

# **Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada**

**2010–2011**

## **Rapport ministériel sur le rendement**

Copie originale signée par  
L'honorable Tony Clement  
Président du Conseil du Trésor

© Sa Majesté la Reine du chef du Canada,  
représentée par le président du Conseil du Trésor, 2011

Ce document est disponible sur le site Web du  
Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada à <http://www.tbs-sct.gc.ca>.

Ce document est disponible en médias substituts sur demande.

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

---

## Table des matières

Message du président.....	1
Section I : Survol de l'organisation.....	3
Raison d'être .....	3
Responsabilités .....	3
Résultat stratégique et architecture des activités des programmes (AAP) .....	5
Priorités organisationnelles .....	13
Analyse des risques .....	27
Sommaire du rendement.....	28
Profil des dépenses.....	30
Budget des dépenses par crédit voté.....	33
Section II : Analyse des activités de programme par résultat stratégique... ..	34
Résultat stratégique .....	34
Activité de programme 1 : Cadres de gestion .....	34
Sommaire du rendement et analyse de l'activité de programme.....	36
Leçons retenues.....	40
Activité de programme 2 : Gestion des ressources humaines.....	41
Sommaire du rendement et analyse de l'activité de programme.....	43
Leçons retenues.....	46
Activité de programme 3 : Gestion des dépenses.....	47
Sommaire du rendement et analyse de l'activité de programme.....	48
Leçons retenues.....	50
Activité de programme 4 : Gestion financière .....	52
Sommaire du rendement et analyse de l'activité de programme.....	53
Leçons retenues.....	55
Activité de programme 5 : Fonds pangouvernementaux et paiements en tant qu'employeur de la fonction publique .....	56
Leçons retenues.....	57
Activité de programme 6 : Services internes .....	57
Sommaire du rendement et analyse de l'activité de programme.....	59
Leçons retenues.....	61

---

---

Section III : Renseignements supplémentaires.....	63
Principales données financières .....	63
États financiers .....	64
Liste des tableaux de renseignements supplémentaires .....	65
Section IV : Autres sujets d'intérêt.....	66
Coordonnées utiles.....	66
Notes de fin de document .....	67

---

## Message du président

Je suis heureux de présenter le *Rapport ministériel sur le rendement 2010-2011* du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada.

L'an dernier, le Secrétariat a maintenu ses efforts de modernisation de la gestion de la fonction publique tout en réduisant les dépenses du gouvernement.

Le Secrétariat a poursuivi sa contribution au Plan d'action économique du Canada en mettant de l'avant les initiatives du budget 2010 visant à équilibrer le budget d'ici 2014-2015, y compris le gel du budget de fonctionnement du gouvernement et la directive ayant pour objet de réduire les coûts des voyages, de l'accueil et des conférences de l'appareil gouvernemental. De plus, afin d'accroître la transparence dans les dépenses gouvernementales, le Secrétariat est passé à la présentation de rapports financiers trimestriels au Parlement. Pour l'année à venir, le Secrétariat dirigera l'examen à l'échelle du gouvernement destiné à réaliser des économies annuelles de l'ordre de quatre milliards de dollars.



Le Secrétariat veille aussi à :

- ▶ favoriser l'innovation et la gestion du risque dans l'ensemble de la fonction publique;
- ▶ soutenir le travail de la Commission sur la réduction de la paperasserie dans le but de réduire les irritants qui découlent des exigences réglementaires fédérales;
- ▶ assurer le lancement de l'initiative de gouvernement ouvert dont le but consiste à accroître l'accès à l'information publique et à permettre plus facilement aux Canadiens de faire connaître leurs points de vue sur les activités gouvernementales.

Tous ces efforts de modernisation de la fonction publique et de réduction des dépenses ont pour but de rehausser l'efficacité du gouvernement et d'investir les deniers publics dans les domaines prioritaires, c'est-à-dire la croissance économique et la création d'emplois.

Le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada demeure fidèle à sa vision « Un meilleur gouvernement : avec nos partenaires, pour les Canadiens. » Je vous invite à lire le présent rapport pour prendre connaissance des progrès accomplis par le Secrétariat quant à l'atteinte de cet objectif

Copie originale signée par  
L'honorable Tony Clement  
Président du Conseil du Trésor



## Section I : Survol de l'organisation

### Raison d'être

Le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada (le Secrétariat) est l'organe administratif du Conseil du Trésor. Il appuie les ministres du Conseil du Trésor et renforce la manière dont le gouvernement est géré afin de veiller à ce que les deniers publics soient dépensés de manière optimale et d'obtenir des résultats pour les Canadiens.

### Responsabilités

Le Secrétariat formule des recommandations et appuie le Conseil du Trésor dans chacun de ses rôles (voir l'encadré « Rôles du Conseil du Trésor ») en fournissant des conseils sur les politiques, les directives, les règlements et les dépenses de programme en vue de favoriser une gestion judicieuse des ressources gouvernementales. Le Secrétariat assure également un leadership et une orientation pour diverses fonctions de gestion au sein des ministères et organismes, et ce, tout en respectant la responsabilité première des administrateurs généraux<sup>1</sup> en regard de la gestion de leur organisation respective et de leurs rôles en tant qu'administrateurs des comptes redevables au Parlement.

Au sein du Secrétariat, le contrôleur général du Canada assure l'orientation, le leadership, la surveillance et le renforcement des capacités en matière de gestion financière, de vérification interne et de gestion des services acquis et des actifs à l'échelle du gouvernement. La dirigeante principale des ressources humaines oriente la

### Rôles du Conseil du Trésor

Le Conseil du Trésor est un comité de ministres du Cabinet qui a été mis sur pied en 1867 pour superviser les responsabilités financières, administratives et de gestion des ressources humaines du gouvernement, et pour établir les politiques qui régissent chacun de ces secteurs. De plus, le Premier ministre a désigné le Conseil du Trésor pour agir à titre de comité du Conseil privé de la Reine en ce qui concerne l'examen et l'approbation des règlements et de la plupart des décrets. À titre de conseil de gestion du gouvernement, le Conseil du Trésor assume trois principaux rôles :

- il tient le rôle de **bureau de gestion** du gouvernement en faisant la promotion d'une gestion du rendement améliorée et en approuvant les politiques qui favorisent une gestion prudente et efficace des biens ainsi que des ressources financières, technologiques et d'information du gouvernement;
- il assume les fonctions de **bureau du budget** en examinant et en approuvant les plans de dépenses proposés des ministères et des organismes et en examinant l'élaboration des programmes approuvés;
- il fait office de bureau de gestion des ressources humaines et d'employeur ou de **bureau de gestion des personnes** en gérant la rémunération et en établissant les politiques sur la gestion de l'effectif, y compris les conditions d'emploi, afin d'en assurer la cohérence et l'uniformité, au besoin.

1. Pour obtenir la définition d'*administrateur général*, consulter l'article 2(1) de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique*, à l'adresse <http://laws-lois.justice.gc.ca/fra/lois/P-33.01/page-1.html>.

gestion des ressources humaines dans l'ensemble de l'administration publique centrale<sup>i</sup> en élaborant des politiques et des programmes sur les milieux de travail et les effectifs, en assurant la gestion centrale des relations de travail, de la rémunération et des régimes de retraite et d'avantages sociaux, et en veillant au développement du leadership au sein de la haute direction. La dirigeante principale de l'information fournit quant à elle une orientation stratégique et un leadership à l'échelle du gouvernement en ce qui concerne la gestion de l'information (GI) et la technologie de l'information (TI), y compris la gestion de l'identité, la sécurité, l'accès à l'information et la protection des renseignements personnels.

Le Secrétariat et l'École de la fonction publique du Canada forment le portefeuille du Conseil du Trésor. L'Office d'investissement des régimes de pensions du secteur public, le Commissariat au lobbying du Canada et le Commissariat à l'intégrité du secteur public sont des organismes indépendants qui rendent compte au Parlement par l'entremise du président du Conseil du Trésor.

Le Secrétariat est guidé par la vision « Un meilleur gouvernement : avec nos partenaires, pour les Canadiens ». Dans le cadre de sa collaboration avec les ministères, les organismes et les sociétés d'État, le Secrétariat joue trois rôles à titre d'organisme central, soit :

- ▶ un rôle de facilitateur pour aider les organisations à améliorer leur rendement sur le plan de la gestion;
- ▶ un rôle de surveillance qui comprend l'élaboration de politiques et de normes, ainsi que la production de rapports sur le rendement global du gouvernement en ce qui a trait à la gestion et au budget.
- ▶ un rôle de leader relativement à l'orientation et à la définition de l'excellence de la gestion du secteur public.

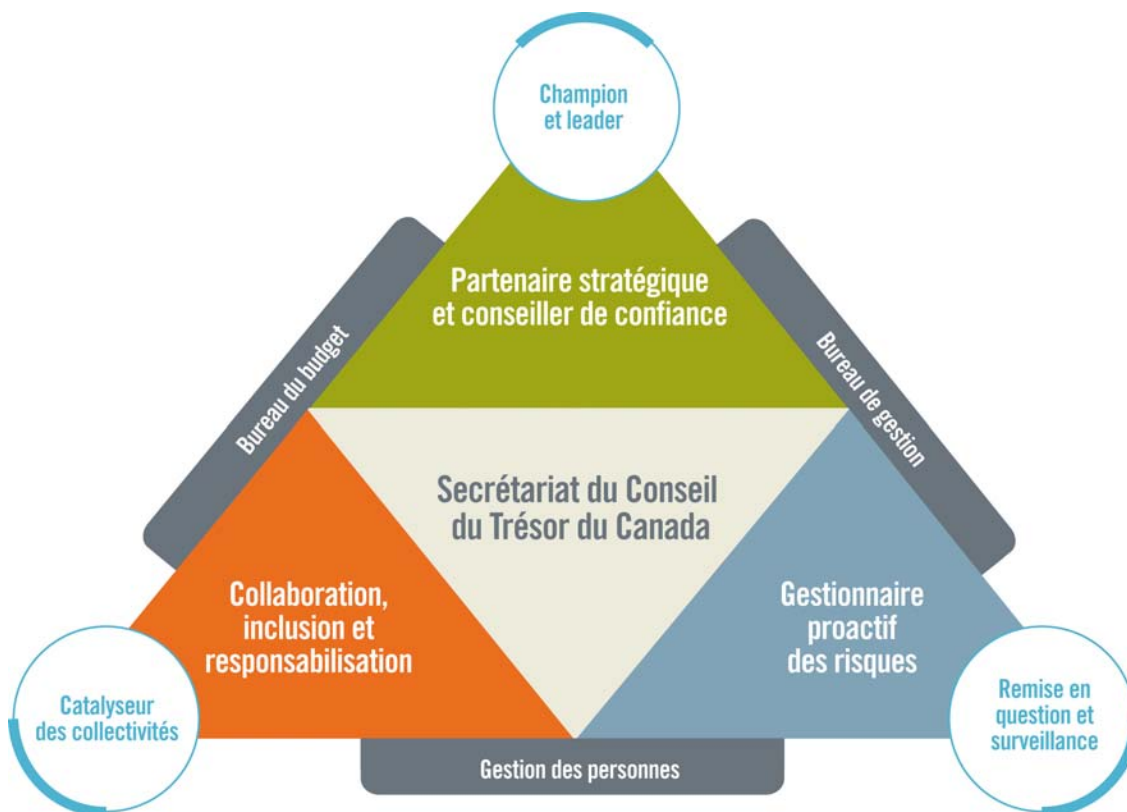
Au cours des dernières années, avec l'adoption de diverses lois, notamment la *Loi fédérale sur la responsabilité*, et le renouvellement des politiques du Conseil du Trésor, une plus grande place a été accordée au rôle de facilitateur du Secrétariat, rôle qui consiste à aider les administrateurs généraux à tirer le maximum de leur marge de manœuvre en vue d'atteindre l'excellence en matière de gestion au sein de leurs organisations.



Le diagramme suivant permet de comprendre la façon dont le Secrétariat collabore avec les organisations en vue d'assumer ses trois rôles d'organisme central et appuie le Conseil du Trésor.

### Notre vision

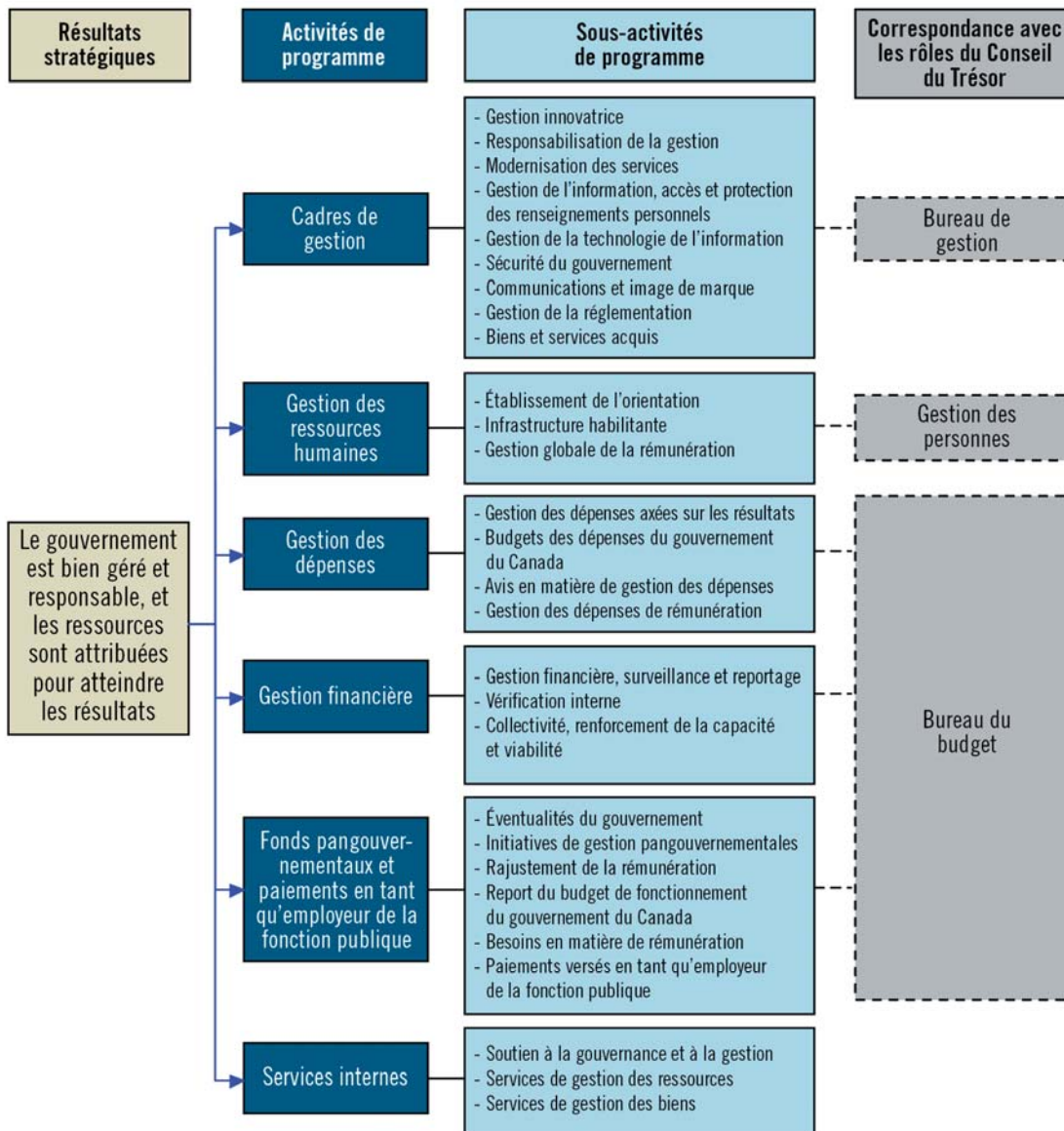
*Un meilleur gouvernement : avec nos partenaires, pour les Canadiens*



## Résultat stratégique et architecture des activités des programmes (AAP)

Le diagramme suivant présente toutes les activités de programme du Secrétariat qui contribuent à l'atteinte de son résultat stratégique. Ensemble, les activités de programme constituent l'architecture des activités des programmes (AAP) du Secrétariat. Le diagramme fait également correspondre les activités de programme du Secrétariat aux trois principaux rôles du Conseil du Trésor. Le résultat stratégique et les différentes activités de programme du Secrétariat sont présentés de façon plus détaillée à la section II.

## Architecture des activités des programmes de 2010-2011<sup>2</sup>



2. Pour obtenir de l'information sur les sous-sous-activités de programme, consulter le diagramme de l'AAP de 2010-2011 sur le site Web du Secrétariat, à l'adresse <http://www.tbs-sct.gc.ca/tbs-sct/abu-ans/tbs-sct/paa-aap-fra.pdf>.

## **L'année en revue**

Les pages suivantes donnent un aperçu des principales réalisations du Secrétariat au cours de l'année et de l'environnement opérationnel dans lequel elles ont été concrétisées. De plus amples renseignements au sujet des accomplissements du Secrétariat et des leçons retenues sont disponibles aux points « Priorités organisationnelles » et « Analyse des risques » de la section I, intitulée « Survol de l'organisation », ainsi qu'à la section II, intitulée « Analyse des activités de programme par résultat stratégique ».

## **Contexte de fonctionnement**

Même si le Canada a émergé du ralentissement économique avant les autres pays du G7, l'année 2010-2011 a été marquée par une incertitude économique constante. Le gouvernement est resté concentré sur la consolidation de la reprise encore fragile du Canada en mettant en œuvre les mesures de stimulation économique de la deuxième année du Plan d'action économique du Canada (PAE).

Parallèlement, le gouvernement a commencé à se concentrer sur les mesures de limitation des coûts afin de rétablir l'équilibre budgétaire à moyen terme. Le budget de 2010 comportait d'importantes mesures, dont le gel des budgets de fonctionnement des ministères et le maintien du plafond des dépenses ministérielles inhérentes aux déplacements, à l'accueil et aux conférences annoncés dans le budget de 2009. Le gouvernement a aussi resserré l'objectif des examens stratégiques afin d'éliminer les propositions de réinvestissement et de réaliser des économies « fermes » de 5 p. 100 du côté des ministères et organismes assujettis à l'examen de 2010-2011.

Trouver le bon équilibre entre les répercussions relatives au vieillissement de l'effectif qui part à la retraite et les besoins des nouveaux employés ou ceux récemment recrutés dans la fonction publique est demeuré une priorité pour l'administration publique centrale. Le gouvernement continue de moderniser son approche de la gestion des ressources humaines et de renouveler l'effectif de manière à ce qu'il possède les compétences et la capacité d'assurer l'exécution des programmes et la prestation de services de qualité aux Canadiens à long terme. Il a également continué à renforcer les outils permettant aux administrateurs généraux de s'acquitter de leurs obligations en ce qui concerne la gestion des personnes.

