rénovation des bâtiments fédéraux.

Achats militaires et autres achats importants

Le Canada a doublé ses achats militaires au cours des dix dernières années. Ce facteur, allié aux besoins urgents des Forces canadiennes en Afghanistan, a créé des pressions pour renforcer l'efficacité et

l'intégrité du processus d'approvisionnement, veiller à obtenir le meilleur rapport qualité-prix et répondre rapidement aux besoins immédiats.

Malgré ces pressions, TPSGC a continué à orienter les efforts du gouvernement en vue d'améliorer les achats militaires. Il a élaboré et mis en œuvre des stratégies d'approvisionnement pour les achats militaires et d'autres achats importants, en collaboration avec le ministère de la Défense nationale (MDN), Industrie Canada et le Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT).

Exemples d'améliorations :

- TPSGC a travaillé activement avec le MDN et Industrie Canada pour mettre en œuvre des stratégies d'approvisionnement visant à améliorer les achats militaires. Après avoir reçu le rapport rédigé par l'Association des industries canadiennes de défense et de sécurité (AICDS), les trois organisations fédérales ont travaillé avec les représentants de cette association afin de déterminer comment améliorer les processus d'achats militaires. Le rapport de l'AICDS a permis, en prévision du budget de 2011, d'élaborer des solutions générales pour améliorer les achats militaires. Par la suite, dans le budget de 2011, le gouvernement s'est engagé à élaborer, en consultation avec l'industrie, une stratégie d'approvisionnement pour les achats militaires afin d'optimiser la création d'emplois et de

soutenir la capacité de fabrication et l'innovation au Canada.

- TPSGC a informé et mobilisé l'industrie plus tôt pour obtenir des commentaires et des conseils sur la façon d'améliorer les achats de matériel militaire. Pour ce faire, il a organisé des journées de l'industrie et a fourni aux entreprises des versions préliminaires des Demandes d'expression d'intérêt et de qualification et des DP qu'il leur a demandé de commenter.
- Depuis 2006, le temps moyen nécessaire pour les achats militaires importants, de la détermination des besoins du client à l'attribution du contrat, est passé de 107 mois à 48 mois, une belle réussite.

Stratégie nationale d'approvisionnement en matière de construction navale (SNACN)

Dans le cadre de la SNACN, qui a été annoncée en juin 2010, TPSGC a embauché des intervenants de la Marine canadienne, de la Garde côtière canadienne ainsi que de l'industrie navale et de construction navale et a travaillé avec eux afin de respecter les engagements stipulés dans la Stratégie de défense *Le Canada d'abord*. Le Ministère a également permis le développement durable d'une industrie nationale de construction navale solide grâce à une approche à long terme à l'égard des approvisionnements fédéraux.

En 2010, les travaux visaient d'abord l'établissement d'une relation stratégique avec deux chantiers navals canadiens en vue de construire 28 grands navires de combat et non destinés au combat, d'une valeur de 33 G\$. Dans le cadre d'un processus de demande d'expression d'intérêt et de qualification, cinq chantiers navals canadiens ont été présélectionnés en vue de la construction de ces grands navires. Une DP élaborée en étroite collaboration avec ces chantiers navals a été publiée en février 2011.

Afin de veiller à l'équité, à l'ouverture et à la transparence de ce processus d'approvisionnement, le Secrétariat de la SNACN a rencontré les chantiers navals présélectionnés à cinq reprises depuis octobre 2010 pour discuter de la stratégie d'approvisionnement. Un surveillant de l'équité a participé au processus de sélection et un expert tiers reconnu internationalement a réalisé une analyse comparative de la capacité et du rendement des

chantiers navals canadiens présélectionnés. Enfin, une importante société d'experts-conseils a présenté ses recommandations à propos du processus d'approvisionnement.

Petites et moyennes entreprises (PME) et renouvellement des achats

En ce qui concerne l'ensemble des fournisseurs, TPSGC reconnaît que les 2,3 millions de PME au Canada sont essentielles à l'économie, et il s'est engagé à leur donner un accès juste et ouvert aux possibilités de contrats du gouvernement.

- En septembre 2010, le gouvernement a lancé le Programme canadien pour la commercialisation des innovations, un projet pilote biennal de 40 M\$ visant à aider les entreprises canadiennes à mettre en évidence leurs produits et services novateurs en répondant aux besoins précisés par les ministères et les organismes fédéraux. Des appels de propositions concurrentiels ont été lancés à l'automne 2010 en vue de la mise à l'essai de produits et de services novateurs. Dix-neuf entreprises canadiennes ayant formulé une proposition relative à leurs produits et services novateurs ont été présélectionnées pour la première ronde du Programme
- Le BPME de TPSGC a aidé les PME à naviguer dans le système d'approvisionnement du gouvernement. De plus, il facilite l'accès des PME aux activités du gouvernement, premièrement par une collaboration avec des associations industrielles et des entreprises dans les domaines de la formation, de l'échange de renseignements et de l'élaboration d'outils de soutien, et deuxièmement par la recommandation de la modification des politiques d'approvisionnement.
- En 2010-2011, le BPME a aidé plus de 41 000 personnes et fournisseurs, ce qui dépasse l'objectif fixé de 16 000. À l'exception des achats militaires, 43 % de la valeur totale des documents contractuels de TPSGC (comme des marchés, des offres à commande, des arrangements en matière d'approvisionnement et les modifications à ces documents) a été attribuée à des PME canadiennes.
- Le BPME a respecté l'engagement que TPSGC a pris envers le Comité permanent des opérations

gouvernementales et des prévisions budgétaires en intégrant un comité de sous-ministres adjoints responsable des PME au Comité consultatif des sous-ministres adjoints sur la modernisation des achats. Ainsi, les questions relatives aux PME sont maintenant au cœur du discours de ce grand forum de la gouvernance des approvisionnements du gouvernement fédéral, et bon nombre de ministères fédéraux s'engagent à régler les questions d'approvisionnement relatives aux PME.

- Le BPME a également amélioré la capacité de tous les fournisseurs canadiens faisant affaire avec le gouvernement fédéral, en les sensibilisant aux exigences de la *Loi sur les langues officielles* afin de garantir qu'ils reçoivent les documents d'appel d'offres dans la langue officielle de leur choix.

En 2010-2011, d'autres éléments du programme de renouvellement des achats de TPSGC ont été mis en place.

- TPSGC a continué la décentralisation des achats courants vers les clients, y compris les transactions de faible valeur à l'échelle nationale. Le Ministère a réduit ce type de transaction de 26 % (soit une réduction de 2 983 transactions relatives aux documents originaux et aux modifications) par rapport à la base de référence de 2008-2009, ce qui a permis à TPSGC de gravir les échelons de la chaîne de valeur et de concentrer son savoir-faire sur des achats plus complexes. On a pu réduire le nombre de transactions de faible valeur en encourageant les ministères à mieux utiliser leurs pouvoirs délégués et en utilisant nos instruments de libre-service préconcurrentiels.
- À l'automne 2010, la schématisation et la simplification des processus relatifs aux approvisionnements de base et normalisés ont été achevées. Un projet pilote à ce sujet a été lancé avec succès en décembre 2010, et les nouveaux processus seront entièrement mis en œuvre à la fin de ce projet.
- TPSGC a également mis en œuvre les nouveaux instruments à l'intention des ministères de Sécurité publique Canada et de la Défense nationale en ce

qui concerne les organismes civils de son portefeuille.

- En 2010, les relations avec la clientèle et la mobilisation de celle-ci ont continué de s'améliorer grâce à des moyens, comme le Groupe consultatif des clients, les plans de mobilisation des clients et le baromètre du service à la clientèle. De plus, des ententes de services ministérielles ont été signées ou négociées avec quatre entités fédérales, et un premier ensemble de normes de service en matière d'approvisionnement a été établi et mis en œuvre.
- TPSGC a continué d'améliorer et de normaliser une variété d'outils électroniques destinés à appuyer les approvisionnements du gouvernement et l'achat de biens et de services. En voici des exemples : l'établissement du numéro d'enregistrement commun pour les fournisseurs à l'échelle du gouvernement du Canada; l'Index des offres à commandes; le Guide d'acquisition d'ordinateur; et les Services professionnels en informatique centrés sur les tâches.
- TPSGC a lancé avec succès le site Web « achatsetventes.gc.ca », ce qui constitue un grand pas vers l'avant en vue d'aider les plus petites entreprises à avoir accès aux possibilités de contrat du gouvernement. Ce site Web, qui compte en moyenne plus de 20 000 visiteurs par mois, a permis d'abaisser les barrières qui limitent les PME. De plus, les entreprises ont vanté ses mérites.

Gestion des biens et des services

TPSGC a achevé la première année de mise en œuvre du plan de gestion des biens et des services triennal qui vise à fournir des méthodes d'approvisionnement plus uniformes en mettant sur pied, à l'échelle du Canada, des processus d'approvisionnement similaires pour un même bien ou service. Au cours de la période de rapport, 14 biens et services ont été examinés. Le Ministère a entièrement intégré les commentaires des PME, les études de marché, l'analyse des approvisionnements et les plans d'achats écologiques au Cadre de gestion des biens et des services. La consultation des fournisseurs de produits et de services novateurs a été effectuée au moyen d'une technologie « fluide » qui a permis de consulter plus de 1 000 fournisseurs et d'intégrer les

renseignements recueillis aux nouvelles stratégies de gestion des biens et des services.

Leçons apprises

La mobilisation du secteur privé et d'autres ministères est essentielle pour faire en sorte que les outils et instruments d'approvisionnement mis en place par TPSGC répondent à leurs besoins, tout en obtenant le meilleur rapport qualité-prix pour l'État. Le travail du Ministère dans le domaine des achats militaires a démontré que la mobilisation rapide dans la définition des exigences est particulièrement essentielle dans le cas des achats importants et complexes. Il permet de planifier à long terme, d'évaluer les risques et d'établir des stratégies d'atténuation, rendant ainsi le processus d'approvisionnement plus efficace.

Les activités de mobilisation, comme l'inclusion de la mobilisation de l'industrie dans tous les principaux processus d'approvisionnement militaire, la communication d'information au début des projets et la tenue des Journées de l'industrie, ont joué un rôle essentiel pour cerner et traiter les enjeux importants pour le secteur privé et les clients ainsi que pour obtenir leur aval à l'égard d'initiatives, comme la SNACN.

