



Maintenant et demain
L'excellence dans tout ce que nous entreprenons



Plan d'investissement d'Emploi et Développement social Canada 2018-2019 à 2022-2023

Historique de la publication

Version	Date	Description
0.08	2017-12-12	Les mises à jour sont fondées sur les commentaires du directeur et du directeur général.
0.09	2017-12-21	Documents mis à jour à la lumière des commentaires reçus après la consultation et la rétroaction de L'Unité de contrôle des présentations.
0.096	2018-01-02	Documents mis à jour à la lumière des commentaires des intervenants; restructurer pour réduire le redoublement de l'information.
0.097	2018-01-10	Réorganisation pour améliorer le flux de l'information. Mise à jour de l'information sur la stratégie de service, la modernisation du versement des prestations (MVP) et la stratégie relative aux données à la lumière des mises à jour reçues. Examen de la possibilité de réduire les coûts de projet prévus selon les chiffres relatifs à la MVP; cependant il a été décidé de laisser le document inchangé. L'ordre de grandeur approximatif des coûts de la MVP a été ajouté à la section traitant de la MVP.
1.0	2018-01-19	Première ébauche pour le Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT).
1.1	2018-01-26	Mise à jour de la méthodologie de l'évaluation de la capacité organisationnelle de gestion de projet – envoyée au SCT.
1.2	2018-03-06	Mise à jour des données financières de projet fondée sur des données à jour de la P10 et l'ensemble du Plan d'investissement, suivant l'ébauche du plan ministériel. Autres modifications apportées selon la rétroaction reçue du SCT le 2018-02-23.
3.0	2018-04-03	Troisième ébauche au SCT à la lumière des commentaires reçus des coprésidents du Conseil des grands projets et investissements et du SCT au sujet de la deuxième ébauche.
4.0	2018-04-16	Troisième ébauche au SCT à la lumière des commentaires reçus du SCT.
4.1	2018-04-19	Document final.

SOMMAIRE

Conformément à la Politique de planification des investissements du Conseil du Trésor, Emploi et Développement social Canada (EDSC), y compris le Programme du travail et Service Canada, a achevé son troisième plan ministériel d'investissement, pour la période qui s'échelonne de 2018-2019 à 2022-2023. En plus de rendre compte de ses progrès vers la réalisation des objectifs prévus dans le plan précédent, le présent document décrit les investissements prévus au cours des cinq prochaines années, et décrit les mécanismes mis en place pour s'assurer que les décisions d'investissement sont alignées sur les priorités stratégiques du gouvernement du Canada et d'EDSC à l'échelle de l'organisation.

Au cours des trois dernières années, EDSC a continué d'améliorer sa capacité de gestion de projet en mobilisant des conseillers en gestion de projet, en améliorant sa Solution d'information de gestion de projet (SIGP), en augmentant la capacité du Ministère en matière d'assurance de projet, de gestion des bénéfiques, de gestion des risques, d'architecture intégrée et de planification des investissements afin de mieux soutenir les cadres et les chefs de projet du Ministère. En outre, EDSC a mis sur pied la Direction générale de la transformation et de la gestion intégrée des services (DGTGIS) pour permettre au Ministère de s'aligner sur la priorité du gouvernement du Canada visant la prestation de services axés sur le citoyen et la réalisation des résultats prévus dans la Stratégie de service d'EDSC. La DGTGIS permettra au Ministère d'améliorer la prestation des services d'une manière qui répond aux besoins des clients, tout en dotant les employés d'outils modernes.

EDSC a mis en place un processus lui permettant de cerner, d'évaluer, de classer et de recommander des investissements, y compris un cadre de gouvernance pour s'assurer que les projets sont exécutés dans le souci de la saine gestion en plus de produire les bénéfiques attendus. Le Conseil de gestion du portefeuille (CGP) est l'organisme de gouvernance mis sur pied, dont les responsabilités comprennent la définition des priorités et des orientations stratégiques, l'approbation des plans et des stratégies pour l'ensemble du portefeuille et la prise de décisions sur les enjeux stratégiques qui touchent tout le portefeuille. Le CGP reçoit l'appui du Conseil des grands projets et investissements (CGPI), qui approuve et surveille les investissements du Ministère dans les projets, les actifs et les services acquis. Le CGPI veille à ce que ces investissements soient en harmonie avec les priorités ministérielles et pangouvernementales, à ce que les responsables fonctionnels exercent une saine gestion, et à ce que les programmes et les projets produisent les bénéfiques escomptés. Le CGPI reçoit aussi de l'appui d'autres niveaux de gouvernance, par exemple, les comités directeurs de projet.

Depuis le dernier plan d'investissement, le Ministère a réussi à accomplir des progrès considérables par rapport à l'achèvement de nombreux projets d'investissement clés qui appuyaient son mandat. Ceux-ci ont permis de générer des bénéfices pour les Canadiens, de même que de réaliser des gains d'efficacité opérationnelle à l'interne. En outre, le Ministère a apporté plusieurs améliorations à sa fonction de gestion des investissements. Voici quelques points saillants :

- EDSC a continué d'améliorer les services qu'il offre aux Canadiens en ajoutant des portails en ligne. Le projet d'expansion de Mon dossier Service Canada (MDSC) a permis de moderniser l'expérience de l'utilisateur. En veillant à moderniser la convivialité et l'expérience de l'utilisateur, le Ministère a accru la probabilité que les utilisateurs trouvent rapidement et aisément l'information dont ils ont besoin et qu'ils reviennent plus souvent. En outre, le projet a permis de mettre en œuvre un portail d'inscription rapide dans les Centres Service Canada. Cette initiative a permis aux clients d'obtenir un code d'accès personnel à leurs MDSC, en personne, au lieu de devoir attendre de le recevoir par la poste.
- Le Ministère a apporté plusieurs mises à jour au Régime de pensions du Canada (RPC) grâce à une série de projets menés à bien. Par les modifications au projet de loi C-51, le Ministère a réussi à mettre en œuvre la prestation après-retraite (PAR), la première nouvelle prestation qui sera ajoutée au RPC depuis ses débuts.
- Le Ministère a amélioré les services d'assurance-emploi aux Canadiens, en le dotant de mesures visant les travailleurs vulnérables. Cela permet aux Canadiens admissibles de recevoir une aide temporaire durant les ralentissements économiques, en plus de recevoir un soutien continu en cas de besoin. Il a aussi élaboré et mis en œuvre des outils internes permettant de surveiller plus rigoureusement et aisément l'efficacité de traitement des demandes d'assurance-emploi.
- EDSC a renforcé l'intégrité du Registre d'assurance sociale (RAS). Des ententes ont été signées avec les dix provinces afin de valider les données relatives à la naissance que l'on trouve dans les demandes de numéro d'assurance sociale (NAS) et de partager les dossiers de décès courants et historiques afin d'accroître l'exactitude et l'intégrité du RAS du Ministère.

- Des mises à jour ont été apportées à l'application en ligne du Programme de protection des salariés (PPS). Ces changements ont amélioré l'expérience de l'utilisateur et les services aux clients, ainsi que le traitement opérationnel, y compris la réduction des processus papier. Avant cette mise à jour, les clients recevaient un questionnaire papier qu'ils devaient retourner par la poste une fois rempli. Le processus est maintenant automatisé pour améliorer la prestation des services.

Dans les cinq prochaines années, EDSC, y compris le Programme du travail et Service Canada, investira 2,36 milliards de dollars dans les projets, les actifs et les services acquis. Cet investissement représente environ 472,71 millions de dollars par année, soit environ 15,7 % des coûts de fonctionnement annuels bruts d'EDSC qui sont de 3,01 milliards de dollars. L'approche adoptée par EDSC pour la planification des investissements du cycle visé a exigé un examen de la conjoncture financière et des besoins en matière de financement du Ministère. Les investissements planifiés ont augmenté par comparaison aux investissements de 1,98 milliard de dollars prévus dans le plan ministériel d'investissement précédent (2015-2016 à 2019-2020) en raison de : l'augmentation des coûts de projet visant à accroître les capacités de projet et l'introduction d'un certain nombre de projets de transformation; l'augmentation des biens immobiliers relativement à certains investissements pour le réseau de Centres Service Canada; et une hausse soudaine des coûts des services acquis due aux contrats de services de soutien logiciel plus élevés qui ont été conclus dans les trois dernières années et à l'augmentation importante des contrats établis pour administrer le Programme canadien de prêts aux étudiants. Le montant des investissements proposés inclut une enveloppe de 702,54 millions de dollars pour des projets qui visent à moderniser la prestation des services, à mettre en œuvre de nouvelles politiques et à accroître l'efficacité et l'efficacité des activités du Ministère, (sans compter un montant additionnel de 723,89 millions de dollars prévu pour la modernisation du versement des prestations). Une enveloppe additionnelle de 250,01 millions de dollars sera consacrée au maintien des actifs du Ministère, et au soutien des programmes essentiels et de la prestation de services. Enfin, EDSC investira plus de 1,41 milliard de dollars dans les services acquis à l'appui de la réalisation de son mandat. Le Ministère continue de peaufiner ses processus de planification d'investissement, et sa capacité de gouvernance et de gestion de projet. La sophistication accrue du Ministère en matière de gestion de projet se manifeste par la promotion de la gestion de programme comme outil pour diriger des initiatives de transformation d'envergure, comme la transformation des services et la gestion des bénéficiaires, afin de s'assurer que les investissements produisent des résultats tangibles et offrent une valeur pour les Canadiens.

Comme dans le cas du plan d'investissement précédent, EDSC a achevé l'évaluation de la capacité organisationnelle de gestion de projet (ECOGP), essentiellement une autoévaluation de la capacité de gestion de projet du Ministère. Il a obtenu le niveau 2, au terme de l'autoévaluation. Par conséquent, EDSC demande l'autorisation de conserver la catégorie 2, pendant qu'il continue de faire mûrir ses processus et ses capacités en matière de gestion de projet. Il s'agit d'une cote indiquant que le Ministère continue d'avoir la capacité de mener à bien des projets servant à adapter ses opérations en vue de l'atteinte des objectifs prévus. Le présent plan d'investissement couvre un horizon quinquennal qui répond aux priorités du gouvernement et touche les domaines où le risque est le plus élevé pour le Ministère, à l'intérieur des niveaux de référence ministériels. Les risques importants de haut niveau qui pourraient grandement entraver la capacité d'EDSC de produire des résultats grâce à ses investissements stratégiques sont cernés, classés en ordre de priorité et contrôlés dans un Profil de risque de l'organisation (PRO). Des stratégies d'atténuation précises ont été élaborées afin de réduire au minimum les répercussions de chaque risque, ou de réduire la probabilité d'occurrence de chacun d'eux. Le PRO sera mis à jour sur une base annuelle afin de s'assurer que les réponses appropriées ont été définies pour gérer tous les nouveaux risques pour le plan d'investissement d'EDSC.

Il s'agit d'une période cruciale de l'évolution du portefeuille d'investissement d'EDSC, car le plan d'investissement vise à transformer les activités de prestation de services internes et externes, et à réaliser les bénéfices de l'innovation dans le domaine des technologies, par la mise à contribution de nouveaux systèmes et d'une infrastructure moderne en collaboration avec ses partenaires technologiques à Services partagés Canada (SPC). EDSC demeurera aligné sur l'orientation en évolution du gouvernement, et il redéfinira et repositionnera ses stratégies d'investissement grâce aux options et aux stratégies examinées dans le cadre de ses travaux de réalisation de projets et de planification des actifs.