Le besoin d'une efficacité accrue, jumelé aux pressions démographiques, amène le gouvernement à revoir sa façon d'exécuter les programmes et d'offrir les services. Il doit notamment chercher des façons de réduire les frais généraux et les coûts d'administration, de regrouper les services internes et externes, et d'uniformiser les processus opérationnels et les technologies du gouvernement. L'examen des services administratifs, annoncé dans le budget

de 2010 et mené par le Bureau du Conseil privé, est une initiative clé visant à recenser les possibilités de réaliser des économies additionnelles et d'améliorer la prestation des services.

La réduction du fardeau administratif qui pèse sur les entreprises, lequel est attribuable aux exigences réglementaires en matière de conformité et de rapports, est également demeurée une importante préoccupation. Dans le cadre du budget de 2010, la Commission sur la réduction de la paperasse a vu le jour afin de cerner les domaines dans lesquels une réforme est la plus pressante et de formuler des recommandations auprès du gouvernement aux fins d'amélioration.

### **Plan d'action économique du Canada – An deux**

Au moment où la deuxième année du PAE commençait, le Secrétariat continuait d'orienter les ministères et les organismes, et de conseiller les ministres du Conseil du Trésor en vue d'appuyer l'approbation en temps opportun des demandes de financement, et ce, tout en assurant une diligence raisonnable. Il a également mis en œuvre l'an deux du Programme d'emploi jeunesse du PAE, démarche qui s'est traduite par la création de plus de 1 100 emplois additionnels pour les étudiants dans le cadre de programmes existants de la fonction publique destinés à ces derniers.

Le Secrétariat a contribué à la préparation de rapports aux Canadiens sur les initiatives du PAE, dirigée par le ministère des Finances Canada, en procédant à la collecte des données financières et non financières auprès des ministères et organismes. Dans l'ensemble, les conseils et l'orientation offerts par le Secrétariat ont joué un rôle crucial quant à la mise en œuvre du PAE par les organisations. Dans le cadre de ses efforts visant à accélérer le processus de prestation de conseils relativement aux projets du PAE, le Secrétariat a engagé de façon proactive des autorités externes comme le Bureau de la vérificatrice générale du Canada pour la conception et la mise en œuvre de ses processus et procédures de manière à maintenir la diligence requise. L'attention accrue portée à la diligence requise a contribué directement au bon résultat de la première vérification du PAE<sup>ii</sup> menée par la vérificatrice générale en 2010.

### **Limitation des coûts**

Le Secrétariat a mené à terme la quatrième ronde d'examens stratégiques<sup>3</sup> touchant 13 organisations dont les dépenses directes de programme s'élèvent environ à 35 milliards de dollars. L'exercice a permis de dégager des économies approximatives de 1,6 milliard de dollars pour 2013-2014, montant correspondant à 4,9 p. 100 du total des dépenses évaluées. Ces économies seront de façon continue utilisées à la réaffectation des ressources à des priorités gouvernementales de plus grande importance. Cette ronde boucle le cycle quadriennal des

---

3. Pour obtenir de l'information sur les examens stratégiques, consulter l'annexe 1 du budget de 2010 : Gestion responsable des dépenses (6 juin 2011), au <http://www.budget.gc.ca/2011/plan/anx1-fra.html>.

examens stratégiques auxquels ont été assujetties 67 organisations (représentant 98 p. 100 des dépenses directes de programme). Ce cycle quadriennal permettra de réaliser des économies annuelles continues approximatives de 2,8 milliards de dollars d'ici 2013-2014.

Conformément aux mesures de limitation des dépenses énoncées dans le budget de 2010, des progrès importants ont été réalisés cette année pour contrôler le coût des opérations gouvernementales. Le Secrétariat a assuré le contrôle des coûts dans l'ensemble de l'administration fédérale au moyen de la mise en œuvre continue du gel du budget de fonctionnement. Il a notamment émis une directive quant aux dépenses inhérentes aux voyages, à l'accueil et aux conférences.

Le Secrétariat a pour sa part entrepris un examen stratégique en 2010 qui a permis d'évaluer ses dépenses et de vérifier si ses activités correspondaient aux priorités gouvernementales et généraient les résultats prévus. Le Secrétariat a ainsi déterminé des façons de rehausser l'efficacité et l'efficacités de ses activités, et a ciblé des économies équivalent à 6 p. 100 de son budget, dépassant de 1 p. 100 l'objectif établi dans le cadre de l'examen. La mise en œuvre des résultats de l'examen s'étalera sur une période de trois ans.

Le Secrétariat a aussi renforcé ses services internes et ministériels en mettant en application des processus triennaux de planification intégrés (planification des finances, des ressources humaines [RH], de la GI, de la TI et de la continuité des activités), lesquels ont facilité la mise au point d'un plan budgétaire triennal, le renouvellement des politiques internes en matière de RH et la création d'une nouvelle stratégie interne relative à la TI. Ces processus intégrés ont permis au Secrétariat de mieux prévoir et gérer son budget cette année.

### **Saine gestion financière**

Le Secrétariat a renforcé la gestion financière au sein du gouvernement fédéral en publiant la *Politique sur la gestion financière des ressources, l'information et les rapports financiers*<sup>iii</sup> et en appuyant la *Norme sur les rapports financiers trimestriels des sociétés d'État*<sup>iv</sup>. En conséquence, il est attendu que les ministères, organismes et sociétés d'État produisent leur premier rapport financier trimestriel en août 2011. De cette façon, les Canadiens et les parlementaires auront accès à de l'information plus détaillée et à propos, et la transparence de la gestion des finances à l'échelle de la fonction publique sera rehaussée.

### **Modernisation de la gestion des personnes**

S'inspirant du travail accompli pour renforcer la gestion des RH, le Secrétariat a mis en œuvre un nouveau *Cadre de politiques pour la gestion des personnes*, lequel clarifie les rôles et responsabilités du Secrétariat, des administrateurs généraux et des divers intervenants de la collectivité des RH relativement à la gestion des personnes dans la fonction publique. Plusieurs outils ont été lancés afin d'aider les administrateurs généraux à cet égard, notamment le processus opérationnel commun de ressources humaines, des systèmes d'information de RH, le tableau de bord pour la gestion de la fonction publique et un nouveau système électronique de gestion des talents à l'intention des cadres.

L'ensemble de ces services permet de partager systématiquement les données en matière de RH, de dégager des tendances démographiques et d'améliorer la planification de la relève. De plus, ils améliorent globalement la gestion des personnes à l'échelle du gouvernement en s'appuyant sur des exigences et des processus communs.

Le Secrétariat a figuré au nombre des participants à l'examen législatif quinquennal de la *Loi sur la modernisation de la fonction publique*, lequel a été mené par le Bureau du Conseil privé. Le rapport final devrait être déposé au Parlement en 2011-2012. En outre, le Secrétariat a réalisé l'engagement proactif des agents de négociation visant à conclure de nouvelles conventions collectives fondées sur une stratégie de rémunération favorable à la limitation des coûts, à l'amélioration de la prévisibilité et à une meilleure harmonisation de la rémunération du gouvernement à celle du marché du travail canadien. Par exemple, l'accumulation de l'indemnité de départ versée dans les cas de départ à la retraite et de démission cessera pour cinq conventions collectives signées au cours de l'année. Cette disposition assurera une stabilité et une prévisibilité quant à la rémunération pendant les trois années de gel du budget de fonctionnement.

Le Secrétariat a également conclu un nouveau marché pour l'administration du Régime de soins de santé de la fonction publique. L'entente inclut une nouvelle carte de paiement des médicaments à débit direct qui permet le remboursement immédiat des prestations prévues, tout en facilitant le contrôle des coûts ultérieurs du régime et en misant sur les pratiques exemplaires de l'industrie.

### **Projet pilote du Programme d'innovation des employés**

Le Secrétariat est l'un des nombreux ministères participant à un projet pilote de deux ans dans le cadre du Programme d'innovation des employés. Le programme encourage les employés à trouver des manières créatives de réaliser des économies au moyen d'une efficacité accrue. Les employés dont les propositions auront été retenues recevront un prix en reconnaissance de leurs innovations.

### **Réduction de la paperasse**

Le Secrétariat a continué de réaliser des progrès en ce qui concerne l'élimination du dédoublement et la réduction du fardeau administratif lié aux règles et processus du gouvernement. Par exemple, le Cadre de responsabilisation de gestion (CRG)<sup>v</sup>, un outil utilisé dans l'ensemble de l'administration fédérale afin de soutenir la responsabilité de gestion des administrateurs généraux et d'améliorer les pratiques de gestion, a été rationalisé afin que l'accent soit mis sur les principales composantes de gestion et, du même coup, que le nombre de composantes évaluées passe de 19 à 15. Ces changements se sont traduits par une diminution du fardeau redditionnel et de la documentation devant être soumise par les ministères et les organismes de l'ordre de 9 p. 100 cette année, portant à 74 p. 100 la réduction totale du nombre de documents devant être présentés sur trois ans. Dans le cadre d'une initiative visant à réduire le « labyrinthe de règles » au sein du gouvernement, le Secrétariat a sollicité la participation de 39 ministères et organismes en vue de créer des plans d'action qui recensaient un certain nombre d'engagements additionnels permettant de rationaliser leurs processus internes.

Le Secrétariat a également soutenu la Commission sur la réduction de la paperasse, laquelle fournira des conseils sur la réduction du fardeau de conformité réglementaire qui frustre les entreprises et nuit à l'innovation et à la compétitivité. La Commission recommandera par surcroît des réformes durables visant à éviter un retour de la paperasse aujourd'hui éliminée.

### **Modernisation des processus gouvernementaux**

Le Secrétariat a fait d'importants progrès cette année en ce qui concerne les initiatives de modernisation des fonctions de service d'appui du gouvernement, lesquelles aideront ce dernier à mettre en œuvre les résultats de l'examen des services administratifs. En guise d'exemple, il convient de citer le travail entrepris à l'égard d'une stratégie visant à rehausser l'interopérabilité et la sécurité des systèmes de gestion des finances et de la TI dans l'ensemble des organisations fédérales. Le Secrétariat a également travaillé avec les ministères et les organismes afin d'améliorer la planification de l'infrastructure.

### **Intégration du rôle de facilitateur du Secrétariat**

Cette année, le Secrétariat a mis au point une nouvelle vision ayant pour objet de renouveler la motivation de ses employés agissant à titre de facilitateurs auprès des ministères et organismes. Afin de renforcer son rôle de facilitateur en tant qu'organisme central, le Secrétariat a mené deux sondages, l'un auprès des administrateurs généraux et l'autre auprès des employés. Ces sondages visaient à vérifier si son rôle de facilitateur était bien intégré à ses activités courantes. Les résultats des sondages menés auprès des administrateurs généraux témoignent de la grande satisfaction des ministères et organismes à l'égard des progrès réalisés à ce jour. En outre, les sondages ont permis de cerner les domaines clés auxquels le Secrétariat pourrait accorder une plus grande place et à l'égard desquels il pourrait continuer de s'améliorer, notamment par un

recours accru d'approches fondées sur le risque, une plus grande uniformité dans ses interactions et davantage d'échanges d'informations avec les ministères et les organismes.

### **Réalisations additionnelles**

Outre les réalisations décrites précédemment, le Secrétariat a su saisir des occasions imprévues et relever des défis inattendus afin de soutenir les priorités émergentes du gouvernement, et ce, tout en veillant à l'intégrité de ses activités. Les réalisations en question sont décrites ci-dessous.

Le Secrétariat a amorcé diverses initiatives ayant pour objet de rehausser l'accès à l'information gouvernementale. Il a dirigé un projet pilote sur les données ouvertes<sup>vi</sup> dans le cadre duquel plus de 260 000 ensembles de données du gouvernement ont été mis à la disposition du public afin de répondre à une demande grandissante d'information. Il a également élaboré des normes, qui seront lancées en 2011, en vue de s'assurer que les sites Web du gouvernement du Canada sont facilement utilisables et accessibles au public. De plus, il a continué à soutenir de nouvelles façons de gérer et de diffuser le savoir au sein du gouvernement, notamment par le recours à GCPEDIA, un outil de collaboration Web (un wiki) permettant aux employés de la fonction publique de télécharger et de modifier de l'information.

Le Secrétariat a aussi contribué à la mise sur pied du Conseil États-Unis–Canada de coopération en matière de réglementation (CCR), subséquemment à une annonce conjointe des gouvernements des deux pays effectuée en février 2011. Le CCR est un regroupement de cadres supérieurs œuvrant dans les domaines de la réglementation, du commerce et des affaires étrangères dont le mandat, d'une durée de deux ans, consiste à favoriser la croissance économique, la création d'emplois et les avantages auprès des consommateurs et des entreprises grâce à une transparence et à une coordination rehaussées de la réglementation.

La dissolution imprévue du Parlement, survenue le 26 mars 2011, n'a pas permis au Parlement d'adopter les crédits du *Budget supplémentaire des dépenses C 2010-2011*, lesquels s'élevaient à environ 920 millions de dollars en terme de dépenses budgétaires. Par la suite, le Secrétariat a donc demandé et obtenu les autorisations du Conseil du Trésor de veiller à l'utilisation judicieuse des crédits centraux du Conseil du Trésor et des niveaux de référence ministériels. En travaillant en étroite collaboration avec les ministères, il a été possible de déterminer tous les besoins essentiels de fin d'exercice et d'y répondre à l'aide des crédits existants, et ainsi de reporter le recours aux mandats spéciaux du gouverneur général à l'exercice suivant.

Le Secrétariat a également relevé des défis imprévus lorsque ses systèmes de TI ont été la cible d'une cyberattaque. Le Secrétariat a été en mesure de mettre un terme à l'attaque et de sécuriser son réseau en réagissant sur-le-champ à la situation. Il a ensuite amorcé la mise en œuvre d'un plan visant à renforcer la sécurité de ses TI à long terme, notamment en accélérant l'exécution



des plans visant à mettre à niveau sa capacité et ses installations de stockage de données (voir « Analyse des risques »).

## Priorités organisationnelles

Le Secrétariat a relevé cinq priorités pour l'année 2010-2011 dans des secteurs où il prévoit réaliser des progrès significatifs au cours de l'exercice. Les principales réalisations inhérentes à chacune des priorités sont présentées ici. Un état du rendement est attribué aux résultats relatifs à chaque priorité en fonction des critères présentés ci-dessous.

### Légende – État du rendement de la priorité

**Dépassée :** Plus de 100 p. 100 du niveau de rendement attendu (tel que démontré par l'indicateur et la cible ou les activités et résultats prévus) pour la priorité ou le résultat précisé dans le rapport sur les plans et les priorités (RPP) correspondant a été atteint au cours de l'exercice.

**Entièrement atteinte :** 100 p. 100 du niveau de rendement attendu (tel que démontré par l'indicateur et la cible ou les activités et résultats prévus) pour la priorité ou le résultat précisé dans le RPP correspondant a été atteint au cours de l'exercice.

**Atteinte en grande partie :** De 80 à 99 p. 100 du niveau de rendement attendu (tel que démontré par l'indicateur et la cible ou les activités et résultats prévus) pour la priorité ou le résultat précisé dans le RPP correspondant a été atteint au cours de l'exercice.

**Passablement atteinte :** De 60 à 79 p. 100 du niveau de rendement attendu (tel que démontré par l'indicateur et la cible ou les activités et résultats prévus) pour la priorité ou le résultat précisé dans le RPP correspondant a été atteint au cours de l'exercice.

**Non atteinte :** Moins de 60 p. 100 du niveau de rendement attendu (tel que démontré par l'indicateur et la cible ou les activités et résultats prévus) pour la priorité ou le résultat précisé dans le RPP correspondant a été atteint au cours de l'exercice.

Priorité	Type <sup>4</sup>	Activité de programme
<p>Priorité 1 : Le système de gestion fonctionne de façon efficace, offre des occasions de prises de décisions en fonction des risques et favorise l'innovation. (Priorité opérationnelle 1 du RPP)</p>	<p>Permanente</p>	<p>Cadres de gestion</p>
<p><b>État : Atteinte en grande partie</b></p>		
<p>Le Secrétariat a réalisé des progrès en ce qui concerne cette priorité grâce à trois initiatives clés :</p> <p><b>i) Initiative du labyrinthe de règles<sup>vii</sup>, y compris le renouvellement des politiques<sup>viii</sup></b></p> <p><b>État : Entièrement atteinte</b></p> <p>Le Secrétariat a continué à améliorer l'efficacité et l'efficacités des activités gouvernementales en rationalisant davantage les règles, en simplifiant les exigences en matière de rapports, en consolidant les processus et l'infrastructure opérationnels, et en modernisant les pratiques internes de gestion. En particulier, le Secrétariat a :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ demandé à ce que 39 ministères et organismes s'engagent à simplifier leurs règles et leurs processus, faisant passer à 120 le nombre total d'engagements à cet égard pris à l'échelle du gouvernement sur une période de trois ans.</li> <li>▶ réalisé des progrès relativement au renouvellement des politiques du Conseil du Trésor grâce à l'approbation de sept instruments de politique et à l'annulation de deux, démarche qui a contribué à la réduction, dans une mesure de 48 p. 100, du nombre de politiques du Conseil du Trésor. Ces efforts ont permis de faire passer de 44 à 37 le nombre de politiques prévues. De plus, l'élaboration d'un modèle de maturité pour la mise en œuvre des politiques a commencé; il s'agit d'une démarche qui facilitera la mise en application des politiques du Conseil du Trésor.</li> </ul>		

4. Les différents « types » de priorité sont catégorisés de la façon suivante : **priorité déjà établie** – établie au cours du premier ou du deuxième exercice avant l'exercice visé par le rapport; **priorité permanente** – établie au moins trois exercices avant l'exercice visé par le rapport; **priorité nouvelle** – établie au cours de l'exercice visé par le rapport ministériel sur le rendement.

- ▶ donné suite à l'évaluation quinquennale du CRG en rationalisant son processus d'évaluation et en faisant passer de 19 à 15 le nombre de composantes de gestion évaluées. Ces changements se sont traduits par une diminution du fardeau redditionnel et de la documentation devant être soumise par les ministères et les organismes de l'ordre de 9 p. 100 cette année, portant à 74 p. 100 la réduction totale du nombre de documents devant être présentés sur trois ans. Il a été possible de réaliser cette réduction en ciblant mieux les demandes d'information du Secrétariat, en réduisant le nombre de demandes présentées aux ministères et organismes pour l'obtention de mêmes documents, et en établissant des rapports triennaux pour certains secteurs.