2. Gestion des locaux et des biens immobiliers

Grâce à cette activité de programme, TPSGC fournit aux ministères et aux organismes des locaux à bureaux et des locaux partagés, et assure l'intendance de divers ouvrages publics, par exemple des immeubles, des ponts et des barrages, de même que des trésors nationaux tels que la Cité parlementaire et d'autres biens patrimoniaux dans l'ensemble du Canada. TPSGC fournit également aux autres ministères et organismes fédéraux des services d'expertise professionnelle et technique en matière d'immobilier

Dépenses en 2010-2011 — Gestion des locaux et des biens immobiliers			
Ressources financières (en M\$)	Dépenses prévues	Autorisations totales	Dépenses réelles
Dépenses brutes	4 522,5	5 278,9	4 987,4
Moins les recettes disponibles	(2 459,0)	(2 879,3)	(2 770,8)
Dépenses nettes	2 063,5	2 399,6	2 216,6
Remarque : Biens immobiliers : Les dépenses nettes réelles ont été inférieures aux autorisations totales de 159,9 M\$.			
<ul style="list-style-type: none"> De l'écart de 145 M\$ lié aux crédits, un montant de 28 M\$ se rapporte aux niveaux de financement réduits à la suite des plans de réalisation révisés. Le solde, qui comprend les régimes d'avantages sociaux des employés, est attribuable en grande partie à la nature incontrôlable et imprévisible des activités immobilières, comme les fluctuations dans le prix des biens et services et l'utilisation des services publics, la volatilité du marché immobilier, les conditions météorologiques et les calendriers de réalisation de projets révisés. La grande partie de l'écart de 14,9 M\$ restant lié au fonds renouvelable des services professionnels et techniques est attribuable à une majoration supérieure et à des recouvrements plus élevés que prévu. 			
Sommets du G8 et du G20 : Les dépenses réelles ont été inférieures aux autorisations totales de 23 M\$, ce qui est principalement attribuable aux changements et aux économies dans la coordination des événements et à la non-utilisation des fonds de prévoyance			

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

Ressources humaines – 2010-2011	Nombre prévu	Nombre réel	Différence
ETP*	3 672	3 688	16

SECTION II — ANALYSE DES ACTIVITÉS DE PROGRAMMES PAR RÉSULTAT STRATÉGIQUE

Résultats escomptés	Indicateurs de rendement	Objectifs	Sommaire du rendement
Gestion des locaux et des biens immobiliers			
Les organisations fédérales disposent d'installations sécuritaires, saines et abordables qui appuient la prestation efficace de leurs programmes et services par des investissements prudents et une gestion avisée des biens immobiliers fédéraux dont TPSGC a la garde.	Nombre d'incidents graves liés à la santé et à la sécurité survenus dans les locaux, par année	Moins de cinq d'ici le 31 mars 2011	État : Entièrement atteint On compte actuellement quatre incidents graves; la tendance se maintient donc à moins de cinq incidents par année depuis 2006.
	Pourcentage de locaux à bureaux appartenant à l'État qui sont vacants et commercialisables (taux d'inoccupation commercialisable)	Inférieur ou égal à 3,5 % d'ici le 31 mars 2011	État : Dépassé La baisse du taux d'inoccupation commercialisable par rapport au taux de 2009-2010 (4,7 %) est principalement attribuable au retrait d'un grand immeuble vacant jugé inadéquat à l'occupation et qui sera démolé.
	Pourcentage de la recapitalisation réelle par rapport à la recapitalisation financée	*90 % d'ici le 31 mars 2011 *L'objectif a été rajusté à 80 % en raison de l'augmentation de 20 % de l'autorisation de report de capital (100 %-20 %=80 %).	État : Dépassé Résultats réels : 90,7 % Le rendement atteint en 2010-2011 est meilleur que celui de l'exercice précédent en raison de l'augmentation des efforts déployés pour prévoir la capacité nécessaire afin de réaliser les projets. (Les résultats de 2009-2010 étaient de 88,8 %.)
Les organisations fédérales ont accès à des services immobiliers souples et économiques qui appuient la prestation efficace de leurs programmes et de leurs services.	Pourcentage des projets immobiliers d'une valeur supérieure à 1 M\$ qui respectent les délais, la portée et le budget établis	90 % d'ici le 31 mars 2011	État : Dépassé Le Ministère a obtenu un résultat de 96 % et a constamment dépassé l'objectif tout au long de l'exercice. Depuis 2007, il a respecté ou dépassé l'objectif chaque trimestre, sauf un. Le résultat actuel est le meilleur résultat que le Ministère a obtenu jusqu'à maintenant.
	Pourcentage des projets de la VPLT qui respectent les délais, la portée et le budget établis	100 % d'ici le 31 mars 2011	État : Atteint en grande partie La DGCP a obtenu un résultat de 95 % et a réalisé les projets de la VPLT avec grand succès.
PAI			
TPSGC effectue des investissements prudents en vue de prolonger la vie utile de ses infrastructures en accélérant les projets de réparation et de rénovation de ses immeubles et de ses ponts.	Pourcentage de projets du PAI achevés, selon un ordre de priorité établi le 30 septembre 2010	Plus de 95 % d'ici le 31 mars 2011	État : Dépassé Selon l'ordre de priorité établi le 30 septembre 2010, 97,6 % du financement du PAI a été utilisé.
Les organisations fédérales reçoivent des services de gestion immobilière à l'appui de leurs engagements dans le cadre du PAE.	Pourcentage des fonds destinés au PAE affectés à la prestation de services immobiliers	Plus de 95 % d'ici le 31 mars 2011	État : Dépassé Financement du PAE d'autres ministères dépensé : 97,4 %

Sommaire du rendement et analyse des activités de programme

Réalisations importantes

En 2010-2011, TPSGC a continué de jouer un rôle important dans la mise en œuvre du PAE. Il a investi près de 193 M\$ dans ses immeubles et ses ponts, a fait progresser les travaux de restauration du Manège militaire de Québec et a contribué à l'assainissement des sites contaminés fédéraux. Pendant les deux années de mise en œuvre du PAE, le Ministère a accéléré les travaux de réparation et de rénovation visant 300 immeubles, a amélioré l'accessibilité de 194 immeubles pour la population canadienne, a procédé à la réfection de quatre ponts et a réparé en partie la route de l'Alaska.

TPSGC a également fourni des services immobiliers d'une valeur de plus de 550 M\$ aux autres ministères et organismes et a aidé ces derniers à réaliser leurs projets d'infrastructure dans le cadre du PAE (208 M\$ en 2009-2010 et 343 M\$ en 2010-2011).

Pour améliorer le rendement de ses activités, le Ministère a effectué une DP concurrentielle pour acquérir des processus de gestion des biens immobiliers qui répondent aux normes de l'industrie et qui sont appuyés par une solution immobilière entièrement intégrée appelée PTASBI. Cette solution intégrée, qui remplacera 22 systèmes en place, permettra de réduire les coûts opérationnels, d'améliorer les rapports administratifs et de disposer d'un processus décisionnel amélioré. D'autres ministères pourront utiliser la solution immobilière intégrée, qui s'appellera NOVUS, afin de faciliter la modernisation de leurs processus et de leurs systèmes immobiliers. Le 22 mars 2011, après un processus d'évaluation exhaustif, un contrat a été attribué pour la prestation des services nécessaires à la mise en œuvre de la solution NOVUS. Ce projet est actuellement dans sa phase de définition, au cours de laquelle TPSGC définit les complexités de la transformation des activités, réduit les risques liés à la mise en œuvre de la solution NOVUS et veille à ce que le projet soit réalisé dans le respect des délais et du budget. TPSGC tentera ensuite d'obtenir l'approbation du SCT afin de mettre en œuvre la solution NOVUS.

Les contrats de construction et de réaménagement pour neuf immeubles dans l'ensemble du pays comprennent :

- La construction de trois immeubles à bureaux à des fins locatives est en cours dans le SCN, plus particulièrement à Gatineau. Ces immeubles permettront à TPSGC de respecter son engagement quant à la répartition des locaux de 75:25 dans le SCN entre l'Ontario et le Québec d'ici 2013. De plus, cela entraînera une diminution de la demande de locaux à bureaux au centre-ville d'Ottawa et permettra au Ministère d'accélérer les grands projets de réaménagement et de rénovation, de regrouper les employés d'un même ministère qui travaillent actuellement à des endroits différents et de répondre aux besoins d'un maximum de ministères qui doivent s'installer près du centre-ville d'Ottawa, en procurant à ceux-ci un loyer concurrentiel.
- D'autres projets sont en cours dans le SCN, notamment la construction d'un nouvel immeuble au Train Yards d'Ottawa, l'acquisition et le réaménagement du Campus Carling pour y installer le quartier général du MDN à Ottawa, et le réaménagement de l'édifice Lorne, situé sur la rue Elgin, à Ottawa.
- La construction d'un nouvel immeuble fédéral à Québec a été approuvée et est en cours, de même que la construction des quartiers généraux des Divisions E et H de la Gendarmerie royale du Canada à Surrey, en Colombie-Britannique, et à Dartmouth, en Nouvelle-Écosse, respectivement.

Le Ministère a étudié des mécanismes visant à améliorer sa capacité de prestation de services par l'intermédiaire d'ententes d'exécution par des tiers, et a conçu des outils d'investissement qu'il doit encore parfaire. Ces outils seront définitivement intégrés à la série de politiques sur les biens immobiliers au cours de 2011-2012.

Un plan intégré et détaillé triennal de gestion des ressources humaines a été élaboré en vue de régler la question de la capacité à l'interne, d'améliorer le maintien en poste des employés, de favoriser une culture d'apprentissage et de mettre en œuvre la planification de la relève.

Le Ministère a réussi à gérer les relations avec sa clientèle en appliquant un modèle de mobilisation proactive des clients, qui consiste à organiser fréquemment des réunions avec les clients pour discuter des priorités et des questions stratégiques, et de la prestation générale liée aux programmes immobiliers des clients. De nombreuses initiatives, comme les normes de service et l'amélioration des rapports présentés aux clients, stimulent depuis un certain temps la fonction de gestion des relations avec la clientèle.

Le Ministère a continué de mettre en œuvre la VPLT en vue de la réhabilitation des édifices du Parlement dans le respect des délais et du budget.

L'aménagement des installations, comme l'édifice La Promenade et l'édifice situé au 1, rue Wellington, a été achevé pour permettre la réinstallation des parlementaires, du personnel et des services de soutien opérationnel de l'édifice de l'Ouest. Ce dernier a été libéré en janvier 2011, ce qui a permis à TPSGC de commencer d'importants travaux de réhabilitation, y compris la construction d'un bâtiment intercalaire qui ajoutera 50 % plus de locaux à l'édifice existant. Les travaux de construction de l'édifice situé au 180, rue Wellington ont également commencé, ce qui permettra de vider plus facilement l'édifice de l'Est en vue de sa restauration. Les travaux de planification et de conception associés à la réinstallation permanente de la salle de la Confédération de l'édifice de l'Ouest dans l'édifice situé au 144, rue Wellington (ancien édifice de la Banque de Montréal) ont également été achevés. Enfin, les travaux visant à stabiliser l'édifice de l'Est, l'édifice du Centre et l'édifice de la Confédération se sont poursuivis dans le respect des délais et du budget.

En ce qui concerne la Cité parlementaire, les réparations effectuées sur les tours Nord de l'édifice de l'Ouest ont permis d'obtenir un aperçu intéressant de la stabilité sismique, du nettoyage de la maçonnerie et de l'écoulement de l'eau. Ces renseignements s'avéreront utiles à mesure que des travaux de réhabilitation plus importants seront entrepris.

Leçons apprises

La mise sur pied et le maintien d'une équipe solide à l'échelle nationale, composée de représentants de toutes les directions générales et de toutes les régions, ont permis de faire en sorte que le Ministère s'acquitte de l'engagement qu'il a pris dans le cadre du PAE. Cette équipe a su éliminer les barrières entre les directions générales, les secteurs et les régions, et créer une synergie et des alliances stratégiques, assurant ainsi l'adoption d'une approche nationale à l'égard de la réalisation du PAE. Compte tenu de sa réussite, cette approche servira de modèle pour la gestion des futurs programmes de biens immobiliers à l'échelle nationale.