TABLE DES MATIÈRES

SOMMAIRE	3
1 INTRODUCTION	10
1.1 Contexte	10
1.2 But et portée	10
1.3 Définition des termes	12
2 CONTEXTE MINISTÉRIEL	14
2.1 Raison d'être, mandat et rôle.....	14
2.2 Profil financier	16
2.3 Niveaux de référence ministériels.....	17
2.4 Ensemble des actifs actuels.....	18
2.5 Contexte opérationnel	19
2.5.1 Contexte des opérations gouvernementales	19
2.5.2 Contexte opérationnel ministériel	19
2.5.3 Objectifs et priorités stratégiques.....	21
2.5.4 Stratégie de service d'EDSC.....	24
3 RÉSUMÉ DES PROGRÈS DEPUIS LE DERNIER PLAN D'INVESTISSEMENT	28
3.1 Investissements réels par rapport aux investissements prévus.....	28
3.2 Leçons apprises	29
4 INVESTISSEMENTS	32
4.1 Résumé des investissements prévus.....	32
4.2 Investissements dans les projets.....	33
4.2.1 Investissements prévus dans les projets.....	33
4.2.2 Points saillants des projets d'investissement approuvés.....	38
4.2.3 Projets en cours de planification et projets d'investissement prévus	44
4.3 Gestion des actifs	57
4.3.1 Biens immobiliers (locaux)	57
Investissements planifiés	63
4.3.2 Actifs de technologie de l'information.....	63
4.3.3 Parc automobile	65
4.3.4 Aliénation d'actifs.....	67
4.4 Gestion des services acquis	69
4.4.1 Planification de l'approvisionnement.....	70
4.4.2 Planification de l'approvisionnement pour les projets	73
4.4.3 Investissements prévus dans les services acquis (autrement que dans le cadre d'un projet).....	75

5	PLANIFICATION ET GESTION DES INVESTISSEMENTS.....	78
5.1	Aperçu de la planification et de la gestion des investissements.....	78
5.2	Structure de gouvernance des investissements.....	78
5.2.1	Carte du parcours de gouvernance	85
5.3	Processus de gestion des investissements.....	85
5.3.1	Priorisation des investissements.....	86
5.3.2	Collectivité de la gestion de projet et soutien.....	91
5.3.3	Processus d'étapes et de points de contrôle	93
5.3.4	Amélioration du cadre et des fondements de la gestion de projet et de programme.....	94
5.3.5	Cadre de gestion de programme d'investissement	95
6	GESTION DE LA CAPACITÉ ORGANISATIONNELLE	97
6.1	SITUATION EN 2015-2016	97
6.1.1	Réalisations au chapitre de la capacité organisationnelle	98
6.2	Situation actuelle.....	101
6.2.1	Approche à l'égard de l'ECOGP d'EDSC.....	102
6.2.2	Approche relative à l'attribution d'un pointage de l'ECOGP.....	103
6.3	Résultats à l'ECOGP	104
6.3.1	Points saillants de notre capacité.....	104
6.4	Autorisations demandées.....	113
6.5	Autorisations octroyées	113
6.6	Amélioration des capacités	113
7	GESTION DU RENDEMENT et DES RISQUES	118
7.1	Stratégie de mesure du rendement	118
7.1.1	Examen des investissements.....	118
7.1.2	Indicateurs de rendement clés dans le processus de point de contrôle.....	119
7.1.3	Examen du processus	120
7.1.4	Améliorations futures à la gestion du portefeuille.....	121
7.2	Gestion des risques	122
7.2.1	Gestion des risques du portefeuille d'investissement	123
	ANNEXE A – PROGRÈS DEPUIS LE DERNIER PLAN D'INVESTISSEMENT.....	128
	Investissements dans des projets.....	128
	Investissements dans les actifs.....	133
	Historique des dépenses dans la catégorie Biens immobiliers (locaux).....	133
	Historique des dépenses dans les technologies de l'information.....	134
	Historique des dépenses dans le parc automobile	135

ANNEXE B – PROJETS D'INVESTISSEMENT	136
ANNEXE C – RESPONSABILITÉS ESSENTIELLES D'EDSC, INVENTAIRE DES PROGRAMMES ET CADRE DES RÉSULTATS DU MINISTÈRE	152

1 INTRODUCTION

1.1 Contexte

Conformément à la Politique de planification des investissements – Actifs et services acquis et la *Politique sur la gestion des projets* du SCT, Emploi et Développement social Canada (EDSC), a préparé son deuxième plan d'investissement pour la période qui s'échelonne de 2015-2016 à 2019-2020, et a reçu l'approbation du Conseil du Trésor (CT) en mai 2015 sous réserve qu'il fournisse une mise à jour de sa liste de projets prévus pour le printemps 2016 et le printemps 2017. Le plan d'investissement de 2015-2020 :

- donnait un aperçu des principaux investissements au cours de la période de cinq ans visée, en soulignant les secteurs d'importance stratégique ou qui représentaient le risque le plus élevé pour le Ministère;
- reflétait les orientations pangouvernementales;
- décrivait la gouvernance, les systèmes, les processus et la capacité de gestion d'investissement continue, enchâssés dans la fonction de gouvernance d'EDSC;
- évaluait à un niveau holistique le risque et la complexité des investissements dans les projets, une information essentielle pour établir un portefeuille équilibré;
- décrivait les besoins financiers généraux rattachés au plan à l'intérieur des niveaux de référence prévus du Ministère.

Plus particulièrement, l'approche et les besoins en matière de capacité pour les investissements prévus dans les projets, dans le dernier plan, ont été définis à la lumière de l'autoévaluation du Ministère et de la cote de catégorie 2 obtenue à l'évaluation de la capacité organisationnelle de gestion de projet (ECOGP) et approuvée par le Conseil du Trésor.

1.2 But et portée

Le plan d'investissement d'EDSC décrit les investissements prévus dans les projets, les actifs et les services acquis au cours des cinq prochaines années jusqu'en 2022-2023. Le plan présente un aperçu stratégique et tactique démontrant de quelle façon ces investissements seront effectués, comment ils font progresser l'orientation gouvernementale, et comment ils sont pertinents par rapport au secteur qui revêt le plus d'importance stratégique et aux risques les plus élevés pour le Ministère.

Le présent document constitue le troisième plan ministériel d'investissement d'EDSC et couvre la période de 2018-2019 à 2022-2023. Il décrit le processus et les éléments de gouvernance permettant d'aligner les décisions d'investissement dans les projets, les actifs et les services acquis, au niveau de l'organisation, aux priorités stratégiques définies par le Conseil de gestion du portefeuille (CGP) dirigé par le sous-ministre. Il décrit la capacité du Ministère en matière de gestion de projet et de planification des investissements, et démontre sa capacité de gérer les risques et la complexité inhérents aux investissements dans les projets au cours de cette période de planification.

Le plan qui suit offre une perspective holistique. Il est clairement fondé sur les priorités stratégiques au niveau organisationnel, et sur les axes d'alignement aux principaux plans organisationnels dans les secteurs des biens immobiliers, de la gestion de l'information et des technologies d'information, du parc automobile, des services acquis et de tous les projets entrepris à l'échelle du Ministère. Il est élaboré à la lumière d'une compréhension éclairée des risques, dans le respect des normes de gestion stratégique, des pratiques exemplaires et des principes relatifs au cycle de vie, et il est enchâssé dans une stratégie d'investissement robuste dans les actifs, les services acquis et les projets, au cours de la période de planification. Le plan illustre également en quoi les investissements prévus d'EDSC sont alignés avec sa stratégie d'approvisionnement et ses projets pour la période de planification.

Le plan fournit aussi des détails sur les accomplissements antérieurs qui ont été réalisés grâce aux investissements effectués depuis le plan d'investissement précédent (2015-2016 à 2019-2020).

Au moment où le plan d'investissement pour les exercices 2015-2016 à 2019-2020 a été approuvé, le Ministère disposait d'un portefeuille de 74 projets représentant une valeur de 280,33 millions de dollars. Il a été estimé que les investissements prévus augmenteraient la valeur du portefeuille jusqu'à 595,08 millions de dollars pendant la période de planification. À la fin de 2017-2018, la valeur du portefeuille des exercices 2015-2016 à 2019-2020 s'élevait à 517,23 millions de dollars.

1.3 Définition des termes

La fonction de planification ministérielle consiste à attribuer et à réattribuer l'ensemble des ressources rattachées aux actifs et aux services acquis nouveaux et existants, essentiels à la prestation des programmes. La planification ministérielle des investissements est un élément clé permettant d'optimiser l'utilisation des ressources et de faire preuve de saine gestion.

Pour satisfaire aux exigences de la *Politique de planification des investissements – Actifs et services acquis*, il est important de comprendre la signification des termes suivants :

Tableau 1 : Définition des termes

Termes	Définitions
Investissement	Utilisation de ressources dans l'attente d'un rendement futur (quantitatif et qualitatif), notamment une augmentation de la production, des revenus ou des actifs, ou l'accroissement de la capacité organisationnelle (connaissances, expertise ou formation).
Actifs	<p>Sont des éléments matériels et immatériels de valeur, ayant une espérance de vie de plus d'un an, qu'ils appartiennent à l'État ou soient pris à bail ou obtenus dans le cadre d'autres ententes.</p> <p>Même si la notion d'« actif » peut avoir un sens plus large en matière de comptabilité, aux fins de la présente politique, il ne s'agit que des actifs à long terme figurant dans les états financiers du gouvernement du Canada qui ont une espérance de vie de plus d'un an (à l'exception des frais payés à l'avance). Les actifs tels les espèces, les débiteurs et les frais payés à l'avance ne sont pas visés par la présente politique. Les actifs comprennent, notamment :</p> <ul style="list-style-type: none"> • les terrains; • les immeubles; • les machines et le matériel; • les travaux et l'infrastructure; • le matériel informatique.
Services acquis	<p>Services obtenus dans le cadre d'ententes formelles, notamment un marché d'acquisition de l'État, des protocoles d'entente et des lettres d'entente (entre des représentants de l'État), pour aider les clients ou les intervenants à l'interne et à l'extérieur à atteindre des résultats précis. Ces services ne comprennent pas les ententes liées aux activités de subventions et de contributions.</p> <p>Les services acquis sont fournis par des personnes qui possèdent une solide formation, des compétences et une expertise dans un domaine professionnel, scientifique, technique ou de gestion. Ces services peuvent servir à répartir certaines fonctions opérationnelles (notamment un service de soutien dans un centre d'appels), à fournir de la formation, ou des connaissances et de l'expertise non offertes au sein de l'organisation.</p>

Termes	Définitions
Projet	<p>Il s'agit d'un effort temporaire entrepris dans le but de créer un produit, un service ou un résultat unique. La nature temporaire indique qu'un projet a un début et une fin définie, qui est atteinte lorsque les objectifs du projet ont été réalisés. Les résultats d'un projet peuvent être matériels ou immatériels. En voici quelques exemples :</p> <ul style="list-style-type: none">• Un système de TI nouveau ou mis à jour pour automatiser ou améliorer des processus opérationnels;• Un nouveau service ou un nouveau programme, avant d'effectuer la transition vers la mise en œuvre;• Des processus opérationnels, des services ou des programmes réorganisés ou modifiés en vue de réaliser des gains d'efficacité ou d'améliorer la prestation à l'intérieur d'un délai donné (p. ex., n'est pas continu) ou pour réaliser un objectif précis;• Un nouvel outil organisationnel (p. ex., SAO, site Web ou service Web);• Une nouvelle infrastructure ou des éléments d'aménagement uniques pour des locaux à bureaux.

2 CONTEXTE MINISTÉRIEL

2.1 Raison d'être, mandat et rôle

La mission d'Emploi et Développement social Canada (EDSC), y compris du Programme du travail et de Service Canada, consiste à bâtir un Canada plus fort et plus inclusif, à aider les Canadiens et les Canadiennes à faire les bons choix afin que leur vie soit productive et gratifiante, et à améliorer leur qualité de vie.