## ii) Gestion des risques

**État :** Entièrement atteinte

Le Secrétariat a continué d'assurer le leadership et de formuler des conseils quant aux approches de gestion du risque employées à l'échelle de l'administration gouvernementale. Ainsi, les organisations sont en mesure de prendre de meilleures décisions de gestion fondées sur une connaissance approfondie des risques auxquels elles sont confrontés. En particulier, cette année, le Secrétariat a :

- ▶ terminé et mis en œuvre le *Cadre stratégique de gestion du risque*, une approche pangouvernementale de gestion du risque reconnue à l'échelle internationale, axée sur des principes et adaptable aux besoins des ministères et organismes.
- ▶ créé des ressources pour soutenir la bonne mise en œuvre du nouveau cadre, y compris un modèle de la capacité en matière de gestion des risques et des guides sur les profils de risque ministériels et la gestion du risque à l'intention des administrateurs généraux.
- ▶ animé trois forums sur la gestion du risque. Chacun de ces forums a attiré plus de 200 experts de 50 organisations gouvernementales et a permis de faire le point sur les leçons retenues et de renforcer la capacité à prendre des risques.
- ▶ utilisé les outils Web 2.0, notamment GCPEDIA et GCForums, pour constituer et renforcer les communautés de pratique de gestion du risque au sein du gouvernement fédéral.
- ▶ travaillé avec l'École de la fonction publique du Canada afin de mettre à jour le programme de base en gestion du risque de la fonction publique et de mettre à l'essai un cours universitaire de gestion du risque en partenariat avec l'Université Dalhousie.
- ▶ mis au point un guide d'évaluation du risque, en consultation avec les ministères et organismes fédéraux, dans le but de soutenir l'élaboration de projets de règlement.

### **iii) Gérance d'entreprise pour les principaux processus et systèmes opérationnels**

**État :** Atteinte en grande partie

Subséquent à l'annonce de l'examen des services administratifs effectuée dans le cadre du budget de 2010, le Secrétariat a étendu la portée de cette priorité, mentionnée dans son RPP de 2010-2011. Grâce à des activités de recherche et d'analyse, le Secrétariat a exploré diverses approches stratégiques pangouvernementales dans les domaines de la GI, de la TI, des RH et des finances en vue d'améliorer la prestation des services internes et externes. Cette année, le Secrétariat a :

- ▶ établi une nouvelle norme pour la gestion des personnes grâce à l'appui des administrateurs généraux au processus opérationnel commun de ressources humaines, lequel sera entièrement mis en œuvre d'ici 2013-2014.
- ▶ mené la création d'un projet pilote visant le partage par cinq ministères et organismes d'une application commune de TI du processus opérationnel commun des ressources humaines dans le but de rehausser l'efficacité en matière de gestion des personnes. Cinq ministères et organismes ont donc mis à contribution des ressources et, même si les préparatifs se déroulent bien, la mise en œuvre du projet dépend de la décision du Conseil du Trésor d'accorder ou non le financement et l'autorisation nécessaires. La présentation au Conseil du Trésor a été reportée à l'issue de la première phase de l'examen des services administratifs, qui a permis de confirmer que les objectifs et l'approche globale du projet cadraient avec l'examen.
- ▶ établi le Centre d'excellence sur l'interopérabilité afin de mettre au point des façons de normaliser les projets de technologie et, du même coup, de permettre aux ministères et organismes d'échanger de l'information et de mettre à profit les projets en cours ou planifiés.
- ▶ mené à terme une importante étude portant sur tous les centres de données du gouvernement du Canada qui évalue la possibilité de regrouper plus de 300 installations de données et d'externaliser les services connexes. L'étude a permis d'enrichir considérablement le dossier d'analyse concernant l'initiative de regroupement des centres de données, dossier concocté dans le cadre de l'examen des services administratifs. Le Secrétariat a aussi contribué à l'acquisition conjointe d'un centre de données externe, lequel sera partagé par Travaux publics et Services gouvernementaux Canada, l'Agence du revenu du Canada et la Banque du Canada afin d'alléger les centres de données vieillissants de la région de la capitale nationale.
- ▶ dressé le tout premier inventaire des systèmes d'applications de la TI du gouvernement afin de donner suite au rapport de la vérificatrice générale du Canada sur le vieillissement de la TI. L'inventaire a permis de recenser plus de 16 000 systèmes gouvernementaux, essentiels ou autres, et, du même coup, d'évaluer le degré d'obsolescence de ces mêmes systèmes et

d'éclairer la stratégie future du gouvernement en ce qui concerne le renouvellement de son portefeuille d'applications et de systèmes.

- ▶ établi un nouveau profil des services d'établissement des coûts de la TI, lequel sera mis en œuvre par tous les ministères et organismes et facilitera la déclaration des coûts associés à la TI, conformément aux composantes standards de coût de la TI concernant les actifs, les services et le personnel. Le nouveau modèle permettra d'effectuer plus facilement l'analyse et la comparaison des dépenses relatives à la TI dans l'ensemble du gouvernement du Canada et appuiera la constitution de dossiers d'analyse dans le cadre de l'examen des services administratifs.
- ▶ accompli des progrès significatifs quant à la définition des processus opérationnels de base inhérents à la gestion des finances et du matériel, lesquels aideront le gouvernement du Canada à se positionner relativement à l'adoption et à la mise en œuvre subséquentes d'un plan comptable ministériel standard. Ces nouveaux processus permettront également la normalisation des systèmes financiers à l'appui de processus communs fiables pour l'ensemble du gouvernement.
- ▶ mis au point une fonction de liaison pour les services partagés afin de travailler avec les petits ministères et organismes dans le but de cerner les besoins et les solutions opérationnels communs. De plus, il a réalisé des progrès du côté du Système d'information sur les ressources humaines, lequel deviendra le nouveau système de RH des petits ministères et organismes.

Priorité	Type	Activités de programme
<p>Priorité 2 : Les dépenses de programme sont axées sur les résultats, font une utilisation optimale de l'argent des contribuables et correspondent aux priorités et aux responsabilités du gouvernement. (Priorité opérationnelle 2 du RPP)</p>	<p>Permanente</p>	<p>Gestion des dépenses et gestion financière</p>
<p><b>État : Entièrement atteinte</b></p>		
<p>Le Secrétariat a réalisé des progrès en ce qui concerne cette priorité grâce à deux initiatives clés :</p> <p><b>i) Amélioration de l'information financière ministérielle</b></p> <p><b>État : Entièrement atteinte</b></p> <p>Le Secrétariat a mis en œuvre la <i>Politique sur la gestion financière des ressources, l'information et les rapports financiers</i> et la <i>Norme sur les rapports financiers trimestriels des sociétés d'État</i> connexe afin de renforcer la gestion financière et la responsabilisation à l'échelle du gouvernement. Ce travail consistait principalement à aider les ministères et organismes à adopter les rapports financiers trimestriels à compter de l'exercice 2011-2012, à poursuivre la vérification de leurs états financiers axée sur des mécanismes de contrôle, et à mettre en œuvre les normes comptables pertinentes du Conseil du Trésor dans le but de soutenir la nouvelle politique. En particulier, le Secrétariat a :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ collaboré avec les ministères et organismes afin de mettre au point des modèles explicatifs de rapports financiers trimestriels, ainsi qu'une foire aux questions destinée à faciliter la mise en œuvre des nouvelles exigences. En outre, le Secrétariat a passé en revue l'ébauche des rapports financiers trimestriels des organisations et formulé des commentaires.</li> </ul>		

## **ii) Examens stratégiques – Ronde IV**

**État :** Entièrement atteinte

Le Secrétariat a continué de diriger les examens stratégiques des dépenses de programme directes des organisations fédérales. Son objectif consistait à relever les priorités les moins importantes et les programmes les moins performants afin de consacrer au moins 5 p. 100 de leur financement à des priorités de premier ordre du gouvernement. Cette année, le Secrétariat a :

- ▶ procédé à l'examen de 13 organisations et, du même coup, bouclé un cycle quadriennal d'examens stratégiques portant sur 67 organisations et approximativement 98 p. 100 des dépenses de programme directes (voir « L'année en revue » de la section I et « Activité de programme 3 : Gestion des dépenses » de la section II).
- ▶ dressé un rapport des résultats de la quatrième ronde d'examens stratégiques dans le budget fédéral du 22 mars 2011, lequel n'a pas été soumis au vote en raison de la dissolution du Parlement. Les résultats des trois examens stratégiques antérieurs étaient inclus dans les trois budgets antérieurs.
- ▶ effectué une analyse et conseillé le gouvernement quant aux approches inhérentes aux prochains examens des dépenses.

Priorité	Type	Activités de programme
<p>Priorité 3 : Une fonction publique dynamique bien outillée pour relever de manière responsable sur le plan financier les défis que crée un environnement complexe et imprévisible. (Priorité opérationnelle 3 du RPP)</p>	<p>Permanente</p>	<p>Gestion des ressources humaines et gestion financière</p>
<p><b>État : Entièrement atteinte</b></p>		
<p>Le Secrétariat a réalisé des progrès en ce qui concerne cette priorité grâce à deux initiatives clés :</p> <p><b>i) Nouveau cadre de politique et structure de gouvernance pour la gestion des personnes</b></p> <p><b>État : Entièrement atteinte</b></p> <p>Le Secrétariat a continué de se concentrer sur l'établissement d'une culture de l'excellence au sein des employés de la fonction publique œuvrant dans des secteurs comme le leadership, les valeurs et l'éthique, et l'effectif et le milieu de travail afin de donner suite aux recommandations de l'examen stratégique horizontal de 2008 des organismes de ressources humaines.</p> <p>Le Secrétariat a :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ réalisé des progrès quant à la normalisation de la gestion des personnes à l'échelle de l'administration publique centrale au moyen du processus opérationnel commun des ressources humaines, ainsi que de la création et de l'entrée en vigueur du nouveau <i>Cadre de politique pour la gestion des personnes</i>. Le Cadre jette les bases d'une approche intégrée en matière de politique et de gouvernance, et clarifie les rôles et les responsabilités du Secrétariat, des administrateurs généraux et des divers intervenants à l'égard de la gestion des personnes. Il a également accompli des progrès relativement à l'examen des instruments de politiques de gestion des personnes, une démarche qui mènera à l'examen, au remplacement ou à l'abolition de certains instruments.</li> <li>▶ continué la mise en œuvre de l'examen de la structure des groupes professionnels. Il s'agit d'un exercice pluriannuel visant à améliorer l'organisation et la classification de l'effectif et à moderniser la façon de définir le travail au sein de l'administration publique centrale. Les nouveaux modèles de travail permettront une meilleure planification des RH. Des consultations ont été menées à terme en ce qui concerne le groupe professionnel Services des programmes et de l'administration, et un nouveau groupe professionnel Gestion du droit a été établi.</li> </ul>		



- ▶ franchi une étape clé en mettant en œuvre le Système de gestion des talents des cadres supérieurs (SGTCS) en 2010-2011. Pour la première fois, les cadres supérieurs du gouvernement fédéral ont répondu au Questionnaire sur la gestion des talents des cadres supérieurs au moyen d'une base de données sécurisée en ligne, laquelle permet une plus grande efficacité dans la collecte, l'accès et l'analyse de l'information sur la population de cadres supérieurs du gouvernement. Le SGTCS a été alimenté par des données sur 334 cadres supérieurs représentant 54 organisations.

## **ii) Dispositions législatives concernant les RH**

**État :** Entièrement atteinte

En vertu des lois, le Secrétariat est responsable d'un certain nombre d'activités, notamment la surveillance et la communication au président du Conseil du Trésor des progrès accomplis relativement à l'état de la gestion des personnes dans la fonction publique. Pour appuyer ces rôles, le Secrétariat a :

- ▶ mené des consultations auprès des intervenants et a poursuivi l'élaboration des orientations stratégiques inhérentes à la réglementation requise pour qu'entre en vigueur la *Loi sur l'équité dans la rémunération du secteur public*. On procède actuellement au développement d'un site Web dans le but de faciliter les prochaines rondes de consultation.
- ▶ participé, dans le cadre des travaux d'examen réalisés par une équipe interministérielle, à l'examen législatif quinquennal de la *Loi sur la modernisation de la fonction publique* dirigé par le Bureau du Conseil privé. Il a alors effectué des travaux de recherche et d'analyse pour le compte de l'équipe d'examen. Le Secrétariat étudiera les résultats de l'examen législatif et réagira en conséquence lorsque celui-ci sera déposé au Parlement en 2011-2012.

Priorité	Type	Résultat stratégique
Priorité 4 : Intégrer le rôle de facilitateur aux activités du Secrétariat. (Priorité de gestion 1 du RPP)	Permanente	Le gouvernement est bien géré et responsable, et les ressources sont attribuées pour atteindre les résultats.
<b>État : Entièrement atteinte</b>		
<p>Le Secrétariat s’est concentré davantage sur son rôle de facilitateur en améliorant le soutien offert aux administrateurs généraux et en simplifiant ses fonctions de remise en question et de surveillance, afin de favoriser une plus grande souplesse et responsabilisation en matière de gestion. Le Secrétariat a réalisé des progrès en ce qui concerne cette priorité, grâce à quatre initiatives :</p> <p><b>i) Renforcer l’engagement auprès des ministères par des activités de diffusion et partager les pratiques exemplaires</b></p> <p><b>État : Entièrement atteinte</b></p> <p>Le Secrétariat a :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ encouragé l’utilisation des outils de collaboration du Web 2.0 et animé des groupes de travail dans le but de soutenir une approche pangouvernementale à l’égard de la stratégie du Web 2.0 et des solutions communes en matière de TI.</li> <li>▶ créé un forum du gouvernement du Canada à l’intention des vérificateurs internes et tenu une série d’ateliers de vérification.</li> <li>▶ appuyé la collectivité des langues officielles du gouvernement en animant, notamment, six réunions de comités consultatifs responsables de 200 entités visées par la <i>Loi sur les langues officielles</i>, une conférence annuelle rassemblant les champions des langues officielles, un forum consacré aux pratiques exemplaires réunissant plus de 300 participants et, enfin, des séances d’information sur les médias sociaux et les langues officielles à l’intention de plus de 150 personnes.</li> <li>▶ publié, en juin 2010, le <i>Guide de la gestion des biens immobiliers : le contexte autochtone</i>. Ce guide fait état des pratiques exemplaires en matière de consultation des groupes autochtones pendant le cycle de vie d’une propriété d’une organisation, y compris l’aliénation de celle-ci. Il présente des liens aux instruments de politique du Conseil du Trésor, aux documents inhérents aux traités autochtones et à l’orientation du gouvernement fédéral en ce qui concerne les obligations juridiques de la Couronne de consulter et d’accommoder les groupes autochtones.</li> </ul>		

- ▶ conçu et a organisé le premier atelier annuel des Secrétaires généraux à l'intention des sociétés d'État afin de faciliter l'échange d'information en ce qui concerne les questions d'intérêt et les outils liés à la gouvernance et, par conséquent, de favoriser l'efficacité des conseils d'administration des sociétés d'État.
- ▶ coordonné des séances d'information du ministère des Affaires étrangères et du Commerce international et des activités de liaison de diverses sociétés d'État dans le but de soutenir les négociations concernant l'Accord économique et commercial global entre le Canada et l'Union européenne.
- ▶ travaillé avec les ministères et organismes pour envoyer 514 présentations au Conseil du Trésor.
- ▶ mis à la disposition des gestionnaires et des employés la trousse d'outils « Devenir un meilleur facilitateur » par l'entremise de l'intranet. Les réussites du ministère ont également été diffusées régulièrement dans le bulletin du Secrétariat.
- ▶ mené deux sondages pour évaluer la mesure dans laquelle les employés considèrent adopter des comportements de facilitateur et la mesure dans laquelle le Secrétariat agit à titre d'organisation facilitatrice (voir « Intégration du rôle de facilitateur du Secrétariat » à la section I).

## **ii) Cerner de nouvelles occasions d'appuyer les ministères pour l'atteinte de leurs objectifs de gestion**

**État :** Entièrement atteinte

Le Secrétariat a :

- ▶ mené des évaluations du CRG et a conseillé les ministères et organismes pour les aider à améliorer leur rendement sur le plan de la gestion.
- ▶ mis en place le tableau de bord pour la gestion de la fonction publique afin d'améliorer la prise de décisions en matière de gestion des personnes au sein des ministères et organismes.
- ▶ amélioré la diffusion à l'échelle du gouvernement des pratiques efficaces d'évaluation en sollicitant régulièrement la participation des responsables de l'évaluation des ministères et en dirigeant des groupes de travail interministériels relativement à l'élaboration d'une orientation à l'égard d'approches adaptées d'évaluation.
- ▶ élaboré des lignes directrices quant à l'utilisation des outils et services du Web 2.0, en collaboration avec divers partenaires du gouvernement du Canada. Ces lignes directrices seront communiquées aux ministères et organismes en 2011.

- ▶ mis au point une carte de pointage sur l'état d'avancement de l'écologisation de la TI, soit un questionnaire qui permet aux ministères et organismes d'évaluer leurs progrès au regard de la réduction de l'impact environnemental de leurs activités en matière de TI et de réaliser des économies en termes d'énergie et d'argent.
- ▶ mené à terme, pour le compte du gouvernement du Canada, un projet pilote couronné de succès portant sur le système partagé de gestion des documents et des dossiers électroniques. Ce système harmonisé de gestion de l'information, dont le lancement est prévu en 2011, est en développement.
- ▶ mis au point un nouveau régime de report du budget d'immobilisations, lequel se caractérisera par une autorisation de report de fonds majorée et par la création d'un nouveau crédit central. Cette approche favorise une meilleure gestion des projets d'immobilisations étant donné qu'elle donne aux ministères et organismes toute la prévisibilité et la souplesse nécessaire pour établir les budgets et les calendriers des projets.
- ▶ élaboré une approche et obtenu l'appui des ministères concernés en ce qui a trait à l'adoption de limites d'approbation des transactions axées sur le risque et la capacité afin de contribuer à la bonne gestion des immobilisations fédérales.
- ▶ créé le *Règlement sur les indemnisations et les avances aux administrateurs et dirigeants des sociétés d'État* afin de clarifier le processus relatif aux demandes d'indemnisation ou d'avances présentées en vertu de la *Loi sur la gestion des finances publiques*. Le règlement rehausse la capacité des sociétés d'État d'attirer des directeurs et des cadres d'expérience, et d'éliminer ou de réduire les achats d'assurance responsabilité civile des particuliers pour les directeurs et les cadres. Cela favorise une utilisation plus efficace des deniers publics.

**iii) Veiller à ce que les séances de formation et d'orientation internes à l'intention des employés du Secrétariat se concentrent sur le rôle habilitant du Secrétariat**

**État:** Entièrement atteinte

Le Secrétariat a :

- ▶ organisé huit camps d'orientation en 2010-2011, lesquels comportaient des sections traitant du rôle de facilitateur. Au total, plus de 380 employés ont participé à ces activités, soit une augmentation par rapport à l'année précédente où 318 employés avaient pris part à ce type d'activités.
- ▶ sollicité la participation des employés à une gamme d'ateliers portant sur le développement durable en milieu de travail. Les résultats de ces activités seront présentés à la haute direction en 2011.
- ▶ préparé et mis en œuvre le Guide de survie du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, soit une trousse d'orientation qui s'adresse à tous les nouveaux employés et les renseigne au sujet des éléments de base du Conseil du Trésor et du rôle de facilitateur assuré par le Secrétariat.