Une approche axée sur les secteurs d'activité et une collaboration entre les régions permettent à TPSGC de se concentrer sur des secteurs d'activité précis (ou sur certaines catégories de biens immobiliers, comme les laboratoires et les unités protégées) à l'échelle de tous les ministères, fournissant ainsi au gouvernement du Canada des moyens uniformes pour la réalisation et l'établissement de rapports dans ces différents secteurs. Par cette approche, le Ministère a vu, en 2010-2011, une occasion de réaliser des gains d'efficacité dans la réalisation des projets de laboratoire dans l'ensemble du Canada, en échangeant des pratiques exemplaires et des ressources. Cette approche a permis à TPSGC de réaliser plus efficacement ses projets au moyen d'une approche conception-construction commune, de mieux répartir sa capacité entre les régions et de faire profiter ses clients des économies de coûts connexes.

La réalisation du PAE a permis à TPSGC de démontrer les avantages de la planification de projets coordonnée à l'échelle du gouvernement pour les ministères. Le peaufinage de cette approche, préférablement avant le début du nouvel exercice, permettra au Ministère d'être plus stratégique en assurant l'affectation des ressources requises et une meilleure planification quant à la façon et au moment d'entreprendre les travaux, ce qui se traduira par l'amélioration des services offerts dans l'ensemble du gouvernement.

De plus, deux grands projets de l'État achevés cet exercice ont permis d'acquérir une expérience de grande valeur. En recourant à la gestion de la construction pour effectuer les travaux relatifs aux salles de réunion de l'édifice du 1, canal Rideau, le Ministère a démontré les avantages liés à la mise à profit du savoir-faire du secteur privé, si bien que cette manière est maintenant appliquée dans le cadre du projet de réhabilitation de l'édifice de l'Ouest

ainsi que des projets de l'édifice Wellington, de l'ancien édifice de la Banque de Montréal et de l'édifice de l'Est. La réinstallation de parlementaires depuis l'édifice de l'Ouest vers l'édifice La Promenade, qui a été rénové récemment, servira de base aux réinstallations futures depuis les édifices de l'Est et du Centre.

3. Receveur général du Canada

Cette activité de programme assure la gestion des opérations du Trésor fédéral et de la préparation des comptes du Canada. Elle offre un système facultatif de gestion financière, de même que des services d'imagerie documentaire et de paiement de factures.

2010-2011 — Receveur général du Canada			
Ressources financières (en M\$)	Dépenses prévues	Autorisations totales	Dépenses réelles
Dépenses brutes	142,3	154,4	148,3
Moins les recettes disponibles	(13,1)	(28,5)	(28,5)
Dépenses nettes	129,2	126,0	119,9

Remarque : Les dépenses réelles ont été inférieures aux autorisations totales, ce qui est principalement attribuable aux économies réalisées par le niveau d'inscription plus élevé que prévu au dépôt direct et aux retards dans la dotation et les initiatives axées sur les systèmes.

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

Ressources humaines – 2010-2011	Nombre prévu	Nombre réel	Différence
ETP*	552	410,5	(141,5)

Remarque : Le nombre d'ETP pour le Receveur général dans le RPP 2010-2011 étaient erronés (le nombre d'ETP prévu aurait dû être 437 et non 552, comme indiqué). L'erreur a été corrigée dans le RPP 2011-2012. La différence réelle est de 26 plutôt que 141,5.

Résultats escomptés	Indicateurs de rendement	Objectifs	Sommaire du rendement
L'ensemble des paiements versés au nom du gouvernement ont été émis en temps opportun, et des rapports détaillés sur les versements ainsi que des rapports de comptabilité centrale ont été établis	Pourcentage de rapprochement des dépôts versés au crédit du receveur général réalisé dans un délai de deux jours ouvrables.	95 % d'ici le 31 mars 2011	État : Dépassé 98,8 % de tous les dépôts versés au crédit du receveur général ont été rapprochés dans un délai de deux jours ouvrables.
	Pourcentage de paiements émis par le receveur général dans les délais prescrits.	99,99 % d'ici le 31 mars 2011	État : Atteint en grande partie Des 297 millions de paiements émis en 2010-2011, des incidents relatifs à 77 000 paiements ont été signalés, pour un résultat de 99,97 %.
L'intégrité du Trésor et des comptes du Canada est préservée au nom de la population canadienne.	Nombre de problèmes relatifs à la vérification des comptes publics qui ont été soulevés par le Bureau du vérificateur général du Canada en ce qui concerne les fonctions du receveur général relatives au Trésor et aux comptes du Canada.	0 d'ici le 31 mars 2011	État : Entièrement atteint Aucun problème n'a été soulevé par le Bureau du vérificateur général du Canada en ce qui concerne le Trésor ou les comptes du Canada.

Sommaire du rendement et analyse des activités de programme

Réalisations importantes

TPSGC a exercé les fonctions essentielles à la réalisation de la mission. Pour ce faire, il a géré les opérations du Trésor fédéral en émettant et en réglant plus de 297 millions de paiements, et en recouvrant les recettes pour le compte de tous les ministères (l'équivalent de 2,18 billions de dollars en flux de trésorerie), a tenu à jour les comptes du Canada, a établi les états mensuels des opérations financières du gouvernement et a préparé les Comptes publics du Canada annuels. En outre, il a continué d'offrir aux ministères un système facultatif de gestion financière, soit le Système financier ministériel commun, et un service d'imagerie pour le paiement des factures. Un partenariat a été établi pour concevoir trois nouveaux modules (gestion du matériel, gestion des biens et gestion des salaires) et les intégrer au Système. La Direction des accords bancaires a géré le recouvrement des fonds au nom de quatre ministères importants, dont le volume des 1,5 million d'opérations était estimé à 649 M\$.

TPSGC a recueilli des données sur les exigences opérationnelles et a évalué les possibilités d'amélioration des services de tous les grands ministères pour une série de services bancaires clés, qu'il s'agisse d'opérations bancaires étrangères, de paiements à l'aide d'Interac en ligne et par échange de données informatisées ou du service du bouton d'achat du receveur général. Le Ministère a également lancé le Projet de remaniement des recettes du receveur général, dans le cadre duquel on examinera d'un œil critique la façon dont le receveur général recueille les fonds publics au nom du gouvernement. Pour la décennie à venir, l'objectif consiste à simplifier les opérations et à accroître l'efficacité. Dans le cadre de ce projet, des consultations ont été menées auprès du secteur bancaire afin d'évaluer si l'approche du Ministère concernant la modernisation des processus de réception et de collecte correspondait aux tendances et aux pratiques exemplaires de l'industrie. Enfin, en partenariat avec le ministère des Finances, le Ministère a conclu un protocole d'entente avec les institutions financières adhérentes du Canada afin

que le gouvernement recouvre environ 7 M\$ en économies annuelles dans un contexte de réduction budgétaire considérable.

TPSGC a réalisé la première année d'une initiative de trois ans qui vise à simplifier et à automatiser les processus opérationnels de remboursement, de règlement et de rapprochement du receveur général, ainsi qu'à regrouper les fonctions dans les systèmes de trésorerie centraux. Jusqu'à maintenant, il a ciblé et évalué de nouveaux processus de rapprochement, et a entrepris la mise en œuvre de ceux-ci, en tirant profit des fonctions d'automatisation, dans la mesure du possible.

Dans l'optique d'atteindre son objectif consistant à évaluer et à améliorer l'architecture de sécurité soutenant les systèmes du receveur général, TPSGC a réalisé un examen interne. Ce dernier a permis au receveur général de cibler les possibilités de renforcement de la sécurité des systèmes et d'entreprendre l'élaboration d'une stratégie à long terme visant à améliorer les contrôles des systèmes, au besoin.

À la suite d'un examen mené par un tiers en 2009-2010 sur les contrôles internes des systèmes centraux du receveur général, TPSGC a poursuivi la mise en œuvre de son plan d'action, lequel vise à apporter les améliorations mineures relatives aux processus et aux systèmes, ainsi qu'à combler les lacunes sur le plan documentaire.

Leçons apprises

Compte tenu de la complexité de la mise en œuvre de l'entente sur les opérations bancaires étrangères du Ministère, et en vue de mieux expliquer le processus d'augmentation de la couverture des services à l'échelle mondiale pour les ambassades, les missions et le personnel canadiens, il a été établi que les prochains critères de réussite devront reposer sur une meilleure stratégie de mobilisation, qui commencera plus tôt au cours du processus et qui se poursuivra tout au long de celui-ci. Les exigences opérationnelles devront être consignées clairement et bien comprises par tous les intervenants, et des stratégies d'atténuation des risques renforcées devront être élaborées afin de gérer les changements qui pourraient survenir dans l'environnement opérationnel.

Un certain nombre de problèmes se sont présentés durant la mise en œuvre d'une nouvelle méthode de distribution des chèques papier du gouvernement du Canada mise à l'essai entre mai 2010 et février 2011. Des rajustements ont donc dû être apportés au processus afin de veiller à ce que les calendriers de distribution soient respectés pour les paiements devant être émis rapidement. Tout plan futur pouvant

avoir une incidence sur les autres ministères et la population canadienne comprendra des aspects concernant la mobilisation et les communications, afin d'éviter les problèmes imprévus et de s'assurer que le gouvernement du Canada interviendra de façon coordonnée.

4. Services d'infrastructure des technologies de l'information

Cette activité de programme fournit le leadership nécessaire aux initiatives pangouvernementales de transformation des technologies de l'information. TPSGC collabore étroitement avec les organisations fédérales clientes afin de comprendre leurs besoins en matière de technologie de l'information et de répondre à ceux-ci, tout en offrant des services et des solutions de technologie de l'information protégés. Cette activité comprend le courtage, l'élaboration ou la gestion de produits et de services d'informatique répartie, de centres de données, de télécommunications et de sécurité des technologies de l'information.

Dépenses en 2010-2011 — Services d'infrastructure des technologies de l'information			
Ressources financières (en M\$)	Dépenses prévues	Autorisations totales	Dépenses réelles
Dépenses brutes	410,5	430,9	433,5
Moins les recettes disponibles	(400,4)	(393,4)	(399,8)
Dépenses nettes	10,1	37,5	33,7

Remarque : Les dépenses nettes réelles ont été inférieures aux autorisations totales pour la portion des crédits; cela est principalement attribuable au fait que les recettes prévues à la Direction générale (entre les activités de programme) n'ont pas été obtenues comme prévu, ce qui a entraîné un manque à gagner dans l'activité de programme liée aux services d'infrastructure des technologies de l'information, ainsi qu'un surplus dans l'activité de programme des services internes.

Les dépenses nettes réelles ont été inférieures aux autorisations totales pour le fonds renouvelable, ce qui est attribuable à l'utilisation de seulement 1,1 M\$ du déficit autorisé de 5,7 M\$ (portion non utilisée de 4,6 M\$). L'autorisation utilisée a été inférieure aux prévisions en raison de l'accroissement du volume d'activités.

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

Ressources humaines – 2010-2011	Nombre prévu	Nombre réel	Différence
ETP*	1 104	1 085,5	(18,5)

Remarque : La différence entre le nombre prévu et le nombre réel d'ETP est principalement attribuable aux retards dans la dotation.