EDSC exécute des programmes et fournit des services qui touchent les Canadiens tout au long de leur vie. Le Ministère garantit aux aînés un revenu de base, appuie les travailleurs sans emploi, aide les étudiants à financer leurs études postsecondaires et soutient les parents qui élèvent de jeunes enfants. Le Programme du travail contribue au bien-être social et économique en favorisant la création de milieux de travail sûrs, sains, équitables et inclusifs et de relations de travail coopératives au sein de l'administration fédérale. Service Canada aide les citoyens à bénéficier des programmes d'EDSC, de même que d'autres programmes et services fédéraux. L'annexe C fournit une liste des responsabilités essentielles du gouvernement, un inventaire des programmes et le cadre des résultats du Ministère.

Plus particulièrement, EDSC est chargé de verser des prestations totalisant 120 milliards de dollars directement aux personnes et aux organismes par le truchement des programmes et des services du gouvernement du Canada, comme le régime d'assurance-emploi, la Sécurité de la vieillesse, le Régime de pensions du Canada et le Programme canadien de prêts aux étudiants. Le Ministère verse également des fonds totalisant 1,8 milliard de dollars à d'autres ordres de gouvernement, au milieu de l'éducation et aux organismes des secteurs bénévole et privé.

Pour accomplir sa mission, le Ministère :

- élabore des politiques pour que toutes les personnes puissent mettre à profit leurs talents, leurs compétences et leurs ressources pour participer à des activités d'apprentissage, au marché du travail et aux activités de leur collectivité;
- exécute des programmes qui aident les Canadiens à franchir les étapes de la vie, qu'il s'agisse du passage de l'école au travail, d'un emploi à un autre, du chômage à l'emploi ou de la population active à la retraite;
- offre un soutien du revenu aux aînés, aux familles ayant des enfants et aux prestataires de l'assurance-emploi;

- favorise la croissance inclusive en offrant des possibilités et de l'aide aux Canadiens qui ont des besoins particuliers, comme les Autochtones, les communautés de langue officielle en situation minoritaire, les personnes handicapées, les sans-abri et les nouveaux immigrants;
- encadre les relations de travail, la santé et la sécurité au travail, les normes du travail, l'équité en emploi et l'indemnisation des travailleurs dans les secteurs de compétence fédérale;
- exécute des programmes et des services pour le compte d'autres ministères et organismes, comme les services de passeport exécutés au nom d'Immigration, Réfugiés et Citoyenneté Canada et ceux offerts aux anciens combattants au nom d'Anciens combattants Canada.

En outre, EDSC contribuera à la réalisation de l'engagement du gouvernement d'accroître la facilité d'accès aux services gouvernementaux en ligne, et d'établir de nouvelles normes de rendement pour les services fédéraux.

EDSC est responsable de la conception et de l'exécution de certains programmes et services bien connus du gouvernement du Canada, notamment :

- la Sécurité de la vieillesse (SV);
- le Régime de pensions du Canada (RPC);
- l'assurance-emploi;
- le Programme canadien de prêts et bourses d'études et le Programme de prêt canadien aux apprentis;
- le Programme canadien pour l'épargne-études;
- le Programme de protection des salariés;
- les Services de passeport.

2.2 Profil financier

Pour 2018-2019, le Ministère prévoit consacrer 132,19 milliards de dollars aux programmes et aux services. De cette somme, 125,36 milliards de dollars seront versés directement aux Canadiens dans le cadre de programmes de paiements de transfert, comme l'assurance-emploi, le Régime de pensions du Canada, la Sécurité de la vieillesse et le Programme canadien de prêts et bourses aux étudiants et le Programme de prêt canadien aux apprentis. Ces dépenses prévues sont représentées graphiquement dans le diagramme à secteurs ci-dessous :

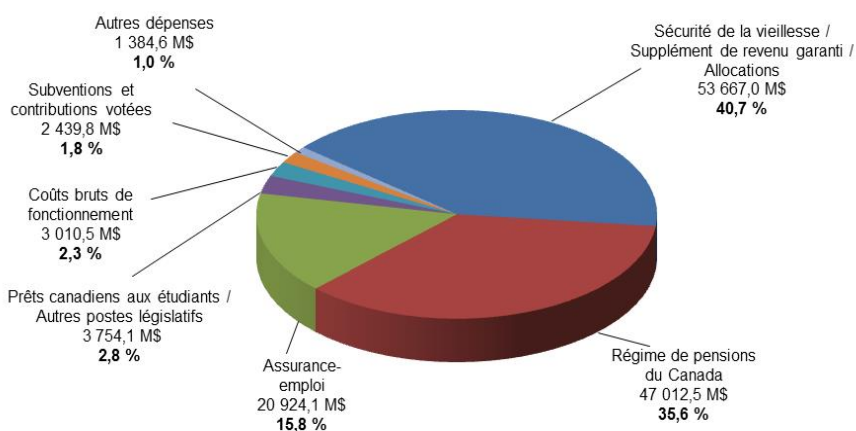


Figure 1 : Dépenses ministérielles prévues

Tableau 2 : Dépenses prévues consolidées 2018-2019 d'Emploi et Développement social Canada

Dépenses brutes 2018-2019 (M\$)	
Budgétaire	
Coûts nets de fonctionnement	1 083,3 \$
Ajouter les sommes recouvrées au titre des rubriques suivantes :	
Régime de pensions du Canada	331,2 \$
Compte des opérations de l'assurance-emploi	1 272,4 \$
Indemnisation des accidentés du travail	124,7 \$
Services de passeport	192,0 \$
Autres Ministères	6,9 \$
Coûts bruts de fonctionnement	3 010,5 \$
Subventions et contributions votées	2 439,8 \$
Total des dépenses brutes	5 450,3 \$
Autres – Indemnisation des accidentés du travail et coûts et montants recouverts du Compte d'assurance-emploi et du RPC	1 384,6 \$
Sous-total consolidé	6 834,9 \$

Dépenses brutes (M\$)	
Paiements de transfert législatifs	
Subventions et contributions	
Sécurité de la vieillesse	40 845,9 \$
Supplément de revenu garanti	12 262,0 \$
Allocations	550,2 \$
Autres paiements législatifs	
Programme canadien de prêts et bourses aux étudiants et aux apprentis	1 934,4 \$
Subvention canadienne pour l'épargne-études	912,0 \$
Régime enregistré d'épargne-invalidité	668,7 \$
Bon d'études canadien	159,0 \$
Programme de protection des salariés	49,3 \$
Prestation universelle pour la garde d'enfants (PUGE)*	12,0 \$
Sous-total	3 735,4 \$
Prestations du Régime de pensions du Canada	47 012,5 \$
Prestations d'assurance-emploi	
Partie I	18 585,0 \$
Partie II	2 339,1 \$
Autres comptes à fins déterminées	18,7 \$
Total des paiements de transfert législatifs	125 357,7 \$
Total consolidé	132 192,6 \$

* Le budget fédéral de 2016 a instauré la nouvelle Allocation canadienne pour enfants, qui est une prestation plus simple, libre d'impôt et plus généreuse ciblant les familles qui en ont le plus besoin. Cette nouvelle allocation fondée sur le revenu, qui remplace la Prestation universelle pour la garde d'enfants (PUGE), est entrée en vigueur le 1^{er} juillet 2016. Les paiements de la PUGE n'ont été versés aux bénéficiaires admissibles que pour les mois d'avril, de mai et de juin 2016. EDSC effectue encore des versements rétroactifs et d'autres ajustements et cette responsabilité n'a pas été transférée à un autre ministère.

2.3 Niveaux de référence ministériels

Le tableau ci-dessous indique les niveaux de référence d'EDSC pour les cinq prochaines années à compter de 2018-2019 :

Tableau 3 : Niveaux de référence sur 5 ans

(M\$)	2018-2019	2019-2020	2020-2021	2021-2022	2022-2023
Crédits votés	3 116,6 \$	2 897,8 \$	1 868,6 \$	1 815,5 \$	1 806,9 \$
Postes législatifs	57 808,9 \$	60 954,1 \$	64 480,1 \$	68 078,6 \$	71,752,9 \$
Niveaux de référence approuvés	60 925,5 \$	63 851,9 \$	66 348,8 \$	69 894,1 \$	73 559,8 \$
ETP	22 187	18 076	17 626	17 605	17 604

2.4 Ensemble des actifs actuels

L'ensemble des actifs d'EDSC comprend les améliorations locatives, le mobilier, les machines et l'équipement, le matériel et les logiciels de TI, et les actifs en construction. L'ensemble des actifs d'EDSC présentés dans le plan d'investissement précédent, à l'appui de la prestation des programmes et des services, représentait une valeur de 833,04 millions de dollars (valeur comptable nette de 214,63 millions de dollars) au 31 mars 2010 et, au 31 mars 2013, elle s'élevait à 806,92 millions de dollars (valeur comptable nette de 298,41 millions de dollars). Le tableau suivant indique la valeur de l'ensemble des actifs d'EDSC en date du 31 mars 2015 et du 31 mars 2017 :

Tableau 4 : Ensemble des actifs actuels et comparaison par rapport au Plan d'investissement précédent

(M\$)		31 mars 2015		31 mars 2017		
Type d'actif	Coût	Amortissements cumulés	Type d'actif	Coût	Amortissements cumulés	Type d'actif
Améliorations locatives	364,25 \$	265,67 \$	98,58 \$	313,27 \$	249,62 \$	63,65 \$
Ameublement	6,60 \$	4,82 \$	1,78 \$	4,63 \$	3,91 \$	0,72 \$
Machines et équipement	2,39 \$	2,21 \$	0,18 \$	1,61 \$	1,53 \$	0,08 \$
Véhicules motorisés (Parc)	2,95 \$	2,21 \$	0,74 \$	2,73 \$	1,87 \$	0,86 \$
Biens de TI – matériel	30,20 \$	28,63 \$	1,57 \$	0,14 \$	0,09 \$	0,05 \$
Biens de TI – logiciel (logiciels achetés et développés)	423,11 \$	267,51 \$	155,60 \$	468,25 \$	321,89 \$	146,36 \$
Immobilisations en cours						
Biens de TI – logiciel – travaux en cours	43,25 \$		43,25 \$	21,71 \$		21,71 \$
Autre construction ou travaux en cours	0,53 \$		0,53 \$	3,94 \$		3,94 \$
Total	873,28 \$	571,05 \$	302,23 \$	816,28 \$	578,91 \$	237,37 \$

Parmi les changements les plus importants dans les actifs du Ministère, notons une diminution de la valeur comptable nette des améliorations locatives attribuable à la radiation d'éléments d'actif qui n'étaient plus utilisés, de même qu'au vieillissement des actifs courants. Les radiations d'éléments d'actif n'étant plus utilisées de même que le transfert de propriété des actifs matériels à Services partagés Canada expliquent la réduction importante des sommes rattachées aux actifs de TI de 2015 à 2017.

2.5 Contexte opérationnel

2.5.1 Contexte des opérations gouvernementales

EDSC mène ses activités dans un environnement en constante évolution caractérisé par des changements démographiques importants et une conjoncture économique internationale et nationale difficile qui a une incidence sur les débouchés socioéconomiques des Canadiens. Le programme politique du gouvernement du Canada, tel qu'il est annoncé dans le discours du Trône et dans les lettres de mandat, répond de diverses façons à ces pressions.

En 2015, les Canadiens ont élu un nouveau gouvernement qui avait fait campagne sur la croissance de la classe moyenne et l'égalité des possibilités économiques pour tous les Canadiens. L'engagement du gouvernement à venir en aide à la classe moyenne et à la faire croître a entraîné des répercussions pour EDSC, dont les programmes offrent une panoplie d'outils pour gérer les difficultés auxquelles sont confrontées la classe moyenne et les personnes qui ont de la difficulté à l'intégrer. À l'appui de cet engagement, EDSC utilisera les données qui serviront à fonder des décisions sur des éléments probants, et contribuera à faire avancer l'approche de gouvernement ouvert par un accès accru à ses données.