Priorité	Type	Résultat stratégique
Priorité 5 : Renforcer la capacité de gestion des risques et adopter des approches fondées sur le risque dans les activités quotidiennes. (Priorité de gestion 2 du RPP)	Permanente	Le gouvernement est bien géré et responsable, et les ressources sont attribuées pour atteindre les résultats.
<b>État : Atteinte en grande partie</b>		
<p>Le Secrétariat a réalisé des progrès en ce qui concerne cette priorité grâce à trois initiatives :</p> <p><b>i) Harmonisation des pratiques de gestion des risques à l'échelle du Secrétariat en vue de veiller à une approche stratégique</b></p> <p><b>État:</b> Entièrement atteinte</p> <p>Le Secrétariat a :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ accru sa capacité en guidant les employés dans leur utilisation des outils de gestion du risque nouvellement mis au point et en promouvant ces mêmes outils par l'entremise de ses comités internes de gestion (voir l'initiative ii de la priorité 1 pour obtenir un complément d'information).</li> <li>▶ élaboré et mis en œuvre une approche fondée sur le risque en ce qui concerne les présentations au Conseil du Trésor dans le but de réduire la paperasse inhérente aux dossiers à faible risque.</li> </ul> <p><b>ii) Communication des approches de gestion des risques aux employés du Secrétariat</b></p> <p><b>État :</b> Entièrement atteinte</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Le Secrétariat a tenu régulièrement des réunions de la communauté de pratique en matière de gestion du risque afin de diffuser l'information relative à la gestion du risque et d'obtenir des conseils à l'égard des outils et des documents d'orientation.</li> </ul> <p><b>iii) Utilisation d'une approche de planification de la continuité des activités en fonction des risques, afin d'augmenter la capacité du Secrétariat de soutenir la prestation des services essentiels du gouvernement</b></p> <p><b>État :</b> Atteinte en grande partie</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Un plan ministériel de continuité des activités a été parachevé et fait état des rôles et responsabilités du Secrétariat dans l'éventualité d'une urgence. Le plan sera mis à l'essai en 2011-2012 afin de vérifier s'il facilite la prestation des services essentiels lors d'une urgence. En outre, tous les secteurs du Secrétariat ont commencé à élaborer leurs propres plans de continuité des activités afin de soutenir vigoureusement la prestation de services lors d'interruptions.</li> </ul>		

## Analyse des risques

Le Secrétariat surveille activement le déroulement de ses activités dans le but de repérer et de gérer les risques susceptibles de nuire à l'atteinte de son résultat stratégique (voir « Contexte de fonctionnement » de « L'année en revue »). Les principaux risques figurent dans le profil de risque de l'organisation, lequel est mis à jour une fois l'an. En 2010-2011, le Secrétariat a inclus huit risques dans son profil de risque et a réalisé des progrès significatifs relativement à l'élimination de deux de ces risques, lesquels étaient cités dans son RPP de 2010-2011<sup>ix</sup>.

Il s'agit premièrement du risque de ne pas disposer de suffisamment de personnel pour répondre aux besoins opérationnels. Pour remédier à la situation, le Secrétariat a renforcé ses pratiques en matière de recrutement, de perfectionnement et de gestion des talents. De plus, il a donné le coup d'envoi à la première année d'une stratégie triennale de recrutement et de dotation en plus de mettre en œuvre un plan triennal intégré en matière de RH et un plan d'activités. En outre, le Secrétariat continue de surveiller sa capacité au moyen d'un processus de planification annuelle intégrée des activités.

Dans un deuxième temps, il s'agit du risque selon lequel le Secrétariat ne parviendrait pas à intégrer adéquatement tous les éléments de sa nouvelle organisation. Ce risque a été atténué grâce à une plus grande cohésion organisationnelle attribuable à des processus de transition efficaces, notamment le transfert des fonctions inhérentes aux services ministériels du ministère des Finances Canada au Secrétariat et l'accomplissement de progrès relativement à l'intégration du Bureau de la dirigeante principale des ressources humaines, lequel a vu le jour au sein du Secrétariat en 2009-2010. Toutes ces transitions ont été facilitées par un programme de gestion du changement interne, la participation de l'ensemble des employés du Secrétariat à l'examen de la vision et de la mission de l'organisation, et le renforcement des comités de gouvernance.

Le Secrétariat a également dû relever des défis liés aux risques opérationnels. L'inadéquation probable des mesures de sécurité inhérentes à la GI et à la TI s'est matérialisée subséquentement à une cyberattaque visant le Secrétariat. Le Secrétariat a réagi sur-le-champ en mettant en place des mesures destinées à sécuriser son réseau (p. ex., en limitant l'accès Internet de tous les postes de travail) et en procédant à la mise en œuvre d'un plan ayant comme objectif de rehausser à long terme la sécurité des TI. Ce plan prévoyait l'accélération de l'exécution des plans du Secrétariat visant à mettre à niveau la capacité et les installations de stockage de données. Ces risques ministériels concernent l'activité de programme intitulée « Services internes » (voir « Activité de programme 6 : Services internes », à la section 2).

## Sommaire du rendement

### Ressources financières pour 2010-2011 (en milliers de dollars)

Dépenses prévues	Autorisations totales	Dépenses réelles
2 490 075	3 063 322	2 253 980

Le Secrétariat a dépensé environ 2,3 milliards de dollars en 2010-2011. La majeure partie de l'écart entre les dépenses prévues, les autorisations totales et les dépenses réelles est attribuable à l'obligation de déclarer, sous la rubrique des autorisations totales, les fonds centraux pangouvernementaux de 809 millions de dollars non affectés à la fin de l'exercice (pour obtenir un complément d'information, consulter la section « Profil des dépenses »).

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

Prévues	Réelles	Écart
2 113	2 160	47

Les ETP réels ont dépassé les ETP prévus principalement en raison des nouvelles initiatives approuvées dans le cadre du budget principal des dépenses, notamment la gestion des litiges et la gestion du programme de classification de l'administration publique centrale.

**Résultat stratégique :** Le gouvernement est bien géré et responsable, et les ressources sont attribuées pour atteindre les résultats.

Indicateur de rendement	Objectifs	Rendement de 2010-2011
Classement du Canada dans le monde selon les indicateurs de gouvernance de la Banque mondiale <sup>x</sup> – Troisième indicateur : « Efficacité des pouvoirs publics ».	Dans les dix premiers au sein de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE).	Au regard des indicateurs de gouvernance de la Banque mondiale, le Canada occupe le sixième rang des pays de l'OCDE pour ce qui est de l'efficacité gouvernementale.



Tableau sommaire du rendement de 2010-2011 : données financières par activité de programme

Activité de programme	Dépenses réelles* de 2009-2010 (en milliers de dollars)	2010-2011 <sup>5</sup> (en milliers de dollars)				Concordance avec les résultats du gouvernement du Canada
		Budget principal des dépenses	Dépenses prévues	Total des autorisations	Dépenses réelles	
Cadres de gestion	62 108	60 412	60 412	65 806	65 382	Affaires gouvernementales : des activités gouvernementales bien gérées et efficaces <sup>6</sup>
Gestion des ressources humaines	58 658	57 056	57 056	63 453	64 923	
Gestion des dépenses	31 280	30 426	30 426	33 392	30 167	
Gestion financière	28 834	28 247	28 247	33 789	29 201	
Fonds pangouvernementaux et paiements en tant qu'employeur de la fonction publique	2 068 107	4 680 029	2 223 814	2 770 122	1 968 478	
<b>Total</b>	<b>2 248 988</b>	<b>4 856 170</b>	<b>2 399 955</b>	<b>2 966 562</b>	<b>2 158 151</b>	

\* Les dépenses réelles de 2009-2010 ont été redressées afin de tenir compte de la nouvelle structure de l'AAP. Toute différence, aussi petite soit-elle, est attribuable à l'arrondissement.

- Depuis le cycle du budget principal des dépenses de 2009-2010, les ressources correspondant à l'activité de programme « Services internes » ne sont plus présentées avec celles des autres activités de programme; elles ne sont plus réparties entre les autres activités de programme, comme c'était le cas dans le budget principal des dépenses des exercices antérieurs. Ce changement a rendu plus difficile la comparaison d'un exercice à l'autre des dépenses et des ETP par activité de programme.
- En référence aux 16 secteurs de résultat du gouvernement du Canada dans le cadre pangouvernemental, présentés à l'adresse <http://www.tbs-sct.gc.ca/ppg-cpr/frame-cadre-fra.aspx>.

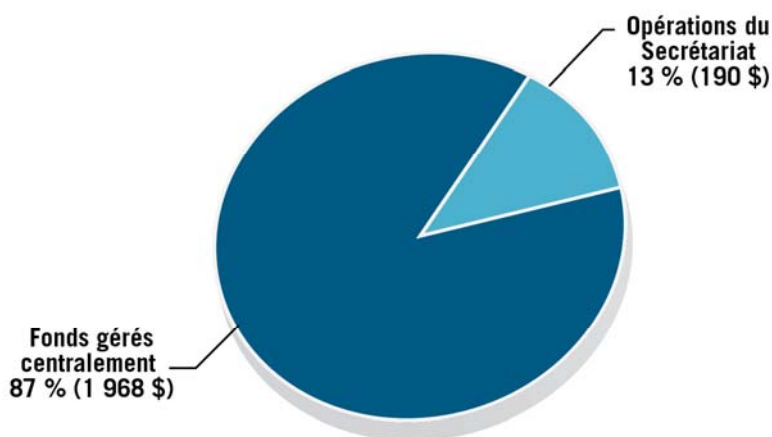
Activité de programme	Dépenses réelles* de 2009-2010 (en milliers de dollars)	2010-2011 (en milliers de dollars)			
		Budget principal des dépenses	Dépenses prévues	Total des autorisations	Dépenses réelles
Services internes	92 569	90 120	90 120	96 760	95 829

\* Les dépenses réelles de 2009-2010 ont été redressées afin de tenir compte de la nouvelle structure de l'AAP. Toute différence, aussi petite soit-elle, est attribuable à l'arrondissement.

Le tableau ci-dessus présente le sommaire du rendement des six activités de programme pour 2010-2011. Une analyse des écarts importants entre les dépenses prévues, les autorisations totales et les dépenses réelles se trouve à la section II intitulée « Analyse des activités de programme par résultat stratégique ».

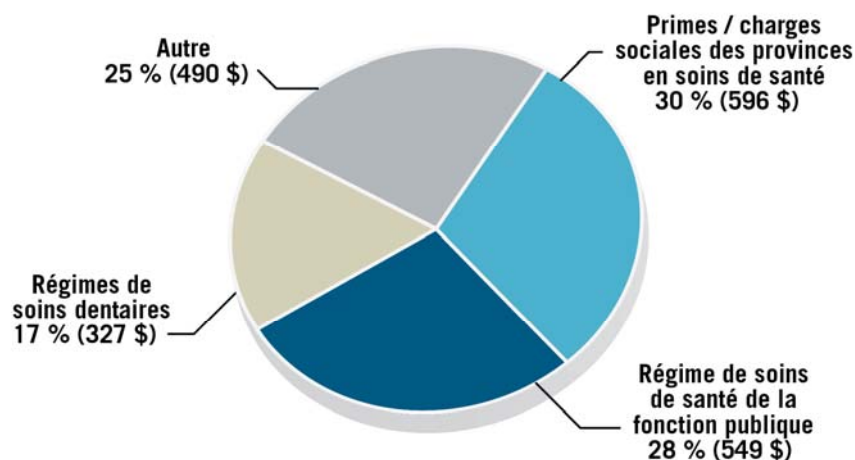
## Profil des dépenses

### Dépenses réelles du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada en 2010-2011 (en millions de dollars)



Le Secrétariat a consacré 2,25 milliards de dollars à l'atteinte de son résultat stratégique. Les opérations du Secrétariat ne représentent cependant que 13 p. 100 des dépenses totales de l'organisation. Les autres dépenses ont trait aux fonds que le Secrétariat gère centralement pour le compte du gouvernement aux fins du versement de paiements en tant qu'employeur de la fonction publique.

**Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada – Fonds pangouvernementaux et paiements en tant qu’employeur de la fonction publique – Dépenses réelles de 2010-2011 relatives au crédit 20 (en millions de dollars)**

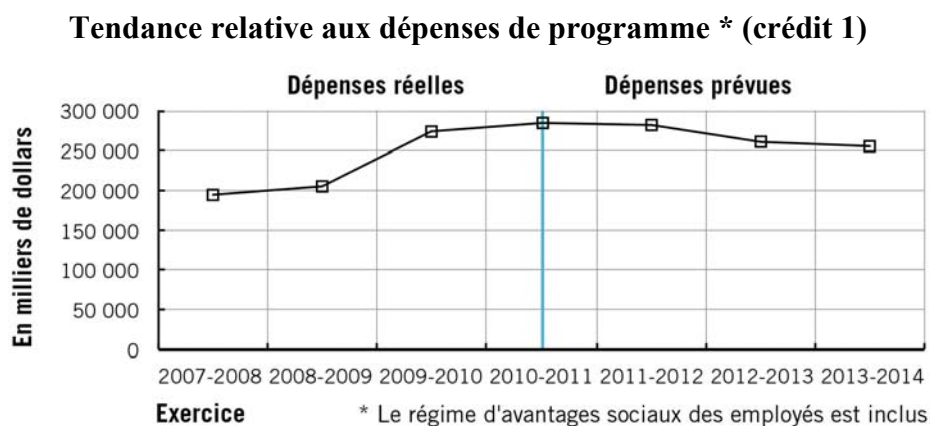


Les dépenses inhérentes aux fonds pangouvernementaux et aux paiements en tant qu’employeur de la fonction publique s’élevaient à 1,97 milliard de dollars en 2010-2011. Les dépenses réelles incluent les paiements versés dans le cadre de 17 régimes d’assurance de la fonction publique, notamment le Régime de soins de santé de la fonction publique, le Régime de soins dentaires de la fonction publique, le Régime de services dentaires pour les pensionnés, les cotisations sociales et les régimes provinciaux de santé.

### **Plan d’action économique du Canada**

Le Secrétariat était responsable d’une initiative du PAE, soit la coordination de la répartition, au cours des deux exercices couverts par le PAE, d’une somme de 20 millions de dollars destinés à améliorer l’embauche d’étudiants à l’échelle de la fonction publique. Pour obtenir un complément d’information, consulter le segment de la section II consacré au PAE du Canada, sous Activité de programme 2 : Gestion des ressources humaines.

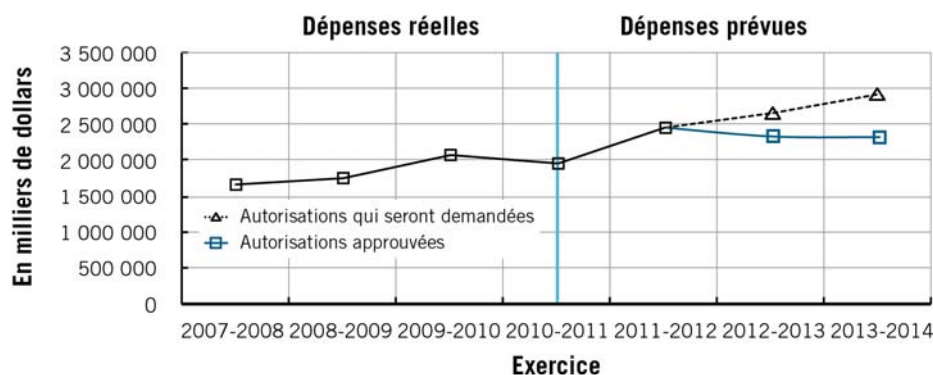
## Tendance des dépenses du Ministère



Les dépenses réelles du Secrétariat au titre des activités de programme 1, 2, 3, 4 et 6 ont augmenté entre 2007-2008 et 2009-2010 en raison de la reconstitution du Bureau du contrôleur général, de l'expansion de la Direction de la dirigeante principale de l'information, de la création d'un secteur chargé d'assurer le leadership auprès des ministères et organismes en ce qui concerne la prestation de services internes et externes, de la réforme des subventions et des contributions, du transfert au Secrétariat de programmes d'autres ministères (affaires réglementaires et communications régionales du Bureau du Conseil privé et l'Agence de la fonction publique du Canada), du nouveau financement de programme destiné à la mise en œuvre de la *Loi fédérale sur la responsabilité* et de la nouvelle *Politique sur la vérification interne*, et l'augmentation des taux de rémunération des employés du Secrétariat en vertu des nouvelles conventions collectives.

Les dépenses du Secrétariat inhérentes aux activités de programme 1, 2, 3, 4 et 6 ont augmenté entre 2009-2010 et 2010-2011 de 12 millions de dollars, principalement en raison du financement de la gestion des litiges (5,3 millions de dollars), du financement visant à améliorer les systèmes financiers et à soutenir la prise de décisions financières au sein de l'appareil gouvernemental (3,4 millions de dollars), du financement de la gestion continue du programme de classification de l'administration publique centrale (1,9 million de dollars) et du financement de la gestion continue des obligations du Conseil du Trésor à titre d'employeur en vertu de la *Loi sur l'équité dans la rémunération du secteur public* (1,3 million de dollars). Les dépenses du Secrétariat diminueront entre 2011-2012 et 2013-2014 en raison des examens stratégiques et des mesures de limitation des coûts annoncés dans les budgets fédéraux antérieurs, et de l'élimination progressive des fonds attribués à diverses initiatives du Secrétariat.

## Tendance relative aux dépenses liées aux assurances de la fonction publique (crédit 20)



Les dépenses liées aux assurances de la fonction publique comprennent le versement de la partie des régimes d'assurance qui revient à l'employeur, l'assurance-emploi et d'autres dépenses connexes. Les paiements à titre d'employeur de la fonction publique ont diminué entre 2009-2010 et 2010-2011 principalement en raison du congé de cotisations en vertu de plusieurs régimes, y compris celui de l'assurance invalidité, et de la diminution des charges sociales provinciales afférente. Les dépenses prévues pour 2012-2013 et 2013-2014 tiennent compte du financement actuellement approuvé, lequel n'englobe pas encore les dépenses prévues. Les dépenses relatives au crédit central 20 du Conseil du Trésor, qui tiennent compte des coûts des régimes d'assurance de la fonction publique, devraient augmenter en raison de pressions démographiques soutenues, du recours grandissant aux services pharmaceutiques et aux médicaments d'ordonnance et de la hausse du coût moyen des médicaments et des services. L'approbation du Conseil du Trésor d'augmenter les dépenses prévues pour ces exercices sera sollicitée d'ici 2012-2013.

## Budget des dépenses par crédit voté

Pour obtenir de plus amples renseignements au sujet des crédits et des dépenses législatives de l'organisation, veuillez consulter les Comptes publics du Canada de 2010-2011 (volume II). Une version électronique des Comptes publics du Canada est disponible dans le site Web de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada<sup>7</sup>.