Résultats escomptés	Indicateurs de rendement	Objectifs	Sommaire du rendement
<p>Les organisations fédérales ont accès à des services fiables et novateurs pour :</p> <ul style="list-style-type: none"> la gestion des ordinateurs de bureau et des centres de dépannage; l'hébergement d'applications, la gestion du stockage et la prestation des services Web; la conception de solutions de télécommunications globales. 	<p>Pourcentage moyen des niveaux de service respectés sur le plan de la disponibilité opérationnelle dans quatre secteurs d'activité (services d'informatique répartie, services de centres de données, sécurité des technologies de l'information et télécommunications).</p>	<p>95 % d'ici le 31 mars 2011</p>	<p>État : Dépassé</p> <p>Le pourcentage moyen des niveaux de service respectés dans quatre secteurs d'activité en 2010-2011 s'élevait à 99,9 %.</p>

Résultats escomptés	Indicateurs de rendement	Objectifs	Sommaire du rendement
De plus, grâce à des services en ligne rapides, fiables et sécuritaires, les organisations fédérales, la population canadienne et les entreprises peuvent accéder efficacement aux programmes, aux services et aux renseignements du gouvernement.			

Sommaire du rendement et analyse des activités de programme

Réalisations importantes

La réduction des prix des fournisseurs, jumelée à la mise en place de nouvelles technologies et à la mise en œuvre de la baisse des prix, a entraîné une augmentation de l'utilisation de l'infrastructure partagée. Une part importante de cette augmentation a été observée dans les domaines des services par satellite et des téléconférences, où le Ministère a obtenu d'importantes réductions de prix, notamment dans les domaines des services de téléphone cellulaire du gouvernement, des services téléphoniques sans frais, du Réseau de la Voie de communication protégée et du Service de câblage géré par le gouvernement.

TPSGC a travaillé en collaboration avec le ministère de la Citoyenneté et de l'Immigration ainsi que Ressources humaines et Développement des compétences Canada dans le cadre du Réseau de la Voie de communication protégée, un grand projet de transformation des télécommunications. Il a sélectionné un certain nombre de fournisseurs et achèvera le processus d'approvisionnement en 2011-2012.

En collaboration avec plus de 20 ministères, une étude de faisabilité des centres de données a été réalisée en avril 2011. Cette étude d'une durée de 17 mois, soit l'analyse la plus exhaustive des services de centres de données effectuée par le gouvernement du Canada, recommandait des possibilités et des approches concernant le regroupement des centres de données et l'établissement d'un modèle de prestation de services optimal permettant d'assurer une efficacité maximale.

En décembre 2010, le Ministère a attribué un contrat en vue d'acquérir auprès du secteur privé une nouvelle capacité concernant les centres de données d'ici 2013. L'attribution de ce contrat a permis de clore un processus d'invitation à soumissionner d'une durée d'un an, réalisé en collaboration par TPSGC, l'Agence du revenu du Canada et la Banque du Canada. L'augmentation de la superficie occupée par les centres de données dans la région de la capitale nationale jettera les bases des prochaines initiatives de regroupement.

Le Projet de renouvellement de l'authentification électronique, dirigé par la Direction du dirigeant principal de l'information (DPPI) du SCT, propose une approche progressive pour le remplacement du service de laissez-passer électronique actuel relativement à l'authentification en ligne. Lors de la première phase de ce projet, achevée en 2010-2011, on a remplacé l'Infrastructure à clés publiques par un service provisoire plus économique appelé Clé d'accès, lequel est fondé sur les pratiques reconnues de l'industrie. Tous les programmes ministériels des clients utilisant le laissez-passer électronique ont été transférés avec succès vers ce nouveau service.

Le service Gestion des justificatifs internes, un Service d'enregistrement et d'administration des justificatifs en ligne qui offre des fonctions libre-service aux employés pour la création et la gestion de leur justificatif basé sur l'identité, appelé maCLÉ, a été mis en œuvre dans presque tous les ministères et toutes les organisations. Tout au long de l'exercice financier, le Ministère a fait participer et a soutenu activement la DPPI du SCT dans l'élaboration d'une stratégie pangouvernementale visant à établir un cadre pour l'infrastructure protégée. Ce cadre abordera des domaines comme l'échange d'information protégée, la défense périphérique et la cybersécurité.

TPSGC a réalisé une étude sur la stratégie préliminaire associée aux ordinateurs de bureau et a poursuivi la mobilisation préliminaire des industries auprès des associations de l'industrie.

TPSGC a en outre achevé plusieurs projets pilotes relatifs à l'environnement de bureau de l'avenir, comme l'investigation informatique pour le système de gestion électronique des documents et des dossiers du gouvernement du Canada (SGDDEGC) 2.0 en collaboration avec Santé Canada, le modèle SaaS pour le SGDDEGC 2.0 en partenariat avec l'École de la fonction publique du Canada, le SCT, et le ministère de la Justice, ainsi que la plateforme sécurisée pour le déploiement d'applications (PSDA) pour le MDN. Le projet de livraison d'une plateforme sécurisée pour les applications a également été mis en œuvre au sein de Sécurité publique Canada.

Leçons apprises

La réussite du programme de technologie de l'information du gouvernement dépend d'une étroite collaboration avec la DPPI du SCT et les autres ministères. Cette collaboration dans l'ensemble du gouvernement est importante pour s'assurer que les services partagés de technologie de l'information demeurent harmonisés aux objectifs et aux priorités du gouvernement. La planification à long terme, appuyée par un plan et une politique de saine gestion financière, est essentielle à la mise en œuvre réussie des services communs de technologie de l'information.

Dans un contexte technologique au sein duquel les technologies de l'information évoluent rapidement, une stratégie d'investissement solide en matière de technologie de l'information et un plan d'innovation doivent être en place, afin de tirer parti des avancées technologiques réalisées en vue d'optimiser la technologie de l'information du gouvernement.

5. Administration de la paye et des pensions fédérales

Cette activité de programme vise la gestion du versement des salaires et des pensions du gouvernement.

Dépenses de 2010-2011 — Administration de la paye et des pensions fédérales			
Ressources financières (en M\$)	Dépenses prévues	Autorisations totales	Dépenses réelles
Dépenses brutes	148,2	161,5	156,7
Moins les recettes disponibles	(103,8)	(109,7)	(109,7)
Dépenses nettes	44,4	51,8	46,9
Remarque : Les dépenses réelles ont été inférieures aux autorisations totales, ce qui est principalement attribuable aux retards dans l'octroi d'un contrat important dans le cadre du Projet de modernisation des services et des systèmes de paye et à la complexité de la mise en œuvre du Projet de modernisation des services et des systèmes de pensions du gouvernement du Canada.			

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

Ressources humaines – 2010-2011	Nombre prévu	Nombre réel	Différence
ETP*	1 009	1 309	300
Remarque : La différence entre le nombre prévu et le nombre réel d'ETP est principalement attribuable à la capacité accrue associée à la mise en œuvre de deux grands projets de l'État, c'est-à-dire le Projet de modernisation des services et des systèmes de paye et le Projet de modernisation des services et des systèmes de pensions.			

Résultats escomptés	Indicateurs de rendement	Objectifs	Sommaire du rendement
Le gouvernement dispose de systèmes et de processus centraux fiables pour l'administration de la paye et des pensions, et bénéficie du soutien d'experts grâce aux conseils et à la formation sur la rémunération.	Pourcentage de mouvements de paye traités à l'intérieur des délais établis.	95 % d'ici le 31 mars 2011	État : Dépassé En 2010-2011, les mouvements de paye ont été traités dans les délais établis dans 95,7 % des cas.
	Coût unitaire par compte de paye.	Inférieur ou égal à 101,59 \$ d'ici le 31 mars 2011	État : Dépassé Le coût unitaire par compte se chiffrait à 97,91 \$ pour l'exercice 2010-2011.

Résultats escomptés	Indicateurs de rendement	Objectifs	Sommaire du rendement
	Pourcentage des mouvements de pension au titre du Régime de pensions de retraite de la fonction publique et du Régime de pensions des Forces canadiennes traités dans les délais prescrits.	95,5 % d'ici le 31 mars 2011	État : Atteint en grande partie En 2010-2011, les mouvements de pension au titre du Régime de pensions de retraite de la fonction publique et du Régime de pensions des Forces canadiennes ont été traités dans les délais établis dans 86,1 % des cas. L'objectif n'a pas été atteint principalement en raison des retards opérationnels attribuables aux activités de transformation des pensions.
	Coût unitaire par compte de pension.	Inférieur ou égal à 140,51 \$ d'ici le 31 mars 2011	État : Dépassé Le coût unitaire par compte de pension se chiffrait à 123,06 \$. Par une surveillance et un contrôle rigoureux des coûts, l'objectif fixé à 140,51 \$ a été dépassé.
Le système de paye est fiable.	Nombre d'incidents opérationnels liés au système qui ont une influence sur le versement de la paye.	0 d'ici le 31 mars 2011	État : Atteint en grande partie Trois incidents opérationnels liés au système ayant une incidence sur le versement de la paye ont été relevés, mais ceux-ci n'ont pas touché un grand nombre de versements et ont tous été résolus rapidement.
Les systèmes des pensionnés du compte de pensions de retraite de la fonction publique et du compte de pension de retraite des Forces canadiennes sont fiables.	Nombre d'incidents opérationnels liés aux systèmes qui ont une incidence sur le paiement des pensions.	0 d'ici le 31 mars 2011	État : Entièrement atteint Aucun incident opérationnel lié aux systèmes ayant une incidence sur le paiement des pensions n'a été relevé durant l'exercice 2010-2011.

Sommaire du rendement et analyse des activités de programme

Réalizations importantes

En 2010-2011, TPSGC a mis en œuvre 105 conventions collectives et a mis à niveau le système de paye par suite de 14 changements apportés aux politiques et de quatre changements apportés aux taux d'assurance, et ce, dans les délais prescrits par la loi. Au cours de l'exercice, TPSGC a continué de réaliser les principales initiatives de transformation visant à changer et à moderniser ses opérations, tout en assurant la fiabilité et la stabilité de ces dernières.

Lors de la phase de définition du Projet de modernisation des services et des systèmes de paye, le Ministère a achevé un certain nombre d'activités clés qui faciliteront l'éventuelle amélioration de la fiabilité du système de paye. Les principales activités associées au processus d'approvisionnement visant l'acquisition d'un intégrateur de systèmes et d'une

solution de paye commerciale, dont le processus de DP et l'évaluation des propositions, ont été achevées. De plus, les intervenants ont commencé à participer à la transformation des activités. Le Ministère a entrepris les principales activités de transformation liées au Projet de regroupement des services de paye en 2010-2011. Les processus de dotation visant à pourvoir des postes au Centre d'expertise situé à Miramichi, au Nouveau-Brunswick, ont été lancés, un processus de demande de renseignements concernant des locaux à bureaux pour la première phase du Projet a été achevé, et un modèle de prestation de services a été défini pour le Centre d'expertise. Des comités de gouvernance ont été mis sur pied dans le cadre des deux projets. À l'échelle du gouvernement, des stratégies de planification et de dotation visant à assurer la durabilité des services de paye ont été élaborées et mises en œuvre.

En 2010-2011, TPSGC a poursuivi la mise à l'essai de la composante la plus importante et la plus complexe du nouveau système de pensions – la nouvelle fonction de base pour les services des participants actifs (cotisants) – dans le cadre du

Projet de modernisation des services et des systèmes de pensions. En raison des retards dans la livraison d'une solution stable par le fournisseur, le Ministère a reporté la mise en œuvre de cette composante jusqu'en avril 2011. Par conséquent, l'achèvement complet du Projet a été reporté de douze mois. Des stratégies sont en place afin de réduire ce délai de huit mois, afin que le Projet soit achevé à l'automne 2012. De plus, comme certaines activités ont été reportées et que des solutions de remplacement aboutissant aux mêmes résultats finaux ont été élaborées, le Ministère s'attend à ce que le Projet soit mis en œuvre dans le respect du budget.