Bien que l'économie canadienne semble s'améliorer lentement, il est probable que le gouvernement continuera de déployer des efforts axés sur le maintien des mesures de soutien destinées à la classe moyenne. Ceux-ci auront vraisemblablement une incidence sur les investissements futurs pour le Ministère.

2.5.2 Contexte opérationnel ministériel

Depuis novembre 2015, le gouvernement a déposé deux budgets renfermant plusieurs mesures qui réaffirment son engagement à améliorer les services destinés aux Canadiens et à moderniser ses activités. Ces engagements établissent un lien direct entre le travail et les responsabilités d'EDSC, de Service Canada et du Programme du travail.

Le budget de 2017 présentait un plan pour créer des emplois et renforcer la classe moyenne. Il était axé sur l'innovation, les compétences, les partenariats et l'équité, pour doter les Canadiens des compétences dont ils ont besoin pour donner un élan aux industries et aux entreprises, et investir dans leur bien-être en axant les efforts sur les secteurs de la santé mentale, des soins à domicile et des soins de santé pour les Autochtones.

Le budget de 2017 annonçait plusieurs mesures clés d'intérêt pour EDSC, prévoyant des investissements pour :

- élaborer un cadre national pour l'apprentissage et la garde des jeunes enfants, et un cadre distinct pour l'apprentissage et la garde de jeunes enfants autochtones;
- soutenir la stratégie nationale sur le logement, afin d'améliorer le logement abordable et de réduire le nombre de sans-abri;
- élaborer le plan pour l'innovation et les compétences, qui prévoit la modernisation des ententes de transfert relatives au marché du travail et crée les ententes sur le perfectionnement de la main-d'œuvre;
- élargir l'admissibilité aux bourses et aux prêts d'études canadiens pour les apprenants adultes, les étudiants à temps partiel et les Autochtones afin de créer et de soutenir les possibilités de formation et d'éducation postsecondaire;
- offrir une souplesse et une inclusivité accrues pour ce qui est des prestations de l'assurance-emploi pour les congés de maternité, les congés parentaux et les aidants naturels.



Figure 2 : Points saillants du budget de 2017

2.5.3 Objectifs et priorités stratégiques

Emploi et Développement social Canada (EDSC) exerce une influence dans la vie des Canadiens tous les jours. Les programmes et les politiques du Ministère sont axés sur la mise en œuvre de programmes et de politiques de grande qualité pour répondre aux besoins actuels et futurs de la population canadienne, et permettent de s'assurer que les contribuables canadiens obtiennent une bonne valeur pour leur argent. Cette approche appuie l'engagement du gouvernement du Canada à aider et à faire croître la classe moyenne, comme il a été annoncé dans les lettres de mandat et les budgets.

Cadre stratégique

Le Cadre stratégique d'EDSC a été élaboré à partir du contenu du discours du Trône, des lettres de mandat ministériel et des annonces faites dans le Budget. Au cours du dernier cycle de planification, le Cadre stratégique a grandement influencé l'approche et l'orientation d'autres fonctions de planification du Ministère, y compris le processus de planification des investissements. Le Cadre stratégique s'inspire des principales priorités en matière de services de la Stratégie de service d'EDSC, qui est conforme à la Stratégie de service du gouvernement du Canada. Après l'établissement de la Stratégie de service, le Ministère a entrepris l'élaboration d'un Plan de transformation des services afin de détailler l'évolution de ses services vers l'atteinte des objectifs de la Stratégie de service. Ce travail a également été une contribution importante au processus de planification des investissements. Ensemble, ces outils permettent de bien comprendre les priorités du Ministère, de répertorier les lacunes et de déterminer les secteurs propices aux investissements afin de respecter les priorités du Ministère, et de contribuer au suivi des progrès et du rendement.

Orientations stratégiques en matière de politique :

- Élaborer des politiques et des programmes sociaux et économiques qui améliorent le bien-être des familles, des enfants et des groupes vulnérables.
- Transformer les politiques et les programmes relatifs à l'emploi, au développement de la main-d'œuvre et au travail pour répondre aux besoins de tous les Canadiens, et favoriser l'intégration.

Priorités stratégiques en matière de politique (3 ans) :

1. Renforcer les programmes et les services de sécurité sociale, et collaborer avec les provinces et les territoires afin de réduire la pauvreté.
2. Entreprendre des initiatives de politique sociale qui répondent aux besoins des familles et des groupes vulnérables, aider les collectivités à développer leur infrastructure sociale et préconiser des solutions aux problèmes sociaux au moyen d'approches novatrices.
3. Élaborer et exécuter des politiques, des programmes et des services qui appuient les travailleurs et les employeurs, et collaborer avec les provinces et les territoires en vue de s'adapter aux réalités changeantes du marché du travail et des milieux de travail sous réglementation fédérale d'aujourd'hui et de demain.
4. Renforcer la formation et améliorer l'accès aux études postsecondaires, et aider les personnes, y compris les jeunes et autres personnes faisant partie des groupes vulnérables, à obtenir les compétences et l'information nécessaires pour participer au marché du travail.

Orientations stratégiques en matière de services :

- Concevoir et exécuter des services pratiques, sécurisés et centrés sur le client.

Priorités stratégiques en matière de services (3 ans) :

5. Mettre au point et en œuvre des outils numériques et informatiser les processus dans la mesure du possible pour l'ensemble des services d'EDSC afin que les Canadiens puissent avoir un accès rapide, précis et rapide aux services dont ils ont besoin et pour qu'ils puissent accéder à tous les services à l'aide du libre-service numérique.
6. Explorer et créer des occasions de fournir aux clients un accès à des services liés ou groupés à l'échelle des ministères et administrations, et tirer parti des informations déjà fournies pour d'autres services connexes.
7. Voir à ce que les clients aient accès en temps opportun à des services sécurisés et faciles à utiliser.
8. Voir à ce que les clients soient informés des services auxquels ils pourraient être admissibles et inscrits automatiquement, le cas échéant.

Orientations stratégiques en matière de services internes :

- Renforcer l'infrastructure interne à l'appui d'opérations efficaces, efficaces par rapport au coût et sécuritaires au sein de l'organisation.

Priorités stratégiques en matière de services internes (3 ans) :

9. Renforcer la planification et le rendement en continuant l'intégration et l'utilisation de l'architecture opérationnelle et de la cartographie des processus opérationnels à l'échelle de l'organisation.
10. Mettre l'accent sur l'excellence et la responsabilisation de la gestion ministérielle en travaillant de manière efficace et efficiente.
11. Assurer le perfectionnement et favoriser un milieu de travail productif et efficace.
12. Favoriser un milieu de travail positif et productif en encourageant la communication, le réseautage et l'établissement de relations.
13. Élaborer et mettre en place une infrastructure et des plateformes de TI modernes qui permettent d'assurer la transmission efficace et efficiente et la disponibilité en temps opportun de l'information.
14. Gérer les renseignements et les données pour en assurer la convivialité et l'accessibilité.
15. Mettre l'accent sur un processus systématique de conversion des données brutes en informations utilisables qui facilitent la prise de décisions et la gestion des connaissances.

2.5.4 Stratégie de service d'EDSC

Transformation de la prestation des services

La Stratégie de service du gouvernement du Canada sert de cadre général pour orienter les efforts ministériels en matière de modernisation des services, en plus de fournir des précisions sur les résultats à atteindre.

En tant que chef de file en matière de services d'excellence, EDSC est résolu à adopter des modèles de prestation de services de classe mondiale, fondés sur les technologies modernes, pour offrir un plus grand nombre de services en ligne, et pour offrir des services d'une manière qui répond aux besoins actuels et nouveaux de sa clientèle. EDSC travaille aussi en collaboration avec ses partenaires à l'échelle du gouvernement fédéral, des provinces et des territoires afin de réorienter ses services pour qu'ils deviennent davantage axés sur le client, et pour tirer parti des pratiques exemplaires et des occasions de mobilisation avec les Canadiens dans chacun de ses efforts vers l'amélioration des services.

EDSC mise sur ses pratiques axées sur l'innovation et l'engagement pour promouvoir de nouvelles idées – de la conception jusqu'à l'utilisation quotidienne. La vision d'EDSC pour la prestation de services est simple : « Maintenant et demain : L'excellence dans tout ce que nous entreprenons ».

En écoutant la rétroaction de ses clients et de ses employés, EDSC est plus à même de concevoir et de fournir des programmes et des services qui satisfont aux attentes des Canadiens en matière d'excellence du service.

Pour assurer cette transformation, le Ministère a mis en œuvre sa Stratégie de service en 2016-2017 comme plan d'action de modernisation de l'ensemble du Ministère, qui met en évidence son engagement envers l'excellence du service et transforme sa façon de fournir des services aux clients, aux employeurs, aux collectivités et aux organisations.

La Stratégie de service d'EDSC concrètement

Au cœur de la Stratégie de service d'EDSC se trouvent cinq principes qui orienteront les initiatives de modernisation de la prestation de services du Ministère :

- 1. Services axés sur le client** – Qui s'adaptent aux besoins actuels et émergents.
Les clients sont au cœur des activités d'EDSC. Le Ministère doit faire en sorte qu'ils participent activement à la conception et à l'élaboration des services, ce qui suppose de recueillir et d'analyser leurs commentaires et ceux des employés dans le cadre de la prestation de services et de voir à ce que la rétroaction et les idées les plus pertinentes soient intégrées à la mise en œuvre sur le terrain.
- 2. Services numériques** – Facile d'utilisation et sécuritaires.
Les clients souhaitent qu'on leur offre des options sûres et faciles à utiliser pour accéder aux services en ligne – de la phase de la recherche d'information et de la présentation d'une demande jusqu'à la prise de décisions concernant leur dossier. EDSC est déterminé à fournir aux Canadiens l'accès à des services en ligne de grande qualité, tout en veillant à fournir de l'aide pour accéder aux services en ligne à ceux qui en ont besoin.
- 3. Services axés sur la collaboration** – Reliés grâce à la collaboration et aux partenariats.
La collaboration et les partenariats sont au cœur de notre approche en matière de prestation de services. Les clients s'attendent à accéder facilement à une multitude de programmes et de services intégrés qui sont toujours adaptés à leurs besoins. EDSC travaille en collaboration avec l'ensemble du gouvernement fédéral, les provinces et les territoires et d'autres intervenants, et mise sur son expertise collective, pour fournir des services adaptés, personnalisables, ouverts et connectés.
- 4. Efficience et efficacité** – Optimisation des ressources.
EDSC s'engage à fournir des services en ligne aux Canadiens et à utiliser des processus efficaces et efficients, tout en assurant la qualité constante du service obtenu au moyen d'autres modes de prestation. Ces améliorations permettront aux Canadiens d'économiser du temps lorsqu'ils font appel à ses services grâce à une approche conviviale.

5. **Excellence du service** – Axé sur une forte culture du service et de l'innovation et un effectif engagé.

L'engagement envers l'excellence du service d'EDSC exige de tous – tant individuellement que collectivement – de continuer d'innover et de respecter les nouvelles normes en matière d'excellence. L'engagement, la collaboration, le travail d'équipe efficace et le perfectionnement professionnel sont tous des éléments essentiels d'une organisation à rendement élevé. EDSC doit trouver des façons d'encourager l'innovation qui met à profit l'utilisation judicieuse des nouvelles technologies et s'assurer de disposer des outils, des systèmes, des compétences et des aptitudes en leadership nécessaires pour exploiter les meilleurs talents et les idées les plus brillantes, quelle qu'en soit la provenance, afin de répondre aux besoins changeants des Canadiens.

Ces principes directeurs favoriseront la réalisation de cinq objectifs ambitieux qui donnent lieu à des changements importants liés aux services à la population canadienne :

Objectif 1 : Les clients peuvent obtenir tous les services par le libre-service numérique.

Le libre-service sera l'option privilégiée qui permettra aux clients d'effectuer des transactions en ligne pour les programmes et les services d'EDSC au moyen de plusieurs appareils. Les clients vérifieront l'état de leur demande en temps réel et obtiendront de l'information fiable en temps opportun pour faire des choix éclairés.