7. Comptes publics du Canada 2010 disponibles au <http://www.tpsgc-pwgsc.gc.ca/recgen/txt/72-fra.html>.

## Section II : Analyse des activités de programme par résultat stratégique

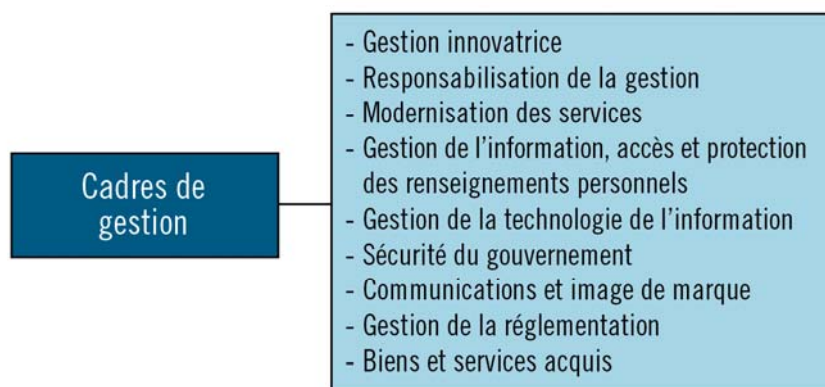
Résultat stratégique : Le gouvernement est bien géré et responsable, et les ressources sont attribuées pour atteindre les résultats

### Renseignements additionnels

Les résultats obtenus à l'appui du résultat stratégique du Secrétariat rehaussent l'efficacité et l'efficience du gouvernement fédéral, soutiennent le processus décisionnel du Parlement, du Conseil du Trésor et du Cabinet, et font en sorte que les Canadiens sont bien servis par un gouvernement responsable et transparent. Le résultat stratégique repose sur six activités de programme. Un gouvernement efficace contribue à l'avantage concurrentiel du Canada et constitue une base solide en ce qui concerne la sécurité, la stabilité et la prospérité.

La présente section décrit chacune des activités de programme du Secrétariat et fait état des progrès accomplis par rapport aux résultats attendus, aux indicateurs de rendement et aux objectifs, conformément à la *Politique sur la structure de la gestion, des ressources et des résultats*<sup>xi</sup>. Elle présente aussi les ressources financières et humaines de chaque activité de programme, ainsi que les initiatives qui représentent les principaux investissements de 2010-2011.

### Activité de programme 1 : Cadres de gestion



## Description de l'activité de programme

L'activité de programme « Cadres de gestion » établit les principes directeurs et les attentes liés à la gestion dans la fonction publique. Elle comprend la définition des orientations stratégiques de l'appareil gouvernemental dans des secteurs cibles comme la gouvernance, la gestion de la réglementation, le CRG, les services, la GI et la TI. En collaboration avec tous les organismes fédéraux, le Secrétariat joue un rôle de leadership, de remise en question et d'habilitation de la collectivité sur les plans de l'élaboration des politiques, de la conformité, de la présentation de l'information sur le rendement et du développement des collectivités fonctionnelles. Ce travail porte notamment sur les questions d'intérêt et les priorités inhérentes à la gestion de la fonction publique, et sur la promotion d'un changement de vision quant à la façon dont le gouvernement gère les risques et l'innovation. En outre, ce travail permet d'orienter les politiques relatives aux activités de programme liées à la gestion des dépenses, des finances et des ressources humaines. La présente activité de programme est étayée par une panoplie de lois habilitantes, notamment la *Loi sur la gestion des finances publiques*.

### Ressources financières de 2010-2011 (en milliers de dollars)

Dépenses prévues	Total des autorisations	Dépenses réelles
60 412	65 806	65 382

### Ressources humaines de 2010-2011(ETP)

Ressources prévues	Ressources réelles	Écart
480	487	7

En ce qui concerne l'activité de programme 1, l'augmentation d'environ 5 millions de dollars entre les dépenses prévues, les autorisations totales et les dépenses réelles peut être attribuée à l'approbation du financement visant à améliorer les systèmes financiers et à soutenir la prise de décisions financières au gouvernement du Canada, à la stratégie en matière de cybersécurité, et au financement prévu pour les besoins en matière de rémunération<sup>8</sup>.

8. Les fonds consacrés à la rémunération proviennent des fonds du gouvernement gérés centralement et viennent s'ajouter aux autorisations relatives aux besoins inhérents à des éléments comme les indemnités parentales, les indemnités de maternité et les indemnités de départ.

Résultats attendus	Indicateurs de rendement	Objectifs	État du rendement
Amélioration continue de la qualité de la gestion dans la fonction publique du Canada.	Pourcentage moyen d'amélioration des résultats globaux du CRG dans tous les ministères et organismes au regard des lacunes signalées lors de la ronde précédente.	5 p. 100 (à la fin de l'exercice 2010-2011)	Entièrement atteint

## Sommaire du rendement et analyse de l'activité de programme

Le Secrétariat a réussi à favoriser l'amélioration continue de la qualité de la gestion à l'échelle de la fonction publique en 2010-2011, comme en témoignent les résultats positifs des évaluations annuelles du CRG. Les résultats des 46 organisations évaluées en 2010-2011 permettent de constater que le rendement global de la gestion continue de s'améliorer. Ces résultats reflètent les progrès réalisés quant à la mise en œuvre et au renouvellement des politiques du Conseil du Trésor (consulter « Priorités organisationnelles », à la section I), ainsi que les efforts soutenus du Secrétariat visant à réduire le labyrinthe des règles. Les résultats traduisent aussi les efforts ayant pour but de renforcer la capacité dans les communautés de pratique du gouvernement fédéral, comme la collectivité de la gestion financière (consulter « Activité de programme 4 : Gestion financière »).

La plupart des ministères et organismes fédéraux évalués dans le cadre du CRG ont fait la preuve de l'efficacité de leurs régimes de gouvernance et de leurs processus de planification annuelle des activités. Un nombre croissant d'organisations ont amélioré l'intégration de leur planification opérationnelle au moyen de l'établissement stratégique des priorités, du recensement des risques ministériels et d'autres activités de planification (p. ex., la planification des investissements). De plus, on a constaté une amélioration des processus de planification financière destinés à permettre l'affectation des budgets aux gestionnaires plus tôt dans l'exercice.

### Travail à l'échelle internationale

Dans le cadre d'un programme d'aide technique dirigé par l'Agence canadienne de développement international, les cadres du Secrétariat ont fourni soutien et conseils relativement à la mise en place d'un outil de gestion du rendement dans l'ensemble du gouvernement d'Afrique du Sud. Le Secrétariat a été en mesure de mettre à profit l'expertise qu'il a acquise au moyen du CRG et d'autres outils et processus connexes.



Les évaluations du CRG ont permis de constater que la gestion de la TI à l'échelle du gouvernement continue de s'améliorer. La plupart des organisations sont dotées de solides plans en matière de TI et poursuivent l'élaboration de cadres de mesure du rendement. Le CRG porte de plus en plus sur la gestion de projets axés sur la TI et la gestion des actifs de TI. Les résultats inhérents à la satisfaction des attentes du Conseil du Trésor sur le plan de la gestion de la TI ont grandement varié d'une organisation à l'autre.

Même si la majorité des organisations sont dotées de plans et de stratégies en matière de GI, les évaluations du CRG ont permis de comprendre que la gestion de l'information électronique constitue toujours un domaine empreint de défis. Néanmoins, le respect des exigences législatives afférentes à l'accès à l'information et à la protection des renseignements personnels (AIPRP) continue de s'améliorer, et ce, plus particulièrement du côté des grandes organisations. De plus amples détails quant aux résultats obtenus par le Secrétariat dans le cadre du CRG de 2010-2011 sur les plans de la gestion des personnes, des dépenses et des finances sont présentés dans les activités de programme qui suivent.

Cette année, le Secrétariat a également fourni des conseils d'experts sur la scène internationale quant à l'établissement de cadres comme le CRG en vue d'améliorer le rendement de la gestion du secteur public (consulter l'encadré « Travail à l'échelle internationale »).

L'examen des services administratifs a été un important point d'intérêt en 2010-2011 à l'égard duquel le Secrétariat a contribué grandement par l'entremise de l'activité de programme « Cadres de gestion ». Le Secrétariat a mené une analyse et formulé des conseils eu égard à la consolidation des services internes et externes et à la normalisation des processus opérationnels du gouvernement. De plus, en prévision de la tenue de l'examen, le Secrétariat a réalisé des progrès relativement à certaines initiatives. À titre d'exemple, le Secrétariat a :

- ▶ mené un projet pilote de plateforme commune de TI pour la gestion des personnes ayant pour but de réduire le temps et les coûts associés aux RH.
- ▶ dressé un inventaire des systèmes d'application des TI du gouvernement et mené une évaluation de référence du vieillissement de la TI à l'échelle du gouvernement. Cette évaluation permettra d'orienter le renouvellement des systèmes vieillissants au moyen d'une approche qui tient compte dans une juste mesure des risques, des investissements ministériels et de la collaboration interministérielle, et qui prend en considération les occasions de consolidation découlant des initiatives de l'examen des services administratifs.

- ▶ établi une fonction de liaison pour les services partagés pour travailler avec les petits ministères et organismes afin de cerner les exigences et les solutions opérationnelles communes. Il a également accompli des progrès du côté du Système d'information sur les ressources humaines, lequel deviendra le nouveau système de RH des petits ministères et organismes.
- ▶ élaboré, en consultation avec les ministères et les organismes, un modèle pour le gouvernement du Canada à utiliser pour faire état des dépenses en matière de TI au cours des prochains exercices. En tout, 46 ministères et organismes se sont prévalus du nouveau modèle standardisé de dépenses en TI pour présenter au Secrétariat un premier état de l'information sur les dépenses de 2009-2010 aux chapitres des actifs, des services et du personnel de TI. Ces ministères continueront à présenter ainsi leurs rapports. Le modèle de dépenses standardisé permet au gouvernement d'établir une base de référence des dépenses qui éclaire la gestion et l'étalonnage en TI pour les prochaines étapes de l'examen des services administratifs, l'examen stratégique et fonctionnel, et la prise de décisions du Conseil du Trésor.

Le Secrétariat a aussi entrepris plusieurs initiatives destinées à rehausser l'accès à l'information gouvernementale. Dans le cadre du renforcement du gouvernement ouvert annoncé en mars 2011, le Secrétariat a dirigé un projet pilote de portail de données ouvertes grâce auquel il est possible de consulter les données du gouvernement dans des formats plus commodes et assimilables par machine. Plus de 260 000 ensembles de données du gouvernement sont offerts sans frais aux citoyens, au secteur privé et aux organisations non gouvernementales, lesquelles pourront en tirer profit d'une façon novatrice et ainsi obtenir une valeur ajoutée. Il a en outre mis au point des normes afin de veiller à ce que les sites Web du gouvernement du Canada soient plus facilement utilisables et accessibles au public, lesquelles seront lancées en 2011.

Le Secrétariat a également continué d'appuyer de nouvelles façons de gérer et de diffuser les connaissances au sein du gouvernement, notamment par le recours à GCPEDIA, un outil de collaboration Web (un wiki) permettant aux employés de la fonction publique de télécharger et de modifier de l'information.

Dans le cadre de sa stratégie de renouvellement de l'authentification électronique, le Secrétariat a modernisé les services d'authentification en ligne du gouvernement en plus d'en réduire le coût en mettant au point un service gouvernemental de clé d'accès pour la gestion des justificatifs d'identité. Les utilisateurs de ce service, en l'occurrence les citoyens et les entreprises, pourront accéder en toute sécurité à divers programmes en ligne du gouvernement au moyen d'un justificatif d'identité externe en ligne. La clé d'accès du gouvernement du Canada est un justificatif non exclusif fondé sur les normes de l'industrie. De cette façon, le justificatif peut évoluer en fonction des percées technologiques et s'adapter plus aisément aux menaces émergentes à l'égard de la sécurité. De plus, il jouit d'une plus grande rentabilité d'utilisation

que son prédécesseur, le laissez-passer électronique. L'adoption du nouveau système de clé d'accès par les ministères et organismes offrant des services en ligne et ayant assuré la continuité des services à la population s'est conclue en décembre 2010. Cette démarche a permis de réduire de plus de 40 p. 100 le coût permanent de ce type de services du gouvernement du Canada. En collaboration avec d'autres administrations, le Secrétariat a aussi contribué à la stratégie pancanadienne en matière de gestion de l'identité et de l'authentification.

Dans le cadre de la stratégie de cybersécurité du gouvernement, le Secrétariat a lancé une initiative pangouvernementale visant à améliorer la sécurité Internet. Des sondages récents sur le nombre de points d'accès Internet au gouvernement révèlent que les ministères et organismes ont fait des progrès en ce qui a trait à la consolidation des connexions Internet, à la réduction au minimum de ces dernières et à la mise en œuvre de contrôles de sécurité. Dans l'esprit du programme de consolidation et de renouvellement, la prochaine étape se concentrera sur le transfert d'un plus grand nombre de connexions Internet ministérielles dans un seul réseau plus robuste.

En partenariat avec la collectivité de l'AIPRP, le Secrétariat a aussi réalisé des progrès sur les plans du recrutement et du maintien en poste des employés de l'AIPRP dotés des compétences souhaitées. Il a été possible d'accomplir de tels progrès en mettant au point des modèles organisationnels, des descriptions de travail et d'autres produits du genre pour le compte des ministères et des organismes. Au cours de la prochaine année, le Secrétariat prévoit donner le coup d'envoi à des initiatives de dotation collective au nom des communautés de pratique de l'AIPRP et de la GI.

Des progrès importants ont été réalisés à l'appui de l'excellence en matière de gestion des programmes de subventions et contributions (S et C) fédéraux. Les ministères et organismes transforment la gestion de leurs programmes de S et C en employant des approches axées sur le risque et les bénéficiaires qui maximisent les résultats pour les Canadiens. Le Secrétariat a pris des mesures pour s'assurer que le *Plan d'action du gouvernement du Canada pour réformer l'administration des programmes de subventions et de contributions* soit mis en œuvre. Le Centre d'expertise sur les subventions et les contributions du Secrétariat a travaillé avec 23 ministères et organismes responsables de 85 p. 100 des dépenses en matière de S et C. En tout, 21 de ces organisations ont élaboré des plans d'action ministériels dans le but de réformer leur approche de gestion relative à ces programmes. De plus, six projets pilotes ont été entrepris afin de mettre à l'essai, selon une approche novatrice, l'exécution interministérielle des programmes de S et C.

Le Secrétariat a aussi travaillé avec les ministères et organismes dans le but d'améliorer la qualité et le contenu des Résumés de l'étude d'impact de la réglementation. Les fonctions habilitantes de réglementation du Secrétariat ont mobilisé les organisations dans plus de 100 projets visant à renforcer la capacité au sein de la communauté de pratique de la réglementation (p. ex., au moyen de la formation dans les domaines de l'analyse coût-avantage et de la mesure et de l'évaluation du rendement). Ainsi, une grande proportion des projets de règlement à impact moyen ou élevé de 2010-2011 comportaient de l'information au sujet des consultations, des coûts et des avantages, et de la coopération et de la coordination inhérentes à la réglementation. En outre, un grand pourcentage des projets à impact élevé tenaient compte des exigences sur les plans de la mesure et de l'évaluation du rendement. Enfin, plusieurs projets englobaient des éléments destinés tout particulièrement à limiter ou à réduire le fardeau réglementaire.

## Leçons retenues

En réponse à l'examen des immobilisations de 2004, le Secrétariat a mené, en collaboration avec quatre organisations fédérales, un projet pilote portant sur la gestion des immobilisations du gouvernement fédéral. Ses objectifs étaient les suivants : améliorer l'efficacité des dépenses en matière d'immobilisations, améliorer l'utilisation de la comptabilité d'exercice et adopter une approche d'investissement correspondant à la nature de chaque immobilisation qui soit plus stratégique et à plus long terme.

Une évaluation sommative interne du Projet pilote sur les crédits permanents pour la gestion des immobilisations a été effectuée<sup>xii</sup>. À la suite de l'évaluation, il a été possible de conclure que le projet pilote a démontré que les crédits permanents favorisaient une meilleure prise de décisions en ce qui a trait aux immobilisations, aux budgets et aux ressources connexes. On attribue ceci au moment auquel le report est ciblé, à la prévisibilité de la disponibilité des fonds et à la souplesse inhérente au rajustement des calendriers et des activités de projet. Parallèlement à l'évaluation du projet pilote, un nouveau régime de report du budget d'immobilisations a été mis au point. Ce nouveau régime opte pour une prévisibilité et une souplesse accrues de la budgétisation des immobilisations en tant que principes fondamentaux et, du même coup, répond aux recommandations clés de l'évaluation. Dans un même esprit, le nouveau régime de report du budget d'immobilisations répond aux recommandations de l'évaluation en ce qui concerne l'amélioration du cadre d'établissement de rapports en suivant de près le report du budget de fonctionnement, un mécanisme bien établi que connaissent bien les organisations et les parlementaires.

## Activité de programme 2 : Gestion des ressources humaines



### Description de l'activité de programme

L'activité de programme « Gestion des ressources humaines » appuie les efforts déployés dans l'ensemble de la fonction publique pour assurer un leadership solide et la saine gestion de l'effectif et du milieu de travail. Ces éléments constituent le fondement de la mobilisation des employés et d'une culture d'excellence, et se traduisent par l'obtention de politiques, de programmes et de services de grande qualité, et par une fonction publique soutenue et productive. Dans certains cas, la présente activité de programme comprend des efforts qui vont au-delà de l'administration publique centrale et qui s'appliquent aux employeurs distincts et aux sociétés d'État. L'activité de programme « Gestion des ressources humaines » comprend des activités quant à la formulation de l'orientation, notamment l'élaboration et la mise en œuvre de cadres et de politiques de gestion des personnes, l'établissement et la surveillance des attentes ministérielles au chapitre du rendement en matière de gestion des personnes, l'exécution de recherches et d'analyses portant sur l'état de la gestion des personnes, et un appui à la gestion efficace du cadre de leadership. L'activité de programme permet également d'assurer un leadership à l'échelle de la fonction publique quant à la gestion de la rémunération, un élément qu'il partage avec l'activité de programme « Gestion des dépenses » et qui comprend la négociation collective et les relations de travail connexes, ainsi que l'établissement et la tenue à jour du régime de retraite et d'avantages sociaux de la fonction publique. L'activité de programme « Gestion des ressources humaines » appuie une infrastructure habilitante, laquelle inclut notamment la collectivité fonctionnelle des ressources humaines et les processus et systèmes opérationnels sous-jacents, et s'appuie sur certaines lois, dont la *Loi sur la gestion des finances publiques*, la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique*, la *Loi sur les relations de travail dans la fonction publique*, la *Loi sur la protection des fonctionnaires divulgateurs d'actes répréhensibles*, la *Loi sur les langues officielles* et la *Loi sur l'équité en matière d'emploi*.