En 2009-2010, TPSGC devait centraliser trois services – Droit aux prestations de retraite, Droit aux prestations de retraite des survivants et Soutien de l'employeur – dans le cadre du Projet de centralisation de la prestation des services de pension. Comme ces services dépendaient de la mise en place de la nouvelle fonction de base à l'intention des cotisants, le Ministère a reporté leur centralisation jusqu'en avril 2011.

L'initiative d'amélioration de la qualité des données de TPSGC a permis d'examiner et de corriger 5 177 des 21 107 comptes visés par celle-ci. L'objectif de 4 900 comptes a donc été dépassé de 5,65 %. Cette initiative en cours contribue à l'amélioration de l'intégrité des données sur la paye et à l'exactitude des cotisations de retraite portées au crédit des caisses de retraite de la fonction publique.

En 2010-2011, les activités de transformation du Ministère étaient toujours axées sur les répercussions de la gestion du changement sur les ressources humaines. Un certain nombre d'activités de gestion du changement ont été réalisées au Centre des pensions de la fonction publique, situé à Shediac, au Nouveau-Brunswick. Des séances de groupes de discussion formés d'employés et des sondages ont été menés deux fois par mois afin d'évaluer la mesure

dans laquelle l'organisation avait adopté la nouvelle technologie et réalisé des gains d'efficacité grâce à celle-ci, ainsi que le niveau de stress et de préparation au changement au sein de l'organisation. Des activités de bilan de santé ont été réalisées afin de faciliter la détermination et la correction des lacunes, ainsi que de favoriser la réussite des employés et de l'organisation. De plus, un plan d'action de gestion du changement à jour a été élaboré.

Selon le Rapport sur les plans et les priorités de 2010-2011, l'utilisation des applications Web de la rémunération devait permettre de réaliser des économies d'environ 155 tonnes de papier en 2010-2011, mais il s'agissait d'une erreur. L'objectif réel était de 62,5 tonnes de papier et les économies réalisées ont été de 57,3 tonnes.

Leçons apprises

Dans le cadre du Projet de centralisation de la prestation des services de pension, il a été établi que la participation active des intervenants était essentielle à la réussite globale de la centralisation des autres services. Les efforts considérables déployés en vue de gérer la participation des intervenants se sont poursuivis lors de la mise sur pied de groupes de consultation. La vision et le plan associés à chaque nouveau service ont été communiqués fréquemment, et les rôles et responsabilités de chaque partie ont été définis clairement.

De plus, un investissement initial accompagné d'un calendrier concret de remboursement des économies, des responsabilités clairement définies, une planification solide établissant clairement les résultats, une approche de mise en œuvre progressive et des échéanciers réalistes sont essentiels à la réussite du projet.

6. Gestion et services linguistiques

Cette activité de programme traite du rôle que joue le Bureau de la traduction en sa qualité d'autorité du gouvernement en matière de terminologie et de services linguistiques ayant le mandat d'établir, de normaliser et de diffuser la terminologie. En outre, le Bureau s'assure qu'il existe un bassin viable et fiable de ressources linguistiques compétentes pour répondre aux besoins linguistiques du gouvernement et appuyer le programme économique et social du Canada. Le Bureau de la traduction, seul fournisseur interne de services linguistiques au gouvernement, offre aux organismes fédéraux une vaste gamme de solutions linguistiques, comme des services de traduction, d'interprétation et de terminologie. Ce programme découle de la *Loi sur le Bureau de la traduction*.

Dépenses de 2010-2011 — Gestion et services linguistique			
Ressources financières (en M\$)	Dépenses prévues	Autorisations totales	Dépenses réelles
Dépenses brutes	294,3	295,2	289,2
Moins les recettes disponibles	(221,9)	(214,1)	(214,9)
Dépenses nettes	72,5	81,1	74,3
Remarque : Les dépenses nettes réelles ont été inférieures aux autorisations totales de 6,8 M\$ principalement pour les raisons suivantes :			
<ol style="list-style-type: none"> 1) Le fonds renouvelable n'a utilisé que 0,4 M\$ de son déficit autorisé de 3,9 M\$ (portion non utilisée de 3,5 M\$). Les investissements ont été réduits ou annulés conformément aux projections de recettes révisées, dans le but de réduire les dépenses totales. Toutefois, les recettes ont augmenté vers la fin de l'année, ce qui a entraîné un déficit moins élevé. 2) Les paiements de contribution dans le cadre du Programme de renforcement du secteur langagier n'ont pas été effectués en entier en raison de retards dans la réalisation du programme attribuables à l'état de préparation des bénéficiaires à recevoir et à entreprendre l'initiative, ce qui a entraîné des dépenses moins élevées que prévu (portion non utilisée de 0,7 M\$). 3) Le solde s'explique par le financement mis de côté pour couvrir les obligations prévues dans les régimes d'avantages sociaux des employés. 			

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

Ressources humaines – 2010-2011	Nombre prévu	Nombre réel	Différence
ETP	1 700	1 708	8

Résultats escomptés	Indicateurs de rendement	Objectifs	Sommaire du rendement
Le Parlement et les organisations fédérales sont en mesure de garantir l'égalité des deux langues officielles, de respecter leurs obligations en la matière et d'utiliser des langues non officielles au besoin.	Pourcentage des communications échantillonnées respectant les normes de qualité.	La base de référence sera établie d'ici le 31 mars 2010	État : Non atteint Le projet comprenant l'élaboration d'une méthode visant à déterminer la qualité des communications au sein du gouvernement fédéral n'a pas été réalisé en raison du changement de priorités organisationnelles. Le Bureau de la traduction dispose de nombreux processus d'assurance de la qualité différents. Toutefois, la normalisation d'une méthode a été reportée en raison du changement des priorités organisationnelles.
	Pourcentage de clients satisfaits des services de traduction.	85 % d'ici le 31 mars 2011	État : Dépassé Tous les deux ans, le Bureau de la traduction effectue un sondage visant à mesurer le niveau de satisfaction des ministères et des organismes fédéraux à l'égard des services de traduction. Le dernier sondage a révélé un taux de satisfaction de 87 %. Le prochain sondage sur la satisfaction de tous les clients sera effectué à l'automne 2011.

Résultats escomptés	Indicateurs de rendement	Objectifs	Sommaire du rendement
	Pourcentage de documents traduits dans les délais accordés par le Parlement.	95 % d'ici le 31 mars 2011	État : Atteint en grande partie En 2010-2011, le Bureau de la traduction a respecté les délais de livraison convenus dans le cas de 93,3 % des documents parlementaires traduits.

Sommaire du rendement et analyse des activités de programme

Réalisations importantes

Au cours du dernier exercice, le Bureau de la traduction a traduit plus de 1,7 million de pages dans tous les domaines d'activité du gouvernement fédéral. Ce faisant, il a contribué aux activités de communication des ministères et des organismes fédéraux, y compris le Cabinet du Premier ministre et les organisations judiciaires, avec la fonction publique fédérale, la population canadienne et des parties étrangères. Il a également fourni des services de traduction et de révision 24 heures sur 24, 7 jours sur 7, dans le cadre de grands projets, notamment la Commission d'enquête relative aux mesures d'investigation prises à la suite de l'attentat à la bombe commis contre le vol 182 d'Air India, la Commission Cohen, les sommets du G8 et du G20, et le projet de Marine Atlantique. En outre, il a fourni des services de traduction et d'interprétation pour 2 078 séances du Parlement et réunions de comités parlementaires.

Afin d'offrir des services de qualité, le Bureau de la traduction a mis l'accent sur l'établissement de relations plus étroites avec ses clients. À cette fin, 78 traducteurs travaillent directement chez leur client et 653 traducteurs sont affectés à des clients particuliers. Le Bureau de la traduction a aussi poursuivi la mise en place d'une Stratégie de service à la clientèle intégrée qui lui a permis de négocier des ententes avec plus de 90 % de ses clients et de respecter les délais de livraison convenus dans plus de 90 % des cas.

Au cours du dernier exercice, le Bureau de la traduction a également mené diverses activités dont l'objectif consistait à promouvoir ses services auprès de ses clients. Plus particulièrement, il a fait la promotion de pratiques exemplaires, a créé une trousse de visibilité à l'intention de tous les

traducteurs qui travaillent ou qui travailleront chez des clients, et a tenu un stand dans le cadre d'activités destinées à divers ministères clients en vue de présenter les produits et les services qu'il offre.

Par ailleurs, le Bureau de la traduction a amélioré son système de gestion de la qualité. Une partie importante de ce projet consistait à établir de nouvelles normes de qualité, lesquelles entreront en vigueur en 2011-2012.

Afin d'améliorer ses pratiques, le Bureau de la traduction demeure au fait des avancées technologiques dans le domaine langagier. Par exemple, il a poursuivi son partenariat avec le Conseil national de recherches du Canada relativement aux outils de traduction automatisés. Il a aussi trouvé des façons d'optimiser l'utilisation de la mémoire de traduction pour répondre à la demande de service accrue. En outre, il a continué de mettre à l'essai la traduction automatique.

En vue de garantir la prestation de services de traduction et d'interprétation qui répondent aux besoins du Parlement et des institutions fédérales, le Bureau de la traduction a également poursuivi la mise en œuvre du Programme de renforcement du secteur langagier au Canada (PRSLC) (une initiative qui découle de la *Feuille de route pour la dualité linguistique canadienne 2008-2013 : Agir pour l'avenir*), qui comporte deux volets : Bourses universitaires en traduction et Initiative de l'industrie de la langue.

Par suite d'un appel de propositions lancé le 3 juillet 2009, le PRSLC finance 16 projets qui facilitent la formation d'une main-d'œuvre compétente et qui renforcent la capacité du secteur langagier dans l'ensemble du Canada. Les activités financées sont les suivantes :

- sept bourses universitaires en traduction;
- un projet de stages rémunérés en traduction au sein d'entreprises privées;
- deux projets de promotion de l'industrie;
- cinq projets d'innovation;
- un projet d'intégration des technologies langagières.

Dans le cadre de la *Feuille de route pour la dualité linguistique canadienne*, le Bureau de la traduction a également continué de gérer le Portail linguistique du Canada et d'y ajouter du contenu. En 2010-2011, plus de 600 nouveaux éléments (p. ex. des articles, des grands titres et des jeux) ont été ajoutés au Portail, ainsi que deux nouveaux outils d'aide à la rédaction.

Des fonctions interactives ont aussi été ajoutées au Portail (partage de pages et avis par courriel) pour assurer une diffusion plus vaste du contenu. À l'automne 2010, une campagne publicitaire sur le Portail a été lancée. Cette campagne était axée sur le média le plus populaire, Internet. De plus, des activités promotionnelles destinées à différents publics cibles dans le domaine éducatif et à des employés du gouvernement ont eu lieu. Toute cette visibilité a entraîné une nette augmentation du nombre de visites mensuelles du Portail (200 000 visites par mois) et de TERMIUM®, la banque de données terminologiques et linguistiques du gouvernement du Canada à laquelle la population canadienne peut accéder gratuitement à partir du Portail.