Objectif 2 : Tous les modes de prestation permettent aux clients d'accéder sans heurts aux services regroupés et connectés.

Les clients auront accès à des services connexes et regroupés qui répondent à leurs besoins et qui proviennent de l'ensemble des Ministères et des administrations. Ces services seront conviviaux, et l'utilisateur pourra obtenir du soutien promptement grâce à des interactions connectées dans tous les modes de prestation de services.

Objectif 3 : Les clients bénéficient des services rapides, précis et de grande qualité. L'instauration de mesures qui mettent la qualité et l'intégrité au premier plan permettra de voir à ce que les clients reçoivent rapidement des services fiables et des prestations exactes. EDSC fournira l'accès aux normes de service ainsi qu'à des renseignements sur la prestation de services en temps réel. Les clients confirmeront leur identité une seule fois pour avoir accès à plusieurs services et prestations, et leurs renseignements seront protégés en tout temps dans l'ensemble de l'organisation.

Objectif 4 : Les besoins des clients sont anticipés. Une approche prévisionnelle et proactive permettra aux clients d'obtenir les services et les mesures de soutien dont ils ont besoin sans devoir les demander. Les clients participeront à la conception des services qui répondent à leurs besoins changeants.

Objectif 5 : EDSC s'organise pour exécuter la stratégie de manière efficace et rentable. EDSC veillera à ce que les employés aient un milieu de travail sûr, inclusif et innovateur dans lequel ils se sentent appréciés et encouragés. Les rôles et les compétences des employés seront clairement définis au moyen d'un modèle structurel réactif. Un programme de gestion du rendement solide sera établi à l'appui d'une organisation à rendement élevé.

Pour passer de la Stratégie de service à la mise en œuvre, le Ministère a élaboré un Plan de transformation des services. Ces mesures seront mises en œuvre dans les prochaines années en utilisant une approche novatrice à conception mixte, qui réunit les employés, les clients et les spécialistes de l'organisation, et qui se transformera avec le temps à mesure que la technologie et le monde évolueront. La section 4.2.3 renferme des détails additionnels sur les investissements prévus et planifiés pour faciliter la mise en œuvre de la Stratégie de service du Ministère.

3 RÉSUMÉ DES PROGRÈS DEPUIS LE DERNIER PLAN D'INVESTISSEMENT

3.1 Investissements réels par rapport aux investissements prévus

Grâce à ses investissements effectués dans les trois dernières années, le Ministère a réalisé plusieurs améliorations et changements importants. EDSC a achevé plusieurs projets qui ont contribué à améliorer les services pour les Canadiens, à accroître ses capacités internes, à créer des façons plus efficaces de faire des affaires et à consolider l'intégrité du Ministère.

Le tableau 5 présente un aperçu des dépenses prévues par comparaison aux dépenses réelles engagées dans les trois dernières années. Une partie importante de l'écart entre les dépenses réelles et les dépenses prévues est attribuable au coût des actifs de TI. Il peut s'expliquer par une augmentation des coûts du matériel découlant du plus grand nombre de dispositifs mobiles achetés pour le Ministère, et les augmentations de coûts d'entretien des logiciels tributaires des conditions des contrats conclus avec les grands fournisseurs comme Oracle, Microsoft et Unisys. L'absence de besoin d'autres actifs de même que le transfert de la propriété de certains éléments d'actifs à d'autres ministères comme Services partagés Canada expliquent cette diminution. Reportez-vous à l'annexe A pour obtenir des données historiques plus détaillées sur chacun de ces types d'investissements, y compris pour consulter les points saillants des projets achevés et obtenir des détails additionnels sur l'écart entre les dépenses réelles et les dépenses prévues.

Tableau 5 : Coût des investissements réels contre ceux prévus

Type d'investissement (M\$)	2015-2016 à 2017-2018		
	Prévu	Réel	Écart
Projets	360,11 \$	355,16 \$	-4,95 \$
Actifs – Locaux/améliorations locatives	66,21 \$	68,80 \$	2,59 \$
Actifs – TI	66,51 \$	106,71 \$	40,20 \$
Actifs – Parc automobile	1,59 \$	1,31 \$	-0,28 \$
Actifs – Autres	4,04 \$	0,09 \$	-3,95 \$
Total des actifs	138,35 \$	176,91 \$	38,56 \$
Services acquis (hors projet)	693,22 \$	699,93 \$	6,71 \$
Total	1 191,68 \$	1 232,01 \$	40,33 \$

3.2 Leçons apprises

Dans les trois dernières années, le Ministère a mené plusieurs séances de dépouillement des leçons apprises pour déterminer quelles améliorations peuvent et devraient être apportées au processus de gestion des investissements.

La structure de gouvernance d'EDSC est complexe, et les projets doivent souvent cheminer entre les mains de divers comités avant d'obtenir une approbation d'exécution.

- Un schéma du cheminement du client (voir section la 5.2.1) a été créé pour les différents comités de gouvernance afin de s'assurer que les efforts ne sont pas dédoublés et que les points de décision sont clairement établis. Il permet de clarifier le cheminement des projets jusqu'au Comité de transformation des services (CTS), au Conseil d'examen de l'architecture intégrée (CEAI), au Conseil d'examen de l'architecture intégrée du gouvernement du Canada (CEAI du GC) et au Conseil des grands projets et investissements (CGPI).
- Un processus de gestion de projet allégé a été établi pour simplifier le cheminement de la gouvernance dans le cas des investissements à faibles risques. Ce processus vise les projets dont les coûts planifiés ne dépassent pas 250 k\$ et dont la solution a déjà été mise en œuvre ailleurs à EDSC ou dans un autre ministère.

Compte tenu de la croissance du portefeuille d'investissement et de sa complexité croissante, EDSC devra concentrer ses efforts, déterminer les priorités d'attribution des ressources et trouver de nouvelles façons d'approcher les tâches à accomplir.

- La gestion du portefeuille continuera d'être améliorée afin de favoriser une meilleure compréhension du mécanisme d'établissement de l'ordre de priorité des investissements, d'attribution des ressources et de la valeur escomptée, ainsi que du niveau de risque assumé par l'organisation et l'amélioration de l'information disponible pour prendre des décisions fondées sur les risques et orientées par les résultats. Des professionnels de la planification des tâches se sont joints au Ministère et sont prêts à collaborer avec les directions générales pour améliorer les méthodes de planification des tâches à la grandeur de l'organisation.

Au cours de la prochaine année, EDSC entreprendra de nombreux projets de transformation qui exigeront une fonction de gestion de projet plus mature et des outils de gestion de portefeuille améliorés pour que le Ministère puisse réussir à obtenir les résultats escomptés de son portefeuille d'investissement. De nombreux projets en cours devront être réalignés ou restructurés, ce qui entraînera des retards et compliquera la gestion du portefeuille.

- Des ateliers au niveau des directeurs généraux (DG) et des sous-ministres adjoints (SMA) ont eu lieu afin d'examiner la méthode de planification des investissements utilisée pour définir le portefeuille de projets 2017-2018 et pour discuter de la composition de celui-ci.
- Ces ateliers se tiendront dorénavant deux fois par année afin de tenir la haute direction informée de la méthode de détermination de la priorité des projets figurant dans la liste, et pour ajuster la liste, au besoin.

De nombreux projets désirent adopter une approche plus souple, comme les méthodologies Agile, pour accélérer la planification et l'exécution. Bien que l'approche Agile en matière de gestion de projet exige de la discipline, elle peut aussi constituer un outil puissant pour mener à bien les projets si elle est utilisée correctement. EDSC a commencé à s'adjoindre de ressources certifiées Agile dans ses équipes de gestion de projet, et intègre l'approche Agile à la gestion de projet comme partie intégrante de son cadre et de ses mécanismes de gouvernance.

- De nouvelles approches seront examinées pour assurer le bon niveau de diligence en fonction de la complexité et des risques. Celles-ci incluront une composante relative à la gestion de programme, aux méthodologies Agile et la création de nouveaux rôles comme celui de responsable d'épopée¹ et de gestionnaire du changement opérationnel.

¹ Le terme « épopée » appartient à la terminologie standard des méthodes Agile et désigne un ensemble important de travaux éventuellement répartis sur plus d'un projet.

- EDSC travaille à un Programme de perfectionnement professionnel en gestion de projet. Ce programme de perfectionnement inclura une feuille de route de formation, indiquera l'expérience requise et prévoira des évaluations pour déterminer le niveau d'évaluation de la complexité et des risques des projets (ECRP) que peut soutenir un gestionnaire de projet. Ces travaux fourniront des preuves de qualifications et d'expérience pour les gestionnaires de projet, avant leur affectation à des postes de gestion de projet d'investissement.
- Le nouveau cadre d'assurance normalise la mesure quantitative du rendement dans le cadre des projets, et indique clairement aux responsables des projets les étapes suivantes et les occasions de prendre des mesures correctives, en cas de besoin.
- Les améliorations continuent au chapitre de l'estimation des coûts, de la gestion des exigences et de la planification des tâches contribueront à renforcer les capacités organisationnelles, à améliorer l'exactitude de l'information et à favoriser une prestation réussie.

Étant donné la disponibilité sur le marché du travail, EDSC continue d'observer des situations où des projets rencontrent des difficultés à trouver du personnel spécialisé et plus expérimenté. Souvent, les équipes de projets compensent en faisant appel à des employés des Programmes ou des Opérations qui maîtrisent bien le contexte, mais qui ne possèdent pas nécessairement de compétences techniques en gestion de projet. De plus, dans bien des cas, ces ressources doivent continuer d'exercer leurs fonctions relatives aux Programmes ou aux Opérations pendant qu'elles se consacrent au projet, ce qui pose des risques pour le respect du calendrier et l'efficacité de la livraison.

- Lors de l'embauche de ressources responsables de la gestion de projet, un accent accru sera mis sur une dotation appropriée en ressources, dans les directions générales, afin de s'assurer que les projets disposent de la quantité appropriée d'expertise technique, spécialisée et en gestion de projet.

4 INVESTISSEMENTS

4.1 Résumé des investissements prévus

Avant d'approuver des investissements, le Ministère examine les résultats et les bénéfices prévus rattachés à l'alignement au Cadre stratégique. Les résultats et les bénéfices prédéfinis permettent au Ministère de déterminer quels investissements effectués ont porté leurs fruits. Le tableau 6 présente un résumé des investissements prévus d'EDSC au cours des cinq prochaines années. Chaque type d'investissement (projets, actifs et services acquis) sera traité plus en détail dans les sections suivantes.

Tableau 6 : Résumé des investissements sur 5 ans

Type d'investissement (M\$)	2018-2019	2019-2020	2020-2021	2021-2022	2022-2023	Total 5 ans
Projets	167,75 \$	105,37 \$	140,05 \$	143,25 \$	146,12 \$	702,54 \$
Actifs – Locaux/ Améliorations locatives	34,80 \$	39,80 \$	36,60 \$	36,90 \$	37,80 \$	185,90 \$
Actifs – TI	12,15 \$	8,67 \$	12,63 \$	12,60 \$	15,27 \$	61,32 \$
Actifs – Parc automobile	0,49 \$	0,49 \$	0,49 \$	0,49 \$	0,49 \$	2,45 \$
Actifs – Autres	0,06 \$	0,07 \$	0,07 \$	0,07 \$	0,07 \$	0,34 \$
Actifs – Total	47,50 \$	49,03 \$	49,79 \$	50,06 \$	53,63 \$	250,01 \$
Services acquis (≠ projets)	273,36 \$	279,85 \$	284,86 \$	284,07 \$	288,89 \$	1 411,03 \$
Total	488,61 \$	434,25 \$	474,70 \$	477,38 \$	488,64 \$	2 363,58 \$

* Le loyer n'est pas inclus comme investissement.