Ressources financières de 2010-2011 (en milliers de dollars)

Dépenses prévues	Total des autorisations	Dépenses réelles
57 056	63 453	64 923

Ressources humaines (ETP) de 2010-2011

Ressources prévues	Ressources réelles	Écart
454	504	50

En ce qui concerne l'activité de programme 2, l'augmentation d'environ 6 millions de dollars entre les dépenses prévues, les autorisations totales et les dépenses réelles est liée à l'approbation ultérieure du fonds visant à soutenir la gestion continue du programme de classification de l'administration publique centrale, la gestion des litiges, le rôle de l'employeur à l'égard de la gestion de la pension et des avantages sociaux, et les besoins en matière de rémunération. En outre, les réaffectations internes temporaires viennent soutenir les mesures de rajustement de l'effectif énoncées dans le cadre de l'examen stratégique de 2008. Cette hausse du financement approuvé a appuyé l'augmentation d'ETP. Les dépenses réelles ont dépassé les autorisations totales en raison du règlement d'un litige.

Résultats attendus	Indicateurs de rendement	Objectifs	État du rendement
Une fonction publique fédérale caractérisée par une culture de l'excellence et par des employés très engagés et qui est fondée sur un leadership efficace, une saine gestion de l'effectif et d'un milieu de travail bien géré.	Amélioration des réponses aux sondages annuels auprès des employés ainsi que des données administratives concernant l'engagement et la culture de l'excellence.	Amélioration d'année en année des réponses aux sondages et des résultats administratifs.	Non disponible Le sondage annuel n'a pas été mené. Les données seront disponibles en 2011-2012; on utilisera les résultats du Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux de 2011.
Plan d'action économique du Canada – Augmenter les possibilités d'emploi dans le cadre des programmes d'emploi pour étudiants de la fonction publique fédérale.	Nombre d'emplois pour étudiants créés dans la fonction publique fédérale correspondant à l'accroissement de l'investissement.	1 000 étudiants à temps plein de plus, pour chaque année du programme (2009-2010 et 2010-2011), au coût de 10 millions de dollars par année.	Dépassé 1 111 emplois pour étudiant créés en 2010-2011.

## Sommaire du rendement et analyse de l'activité de programme

Un accomplissement clé de 2011 a consisté en la mise en œuvre du *Cadre de politique pour la gestion des personnes* et l'examen connexe des politiques en matière de gestion des personnes. Cette démarche a permis de bien clarifier les rôles et responsabilités du Secrétariat, des administrateurs généraux et des divers intervenants de la collectivité des RH relativement à la gestion des personnes dans la fonction publique. Le Secrétariat a également mis en place le tableau de bord pour la gestion de la fonction publique, lequel fournit aux administrateurs généraux des données exhaustives, notamment plus de 200 mesures du rendement, afin de les soutenir quant à leur responsabilité première et à leur obligation en ce qui a trait à la surveillance du rendement de la gestion des personnes. Les résultats du CRG de 2010-2011 indiquent que, cette année, des 40 ministères et organismes évalués, 20 p. 100 ont amélioré leur rendement en matière de gestion des RH, tandis que 72,5 p. 100 l'ont maintenu.

Dans le cadre de vastes consultations avec les employés de la fonction publique, les sociétés d'État, les organismes distincts et les agents négociateurs, le Secrétariat a aussi préparé le nouveau Code de valeurs et d'éthique de la fonction publique et la *Politique sur les conflits d'intérêts*. Cette année, l'ébauche du code a été diffusée auprès des ministères et organismes afin de leur permettre de passer en revue leurs codes de conduite internes. L'annonce et la mise en œuvre officielles du nouveau code devraient avoir lieu en 2011-2012. En outre, le Secrétariat a travaillé à l'élaboration du Cadre de développement du leadership afin de faciliter la gestion des talents et la planification de la relève des cadres. La mise en œuvre du Cadre se poursuivra au cours de l'exercice 2011-2012 et sera soutenue par un nouveau système électronique de gestion des talents des cadres supérieurs.

Le renouvellement de la fonction publique a aussi progressé cette année grâce à la mise en œuvre d'une nouvelle norme pangouvernementale, soit le processus opérationnel commun des ressources humaines. Le processus a pour objet de permettre la communication de pratiques exemplaires en matière de RH et d'accroître les économies et l'uniformité dans la gestion des RH dans l'ensemble du gouvernement. Le Secrétariat a dépassé les objectifs en obtenant de 24 ministères et organismes, soit l'équivalent de 80 p. 100 de l'administration publique centrale, des engagements à mettre en œuvre le

### Initiative d'amélioration des services de ressources humaines

L'Initiative constitue un effort de collaboration interministérielle entre le Bureau de la dirigeante principale des ressources humaines et quatre ministères (Agriculture et Agroalimentaire Canada, Défense nationale, Ressources humaines et Développement des compétences Canada, Commission de la fonction publique du Canada) ayant pour but d'intégrer et d'appliquer des solutions pour les services de RH au moyen de la technologie actuelle, de la gestion de projets et des communications en temps réel. L'initiative a remporté un prix de distinction national à l'occasion de la Conférence et exposition sur la technologie dans l'administration gouvernementale.

processus. Dans le cadre d'une démarche connexe, le travail du Secrétariat avec quatre autres ministères afin de mettre au point des outils communs de RH par l'entremise d'un espace virtuel a été reconnu comme un exemple de collaboration horizontale novatrice et de partage des ressources humaines (consulter l'encadré « Initiative d'amélioration des services de ressources humaines »).

Le Secrétariat a franchi une étape clé cette année en modernisant l'administration du Régime de soins de santé de la fonction publique. Un nouveau marché de services administratifs pour l'administration du régime a été octroyé à la fin de l'été. Le Secrétariat a mené à bien l'adoption de ce nouveau régime en 2010-2011 grâce à un processus efficace d'adhésion des participants et de leurs personnes à charge. Ainsi, la nouvelle carte de prestations du régime a été introduite afin de permettre le traitement électronique des réclamations au point d'achat et, ainsi, de réduire les paiements au préalable des participants au régime. Dorénavant, la gestion modernisée du régime donnera lieu à une amélioration de la gestion globale du régime grâce à une meilleure transmission des données, à une plus grande compression des coûts et à la mise à profit de pratiques exemplaires de l'industrie. À ce jour, 82 p. 100 des employés de la fonction publique ont adhéré au nouveau mode de traitement électronique, et les efforts en ce sens se poursuivront en vue de l'adhésion de l'ensemble des participants.

Des progrès majeurs ont également été réalisés en ce qui concerne la mobilisation des employés de la fonction publique actifs et retraités participant au régime de pension et d'avantages sociaux. Le Secrétariat a continué de corriger les lacunes sur le plan des connaissances en ajoutant régulièrement de l'information au portail Web « Votre pension et vos avantages sociaux de la fonction publique ». De plus, le rapport annuel sur le Régime de pension de retraite de la fonction publique a été refondu en 2010 et réécrit dans un langage simple afin de mieux mobiliser et informer les participants au régime au sujet de leur régime de pension.

Afin d'aider les ministères et organismes à gérer de façon efficace leurs activités en fonction des paramètres financiers du budget de 2010, le Secrétariat a travaillé de façon proactive avec les agents négociateurs dans le but de renouveler les conventions collectives de plus de 95 000 employés. Cette mobilisation rapide s'est traduite par l'obtention d'une certitude financière et d'une prévisibilité des coûts accrues pour les ministères et organismes cette année. Ce processus est également venu mettre un terme à l'accumulation de l'indemnité de départ en cas de retraite ou de démission, ce qui reflète les pratiques du secteur privé à cet égard.

Afin d'atténuer davantage les risques et de protéger les intérêts du gouvernement du Canada, le Secrétariat a mis sur pied une unité de gestion des litiges inhérents à l'emploi et aux relations de travail. L'unité est chargée de la coordination, de la surveillance et de la gestion de l'intervention du Secrétariat en ce qui a trait aux litiges.



Un plan stratégique de classification de l'effectif de la fonction publique a été élaboré et est actuellement mis en œuvre dans le cadre de l'examen de la structure des groupes professionnels. Ce travail comprend l'examen des options quant à la façon dont la fonction de classification appuiera la mise en œuvre de la *Loi sur l'équité dans la rémunération du secteur public*. Un exercice de préparation et d'examen organisationnel a également été mené à bien en collaboration avec les administrateurs généraux, afin de renforcer les liens entre les mandats opérationnels et les structures des groupes professionnels, et de déterminer comment le Secrétariat peut appuyer les administrateurs généraux dans ce processus.

Le Secrétariat a renforcé la gouvernance des RH en établissant un nouveau modèle de gouvernance qui cristallise l'autorité directe des administrateurs généraux à l'égard des relations de travail, des griefs de classification, des droits de la personne et des plaintes en matière de dotation. Les ministères et les organismes ont maintenant des autorisations explicites pour comparaître devant la Commission des relations de travail dans la fonction publique et le Tribunal de la dotation de la fonction publique sans la représentation du Secrétariat. Le rôle du Secrétariat dans les recours a été clarifié par un groupe de travail sur la gestion des personnes qui a défini les critères quant à l'engagement du Secrétariat à l'égard des divers cas. Des trousseaux d'outils visant à aider les ministères et les organismes à renforcer leur capacité dans ce domaine ont été créés et diffusés sur le site Web interne GCForums.

En ce qui concerne la nouvelle structure de gouvernance des RH, les Comités de consultation patronaux-syndicaux (CCPS) des ministères et organismes constituent un forum important permettant aux administrateurs généraux et aux agents négociateurs de travailler en collaboration pour résoudre les problèmes relatifs au milieu de travail. Le Secrétariat et les agents négociateurs ont créé un nouvel outil d'autoévaluation et une trousse de ressources qui aideront les organisations à accroître l'efficacité de leurs CCPS. Les représentants de l'employeur et des agents négociateurs, lesquels forment le Conseil national mixte, ont réussi ensemble à réviser la *Directive sur la santé et la sécurité au travail*, la *Directive sur le réaménagement des effectifs* et la *Directive sur l'aide au transport quotidien*, lesquelles ont été mises en œuvre dans l'ensemble de la fonction publique.

Un examen de la gouvernance des trois conseils nationaux sur l'équité en matière d'emploi a aussi été réalisé en 2010-2011. En conséquence, un nouveau modèle de gouvernance, fondé sur la structure d'un comité de champions et de présidents, sera mis en œuvre en 2011-2012 pour chaque groupe d'équité en matière d'emploi.

La création et le lancement du document intitulé « Gestion du mieux-être – Guide de gestion de l'incapacité à l'intention des gestionnaires de la fonction publique fédérale » ont également constitué un important jalon pour le Secrétariat. Cette ressource fournit une orientation quant à la

gestion proactive des incapacités dans l'ensemble de la fonction publique pour tous les employés, quels que soient leur groupe et leur niveau. Dans le cadre d'une initiative de gestion de l'invalidité en cours faisant appel aux principaux ministères et organismes et aux représentants des employés, le Secrétariat continue de fournir des ressources et des conseils aux administrateurs généraux pour rehausser l'efficacité de la gestion de l'invalidité au sein de la fonction publique fédérale.

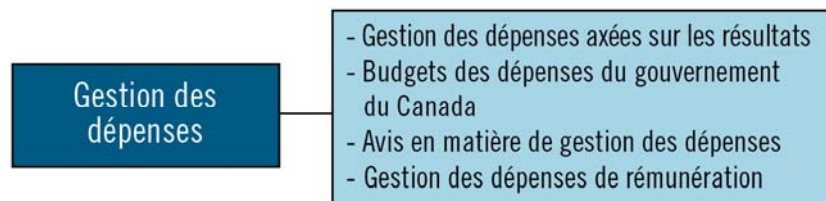
## Plan d'action économique du Canada

Leader en termes de soutien à la mise en œuvre du PAE, le Secrétariat était aussi responsable d'une initiative de deux ans du PAE visant à augmenter les possibilités d'emploi des jeunes dans le cadre des programmes étudiants existants de la fonction publique. Environ 45 ministères et organismes ont participé à l'initiative, laquelle s'est traduite par l'embauche de quelque 2 200 étudiants additionnels au cours des deux années de l'initiative, ce qui correspond à un investissement du gouvernement fédéral de 20 millions de dollars. En 2010-2011, soit la deuxième année de l'initiative, le Secrétariat a réussi à coordonner la répartition d'un montant de 10 millions de dollars inhérent au PAE, ce qui a permis d'accroître l'embauche d'étudiants au sein de la fonction publique de plus de 1 000 emplois additionnels à temps plein. Le Secrétariat a lui aussi participé à l'initiative en affectant environ 48 000 dollars en 2010-2011 afin d'embaucher davantage d'étudiants.

## Leçons retenues

La gestion du régime de pension et d'avantages sociaux de la fonction publique, lequel comprend le Régime d'assurance-invalidité de la fonction publique, constitue un rôle central du Secrétariat. Ce régime accorde à ses membres des avantages sociaux dans le but de compenser une partie des pertes de revenus attribuables à une période d'invalidité de longue durée<sup>xiii</sup>. Cette année, une vérification interne de la gestion du Régime d'assurance-invalidité de la fonction publique a été effectuée. La vérification a permis de constater que la gestion de ce régime est complexe et que, même si des éléments clés sont en place afin de soutenir les activités inhérentes au régime, il est possible de faire mieux. Le Secrétariat prend des mesures pour mettre à jour les rôles, les responsabilités et les pouvoirs, et pour s'assurer que les activités de gestion du risque, de surveillance et de rapports sont systématiques et formalisées. De plus, le Secrétariat élabore des stratégies de RH visant à recruter et à maintenir en poste des personnes possédant les compétences appropriées pour administrer le régime.

## Activité de programme 3 : Gestion des dépenses



### Description de l'activité de programme

L'activité de programme « Gestion des dépenses » permet d'assurer une affectation optimale des ressources afin de réaliser les priorités du gouvernement et d'obtenir la perspective du gouvernement à l'égard des questions liées aux dépenses directes de programme. En collaboration avec tous les organismes fédéraux auxquels sont affectés des crédits budgétaires, les responsables de la présente activité de programme procèdent à l'examen, à l'analyse et à la mise à l'épreuve des plans et des projets liés aux dépenses, aux prévisions et aux stratégies en matière de dépenses, à la gestion de la rémunération et à la gestion axée sur les résultats des ministères. Cette démarche, au même titre que la production des documents budgétaires du gouvernement et que la présentation de rapports au Parlement, est facilitée grâce au Système d'information sur la gestion des dépenses. L'activité de programme « Gestion des dépenses » fait partie intégrante du système de gestion des dépenses, qui est le cadre d'élaboration et de mise en application des plans et priorités du gouvernement en matière de dépenses en fonction des limites prescrites dans le budget, lequel est mis en œuvre d'une façon coordonnée avec le ministère des Finances Canada et le Bureau du Conseil privé. Le principal instrument juridique étayant la présente activité de programme est la *Loi sur la gestion des finances publiques*.

#### Ressources financières de 2010-2011 (en milliers de dollars)

Dépenses prévues	Total des autorisations	Dépenses réelles
30 426	33 392	30 167

#### Ressources humaines de 2010-2011 (ETP)

Ressources prévues	Ressources réelles	Écart
241	261	20

En ce qui concerne l'activité de programme 3, l'augmentation d'environ 3 millions de dollars entre les dépenses prévues et les autorisations totales est principalement attribuable à l'approbation subséquente du fonds destiné à l'administration du Plan d'intervention immédiate pour la fonction publique et aux besoins en matière de rémunération. Le nouveau fonds approuvé a permis d'appuyer un recours accru aux ETP. Les dépenses réelles étaient inférieures aux autorisations totales en raison des retards dans le financement des projets et d'une activité contractuelle moins importante que prévu.

Résultats attendus	Indicateurs de rendement	Objectifs	État de rendement
Une analyse rigoureuse des renseignements financiers et non financiers pour éclairer les décisions sur l'affectation des fonds en vue de la réalisation des priorités et pour optimiser les ressources (les dépenses de programme).	Pourcentage des dépenses directes de programmes examinées par année dans le cadre du processus d'examen stratégique. (Source des données : examens stratégiques)	100 p. 100 (sur un cycle de quatre ans)	Atteint en grande partie  98 p. 100 des dépenses directes de programme ont fait l'objet d'un examen.
	Le budget principal des dépenses et les budgets supplémentaires des dépenses sont déposés dans les délais prescrits par le calendrier parlementaire. (Source de données : Hansard)	Au besoin	Entièrement atteint

*Nota* : Les indicateurs et les objectifs des sous-activités de programme sont présentés dans ce tableau étant donné que les indicateurs d'activité de programme faisaient l'objet d'un examen en 2010-2011.

## Sommaire du rendement et analyse de l'activité de programme

La présente année a marqué la fin du cycle quadriennal de l'examen stratégique des organisations fédérales, c'est-à-dire les ministères, organismes et sociétés d'État qui reçoivent des crédits parlementaires (deniers publics) du Parlement et qui sont tenus d'entreprendre un examen stratégique de leurs dépenses directes de programme. En tout, 67 organisations fédérales, représentant 98 p. 100 des dépenses directes de programme, ont fait l'objet d'un examen stratégique au cours du cycle quadriennal d'examen, un exercice qui a permis de cerner des économies annuelles continues d'environ 2,8 milliards de dollars d'ici 2013-2014.

9. Toutes les organisations fédérales, soit les ministères, les organismes et les sociétés d'État, qui reçoivent des crédits (deniers publics) du Parlement ont été tenus d'entreprendre un examen stratégique de leurs dépenses directes de programme et des coûts de fonctionnement de leurs principaux programmes législatifs. Au cours du premier cycle quadriennal d'examen stratégiques, les ministères auxquels sont associées 98 p. 100 des dépenses directes de programme ont été assujettis à un examen. Plusieurs petites organisations et d'autres organisations ne recevant que des crédits correspondant aux 2 p. 100 restants et n'ont pas été tenues d'entreprendre un examen stratégique.

En 2010-2011, le Secrétariat a réussi à procéder à l'examen de 13 organisations et d'un montant de dépenses directes de programme de 35 milliards de dollars. Il a joué un rôle de facilitateur en ce qui a trait à l'appui aux ministères et organismes à l'égard de la préparation de leurs évaluations dans le cadre de l'examen stratégique et de la présentation de leurs données au Conseil du Trésor. Ce travail a permis de réaffecter 1,6 milliard de dollars à des priorités gouvernementales de premier ordre. Le budget principal des dépenses et les budgets supplémentaires des dépenses ont été présentés conformément au cycle d'approvisionnement. Cependant, le budget supplémentaire des dépenses C et le projet de loi de crédits provisoires de 2011-2012 n'avaient pas encore reçu la sanction royale lors de la dissolution du Parlement, le 26 mars 2011. Par conséquent, le Secrétariat a mené un exercice pour répondre aux besoins en matière de dépenses de fin d'exercice et préparer l'établissement de mandats spéciaux du gouverneur général entrant en vigueur à compter du 1<sup>er</sup> avril 2011.