Enfin, le Bureau de la traduction a veillé de manière continue à la normalisation de la terminologie au sein du gouvernement fédéral et à la démonstration de la richesse collective du savoir linguistique et terminologique au Canada. Il a également commencé à établir, dans l'ensemble du gouvernement fédéral, un réseau de professionnels qui possèdent des compétences spécialisées en communication claire et efficace. En outre, il a continué de coordonner 37 réseaux ou comités fédéraux, nationaux et

internationaux de coordination ou de normalisation de la terminologie, ou de participer à ces réseaux ou à ces comités.

Leçons apprises

Le Bureau de la traduction fournit des services linguistiques de qualité aux organisations fédérales selon le principe du recouvrement des coûts. Compte tenu du contexte de restrictions budgétaires, il doit consolider sa part de marché en assurant une gestion efficace de la fonction de traduction au sein du gouvernement du Canada. Pour ce faire, il doit réduire ses dépenses tout en maximisant ses investissements dans les nouvelles technologies (p. ex. les mémoires de traduction, la traduction automatique et les wikis) et en revoyant son modèle de gestion et de prestation de services afin de réaliser des gains d'efficacité et des économies. Le Bureau de la traduction doit également obtenir la participation du secteur langagier en vue de distribuer de la capacité au secteur privé et de renforcer la viabilité des fournisseurs de services linguistiques dans l'ensemble du pays.

Le Bureau de la traduction doit également mettre en place des approches lui permettant de faire preuve d'une plus grande transparence envers ses clients lorsqu'il établit des ententes de service ou qu'il prépare des factures.

La capacité du gouvernement du Canada à communiquer efficacement tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de ses frontières est liée à une masse critique de langagiers qualifiés. Pour assurer le renforcement de la capacité du secteur langagier, le Bureau de la traduction devra fournir un appui au gouvernement du Canada à l'égard des langues officielles. Pour ce faire, il devra travailler avec Patrimoine canadien en vue de la reconduction du PRSLC (une de ses initiatives qui découle de la *Feuille de route pour la dualité linguistique canadienne*), qui pendra fin le 31 mars 2013.

7. Programmes et services spécialisés

Cette activité de programme assure des services et des programmes spécialisés de grande qualité qui sont accessibles et qui sont offerts aux institutions fédérales en temps utile pour favoriser une gestion et des activités saines, prudentes et éthiques.

Dépenses en 2010-2011 — Programmes et services spécialisés			
Ressources financières (en M\$)	Dépenses prévues	Autorisations totales	Dépenses réelles
Dépenses brutes	190,5	218,0	210,1
Moins les recettes disponibles	(95,7)	(102,3)	(105,9)
Dépenses nettes	94,8	115,7	104,2

Remarque : Les dépenses nettes réelles ont été inférieures aux autorisations totales dans les diverses organisations de services et de programmes spécialisés, ce qui est principalement attribuable aux retards dans l'approbation de projets et la passation de marchés s'y rattachant, à la réorganisation du travail, aux retards dans la dotation, au taux d'utilisation plus élevé que prévu d'employés professionnels et à l'utilisation réduite de contrats de services professionnels.

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

Ressources humaines – 2010-2011	Nombre prévu	Nombre réel	Différence
ETP*	1 340	1 134	(206)

Remarque : Les écarts entre les ETP prévus et réels est attribuable à un certain nombre de facteurs : le gel des budgets de fonctionnement du Ministère, des processus plus efficaces et des retards dans la dotation causés par le ralentissement du recrutement en prévision de la mise en œuvre des recommandations de l'examen stratégique (afin de réduire les incidences sur les ressources humaines et d'avoir la capacité de placer rapidement les employés touchés).

Résultats escomptés	Indicateurs de rendement	Objectifs	Sommaire du rendement
Les organisations fédérales ont accès à des services de qualité qui permettent d'améliorer la gestion, la réalisation et la protection de certaines activités ou de certains biens du gouvernement tout en réduisant leur incidence sur l'environnement.	Pourcentage de clients satisfaits de la qualité des services.	85 % d'ici le 31 mars 2011	État : Dépassé Résultat : 86,5 % Ce résultat, qui représente une augmentation par rapport au dernier exercice, a été calculé en fonction d'une distribution égale du pourcentage global de la satisfaction des clients à l'égard de deux sous-activités de programme, à savoir Services de conseils du gouvernement et Intégration des services partagés, à l'aide d'instruments de mesure de la satisfaction des clients.
Les renseignements et les biens classifiés et protégés du gouvernement du Canada sont protégés, de même que les marchandises contrôlées lorsque des entreprises du secteur privé en ont la garde.	Pourcentage de services de sécurité industrielle fournis selon les normes de rendement établies.	80 % d'ici le 31 mars 2011	État : Dépassé Résultat : 82 % Avec un résultat de 82 %, TPSGC a dépassé le niveau de rendement prévu relativement à cette priorité. Des efforts de rationalisation et de renforcement continus ont permis d'améliorer la prestation de services aux clients du Programme de sécurité industrielle qui ont besoin de services de sécurité industrielle.
Les organisations fédérales reçoivent des services de vérification qui répondent à leurs besoins.	Pourcentage de clients indiquant que les services de vérification répondent à leurs besoins (qualité, rapidité et valeur du service).	85 % d'ici le 31 mars 2011	État : Dépassé Résultat : 88 % On a continuellement mis l'accent sur la qualité et le respect des normes de vérification généralement reconnues, deux des principaux éléments qui ont permis à TPSGC de dépasser le niveau ciblé relativement à la prestation de services qui répondent constamment aux besoins des clients.

Résultats escomptés	Indicateurs de rendement	Objectifs	Sommaire du rendement
Les organisations fédérales obtiennent le meilleur rapport qualité-prix pour les biens saisis et déclarés comme confisqués par la Cour.	Pourcentage de fois où 90 % de la valeur estimative du bien est obtenue.	90 % d'ici le 31 mars 2011	État : Dépassé Résultat : 90,6 %
Des services de voyage et de l'information sur les voyages reposant sur le Réseau de la Voie de communication protégée sont offerts aux fonctionnaires et aux gestionnaires des programmes fédéraux.	Temps, en pourcentage, pendant lequel les services sont offerts.	99 % d'ici le 31 mars 2011	État : Entièrement atteint Résultat : 99 %
La population canadienne a accès à de l'information centralisée sur le gouvernement du Canada, et les organisations fédérales reçoivent des conseils sur la façon d'améliorer la réalisation de certaines activités de communication du gouvernement.	Pourcentage de services d'information fournis selon les normes de rendement établies.	85 % d'ici le 31 mars 2011	État : Atteint en grande partie Résultat : 63 % L'objectif de cinq des huit indicateurs a été atteint en entier, ce qui correspond à un résultat de 63 %. Cependant, en ce qui concerne les trois autres indicateurs, plus de 90 % de l'objectif fixé a été atteint.

Sommaire du rendement et analyse des activités de programme

Réalisations importantes

TPSGC a continué d'offrir des services de voyage partagés automatisés à tous les ministères et organismes fédéraux afin de faire preuve d'une plus grande transparence concernant les frais de voyage du gouvernement et de moderniser ses activités. À l'automne 2010, un nouveau module d'établissement de rapports qui donne des précisions supplémentaires aux clients sur leurs frais de voyage a été mis en œuvre. Le niveau de satisfaction des clients et le nombre d'outils de services de voyage partagés adoptés ont continué d'augmenter, tandis que le soutien du gouvernement du Canada à l'égard des services de gestion des voyages de la prochaine génération demeure élevé. À la suite du renouvellement de la structure de gouvernance et de vastes consultations, une demande de propositions visant des services de gestion des voyages de la prochaine génération a été publiée dans MERX au printemps 2011.

L'Office des normes générales du Canada (ONGC) a fourni des services de normalisation par l'intermédiaire de ses programmes exhaustifs d'élaboration et de mise à jour des normes et d'évaluation de la conformité qui, à leur tour, offrent des avantages et un soutien directs à la population canadienne sur le plan de l'économie, des règlements, de l'approvisionnement, de la santé, de la sécurité et de l'environnement.

En 2010-2011, l'ONGC a poursuivi la rationalisation de sa collection de normes en vue de mieux gérer son portefeuille de normes tout au long de leur cycle de vie, et ainsi de veiller à ce qu'elles soient adaptées aux pratiques actuelles de l'industrie. La rationalisation de 150 normes a été effectuée au cours de l'exercice. L'ONGC a également continué à fournir des services de vérification et d'enregistrement de produits. La mise en œuvre et la mise à jour d'un programme d'homologation pour les fournisseurs de services de contrôle et de sécurité dans les aéroports en sont un exemple.

Les sondages menés auprès des clients en 2010-2011 ont révélé un niveau de rendement global de 94,75 %, c'est-à-dire que les services de gestion des biens étaient bons ou excellents. Au cours de l'exercice, dans le cas de 96 % des biens aliénés, la Direction de

la gestion des biens saisis a réussi à obtenir au moins 90 % de la juste valeur marchande. Le Ministère a également diminué ses propres coûts ainsi que ceux de ses partenaires en procédant rapidement à l'aliénation de biens qu'il gère.

Leçons apprises

L'engagement des clients et la planification à long terme sont importants lorsqu'on élabore des stratégies visant à assurer le meilleur rapport qualité-prix aux ministères, aux organismes et aux autres intervenants, et à leur fournir des services de qualité.

8. Ombudsman de l'approvisionnement

Cette activité de programme indépendante du gouvernement vise l'examen des pratiques d'approvisionnement dans l'ensemble des ministères et des organismes fédéraux, les enquêtes sur les plaintes des fournisseurs éventuels concernant l'attribution des contrats de biens et de services en deçà de certaines valeurs, les enquêtes sur les plaintes au sujet de l'administration des contrats ainsi que l'offre d'un autre programme de règlement des différends découlant des contrats. Elle permet de promouvoir l'équité, l'ouverture et la transparence du processus d'approvisionnement.

Dépenses en 2010-2011 — Ombudsman de l'approvisionnement			
Ressources financières (en M\$)	Dépenses prévues	Autorisations totales	Dépenses réelles
Dépenses brutes	4,3	4,5	3,6
Moins les recettes disponibles	-	-	-
Dépenses nettes	4,3	4,5	3,6
Remarque : Les dépenses réelles ont été inférieures aux autorisations totales, ce qui est principalement attribuable aux retards dans la dotation de postes de gestion, incluant le remplacement de l'ombudsman, et aux retards dans les projets et les initiatives.			

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

Ressources humaines – 2010-2011	Nombre prévu	Nombre réel	Différence
ETP*	14	22,5	8,5
Remarque : Le nombre d'ETP prévu figurant dans le Rapport sur les plans et les priorités de 2010-2011 est erroné. Le nombre d'ETP prévu pour 2010-2011 aurait dû être de 28, et la différence entre le nombre réel et le nombre prévu aurait été de 5,5 ETP plutôt que de 8,5 ETP.			