* Les autres actifs comprennent le matériel, les machines et l'équipement de bureaux qui ne font pas partie des améliorations locatives.

Comme le montre le tableau 7, EDSC prévoit investir environ 378,38 millions de dollars de plus au cours du cycle de planification des investissements actuels par comparaison au cycle précédent. Plusieurs investissements destinés au réseau de Centres Service Canada sont attendus dans les cinq prochaines années, et induiront une augmentation des dépenses prévues dans les biens immobiliers. Les coûts rattachés au poste Actifs – Autres (mobilier, machines et matériels) ont diminué, car les actifs actuels ont été amortis au fil du temps, et un moins grand nombre d'éléments d'actifs appartenant à cette catégorie ont été acquis. En ce qui a trait à la catégorie d'investissement des services acquis, la différence peut s'expliquer par des contrats de services de soutien beaucoup plus élevés qui ont été conclus dans les trois dernières années, et l'augmentation importante des contrats établis pour administrer le Programme canadien de prêts aux étudiants. La présente section renferme des détails additionnels sur chacun de ces types d'investissements.

Tableau 7 : Comparaison des investissements par rapport au plan précédent

Investissements planifiés (M\$)	Plan actuel 2018-2019 à 2022-2023	Plan précédent 2015-2016 à 2019-2020	Différence
Projets	702,54 \$	595,08 \$	107,46 \$
Biens – Locaux	185,90 \$	109,29 \$	76,61 \$
Biens – TI	61,32 \$	110,85 \$	-49,53 \$
Biens – Parc automobile	2,45 \$	2,65 \$	-0,20 \$
Biens – Autres	0,34 \$	6,98 \$	-6,64 \$
Services acquis	1 411,03 \$	1 160,35 \$	250,68 \$
Total	2 363,58 \$	1 985,19 \$	378,38 \$

* Les autres actifs comprennent le mobilier, les machines et l'équipement de bureau qui ne font pas partie d'une amélioration locative.

4.2 Investissements dans les projets

4.2.1 Investissements prévus dans les projets

Pour réaliser les objectifs et les priorités du Ministère dans les trois à cinq prochaines années, EDSC a approuvé plusieurs projets qui seront mis en œuvre au cours de la période visée par le plan d'investissement. Les projets approuvés et présentés au tableau 8 ne représentent qu'une partie du portefeuille de projets qui seront déployés par EDSC. Le Ministère continuera de cerner les investissements et d'en déterminer la priorité sur une base continue. Au besoin, les exigences en matière de réinvestissement et de réaffectation interne annuelles seront documentées et continueront d'être surveillées au moyen de la Stratégie financière d'appui requise pour réaliser le plan.

Par comparaison au dernier plan d'investissement, le Ministère prévoit augmenter ses investissements en projet. Cette augmentation prévue est en grande partie attribuable aux initiatives de transformation d'envergure qui seront amorcées à terme, et aux améliorations apportées au Processus de gestion des investissements d'EDSC. Cela dit, le Ministère continue de s'en remettre à un processus d'approbation qui permet de réexaminer les projets approuvés, et l'attribution de ressources plus près de la date à laquelle elles deviennent disponibles plutôt que des années à l'avance. Cette approche contribue non seulement à accroître la souplesse, mais permet aussi de s'assurer que les projets d'investissement entrepris par le Ministère sont mieux alignés aux priorités courantes, ce qui, incidemment, augmente l'efficacité et l'efficacé dans le contexte d'un environnement budgétaire serré.

Dans les cinq dernières années, le Ministère a dépensé entre 73 millions de dollars et 140 millions de dollars par année, dans des projets dont la majorité ont été entrepris dans le cadre d'initiatives axées sur les TI, et une grande partie de cette somme a été consacrée directement à des projets de TI. Le Ministère reconnaît que toutes choses étant égales par ailleurs, la somme de 135 millions de dollars par année (plus de l'inflation) correspond à peu près à la capacité d'investissements du Ministère dans les différentes possibilités et les différents projets. Jusqu'ici, 199,10 millions de dollars de la capacité d'investissement de 702,54 millions de dollars pour les cinq prochaines années ont été distribués aux 65 projets approuvés au sein du portefeuille (dont 79 % sont axés sur les TI). De plus, 234,37 millions de dollars de coûts de projet sont planifiés pour les deux prochaines années. Les estimations de coûts de projet ont des degrés variables de précision, selon la phase du cycle de vie de projet à laquelle il se trouve. En plus des projets planifiés et prévus, le Ministère de l'EDS se lance dans une initiative de transformation de sa prestation de services. Le programme de Modernisation du versement des prestations (MVP) a été présenté au Conseil du Trésor et a reçu l'autorisation du programme. Le coût approximatif de la MVP est estimé à 723,89 millions de dollars au cours des cinq prochaines années. Cependant, comme le financement n'a pas été assuré pour cette initiative, il n'est actuellement pas inclus dans les totaux d'investissement du projet du ministère de l'EDS. Le Ministère mettra à jour le plan d'investissement pour la MVP à l'avenir, lorsque plus d'information sera disponible et que le Ministère obtiendra d'autres fonds et les autorisations de projet. Voir section 4.2.3 pour plus de détails.

Si un projet ou un programme (comme la modernisation du versement des prestations) exige un financement qui dépasse le niveau de référence ministérielle, la somme excédentaire sera sollicitée par le mécanisme approprié (p.ex. présentation au Conseil du Trésor) en consultation avec les organismes centraux.

Tableau 8 : Total des investissements dans les projets courants

(M\$)	2018-2019	2019-2020	2020-2021	2021-2022	2022-2023	Total 5 ans
Projets d'investissement approuvés	140,89 \$	44,51 \$	7,79 \$	3,36 \$	2,55 \$	199,10 \$
Projets en cours de planification	26,86 \$	60,86 \$	54,69 \$	52,06 \$	39,90 \$	234,37 \$
Projets d'investissement prévus	0,00 \$	0,00 \$	77,57 \$	87,83 \$	103,67 \$	269,07 \$
Total des projets	167,75 \$	105,37 \$	140,05 \$	143,25 \$	146,12 \$	702,54 \$
Programme de modernisation du versement des prestations		239,90 \$	145,89 \$	161,13 \$	176,97 \$	723,89 \$
Total incluant le PMVP		345,27 \$	285,94 \$	304,38 \$	323,09 \$	1 426,43 \$

* Bien que les coûts du Programme de gestion du versement des prestations pour 2019-2020 soient indiqués ci-dessus, ils n'ont pas été inclus dans le total des investissements, car les coûts planifiés n'ont pas encore été approuvés.

* Les coûts de projet en 2019-2020 sont de loin inférieurs aux coûts de projet des autres années en raison du nombre de projets qui sont planifiés pour 2018-2019. Quand d'autres détails de planification de projet seront fixés et confirmés, et que le portefeuille sera repriorisé, certains projets seront sûrement déplacés en 2019-2020. Ce déplacement augmentera les coûts de projet en 2019-2020, qui correspondront alors davantage aux coûts de projet des autres années du plan d'investissement.

Les projets d'EDSC peuvent être classés dans l'une des cinq catégories d'investissement illustrées à la Figure 3. La catégorie d'investissement est extrêmement importante, car elle peut servir à déterminer si une proposition peut cheminer jusqu'à l'étape de l'analyse de rentabilisation et aux étapes subséquentes, pour être reconnue en tant que projet et incluse dans le portefeuille de projets. Voir la section 5.3.1 pour obtenir des détails additionnels sur la méthode de détermination des priorités des propositions d'investissement dans des projets en fonction de la catégorie d'investissement.

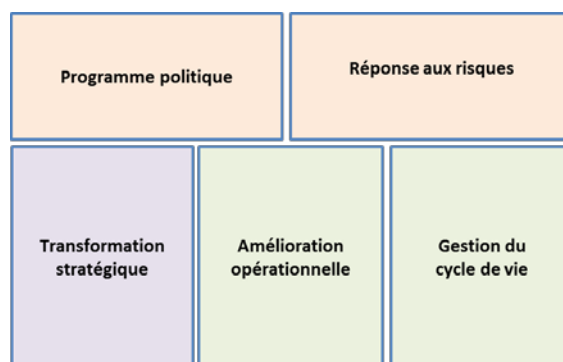
**Figure 3 : Catégories d'investissement**

Tableau 9a : Investissements dans des projets approuvés par catégorie d'investissement – coût total des projets

Portefeuille d'investissements (M\$)	Plus de 1 M\$		Moins de 1 M\$		Total	
	Nbre	\$	Nbre	\$	Nbre	\$
Programme politique	6	61,75 \$	7	1,21 \$	13	62,96 \$
Réponse aux risques	5	17,75 \$	2	0,96 \$	7	18,71 \$
Transformation stratégique	17	235,82 \$	0	0,00 \$	17	235,82 \$
Amélioration opérationnelle	11	79,08 \$	13	2,67 \$	24	81,75 \$
Gestion du cycle de vie	4	18,15 \$	0	0,00 \$	4	18,15 \$
Valeur totale des projets en cours	43	412,55 \$	22	4,84 \$	65	417,39 \$

Tableau 9b : Investissements dans des projets approuvés par catégorie d'investissement – calendrier de 5 ans du PI

Portefeuille d'investissements (M\$)	Plus de 1 M\$		Moins de 1 M\$		Total	
	Nbre	\$	Nbre	\$	Nbre	\$
Programme politique	6	31,48 \$	7	0,26 \$	13	31,74 \$
Réponse aux risques	5	4,40 \$	2	0,00 \$	7	4,40 \$
Transformation stratégique	17	116,69 \$	0	0,00 \$	17	116,69 \$
Amélioration opérationnelle	11	38,35 \$	13	1,12 \$	24	39,47 \$
Gestion du cycle de vie	4	6,81 \$	0	0,00 \$	4	6,81 \$
Valeur totale des projets en cours	43	197,73 \$	22	1,38 \$	65	199,11 \$

Le tableau 10 présente une ventilation prévue, sur une période de cinq ans, du plan d'investissement en se fondant sur la capacité ministérielle de dépenses en projets prévus d'une somme d'environ 135 millions de dollars par année, et sur la moyenne historique des dépenses dans chaque catégorie d'investissement. Il est possible qu'une partie du financement dans la catégorie d'investissement Transformation stratégique soit utilisée pour réaliser des travaux à l'appui du Programme de gestion du versement des prestations qui sera mis en œuvre en 2019-2020.

Tableau 10 : Projets d'investissements prévus par catégorie d'investissement

(M\$)	2018-2019	2019-2020	2020-2021	2021-2022	2022-2023	Total 5 ans
Programme politique	0,00 \$	0,00 \$	23,27 \$	26,35 \$	31,10 \$	80,72 \$
Réponse aux risques	0,00 \$	0,00 \$	3,88 \$	4,39 \$	5,18 \$	13,45 \$
Transformation stratégique	0,00 \$	0,00 \$	38,78 \$	43,92 \$	51,84 \$	134,54 \$
Amélioration opérationnelle	0,00 \$	0,00 \$	7,76 \$	8,78 \$	10,37 \$	26,91 \$
Gestion du cycle de vie	0,00 \$	0,00 \$	3,84 \$	4,39 \$	5,18 \$	13,45 \$
Total	0,00 \$	0,00 \$	77,57 \$	87,83 \$	103,67 \$	269,07 \$

Investissements dans la catégorie Programme politique

Une grande partie des investissements continus dans les projets est obligatoire dans le cadre du programme politique. En moyenne, près de 30 % du portefeuille de projets d'EDSC renferme des projets qui doivent être mis en œuvre pour produire les résultats prévus par des changements réglementaires obligatoires et législatifs. Ces types de projets visent à mettre en œuvre des exigences et des engagements de nature réglementaire, législative ou ministérielle afin de fournir un service qui relève du mandat du Ministère.