Les progrès significatifs accomplis à l'égard de la présente activité de programme ont été facilités par des activités de gestion des dépenses clés menées au cours de l'année. Le Secrétariat a renforcé la gestion des dépenses axée sur les résultats dans l'ensemble du gouvernement en poursuivant la mise en œuvre de la *Politique sur l'évaluation*. Des conseils et du matériel d'orientation ont été fournis aux ministères et organismes afin de rehausser la qualité et l'utilisation de l'information relative à l'évaluation dans la prise de décisions. À titre d'exemple, il convient de citer le « Guide d'élaboration de stratégies de mesure du rendement », la prestation de conseils à l'égard du Comité ministériel de l'évaluation et la tenue d'un atelier ayant pour but de diffuser des pratiques exemplaires en ce qui a trait à l'évaluation des programmes à faible risque et à la présentation de rapports ministériels sur la mesure du rendement. Les efforts déployés comprennent également l'ébauche du Guide pour l'élaboration d'un plan ministériel d'évaluation et du Profil de compétences de la collectivité des spécialistes de l'évaluation de la fonction publique fédérale. Ces produits devraient être publiés en 2011-2012.

Le Secrétariat a également aidé les ministères et organismes en surveillant l'exécution du gel du budget de fonctionnement annoncé dans le budget de 2010. Les lignes directrices sur la mise en œuvre des mesures budgétaires ont été envoyées aux ministères, organismes et sociétés d'État, et les administrateurs généraux ont été régulièrement invités à discuter des questions relatives au gel du budget de fonctionnement et à partager des pratiques exemplaires. En outre, en conformité avec l'annonce du budget, les budgets de fonctionnement des organisations ont été rajustés afin de tenir compte du financement qui avait déjà été accordé pour compenser les augmentations salariales entrant en vigueur au cours de la période du gel et approuvés avant l'annonce du budget.

Un certain nombre d'activités de sensibilisation ont été proposées cette année pour permettre aux ministères et organismes de continuer à mettre en œuvre la *Politique sur la structure de la gestion, des ressources et des résultats* et à améliorer la qualité et l'utilisation de l'information sur le rendement. Comme suite à la tenue de plus de 100 réunions et présentations, et à l'enseignement dispensé par l'École de la fonction publique du Canada, la proportion d'AAP cotées au moins « acceptable » est passée de 85 à 92,5 p. 100. Il ressort clairement des évaluations internes des cadres de mesure du rendement du Secrétariat que les organisations fédérales améliorent constamment leurs régimes de mesure. Il devient alors possible de présumer de la capacité accrue du gouvernement à relever et à surveiller les indicateurs du rendement, et à faire état de la façon dont les ressources permettent d'obtenir des résultats.

Des progrès importants ont également été réalisés relativement à l'amélioration de la présentation de rapports sur la planification et le rendement au Parlement, y compris les rapports consacrés au PAE. Le Secrétariat a préparé un ensemble d'outils d'orientation pour l'élaboration des rapports ministériels sur le rendement (RMR) et des rapports sur les plans et priorités (RPP), notamment un manuel de pratiques exemplaires afférentes aux rapports sur le rendement. Ainsi, 97 p. 100 des ministères et organismes ont reçu cette année la cote « acceptable » ou une cote supérieure dans le cadre de l'évaluation du CRG eu égard à la qualité de leurs rapports sur le rendement. Dans les faits, les résultats relatifs aux rapports sur le rendement ont constamment augmenté pour passer de 74 p. 100 en 2008-2009 à 81,5 p. 100 en 2009-2010, puis s'établir à 83 p. 100 en 2010-2011. De plus, au cours de l'exercice 2010-2011, le Secrétariat a réalisé 12 rondes de rapports financiers mensuels dans le cadre du PAE pour le compte de plus de 40 ministères, organismes et sociétés d'État à l'appui de la préparation des rapports du gouvernement aux Canadiens sur le PAE.

En outre, le Secrétariat a réalisé des travaux de recherche et d'analyse sur la rémunération globale des cadres supérieurs pour le compte du Comité consultatif sur le maintien en poste et la rémunération du personnel de direction du gouvernement fédéral. La rémunération a été harmonisée aux principes du *Cadre des politiques de gestion de la rémunération* tout en étant conforme à la *Loi sur le contrôle des dépenses*. De plus, plusieurs analyses portant sur le recrutement, le maintien en poste et les groupes professionnels ont été menées afin de faciliter l'ébauche des règlements connexes à la *Loi sur l'équité dans la rémunération du secteur public*.

## Leçons retenues

Depuis 2007, le Secrétariat a examiné les dépenses des organisations sur une base cyclique dans le but de cerner les programmes ayant le niveau de priorité et de rendement le moins élevé, et ce, afin de consacrer au moins 5 p. 100 des dépenses directes de ces programmes aux priorités de haut niveau du gouvernement. Au cours du cycle quadriennal, le Secrétariat a apporté de nombreuses améliorations au processus, notamment une meilleure façon d'orienter les

organisations assujetties à l'examen, une approche mieux adaptée aux examens des organisations de tailles et de complexité différentes, une structure de rapports simplifiée et des clarifications sur le financement temporaire. Tous ces travaux de recherche et d'analyse, conjugués à l'expérience du Secrétariat relativement à l'appui aux examens stratégiques, ont placé le ministère dans une position favorable pour coordonner l'élaboration de l'examen stratégique et fonctionnel pangouvernemental de 2011-2012<sup>10</sup>.

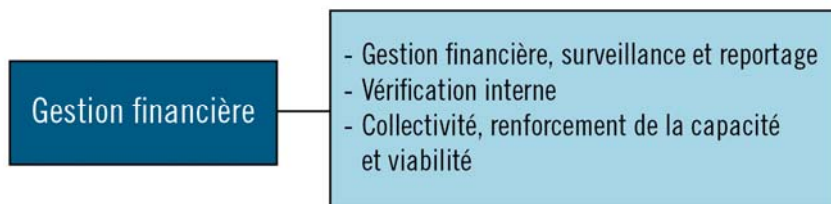
En réponse aux recommandations du Comité permanent des comptes publics de la Chambre des communes, le Secrétariat, en consultation avec les ministères et organismes, a fourni un modèle et une table des matières standardisés pour le RMR de 2010-2011. Il est attendu que ces modifications amélioreront la comparabilité et la convivialité des documents de rapports destinés aux parlementaires et aux autres lecteurs. Le rapport sur le rendement du Canada sera aussi amélioré subséquemment à des consultations menées à l'échelle du gouvernement et à la rétroaction connexe.

Compte tenu des retombées positives entraînées cette année par l'ouvrage intitulé « Rapports sur le rendement – guide des bonnes pratiques », le Secrétariat travaille maintenant avec les ministères et organismes à diffuser les pratiques exemplaires à l'aide de l'information sur la mesure du rendement de la Structure de gestion des ressources et des résultats et d'un environnement interactif Web 2.0. À l'interne, le Secrétariat favorise l'utilisation de l'information sur le rendement et l'évaluation lors de la prise de décisions inhérentes aux dépenses en adoptant l'utilisation d'un nouveau modèle visant à assurer que les nouvelles dépenses inscrites dans les mémoires au Cabinet sont liées aux résultats des dépenses existantes. Ces efforts font en sorte que les présentations au Conseil du Trésor décrivent clairement les conséquences des propositions sur les activités de programme ministérielles existantes.

---

10. Dans le budget de 2011, le gouvernement a annoncé son intention d'entreprendre un examen stratégique et fonctionnel annuel dans l'ensemble des ministères et organismes du gouvernement au cours de l'exercice 2011-2012. Cette initiative a été annoncée dans le budget de 2011, le 22 mars 2011. Le budget n'a pas été adopté et le Parlement a été dissolu le 26 mars 2011. L'examen stratégique et fonctionnel a été confirmé dans le budget de 2011, le 6 juin 2011.

## Activité de programme 4 : Gestion financière



### Description de l'activité de programme

L'activité de programme « Gestion financière » favorise à l'adoption de saines pratiques de gestion financière à l'échelle du gouvernement afin de veiller à ce que les activités financières soient exécutées avec efficacité et efficience. De concert avec toutes les organisations fédérales, le Secrétariat s'acquitte de son rôle en :

- ▶ élaborant des politiques, des directives et des normes sur la gestion financière, la comptabilité, les paiements de transfert et la vérification interne.
- ▶ prêtant assistance aux ministères en assurant un leadership, en fournissant des conseils stratégiques et une orientation, en établissant les attentes quant au rendement et en surveillant l'évolution de ce dernier.
- ▶ renforçant la capacité et en développant la communauté au sein des collectivités fonctionnelles.
- ▶ planifiant des vérifications horizontales et en procédant à la vérification des petits ministères et organismes.
- ▶ assurant une surveillance financière et la préparation de rapports connexes.
- ▶ conseillant les organismes et les ministères centraux quant aux questions d'autorisation financière associées à la *Loi sur la gestion des finances publiques* et aux lois de crédits, soit les principaux éléments de la législation étayant l'activité de programme « Gestion financière ».



## Ressources financières de 2010-2011 (en milliers de dollars)

Dépenses prévues	Total des autorisations	Dépenses réelles
28 247	33 789	29 201

## Ressources humaines (ETP) de 2010-2011

Ressources prévues	Ressources réelles	Écart
222	168	-54

En ce qui concerne l'activité de programme 4, l'augmentation d'environ 5 millions de dollars entre les dépenses prévues et les autorisations totales est liée à l'approbation ultérieure du fonds destiné à améliorer les systèmes financiers et à éclairer la prise de décisions financières au sein du gouvernement du Canada, et aux besoins en matière de rémunération. Les dépenses réelles étaient inférieures aux autorisations totales en raison d'une activité contractuelle moins importante que prévu, des retards dans les projets et de la réaffectation de ressources à l'interne dans le but de traiter les priorités émergentes du Secrétariat. Les deux derniers éléments expliquent en partie la sous-utilisation des ETP.

Résultats attendus	Indicateurs de rendement	Objectifs	État du rendement
Gestion financière efficace au sein du gouvernement du Canada.	Amélioration du contenu et de l'opportunité de l'information financière publique. (Source de données : Comptes publics)	Une opinion de vérification favorable (chaque année).	Entièrement atteint

## Sommaire du rendement et analyse de l'activité de programme

En 2010-2011, le Secrétariat a mis en vigueur la nouvelle *Politique sur la gestion financière des ressources, l'information et les rapports financiers* et le *Cadre des politiques de la gestion financière*. Le Secrétariat a également continué à progresser dans l'habilitation de la mise en application au sein des ministères des nouvelles politiques de gestion financière, en mettant un accent particulier sur la *Politique sur le contrôle interne* et sa mise en œuvre progressive. En vertu de cette politique, qui est entrée en vigueur en avril 2009, les contrôles internes bien gérés des rapports financiers sont perçus comme des éléments essentiels à une gestion financière efficace et renforcée dans l'ensemble du gouvernement. En 2010, les premiers rapports publics ont été produits et ont permis de constater le progrès réalisé en ce qui a trait à l'évaluation de l'efficacité de ces contrôles dans le premier groupe de ministères et organismes à mettre en œuvre cette politique. Au cours des deux prochaines années, les autres ministères et organismes produiront leurs rapports publics sur les résultats de leurs évaluations et des plans d'action connexes. En accordant une attention particulière aux contrôles internes, il a été possible de

constater le besoin de disposer d'une capacité accrue au sein des ministères et organismes quant à la mise en œuvre de la politique. À cet égard, le Secrétariat continue d'appuyer le partage de pratiques exemplaires et la création d'outils, de lignes directrices et de produits de communication à l'intention de la collectivité de la gestion financière.

À la suite de l'imposition de plafonds budgétaires dans les budgets de 2009 et 2010, le Secrétariat a aussi créé et mis en œuvre une nouvelle *Directive sur la gestion des dépenses de voyages, d'accueil et de conférences*, qui est entrée en vigueur le 1<sup>er</sup> janvier 2011. Cette directive met l'accent sur l'importance de gérer l'ensemble de ces activités de façon à optimiser l'utilisation des ressources et à recourir aux options les plus économiques dans le but de minimiser les coûts, lorsque le contexte le permet. Elle renforce également les responsabilités en introduisant un nouveau régime de rapports des dépenses ministérielles dans ces secteurs. Dans le cadre de la mise en œuvre de la directive, le Secrétariat a aidé les ministères et organismes à interpréter la politique et a mis au point un modèle de rapport et une orientation dans le but d'assister les organisations en prévision de la première vague de rapports de l'automne 2011.

La mise en œuvre de la *Politique sur la vérification interne* a permis de constater l'efficacité d'une approche graduelle quant à la conformité aux exigences en matière de politique. Grâce aux évaluations du CRG, il a été possible de prendre connaissance des améliorations constantes des structures de gouvernance de la vérification interne des ministères et organismes, ainsi que de l'état de la fonction de la vérification interne. L'ensemble de ces fonctions, lesquelles englobent les comités de vérification ministériels, ont atteint un stade de maturité à l'échelle du gouvernement où elles contribuent aux améliorations de la gouvernance, de la gestion du risque et des processus de contrôle ministériels. De plus, on constate une uniformité et une qualité accrues du côté des pratiques de vérification interne à l'échelle du gouvernement. Le Bureau de la vérificatrice générale du Canada a annoncé publiquement qu'il peut de plus en plus se fier au travail de vérification interne des ministères, des organismes et du Secrétariat. De plus, les rôles et responsabilités du Comité de vérification des petits ministères et organismes ont été simplifiés et, subséquemment à l'exécution d'un projet pilote qui a porté ses fruits, des vérifications de contrôle de base sont actuellement mises en œuvre dans tous les petits ministères et organismes. Le Secrétariat est maintenant en mesure d'utiliser l'information (p. ex., les objectifs, les conclusions et les recommandations) des rapports terminés de missions de vérification interne pour mieux déterminer les risques et les tendances à l'échelle du gouvernement.

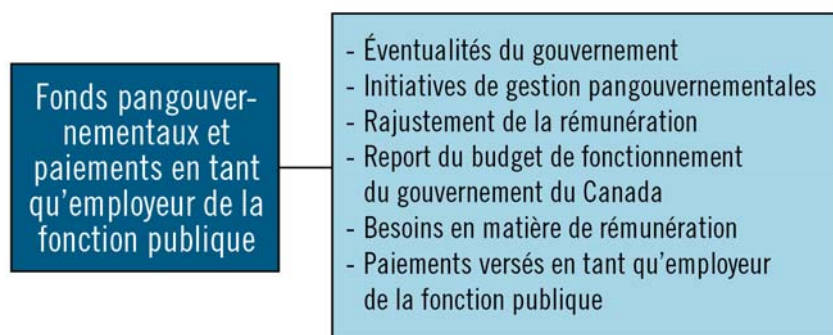
Une évaluation de la *Politique sur la vérification interne*, achevée en 2011, a permis de conclure que la mise en œuvre a été grandement positive à ce jour. Des progrès réels ont été réalisés quant à la mise au point et au renforcement de la fonction dans l'ensemble du gouvernement. La haute direction est d'avis que la vérification interne se traduit par la formulation de conseils essentiels à une bonne gestion, et que les vérifications contribuent de plus en plus aux processus de prise de

décisions des ministères et organismes. À titre d'exemples éloquentes, il convient de citer l'amélioration des cadres ministériels de gestion du risque, le renforcement des cadres de responsabilité à l'appui de la gestion et des rapports financiers, et l'amélioration des pratiques et des contrôles relatifs à la gouvernance et à la gestion du risque afférent à la passation de marchés, à l'approvisionnement et à la gérance des actifs.

## Leçons retenues

En 2009, l'analyse de l'environnement effectuée auprès des dirigeants principaux des finances (DPF) a permis de relever un certain nombre de secteurs prioritaires liés tout particulièrement à la gestion financière. Plus précisément, les DPF ont dit souhaiter une meilleure utilisation des systèmes de gestion financière d'entreprise existants en ce qui a trait à la planification des ressources, ainsi que des améliorations aux processus et aux données d'appui. Des pratiques non efficaces dans ces domaines, évoquées par les DPF, se traduisent par une hausse des coûts opérationnels et des défis quant à la capacité des ressources. En réponse à ces préoccupations, le Secrétariat a mis en œuvre trois grandes initiatives conçues pour aider les ministères et organismes à standardiser les processus de gestion financière, les données et la configuration des systèmes. L'objectif poursuivi ici consiste à établir des pratiques communes à l'échelle de l'organisation dans tous les secteurs clés. Les résultats permettront une meilleure gestion financière ministérielle au moyen de pratiques améliorées, d'une gestion améliorée des connaissances et d'une complexité moindre du système financier.

## Activité de programme 5 : Fonds pangouvernementaux et paiements en tant qu'employeur de la fonction publique



### Description de l'activité de programme

L'activité de programme « Fonds gouvernementaux et paiements en tant qu'employeur de la fonction publique » correspond aux fonds qui sont conservés centralement comme suppléments à d'autres crédits, au moyen desquels des paiements et des encaissements sont effectués au nom d'autres organisations fédérales. Ces fonds s'ajoutent au processus normal d'affectation des crédits et permettent au Secrétariat de remplir certaines fonctions en tant qu'employeur de la fonction publique. Bien que l'administration de ces fonds fait partie intégrante des activités de programme « Gestion des dépenses » et « Gestion des personnes », les ressources financières qui y sont associées sont présentées séparément dans l'AAP aux fins de visibilité et de présentation de rapports.

#### Ressources financières de 2010-2011 (en milliers de dollars)

Dépenses prévues	Total des autorisations	Dépenses réelles
2 223 814	2 770 122	1 968 478

#### Ressources humaines de 2010-2011 (ETP)

Ressources prévues	Ressources réelles	Écart
-	-	-

L'activité de programme 5 se caractérise par l'administration centralisée des fonds pangouvernementaux par le Secrétariat pour le compte des autres ministères et organismes. De ces fonds, une somme de 2 milliards de dollars est liée aux paiements en tant qu'employeur de la fonction publique. Les écarts entre les dépenses prévues, les autorisations totales et les dépenses réelles ne reflètent pas le rendement du Secrétariat, et il n'y a pas lieu de procéder à une analyse du rendement.

Résultats attendus	Indicateurs de rendement	Objectifs	État du rendement
Les paiements et les recettes, centralisés au Secrétariat, sont effectués au nom des autres ministères et organismes du gouvernement fédéral, selon des procédures saines et efficaces.	Les paiements sont effectués adéquatement et à temps.	Les paiements sont effectués selon les exigences (fin de l'exercice 2010-2011).	Entièrement atteint

*Nota* : Les ressources humaines associées à cette activité de programme sont incluses dans d'autres activités. Cependant, les ressources financières sont présentées séparément dans l'AAP aux fins de visibilité et de présentation de rapports.