Résultats escomptés	Indicateurs de rendement	Objectifs	Sommaire du rendement
La population canadienne a plus confiance dans le processus d'approvisionnement fédéral.	Pourcentage de fournisseurs dont la confiance dans le processus d'approvisionnement du gouvernement fédéral a augmenté.	90 % d'ici le 31 mars 2012	État : Passablement atteint Le Bureau de l'ombudsman de l'approvisionnement (BOA) réalisera une évaluation formative visant à déterminer le fond des indicateurs initiaux et établira des rapports annuels donnant une indication des résultats de ces indicateurs.
	Pourcentage de spécialistes de l'approvisionnement qui reconnaissent que les efforts de l'ombudsman de l'approvisionnement ont entraîné une augmentation du professionnalisme au sein de la collectivité de l'approvisionnement (formation, outils et connaissance de pratiques exemplaires).	90 % d'ici le 31 mars 2012	État : Passablement atteint Le BOA réalisera une évaluation formative visant à déterminer le fond des indicateurs initiaux et établira des rapports annuels donnant une indication des résultats de ces indicateurs.

Résultats escomptés	Indicateurs de rendement	Objectifs	Sommaire du rendement
	Pourcentage de membres de la haute direction et de parlementaires qui reconnaissent l'utilité du rapport de l'ombudsman de l'approvisionnement présenté au Parlement dans leur évaluation du rendement du processus d'approvisionnement du gouvernement fédéral.	90 % d'ici le 31 mars 2012	État : Passablement atteint Le BOA réalisera une évaluation formative visant à déterminer le fond des indicateurs initiaux et établira des rapports annuels donnant une indication des résultats de ces indicateurs.
	Pourcentage de fournisseurs qui confirment la simplification du processus d'approvisionnement et la réduction des formalités administratives.	90 % d'ici le 31 mars 2012	État : Passablement atteint Le BOA réalisera une évaluation formative visant à déterminer le fond des indicateurs initiaux et établira des rapports annuels donnant une indication des résultats de ces indicateurs.

Sommaire du rendement et analyse des activités de programme

Réalisations importantes

Le BOA présentera son rapport annuel de 2010-2011 à la ministre des Travaux publics et des Services gouvernementaux d'ici le 31 juillet, conformément au *Règlement concernant l'ombudsman de l'approvisionnement*. Ce rapport offrira aux parlementaires et à la population canadienne de l'information sur le mandat et les objectifs du BOA ainsi que les résultats de ses travaux et d'autres réalisations au cours de l'exercice 2010-2011.

Il convient de noter qu'en 2010-2011, pendant une période d'environ six mois, le poste d'ombudsman de l'approvisionnement au BOA était vacant. Le *Règlement concernant l'ombudsman de l'approvisionnement* ne permet pas la délégation de pouvoirs relatifs à la conduite d'enquêtes ou à la publication de rapports sur les plaintes au sujet de l'attribution ou de l'administration des contrats qui répondent aux exigences du *Règlement*. Par conséquent, la publication d'un rapport d'enquête achevé et la conduite de deux enquêtes ont été retardées jusqu'en janvier 2011, à la suite de la nomination d'un nouvel ombudsman de l'approvisionnement. Les deux enquêtes sont en cours.

Sans égard à ce qui précède et conformément au modèle de gestion du BOA, les plaintes ont continué

d'être traitées de manière neutre et indépendante, en écoutant les préoccupations des fournisseurs, en permettant au Ministère de faire part de son point de vue, puis en facilitant le dialogue entre les deux parties afin de résoudre le problème. Ce processus coopératif et non officiel a été très bien reçu et a donné des résultats positifs sans qu'il soit nécessaire de mener une enquête, ce qui nécessiterait beaucoup de temps et d'efforts.

Le BOA a reçu des demandes de services relatifs aux modes alternatifs de règlement des conflits en 2010-2011. La majorité des demandes provenaient des fournisseurs, et ce, même si les ministères peuvent également présenter ces demandes. Toutes les parties doivent accepter de participer à ce processus.

Conformément à son modèle de gestion, lorsqu'il recevait une demande de services relatifs aux modes alternatifs de règlement des conflits, le BOA tentait d'abord de résoudre le problème dans le cadre d'un processus coopératif et non officiel. S'il ne parvenait pas à résoudre le problème, un processus relatif aux modes alternatifs de règlement des conflits était alors offert.

En 2010-2011, le BOA a entrepris trois examens des pratiques d'approvisionnement. Tous ces examens en sont à diverses étapes d'achèvement. Un examen des pratiques d'approvisionnement a été effectué et publié en 2010-2011. Il s'agissait d'un examen fondé sur les risques, et même s'il ne comprenait aucune recommandation quant aux améliorations à apporter à

l'équité, à l'ouverture et à la transparence, il a permis de cibler les secteurs préoccupants et les pratiques efficaces.

En 2010-2011, le BOA a mis à jour son site Web et son formulaire de plainte des fournisseurs pour qu'ils soient plus conviviaux, et a rédigé des articles sur ses travaux aux fins de publication dans des magazines sur l'approvisionnement.

Le BOA a établi et a mis en œuvre un plan de rayonnement et de sensibilisation qui était principalement destiné aux intervenants qui ont de l'intérêt pour le processus d'approvisionnement fédéral. Le public cible a été divisé en groupes, soit les associations nationales d'approvisionnement, les associations de l'industrie, d'autres bureaux d'ombudsman et les ministères fédéraux. Le BOA a également rencontré le Comité permanent des opérations gouvernementales et des prévisions budgétaires de la Chambre des communes pendant l'étude sur l'attribution de contrats relatifs à la rénovation des édifices du Parlement.

Le BOA a également accueilli les délégations de la Russie, de la Chine, de l'Éthiopie et de l'Union européenne, qui souhaitent en apprendre davantage au sujet de la surveillance des achats du gouvernement et des opérations quotidiennes du Ministère.

Leçons apprises

L'approche collaborative du BOA pour régler les différends contractuels a été très bien accueillie, et les résultats sont impressionnants. La plupart des plaintes qui ont été présentées au BOA ont été résolues sans qu'il ait à mener des enquêtes détaillées, ce qui a permis aux fonctionnaires et aux fournisseurs d'économiser temps et efforts.

Cependant, des améliorations sont encore nécessaires dans certains domaines pour accroître la confiance de

la population canadienne à l'égard du processus d'approvisionnement public. Par exemple, dans le cadre du travail réalisé cette année, le Ministère a remarqué deux problèmes récurrents, qui existent depuis longtemps mais qui requièrent maintenant l'attention immédiate des hauts fonctionnaires du gouvernement, à savoir le manque de communication et la formation insuffisante.

Communications

L'échange de renseignements accru et le maintien d'un dialogue ouvert et clair entre les parties permettraient d'éviter certains des problèmes signalés au BOA. Qu'il soit question d'un ministère réticent à révéler « trop » de renseignements dans son empressement à protéger l'intégrité du processus d'approvisionnement ou d'un geste courant comme la courtoisie de rappeler une personne, le BOA s'est fixé l'objectif de promouvoir une communication accrue en vue d'aller de l'avant.

Formation

Bien que des pas importants aient été franchis en faveur de la professionnalisation de la fonction par l'intermédiaire de la formation, certains dossiers traités par le BOA portent à croire que d'autres efforts doivent être investis. Cela s'applique particulièrement à la formation des gestionnaires de programme existants et futurs qui sont souvent chargés d'exposer clairement les exigences dans des documents d'approvisionnement importants, comme les énoncés des travaux et les critères d'évaluation des soumissionnaires.

La clarté, la précision et l'exactitude des documents du processus d'approvisionnement sont primordiales, car ces documents ont une influence sur d'autres activités d'approvisionnement et décisions connexes.

9. Services internes

Les services internes sont des groupes d'activités et de ressources qui sont administrés pour répondre aux besoins des programmes et aider une organisation à respecter ses autres obligations générales. Les services internes comprennent seulement les activités et les ressources qui s'appliquent à l'ensemble d'une organisation et non pas celles qui visent un programme précis.

Dépenses en 2010-2011 — Services internes			
Ressources financières (en M\$)	Dépenses prévues	Autorisations	
		totales	Dépenses réelles
Dépenses brutes	441,5	511,4	490,3
Moins les recettes disponibles	(101,2)	(153,3)	(153,3)
Dépenses nettes	340,3	358,1	337,0
Remarque : Les dépenses réelles ont été inférieures aux autorisations totales dans les diverses organisations de services internes, ce qui est principalement attribuable au report de projets et de processus de dotation, aux économies réalisées, et à l'utilisation moins élevée que prévu des services d'expertise-conseil.			

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

Ressources humaines – 2010-2011	Nombre prévu	Nombre réel	Différence
ETP*	3 032	3 095	63
Remarque : La différence entre le nombre prévu et le nombre réel d'ETP est attribuable aux efforts continus déployés pour revitaliser les directions générales en vue de satisfaire aux nouvelles exigences des politiques et des lois.			

Sommaire du rendement et analyse des activités de programme

Réalisations importantes

TPSGC a poursuivi son programme de **ressources humaines** en mettant en œuvre le Plan intégré de gestion des ressources humaines, le Plan d'action pour le renouvellement ainsi que des plans à l'appui, notamment à l'égard de l'équité en matière d'emploi et des langues officielles. Le Ministère a fait des progrès considérables dans les domaines du recrutement et du perfectionnement des employés, comme le démontrent l'effectif accru et le nombre d'employés suivant une formation. Il a également réussi à éliminer les écarts concernant l'équité en matière d'emploi relatifs aux quatre groupes visés par l'équité en matière d'emploi : les femmes, les Autochtones, les personnes handicapées et les membres de minorités visibles. La mise en œuvre d'initiatives de planification de la relève se poursuit à l'échelle du Ministère afin de garantir le maintien de la capacité en ressources humaines et de faciliter le transfert des connaissances.

La **Direction générale des ressources humaines** participe activement à la Stratégie de service à la clientèle du Ministère, laquelle vise à améliorer la mobilisation des clients et la prestation de services.

Des normes de service ministérielles sont également en place en ce qui concerne les principaux services de ressources humaines, et sont surveillées fréquemment afin d'évaluer le rendement.

La **Direction générale de la surveillance** de TPSGC soutient ce dernier afin qu'il assure la saine gestion des fonds publics. Elle lui fournit des directives et des conseils fonctionnels et éclairés ainsi que du soutien dans les domaines de la gestion de la qualité, des risques et des conflits, de la surveillance de l'équité, de la vérification et de l'évaluation, de la divulgation et des enquêtes spéciales pour veiller à ce qu'il fasse preuve d'intégrité, de responsabilité et de transparence lorsqu'il effectue des transactions complexes d'une valeur de plusieurs milliards de dollars.

Les programmes de gestion de la qualité et de gestion des risques sont des programmes complémentaires qui permettent de s'assurer que le Ministère ne commet aucune erreur et qu'il cible les incertitudes qui pourraient avoir des répercussions positives ou négatives sur les activités. Cette année, le Ministère a mis à jour son profil de risque de l'organisation. La haute direction a examiné et approuvé les principaux risques dans les domaines suivants : la mise en œuvre des résultats de l'examen stratégique, la conformité continue en fonction d'un cadre législatif en constante évolution, la viabilité financière dans un

contexte de restriction budgétaire, la prestation de services selon des normes de service prescrites mesurables et la réalisation de projets et d'initiatives générales.

Les programmes de gestion des conflits et de surveillance de l'équité permettent de veiller à ce que TPSGC fasse preuve d'intégrité, de responsabilité et de transparence lorsqu'il effectue des transactions. Les conflits d'ordre commercial entre le Ministère et les tiers sont gérés dès que possible en vue d'aider les parties à résoudre les conflits. Des surveillants de l'équité externes sont embauchés pour voir à ce que les activités du Ministère soient menées de manière équitable, ouverte et transparente.