Investissements dans la catégorie Réponse aux risques

Ces types de projets sont mis en œuvre en réponse à un risque grave et courant pour l'organisation. Ils sont habituellement de nature réactive et leur objectif principal vise à éliminer complètement un risque confirmé pour le secteur d'activité touché. Le Ministère amorce ce type de projet lorsqu'il existe un risque grave pour la santé et la sécurité des employés, ou pour l'intégrité et la réputation du gouvernement du Canada (GC). Les projets de Réponse aux risques ministériels ont accaparé environ 5 à 10 % du portefeuille total d'EDSC.

Investissements dans la catégorie Transformation stratégique

Ces types d'investissements ont pour but de réaliser de manière plus efficace une stratégie ministérielle précise en transformant ou en modifiant considérablement la pratique actuelle. Ils visent directement le modèle opérationnel courant, afin d'apporter un changement fondamental et important à la façon dont le Ministère mène ses activités, ou de simplifier et renforcer des services.

Grâce à sa Stratégie de service pour offrir plus rapidement des services modernisés, EDSC tente de mettre en œuvre des solutions dans le cadre d'une multitude de projets de transformation d'envergure. Plus de 50 % des investissements prévus seront attribués à des projets stratégiques de transformation, dont les coûts devraient être proportionnels à ceux d'autres projets de modernisation d'envergure, et ils exigeront des investissements considérables dans les 3 à 5 prochaines années, et par la suite.

Investissements dans la catégorie Amélioration opérationnelle

Ces projets visent à réaliser des améliorations par rapport aux indicateurs de rendement mesurables et existants ou à relever des défis fonctionnels. Ils peuvent aussi contribuer à atténuer des risques importants pour l'organisation, que ceux-ci soient perçus ou réels. Dans le premier cas, ils sont distincts des investissements dans la catégorie Réponse aux risques, l'occurrence n'étant pas immédiate, et ils représentent principalement une stratégie d'atténuation sans garantie que le risque sera complètement éliminé au niveau de l'organisation. Le Ministère a avantage à effectuer ce type d'investissement lorsque cela lui permet de saisir une occasion de s'améliorer. En moyenne, 10 à 15 % du portefeuille de projets d'EDSC est composé de projets visant à innover le mode de fonctionnement du Ministère.

Investissements dans la catégorie Gestion du cycle de vie

À l'instar de la plupart des ministères, EDSC mise sur plusieurs systèmes et applications pour mener à bien ses activités quotidiennes à l'interne et desservir les Canadiens. On prévoit que 5 % du montant total prévu en dépenses de projet serviront à appuyer les investissements dans la catégorie Gestion du cycle de vie, lesquels visent à s'assurer que les systèmes existants demeurent fonctionnels.

Dans le cadre du Processus de gestion des investissements du Ministère expliqué à la section 5, EDSC surveillera les projets en cours, et définira des points de contrôle, afin d'examiner les progrès et de s'assurer qu'ils demeurent alignés aux priorités ministérielles, à l'intérieur du portefeuille d'investissements. Sur une base annuelle, les décisions d'investissement seront prises conformément au Processus de planification des investissements d'EDSC, et elles permettront d'effectuer un examen approfondi pour classer les investissements et réorganiser leur ordre de priorité, cerner les nouvelles possibilités d'investissement et attribuer les ressources en tenant compte de la capacité limitée d'adaptation au changement, de la tolérance au risque et des contraintes budgétaires.

4.2.2 Points saillants des projets d'investissement approuvés

La section suivante présente un résumé de certains des projets du Ministère actuellement approuvés dans chacune des catégories. Tous les projets approuvés d'EDSC qui sont complexes ainsi que les investissements à risque élevé ou sensible (niveau 3 ou plus à l'ECRP) sont inclus. Toutes les estimations financières excluent les régimes d'avantages sociaux des employés (RASE) et les taxes, à moins d'indication contraire. L'annexe A renferme des détails additionnels.

Investissements dans la catégorie Programme politique

Amélioration du Régime de pensions du Canada (201600016) : Bien que tous les travailleurs canadiens couverts par le RPC de base tireront parti de sa bonification, celle-ci est conçue pour cibler les Canadiens à revenu moyen. La bonification du RPC accroîtra le taux de remplacement du revenu de travail, qui passera du quart au tiers des gains ouvrant droit à pension, du premier dollar jusqu'à un seuil de revenu plus élevé. Le montant maximal des gains couverts par le RPC augmentera de 14 % pour s'établir, selon les projections, à environ 82 700 \$ en 2025. Sa conception donne lieu à la plus grande amélioration des résultats financiers à la retraite pour les familles à revenu modeste ou moyen, puisque les prestations du RPC bonifié s'accumuleront sur toute l'étendue de leurs gains.

Le coût total estimé de l'initiative se chiffre à 32,84 millions de dollars. Elle devrait être achevée d'ici l'été 2025.

Mesures relatives à l'assurance-emploi – Budget de 2017 (201600026) : Ce projet mettra en œuvre une nouvelle politique et des procédures connexes à l'appui d'une approche modifiée à l'égard de l'engagement en matière de prestation de soins qui prévoient le versement de prestations à un ensemble élargi de fournisseurs de soins, grâce à l'introduction d'une nouvelle prestation pour soins de santé de 15 semaines, et une inclusivité accrue pour ce qui est des prestations pour les parents d'enfants gravement malades accessibles à tous les membres de la famille, qui serait renommée Prestation de soins de santé pour les enfants.

Le coût total estimé de cette initiative s'élève à 11,93 millions de dollars. Elle devrait être achevée d'ici l'automne 2018.

Investissements dans la catégorie Réponse aux risques

Prix bénévolat Canada (16-9008-001) : Le système de mise en candidature et d'évaluation en ligne du Prix du Premier ministre pour le bénévolat (PPMB) a été achevé en 2012 afin de répondre aux besoins immédiats de disposer de processus de mise en candidature et d'évaluation pour le Programme de prix. L'application de mise en candidature et d'évaluation en ligne du PPMB a été enrichie de nouvelles fonctionnalités pour accroître l'accessibilité et la transmission de données en temps réel pour les intervenants externes, et une fonction d'établissement de rapports et de filtrage a été ajoutée au système en ligne afin d'accroître la satisfaction de l'utilisateur

et de favoriser une participation continue, de réduire l'erreur humaine et d'offrir un accès en temps voulu aux données aux fins de la planification et de la prise de décisions.

Le coût total estimé de l'initiative se chiffre à 2,94 millions de dollars. Elle devrait être achevée d'ici le printemps 2019.

Système de gestion des urgences (16-9125-008) : Ce système créera une source de confiance unique d'information sur les urgences (gestion des urgences, évacuation, reprise des activités et des services de TI) et prendra appui sur les bases de données ministérielles existantes.

Le coût total estimé de cette initiative se chiffre à 1,56 million de dollars. Elle devrait être achevée d'ici l'hiver 2019.

Investissements dans la catégorie Transformation stratégique

Stratégie d'amélioration des services (SAS) de la Sécurité de la vieillesse (SV) (12-9010-012) : Il est nécessaire de mettre au point une méthode d'accès au service en ligne pour que les clients puissent y accéder de façon autonome, ce qui rendrait la prestation des services plus efficace par rapport au coût, tout en garantissant que les renseignements personnels demeurent protégés et sécurisés. Le programme de la SV est le premier pilier du système canadien de revenu de retraite et il est financé à même les recettes fiscales générales. La prestation de base de la SV est une prestation mensuelle accessible à la plupart des Canadiens de 65 ans ou plus, fondée sur l'âge, le statut juridique et la résidence. La Stratégie d'amélioration des services de la SV/Supplément de revenu garanti (SRG) vise à améliorer les services et à réaliser des gains d'efficacité sur le plan administratif. Les autres aspects de cette stratégie pluriannuelle comprennent la migration de la SV à la plateforme technologique du Régime de pensions du Canada (RPC), la refonte des processus opérationnels, l'amélioration des services électroniques ainsi que les prochaines phases de l'inscription proactive, y compris un processus d'inscription simplifié.

Le coût total estimé de l'initiative se chiffre à 60,91 millions de dollars. Elle devrait être achevée d'ici l'hiver 2020.

Stratégie d'amélioration des services du Régime de pensions du Canada

(15-9010-002) : Le financement d'EDSC à l'appui de la charge de travail lié à l'administration du programme RPC n'a pas été ajusté depuis que le financement de base a été établi en 2004-2005. Étant donné que la charge de travail a augmenté depuis, surtout en raison d'une augmentation du nombre de bénéficiaires et des processus de traitement des demandes connexes, et malgré des gains de productivité progressifs, le Ministère a dû solliciter des fonds au Conseil du Trésor chaque année depuis 2008-2009, afin d'alléger la charge de travail. Une SAS du RPC (y compris pour les prestations d'invalidité du RPC) permettrait de réaliser des gains d'efficacité et de stabiliser les besoins en matière de financement opérationnel du RPC et serait accompagnée d'une redéfinition du financement servant à la prestation du programme du RPC. La SAS proposée pour le RPC vise à :

- améliorer la prestation des services électroniques pour tous les clients du RPC, y compris l'augmentation du nombre de demandes soumises en ligne;
- mettre à contribution les fonds de données du gouvernement et à échanger l'information avec les partenaires pour simplifier les processus et accroître l'automatisation;
- moderniser les politiques, les procédures, les processus et les outils fonctionnels, y compris un système moderne de gestion de la charge de travail.

Le coût total estimé de l'initiative se chiffre à 42,87 millions de dollars. Elle devrait être achevée d'ici l'automne 2019.

Initiative « Une fois suffit! » (Initiative d'échange de renseignements sur l'adresse et le dépôt direct) (16-7498-004) : L'amélioration des services la plus demandée qui se

dégage des discussions sur la collaboration des services interministériels est la capacité que les Canadiens puissent communiquer au GC leur changement d'adresse et leurs renseignements pour le dépôt direct une seule fois, pour tous les ministères.

L'investissement proposé permettrait de franchir une première étape cruciale vers la réalisation de cet objectif, en établissant un mécanisme d'échange d'informations bidirectionnel entre les deux plus importants ministères fédéraux, l'Agence du revenu du Canada (ARC) et EDSC.

Le coût total estimé de cette initiative se chiffre à 10,78 millions de dollars. Elle devrait être achevée d'ici l'automne 2019.

Système intégré relatif au travail (15-8200-003) : Cette initiative prévoit l'intégration de différents systèmes et de différentes bases de données utilisés aujourd'hui pour soutenir et permettre la réalisation du mandat du Programme du travail. Même si l'intégration et la mise à jour des systèmes et de l'infrastructure technique du Programme du travail progressent, il demeurerait nécessaire d'assurer sur une base continue la maintenance et le développement ou l'amélioration des « anciens » systèmes actuels. En outre, des améliorations qui faciliteront la migration à la nouvelle base de données et aux nouveaux systèmes organisationnels sont aussi en cours.

Le coût total estimé de cette initiative se chiffre à 18,92 millions de dollars. Elle devrait être achevée d'ici l'hiver 2020.

Investissements dans la catégorie Amélioration opérationnelle

Modernisation de la CNP 2.0 (16-7582-002) : La Classification nationale des professions (CNP) fournit une taxonomie normalisée pour les discussions portant sur le monde du travail ainsi qu'un cadre canadien pour la collecte, l'analyse et la diffusion de données professionnelles aux fins d'informations sur le marché du travail (IMT) et d'administration de programmes liés à l'emploi. Elle compte plus de 40 000 titres de profession regroupés en 500 groupes de base (« codes de la CNP »), organisés selon des niveaux de compétences et des genres de compétences. Chaque groupe de base décrit les fonctions principales, les conditions d'accès à la profession et fournit aussi des exemples d'appellations d'emploi.