## Leçons retenues

Le Secrétariat a évalué les processus financiers et les contrôles internes inhérents aux paiements et recettes de l'employeur, et a déterminé des possibilités d'amélioration. Afin d'explorer ces possibilités d'amélioration, le Secrétariat a commencé, tôt en 2011, à travailler avec ses partenaires dans le but de raffiner ses processus internes de préparation des prévisions des paiements en tant qu'employeur au titre des programmes d'assurance collective et d'avantages sociaux. Il poursuivra ce processus pendant toute l'année.

## Activité de programme 6 : Services internes



## Description de l'activité de programme

L'activité de programme « Services internes » englobe des activités et des ressources connexes gérées de façon à répondre aux besoins des programmes et aux autres obligations générales d'une organisation. Ces groupes sont les suivants :

- ▶ Services de gestion et de surveillance;
- ▶ Services de communications;
- ▶ Services juridiques;
- ▶ Services de gestion des ressources humaines;
- ▶ Services de gestion financière;
- ▶ Services de gestion de l'information;
- ▶ Services de technologie de l'information;

- ▶ Services des biens immobiliers;
- ▶ Services du matériel;
- ▶ Services des acquisitions;
- ▶ Services de voyage et autres services administratifs.

L'activité de programme « Services internes » comprend uniquement les activités et les ressources destinées à l'ensemble d'une organisation et non celles fournies à un programme particulier.

#### Ressources financières de 2010-2011 (en milliers de dollars)

Dépenses prévues	Total des autorisations	Dépenses réelles
90 120	96 760	95 829

#### Ressources humaines (ETP) de 2010-2011

Prévues	Réelles	Écart
716	740	24

En ce qui concerne l'activité de programme 6, l'augmentation d'environ 7 millions de dollars entre les dépenses prévues et les autorisations totales peut être attribuée à l'approbation ultérieure d'un fonds destiné au règlement des litiges, aux réparations effectuées au Centre de données, aux correctifs mis en place relativement à la cybermenace et aux besoins en matière de rémunération. Les dépenses réelles étaient inférieures aux autorisations totales en raison des retards dans les activités de règlement des litiges. Le fonds a également permis de recourir à un plus grand nombre d'ETP que prévu étant donné une hausse des besoins de dotation dans les domaines des ressources humaines, de la gestion de l'information et de la technologie de l'information, des locaux et de la gestion des marchés.

Même si, en vertu de la *Politique sur la structure de gestion des ressources et des résultats*, des résultats attendus ne sont pas requis au regard de la présente activité de programme, le Secrétariat a relevé et surveillé les initiatives clés à l'appui de l'activité de programme « Services internes » afin de s'assurer que la gestion des ressources, le soutien en matière de gouvernance et de gestion, et les services de gestion des actifs correspondent bien aux priorités et aux activités de programmes.

Indicateurs de rendement	Niveau de rendement
Améliorer la planification intégrée des activités en renforçant les liens entre les activités opérationnelles, les besoins financiers et en ressources humaines et les fonctions de soutien comme la GI et la TI.	Entièrement atteint
Pour renforcer les contrôles financiers, le Secrétariat est l'un des premiers ministères à mettre en œuvre la nouvelle <i>Politique sur le contrôle interne</i> . Il a, en outre, mis en place des évaluations annuelles des contrôles, ainsi que des plans d'action. Il continuera à se pencher sur la vérification axée sur des contrôles <sup>11</sup> .	Entièrement atteint
Continuer à améliorer les opérations en matière de RH en mettant en œuvre des processus opérationnels communs et en généralisant le recours à des services et des systèmes communs. La formation et le soutien seront offerts aux employés pour qu'ils s'adaptent à leurs rôles de facilitateurs. Une des priorités sera la mise en œuvre complète des changements au Bureau de la dirigeante principale des ressources humaines.	Entièrement atteint
Mettre au point le plan de GI/TI pour les trois prochaines années et y intégrer les changements liés aux politiques et directives du Conseil du Trésor, à la consolidation des centres de données et aux mises à jour des principales applications.	Entièrement atteint
Mettre périodiquement à l'essai le nouveau plan de continuité des activités (PCA) pour permettre au Secrétariat de soutenir des services essentiels du gouvernement malgré les interruptions. Grâce au nouveau PCA, le Secrétariat sera en mesure de faire face à des risques comme des pandémies, des défaillances de services d'utilité publique ou des pannes d'électricité.	Atteint en grande partie

## Sommaire du rendement et analyse de l'activité de programme

En 2010-2011, le Secrétariat a amélioré son processus intégré de planification des activités en introduisant un nouvel horizon triennal de planification qui est plus exhaustif et qui facilite une meilleure prévision des activités opérationnelles. Cette transition a été appuyée par un guide intégré et des séances d'information sur la façon de renforcer les liens entre les exigences sur les plans des finances et des RH, la GI et la TI et d'autres services internes en vue de l'atteinte des résultats. Aussi, des réunions de planification et des exercices de rétroaction réguliers ont été organisés afin d'appuyer la nouvelle approche triennale. En conséquence, les services internes se trouvent dans une meilleure position en ce qui a trait à la planification des besoins du Secrétariat en matière de ressources, et l'on constate une plus grande sensibilisation ministérielle à l'égard de l'importance de la planification dans des secteurs comme la gestion intégrée du risque et la mesure du rendement. Des efforts significatifs ont été faits pour maximiser les dépenses prévues et réelles du Secrétariat dans le contexte des réaffectations en cours d'exercice. Un solide processus de présentation trimestrielle de l'information inhérente aux dépenses, jumelé aux

11. Par souci d'harmonisation à la *Politique sur le contrôle interne*, le terme « états financiers vérifiables » a été remplacé par le terme « vérification axée sur des contrôles ».

travaux antérieurs de prévision et d'analyse, a donné lieu à une utilisation plus efficace du financement octroyé relativement au crédit 1 du Secrétariat.

Le Secrétariat a apporté des améliorations au contrôle interne, lesquelles avaient été recommandées à l'issue d'un examen externe de ses processus opérationnels afférents aux dépenses de fonctionnement du ministère (crédit 1). Ainsi, le Secrétariat est prêt à subir une vérification axée sur les contrôles de ces mêmes processus. À la fois responsable de l'administration des fonds gouvernementaux et des paiements en tant qu'employeur de la fonction publique, le Secrétariat a réalisé des progrès notables en ce qui a trait à la documentation des processus détaillés et des contrôles internes de plusieurs régimes d'avantages sociaux des employés. De fait, on a entrepris l'examen des processus opérationnels relatifs au Régime de soins de santé de la fonction publique, au Régime d'assurance-invalidité de la fonction publique et au Régime de soins dentaires de la fonction publique. La documentation et l'évaluation de ces régimes seront terminées au cours de l'exercice 2012-2013. En outre, le Secrétariat a fait des progrès significatifs en ce qui concerne la création d'un cadre de contrôle interne fondé sur le risque et le rehaussement de la surveillance continue de l'activité des contrôles internes.

De plus, le Secrétariat a agrandi son unité interne d'évaluation, laquelle l'aide à satisfaire aux exigences de la *Politique sur l'évaluation*, qui est entrée en vigueur en avril 2009. En menant des évaluations internes, la haute direction obtient de l'information sur la pertinence et le rendement des programmes du Secrétariat, ce qui éclaire la prise de décisions.

Du travail important a été entamé cette année dans le but d'améliorer les opérations internes en matière de RH. Le Secrétariat s'est attaqué aux problématiques en matière de capacité en mettant en œuvre une stratégie triennale de recrutement et de dotation et un plan de RH intégré. Ces outils aideront le Secrétariat à embaucher et à former, pour accomplir son mandat unique, des personnes qui posséderont l'agencement souhaité de savoir-faire, de connaissances et de compétences. En outre, en mettant en œuvre le processus opérationnel commun des ressources humaines, le Secrétariat a pu rehausser l'efficacité et l'efficience de ses processus internes de RH.



Le Secrétariat a aussi amélioré les opérations relatives aux RH en mettant en place une trousse d'orientation normalisée à l'intention des nouveaux employés, et affecté des ressources à des cours ayant trait à la résolution de conflit et au développement des compétences générales des employés à l'égard de leur rôle de facilitateur. Le Secrétariat a aussi renforcé ses programmes de perfectionnement de carrière axés sur les compétences pour de nombreuses classifications. L'évaluation du Secrétariat par le CRG a permis de relever que l'organisation fait preuve d'excellence au chapitre de la gestion des personnes dans les domaines des langues officielles et de l'équité en matière d'emploi.

En 2010-2011, le Secrétariat a parachevé une stratégie triennale qui cerne les principaux points d'intégration de la GI et de la TI au travail du Secrétariat, ce qui permettra de prioriser les objectifs opérationnels soutenus par la GI et la TI. Cette année, les besoins opérationnels ont été identifiés et validés dans la structure de gouvernance du Secrétariat. Les projets de GI et de TI ont été priorisés et la mise en œuvre de la stratégie, qui englobe la gouvernance et les rapports, se poursuivra en 2011-2012.

En guise de réponse aux risques cernés dans le profil de risque ministériel lié à la planification en cas d'urgence, le Secrétariat a accompli des progrès considérables du côté de ses programmes de gestion des urgences. Un PCA ministériel a été approuvé et mis à la disposition des employés sur le site d'information du Secrétariat. Il sera mis à l'essai à compter de 2011-2012. De plus, les secteurs se sont affairés à mener à bien leurs propres PCA. Des processus ont été mis en place en vue d'améliorer la communication entre les bureaux satellites du Secrétariat et le travail a débuté relativement à l'élaboration d'un plan stratégique de gestion des urgences. Chacun de ces éléments améliorera la capacité du Secrétariat à satisfaire aux exigences opérationnelles critiques lors de situations d'urgence.

## Leçons retenues

L'un des principaux défis relevés par les services internes au cours de l'exercice a été l'importante cyberattaque à l'endroit du réseau ministériel. L'accès non autorisé au système de TI du Secrétariat a mis en évidence la nécessité de disposer d'une stratégie continue, fiable et intégrée en matière de sécurité au ministère. L'on s'attend à ce que, de façon générale, les activités de cyberattaque continuent d'augmenter et visent plus particulièrement les gouvernements. Le Secrétariat entend atténuer de façon significative les répercussions de ces attaques en mettant en œuvre une défense en couches des systèmes technologiques, ainsi que des politiques et procédures internes strictes.

### **Résumé sur l'Initiative inhérente au Plan d'action économique du Canada**

Le Secrétariat était directement responsable d'une initiative afférente au PAE, soit la coordination de la répartition, au cours des deux exercices couverts par le PAE, d'une somme de 20 millions de dollars destinée à améliorer l'embauche d'étudiants dans l'ensemble de la fonction publique. Pour de plus amples détails, consulter le segment de la section II consacré au PAE sous Activité de programme 2 : Gestion des ressources humaines.

## Section III : Renseignements supplémentaires

### Principales données financières

Les principales données financières présentées dans cette section proviennent des états financiers du Secrétariat. Les états financiers sont préparés conformément aux conventions comptables établies par le Conseil du Trésor, lesquels sont conformes aux principes comptables généralement reconnus au Canada pour le secteur public.

Les actifs du Secrétariat sont essentiellement constitués de comptes débiteurs d'autres ministères et organismes fédéraux, tandis que son passif est essentiellement formé de comptes créditeurs qu'il doit payer à ces mêmes organisations gouvernementales, ainsi que de paiements d'assurance de la fonction publique. Les charges comprennent environ 1,96 milliard de dollars au titre des programmes pangouvernementaux pour couvrir par exemple la part de l'employeur pour le Régime de soins de santé de la fonction publique, le Régime de soins dentaires de la fonction publique et d'autres programmes d'assurance et de pension. Les revenus sont principalement constitués des recettes des droits de stationnement à l'échelle du gouvernement.

#### État condensé de la situation financière Au 31 mars 2011 (en milliers de dollars)

	Variation en %	2010-2011	2009-2010
Total des actifs	-45,0 %	497 500	904 988
Total des passifs	-5,6 %	578 466	613 038
Avoir du Canada	-127,7 %	(80 966)	291 950
<b>Total</b>	<b>-45,0 %</b>	<b>497 500</b>	<b>904 988</b>

La diminution de 407 millions de dollars en actif total est liée à une diminution de 112 millions de dollars des montants à recevoir du Trésor et à une diminution de 305 millions de dollars dans les comptes débiteurs. La diminution des montants à recevoir du Trésor témoigne de l'introduction de la carte médicaments à débit direct pour les réclamations au titre du Régime de soins de santé de la fonction publique. Ce système plus rapide d'imputation réduit la nécessité de débiter le Trésor à la fin de l'exercice. Presque toutes les diminutions dans les comptes débiteurs (c'est-à-dire, 300 millions de dollars) sont liées aux rajustements en fin d'exercice de la part des autres ministères du gouvernement aux régimes d'avantages sociaux des employés, comme la *Loi sur la pension de la fonction publique*. La plupart de ces comptes débiteurs sont réglés dans les deux premiers mois d'un nouvel exercice.

La diminution de 35 millions de dollars du passif total est en grande partie attribuable à une diminution dans les comptes créditeurs en souffrance des parties externes au 31 mars concernant le Régime de soins de santé de la fonction publique, le Régime de soins dentaires de la fonction publique et le Régime de services dentaires pour les pensionnés.

L'ensemble des changements au total des actifs et le total du passif se reflètent alors dans l'avoir du Canada.

### Déclaration condensée des opérations

Pour l'exercice se terminant le 31 mars 2011 (en milliers de dollars)

	Variation en %	2010-2011	2009-2010
Total des dépenses	-4,0 %	2 273 188	2 367 586
Total des revenus	-0,8 %	16 323	16 447
<b>Coût net des opérations</b>	<b>-4,0 %</b>	<b>2 256 865</b>	<b>2 351 139</b>

La diminution dans le total des dépenses est essentiellement attribuable aux diminutions des coûts des divers régimes de soins de santé, de soins dentaires et d'assurance, et des cotisations aux régimes provinciaux de soins de santé et des taxes connexes. Il s'agit de diminutions uniques liées au congé de cotisation de 2010-2011 et de dépenses uniques en 2011-2012. Bien que ces dépenses soient effectuées pour les fonctionnaires de tous les ministères et organismes, les coûts sont comptabilisés par le Secrétariat.

## États financiers

Les états financiers complets du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada pour l'exercice se terminant le 31 mars 2011, qui incluent la Déclaration de la responsabilité de la direction englobant le contrôle interne exercé en matière de rapports financiers et ses annexes pour l'exercice 2010-2011, se trouvent sur le site Web du Secrétariat<sup>xiv</sup>.

## Liste des tableaux de renseignements supplémentaires

Tous les tableaux de renseignements supplémentaires en version électronique du *Rapport ministériel sur le rendement 2010-2011* sont disponibles sur le site Web du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada<sup>12</sup>.

- ▶ Achats écologiques
- ▶ Vérifications internes et évaluations
- ▶ Réponse aux comités parlementaires et aux vérifications externes
- ▶ Sources des revenus disponibles et des revenus non disponibles
- ▶ Rapport sur les frais d'utilisation

---

12. Consulter la Partie III – Rapports ministériels sur le rendement (RMR) : Information supplémentaire (Tableaux), (2010-2011), <http://www.tbs-sct.gc.ca/dpr-rmr/2010-2011/info/info-fra.asp>.

## Section IV : Autres sujets d'intérêt

### Coordonnées utiles

Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada  
Communications stratégiques et affaires ministérielles  
L'Esplanade Laurier, 9<sup>e</sup> étage, tour Est  
140, rue O'Connor  
Ottawa (Canada)  
K1A 0R5

Site Web : <http://www.tbs-sct.gc.ca>

Téléphone : 613-957-2400  
Numéro sans frais : 1-877-636-0656  
TTY : 613-957-9090  
Télécopieur : 613-941-4000

### Renseignements additionnels

L'élément d'intérêt suivant peut être consulté sur le site Web du Secrétariat :

- ▶ Annexe A : Crédits à gestion centralisée du Secrétariat dans le cadre de l'activité de programme 5 – Fonds pangouvernementaux et paiements en tant qu'employeur de la fonction publique

---

## Notes de fin de document

---

- i. *Loi sur la gestion des finances publiques*, article 11(1),  
<http://laws-lois.justice.gc.ca/fra/lois/F-11/page-7.html>
- ii. Automne 2010 – Rapport de la vérificatrice générale du Canada,  
[http://www.oag-bvg.gc.ca/internet/Francais/parl\\_oag\\_201010\\_01\\_f\\_34284.html](http://www.oag-bvg.gc.ca/internet/Francais/parl_oag_201010_01_f_34284.html)
- iii. *Politique sur la gestion financière des ressources, l'information et les rapports financiers*,  
<http://www.tbs-sct.gc.ca/pol/doc-fra.aspx?id=18796&section=text>
- iv. *Norme sur les rapports financiers trimestriels des sociétés d'État*,  
<http://www.tbs-sct.gc.ca/pol/doc-fra.aspx?id=18789&section=text>
- v. Cadre de responsabilisation de gestion du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada,  
<http://www.tbs-sct.gc.ca/maf-crg/index-fra.asp>
- vi. Projet pilote sur les données ouvertes,  
<http://www.data.gc.ca/default.asp?lang=Fr&n=F9B7A1E3-1>
- vii. S'attaquer au labyrinthe de règles,  
<http://www.tbs-sct.gc.ca/reports-rapports/wr-lr/index-fra.asp>
- viii. Renouveau des politiques,  
<http://www.tbs-sct.gc.ca/prp-pep/index-fra.asp>
- ix. *Rapport sur les plans et les priorités 2010-2011* Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada,  
<http://www.tbs-sct.gc.ca/rpp/2010-2011/inst/tbd/tbd00-fra.asp>
- x. Worldwide Governance Indicators (en anglais seulement),  
<http://info.worldbank.org/governance/wgi/index.asp>
- xi. *Politique sur la structure de la gestion, des ressources et des résultats*,  
<http://www.tbs-sct.gc.ca/pol/doc-fra.aspx?id=18218>
- xii. *Évaluation sommative du Projet pilote sur les crédits permanents pour la gestion des immobilisations*,  
<http://www.tbs-sct.gc.ca/report/orp/2010/summeval-evalsomm-fra.asp>
- xiii. Coup d'œil sur le Régime d'assurance invalidité,  
<http://www.tbs-sct.gc.ca/hr-rh/bp-rasp/benefits-avantages/dip-rai/overview-contexte-fra.asp>
- xiv. Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada états financiers (non vérifiés) pour l'exercice terminé le 31 mars 2011,  
<http://www.tbs-sct.gc.ca/dpr-rmr/2010-2011/inst/tbd/st-ts06-fra.asp>