Le programme de vérification et d'évaluation internes offre une assurance indépendante par l'intermédiaire de vérifications fondées sur les risques et d'évaluations stratégiques. L'engagement à réaliser des vérifications et des évaluations internes de qualité ainsi que les efforts déployés pour être la meilleure organisation de sa catégorie ont permis à TPSGC de recevoir une cote élevée pendant deux années consécutives dans le cadre de l'évaluation annuelle du Cadre de responsabilisation de gestion du SCT. Cette année, le programme a également examiné et mis à jour les processus de contrôle et d'assurance de la qualité, y compris des politiques, des procédures et des outils de vérification. Au cours de la dernière année, le rôle du Comité de vérification et d'évaluation a évolué, passant à un rôle proactif. À ce titre, le Comité a aidé le Ministère à améliorer ses indicateurs de rendement et à obtenir les résultats indiqués dans les plans d'action de gestion.

Le Bureau de l'agent principal de divulgation interne et le programme des enquêtes spéciales protègent l'intégrité du Ministère et maintiennent la confiance du gouvernement et du public en menant des enquêtes complexes sur des cas possibles d'actes répréhensibles au travail. Cette année, ils ont été les co-champions de la mise en place et de l'approbation de principe du cadre de gestion des enquêtes.

En outre, la Direction générale de la surveillance a collaboré avec le Bureau du vérificateur général et le BOA, des autorités de surveillance externes à TPSGC. Dans le cadre de la gestion de cette relation, le Ministère a résolu de façon efficiente et efficace les conflits qui auraient pu avoir des répercussions

négatives sur lui-même ainsi que sur le gouvernement.

Pendant cette période de restriction budgétaire, TPSGC a amélioré la gestion financière sur bon nombre de plans, ce qui lui a permis d'obtenir des résultats financiers solides. Les mesures suivantes ont renforcé la participation du Ministère à la réalisation du programme du gouvernement, ce qui a donné lieu à une prudence accrue sur le plan financier à la suite d'une période de stimulation économique.

- La **Direction générale des finances** de TPSGC, avec l'appui d'autres Directions générales, a dirigé la détermination des économies ministérielles et a fourni un soutien essentiel à la gestion ministérielle. Plus particulièrement, TPSGC a mis en œuvre pour la première fois un plan financier stratégique sur trois ans afin d'assurer une prise de décisions plus éclairées en matière d'affectation de fonds et d'appuyer clairement les priorités opérationnelles du Ministère.
- Au cours des dernières années, TPSGC a renforcé le Cadre stratégique de gestion financière et a fait des progrès considérables en mettant en œuvre un système de contrôles internes en matière de rapports financiers, une structure de gouvernance de la gestion financière et un système de gestion financière. Par conséquent, le Ministère a fait des progrès dans le cadre de la modernisation du rôle du chef des finances et a accru son soutien au sous-ministre dans son rôle d'administrateur des comptes.

En 2010-2011, TPSGC a mis en œuvre la composante de base d'un plan d'action intégré pour sa Stratégie de service à la clientèle. Entre autres, le Ministère a :

- conclu quatre ententes de services ministérielles avec les sous-ministres de ministères clients;
- publié le premier guide consolidé annuel portant sur les principaux services et les normes connexes;
- lancé plusieurs services novateurs et introduit une nouvelle image de marque;
- amélioré l'intégration entre les secteurs d'activité en vue de mobiliser les clients;

- mis à l'essai un baromètre des relations avec la clientèle servant à mesurer et à surveiller la satisfaction de la clientèle;
- commencé à élaborer un cours axé sur les compétences en matière de service à la clientèle et mis à l'essai un cours axé sur le service à la clientèle.

TPSGC assure une meilleure gérance de la technologie de l'information par la mise en œuvre d'une approche de gestion du portefeuille de technologies de l'information à l'échelle ministérielle et par l'utilisation d'une méthode d'évaluation de la valeur commune pour déterminer les priorités en matière d'investissement. Le Ministère a élaboré un plan pour régler la question des systèmes de technologie de l'information vieillissants à la suite d'une évaluation de tous les biens en fonction d'une combinaison de la valeur opérationnelle et de l'intégrité technique. TPSGC continue d'adopter une vision à long terme en ce qui concerne la planification stratégique de la technologie de l'information, en intégrant un modèle de prestation de services opérationnels en constante évolution de même que les progrès technologiques.

La **Direction générale des services ministériels et des politiques stratégiques** de TPSGC a travaillé en étroite collaboration avec d'autres ministères sur le Thème IV de la Stratégie fédérale de développement durable. Elle a également élaboré et mis en œuvre la Stratégie de gestion des déchets électroniques visant à appuyer le programme environnemental du gouvernement. Le Ministère a facilité la tenue de réunions bilatérales avec la General Services Administration des États-Unis, de la réunion annuelle des administrateurs généraux fédéraux, provinciaux et territoriaux ainsi que de deux téléconférences des sous-ministres fédéraux, provinciaux et territoriaux.

TPSGC a obtenu d'excellents résultats dans le cadre de la ronde VIII du Cadre de responsabilisation de gestion (forts et acceptables) et a maintenu un taux de conformité de 95 % en ce qui concerne le respect des délais prévus par la *Loi sur l'accès à l'information* et la *Loi sur la protection des renseignements personnels* pour répondre aux demandes d'accès à l'information et de protection des renseignements personnels pour la troisième année consécutive. Le Ministère a également ouvert trois bureaux régionaux

de ministres, soit à Charlottetown, à Kitchener et à Iqaluit (bureau temporaire).

Leçons apprises

Compte tenu de la main-d'œuvre vieillissante et du contexte actuel de restriction budgétaire, la planification efficace de la main-d'œuvre sera de plus en plus importante pour TPSGC en vue de renforcer et de maintenir la capacité requise pour répondre aux besoins futurs.

La partie du PAE visant TPSGC a été réalisée avec succès grâce à une approche de vérification novatrice permettant d'obtenir une rétroaction en temps réel sur tous les domaines clés de la gestion du PAE ou du PAI au cours de la vérification. Plus particulièrement, le Ministère a modifié son processus de vérification interne en mettant l'accent sur la communication rapide des constatations au fur et à mesure qu'elles étaient déterminées. TPSGC a communiqué ces constatations lors de réunions fréquentes avec les gestionnaires de programmes ministériels, ce qui a permis de corriger immédiatement la gestion du PAE ou du PAI, au besoin. TPSGC a également accéléré son processus d'établissement de rapports en communiquant les principales constatations et recommandations aux comités directeurs du PAE et du PAI composés de cadres supérieurs, ainsi qu'au Comité de vérification et d'évaluation du Ministère, pendant toute la durée du programme. Cette approche diffère du processus habituel qui consiste à communiquer les constatations et les recommandations dans un rapport officiel à la fin d'un projet.

L'approche utilisée a permis au Ministère d'offrir une assurance continue et de fournir des renseignements en temps opportun aux fins de la prise de décisions, et a été inscrite dans le rapport de la vérificatrice générale de l'automne 2010. Le Bureau de la vérification et de l'évaluation a tiré des leçons importantes de cette approche de vérification en temps réel et veillera à ce qu'elle soit utilisée dans le cadre de projets similaires à l'avenir.

Principales données financières

Les tableaux ci-après donnent un aperçu condensé du coût de fonctionnement net et de la situation financière de TPSGC. Ces états financiers consolidés non vérifiés ont été préparés conformément aux normes comptables du Conseil du Trésor, lesquelles s'appuient sur les principes comptables généralement reconnus du Canada pour le secteur public.

Il doit être souligné que les données financières figurant dans le *Rapport ministériel sur le rendement de 2010-2011* se fondent sur les autorités approuvées apparaissant dans le *Budget des dépenses* et des résultats des Comptes publics du Canada. La présentation des autorisations consenties à TPSGC ne correspond pas à la présentation des rapports

financiers selon les principes comptables généralement reconnus, étant donné que les autorisations sont fondées, dans une large mesure, sur les besoins de trésorerie. Par conséquent, les postes comptabilisés ainsi que les résultats présentés dans l'état consolidé des résultats et dans l'état consolidé de la situation financière peuvent différer de ceux présentés dans le *Rapport ministériel sur le rendement*. Les résultats sont rapprochés dans la note 3 des états financiers ministériels consolidés du Ministère, qu'on peut consulter sur le site Web de TPSGC à l'adresse suivante : <http://www.tpsgc-pwgsc.gc.ca/rapports-reports/rmr-dpr/index-fra.html>.

État consolidé condensé de la situation financière (non vérifié)			
Au 31 mars 2011			
<i>(en millions de dollars)</i>	Variation en %	2010-2011	2009-2010 (redressé)
Actifs			
Actifs financiers	1,7 %	985,5	968,9
Actifs non financiers	10,1 %	5 276,9	4 792,8
TOTAL		6 262,4	5 761,7
Passifs			
Créditeurs et charges à payer	11,9 %	859,6	768,0
Obligation au titre d'immobilisations corporelles louées	(4,8 %)	2 279,1	2 394,6
Autres passifs	(3,7 %)	741,4	770,0
Avoir du Canada	30,2 %	2 382,3	1 829,1
TOTAL		6 262,4	5 761,7

État consolidé condensé des résultats (non vérifié)			
Pour l'exercice se terminant le 31 mars 2011			
<i>(en millions de dollars)</i>	Variation en %	2010-2011	2009-2010 (redressé)
Charges			
Salaires et avantages sociaux	7,5 %	1 309,0	1 217,7
Services de réparation et d'entretien	1,0 %	1 012,7	1 002,8
Services professionnels et spéciaux	9,9 %	974,5	886,3
Locations	5,0 %	922,6	879,0
Autres charges	(4,2 %)	1 481,6	1 546,2
Total des charges	3,0 %	5 700,4	5 532,0
Revenus			
Total des revenus	5,3 %	3 199,8	3 038,8
COÛT DE FONCTIONNEMENT NET	0,3 %	2 500,6	2 493,2

Liste des tableaux de renseignements supplémentaires

Les tableaux ci-après se trouvent sur le site Web du SCT, à l'adresse suivante :

<http://www.tbs-sct.gc.ca/dpr-rmr/2009-2010/index-fra.asp>.

- Sources des recettes disponibles et des recettes non disponibles
- Rapport sur les frais d'utilisation
- Rapport d'étape sur les projets qui nécessitent une approbation spéciale du Conseil du Trésor
- Rapport d'étape sur les grands projets de l'État ou sur les projets de transformation
- Renseignements sur les programmes de paiements de transfert
- Initiatives horizontales
- Achats écologiques
- Réponse aux comités parlementaires et aux vérifications externes
- Évaluation et vérifications internes

Coordonnées de la personne-ressource de l'organisation

Demandes générales

Pour plus de renseignements au sujet des programmes et services de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada, veuillez contacter le ministère aux adresses suivantes :

Travaux publics et Services gouvernementaux
Canada

11 rue Laurier, PDP III

Gatineau, Québec

K1A 0S5

Canada

ATTN : Demande de renseignements généraux

Site Web :

<http://www.tpsgc-pwgsc.gc.ca/comm/index-fra.html>

Courrier électronique – Demandes générales :

questions@tpsgc-pwgsc.gc.ca