Les investissements récents effectués dans l'infrastructure d'applications de la CNP en 2011 ont donné l'occasion de tirer parti de la nouvelle structure de données consolidées de la CNP pour moderniser encore davantage l'architecture 2016 de la CNP et les produits et les services de la CNP offerts aux Canadiens. Ce projet est axé sur l'intégration de l'application de la CNP dans la solution du bus de service ministériel, ainsi que sur le développement d'une nouvelle fonctionnalité visant à offrir une expérience de l'utilisateur plus dynamique et à positionner la CNP comme une composante intégrée d'un carrefour d'IMT.

Le coût total estimé de l'initiative se chiffre à 5,18 millions de dollars. Elle devrait être achevée d'ici l'hiver 2020.

Guichet-Emplois 2.0 (12-7582-003) : L'objectif du projet Guichet-Emplois 2.0 est de réaliser l'engagement pris dans le budget de 2014 afin de créer un service de Jumelage d'emploi, qui jumellera les Canadiens aux emplois disponibles au moyen d'un processus d'authentification sécurisé, tout en appuyant d'autres programmes d'accès au marché du travail. Ce projet, de concert avec les changements apportés au Programme des travailleurs étrangers temporaires (PTET), permettra de s'assurer que la candidature des travailleurs canadiens est examinée en premier pour les emplois disponibles. En outre, il améliorera les services du Guichet-Emplois pour les employeurs et le transformera en une plateforme centralisée pour le Canada grâce à laquelle les Canadiens pourront recevoir de l'information pertinente sur le marché du travail en temps opportun (IMT).

Le coût du projet est estimé à 9,72 millions de dollars. Il devrait être achevé d'ici l'automne 2018.

Guichet-Emplois 3.0 (201600007) : Ce projet fait fond sur le Guichet-Emplois 2.0 en cours (qui devrait prendre fin en mars 2018) dans le but de répondre aux attentes en évolution par rapport au programme tout en mettant à contribution les capacités technologiques modernisées disponibles. Il vise de nouvelles priorités comme la Stratégie de service d'EDSC, l'interopérabilité avec d'autres programmes et services comme les initiatives d'emploi pour les anciens combattants, les autochtones, les nouveaux arrivants et les personnes handicapées, et poursuit l'alignement avec les normes du Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT).

Le coût du projet est estimé à 12,50 millions de dollars. Il devrait être achevé d'ici l'été 2022.

Projet de remplacement du Système ministériel des comptes débiteurs (SMCD) (15-9006-004) : Ce projet améliorera et modernisera le traitement des comptes débiteurs au Ministère. En outre, il offrira un dossier client unique, partagé entre les programmes, faisant état des sommes dues et recouvrées par les ministères utilisateurs. Il consiste à déployer une solution de grands livres auxiliaires ou de collecte des comptes débiteurs capables d'interfacer les systèmes de multiples partenaires.

Le coût total estimé de l'initiative se chiffre à 30,76 millions de dollars. Elle devrait être achevée d'ici l'été 2019.

Investissements dans la catégorie Gestion du cycle de vie

Bureau 2020 d'EDSC (16-9007-001) : Remplacer le système d'exploitation Windows 7 par Windows 10. Ce projet devra être entrepris avec Services partagés Canada (SPC) pour qu'il soit déployé à l'échelle d'EDSC. Microsoft s'apprête à apporter des changements importants à sa stratégie de diffusion de produits et à son modèle de soutien des produits bureautiques. En effet, Windows 7 atteindra la fin de sa vie utile en janvier 2020 : il ne sera plus supporté par Microsoft et cessera de recevoir les mises à jour de sécurité nécessaires à la protection du Ministère contre les menaces à la sécurité des TI.

Le coût total estimé de cette initiative se chiffre à 12,30 millions de dollars. Elle devrait être achevée d'ici le printemps 2019.

4.2.3 Projets en cours de planification et projets d'investissement prévus

Le Cadre stratégique d'EDSC joue un rôle important au chapitre de l'élaboration et de l'approbation des projets. Le Cadre stratégique cerne les priorités ministérielles et les principales orientations stratégiques qui orienteront le programme de changement d'EDSC. La présente section met en relief plusieurs initiatives qui seront entreprises dans les cinq prochaines années par le Ministère pour réaliser ses objectifs, y compris ceux visant à faciliter la mise en œuvre de la Stratégie de service d'EDSC.

Plan de transformation des services

À l'échelle mondiale, les organisations des secteurs public et privé adoptent des façons novatrices de comprendre les clients et de communiquer avec eux, tirant parti des nouvelles technologies et relevant la barre en matière de prestation de services de qualité en temps opportun. En effet, les besoins des clients d'EDSC évoluent. Pour répondre à leurs attentes, le Ministère doit être en mesure d'offrir des services en ligne plus faciles à utiliser, un guichet libre-service 24 heures par jour et 7 jours par semaine, une expérience de service d'excellence sur une base continue et des services qui anticipent mieux les besoins des clients.

EDSC a pour vision de répondre aux attentes des clients et d'enchâsser l'excellence du service dans tous ses secteurs d'activité. Les principes et les objectifs inhérents à cette vision sont énoncés dans la Stratégie de service d'EDSC, et appuient la réalisation des priorités en matière de service à l'échelle du gouvernement fédéral.

Comme première étape pour s'assurer que le Ministère est bien organisé et prêt à réviser la Stratégie de service d'EDSC et à répondre aux recommandations du rapport d'Examen de la qualité des services de l'assurance-emploi (EQSAE), la Direction générale de la transformation et de la gestion intégrée des services (DGTGIS) a été créée pour servir de plateforme centrale au Ministère pour offrir les services de planification opérationnelle horizontale est intégrée qui sont requis pour réaliser les objectifs de cette Stratégie de service.

Pour aider EDSC à déterminer la marche à suivre, la DGTGIS a mis en œuvre un exercice de planification pluriannuel afin de se doter d'une approche holistique et complète facilitant la transformation des services à l'échelle ministérielle. Grâce à cet exercice, les fonctionnaires de tous les secteurs du Ministère ont été réunis avec des spécialistes du secteur privé pour concevoir conjointement un Plan de transformation des services (PTS) pluriannuel qui permettra de réaliser les objectifs énoncés dans la Stratégie de service d'EDSC. Les citoyens ont aussi été mobilisés pour valider les problèmes et mettre à l'essai les solutions proposées.

Le Plan de transformation des services (PTS) représente une nouvelle façon de travailler qui produira des solutions réelles de grande valeur pour les Canadiens le plus rapidement possible. Un processus itératif et flexible sera utilisé pour orienter la transformation et l'innovation à chaque phase du Plan de transformation des services – en mobilisant les employés, les clients et les Canadiens ordinaires pour trouver des solutions novatrices et améliorer les services. Grâce à l'engagement avec les clients, employeurs et employés d'EDSC, le Ministère a ciblé des politiques et législations complexes qui entraînent des retards dans le traitement, créent une augmentation des coûts administratifs, imposent un fardeau administratif aux employeurs, et font obstacle à la modernisation du versement des prestations. Des efforts seront déployés pour simplifier les politiques (réduction de la complexité du programme, des retards et des charges administratives de traitement) et pour optimiser les résultats des initiatives à moyen et long terme, lorsque possible, grâce à l'utilisation d'une perspective centrée sur le client. Par le biais de l'élaboration du Plan de transformation des services, le Ministère s'est assuré que des investissements « judicieux » seront effectués. Ce sont des investissements qui mettent à contribution les ressources existantes à long terme, tout en développant sa capacité de réussir à moyen et à long terme.

Le PTS servira de feuille de route, durant les cinq prochaines années, pour la transformation et la modernisation des services permettant de réaliser la vision d'EDSC, à savoir, améliorer la prestation des services et l'aligner sur l'orientation pangouvernementale et aux recommandations découlant du rapport de l'EQSAE. Les solutions proposées dans le PTS ont été regroupées en trois catégories d'investissements éventuels (court terme [0 à 18 mois], moyen terme [18 à 36 mois] et long terme [3 à 5 ans]).

Court terme (0 à 18 mois) :

But : Les clients auront plus facilement accès aux services grâce aux modes de prestation en ligne et téléphonique, et les services aux clients vulnérables seront améliorés.

Exemple : EDSC mettra en œuvre des projets pour offrir aux clients l'option de téléverser les documents pour un ensemble de programmes et de services, améliorera l'outil Chercheur de prestations et le mettra à l'essai dans une municipalité et utilisera des cartes de débit rechargeables pour le versement des prestations aux clients vulnérables.

Moyen terme (18 à 36 mois) :

But : Amélioration de l'intégration et de l'uniformité des services à l'échelle des programmes et des modes de prestation d'EDSC, grâce à un mode de prestation par téléphone modernisé et des services mobiles améliorés.

Exemple : EDSC améliorera ses outils et élargira ses partenariats afin d'améliorer l'accès dans les régions éloignées, en permettant aux clients de recevoir ses services à l'aide d'une application mobile sécurisée et en offrant aux clients la possibilité d'authentifier et d'effectuer des transactions au moyen des services téléphoniques d'EDSC.

Long terme (3 à 5 ans) :

But : Modernisation de l'expérience de services, y compris en offrant des services proactifs et groupés dans l'ensemble du GC et aux échelles fédérale, provinciale et territoriale, et optimisation de l'amalgame de modes de prestation de services, y compris l'expérience d'accès par des plateformes multiples.

L'élaboration du PTS représente une nouvelle façon de travailler pour offrir des solutions tangibles de grande valeur aux Canadiens, le plus rapidement possible, tout en effectuant une transformation pour fournir des services de classe mondiale. Des investissements judicieux sont effectués pour tirer parti des ressources existantes, à court terme, tout en développant la capacité du Ministère de planifier et de réussir à moyen et à long terme. Grâce à l'appui d'employés dévoués à la grandeur du Canada, EDSC vise à offrir à long terme des services de classe mondiale, de grande qualité, et en temps voulu.

Modernisation du versement des prestations

La modernisation du versement des prestations (MVP) est un programme d'investissement qui permettra à EDSC d'offrir aux Canadiens une expérience plus conviviale pour trouver les prestations d'assurance-emploi, du Régime de pensions du Canada (RPC) et de la Sécurité de la vieillesse (SV), peu importe le programme ou le service auquel ils désirent accéder.

L'investissement dans la MVP est une occasion importante de transformer le mode d'interaction des clients et des employeurs avec le gouvernement. Les objectifs sont alignés avec la Stratégie de service du Ministère mise en œuvre en octobre 2016, afin d'offrir une expérience plus ouverte, flexible et numérique aux Canadiens en leur offrant des services groupés et connectés dans les différents modes de prestation, et en leur donnant accès à un guichet libre-service numérique qui a des services de grande qualité répondant à leurs besoins particuliers en temps opportun.

La MVP représente une vision à plus long terme et une composante à valeur ajoutée de l'approche de transformation des services, et elle est axée sur l'amélioration des services à la clientèle par une réorganisation des processus fonctionnels, la mise en œuvre d'une gamme technologique d'applications commerciales et d'un modèle de prestations de services modernisé conçu en premier lieu pour l'assurance-emploi, le RPC et la SV, qui permettra au Ministère de tirer parti de la normalisation des technologies, des processus et des modèles de fonctionnement des nombreux programmes de prestation, tout en réalisant des gains d'efficacité grâce à des économies d'échelle et à la réutilisation des investissements. Des investissements dans la restructuration des processus opérationnels, dans le renouvellement de la suite technologique et la simplification des politiques permettront de réaliser les engagements à simplifier les applications et à réduire les délais d'attente. La MVP améliorera aussi la capacité du Ministère de satisfaire aux normes de services et d'accroître sa flexibilité, en permettant à EDSC de demeurer plus réactif aux besoins en constante évolution des Canadiens.

Pour réaliser la vision de la MVP à long terme, six résultats ont été définis :

1. Améliorer le service à la clientèle;
2. Gérer l'efficacité des coûts;
3. Accroître l'agilité;
4. Maintenir et améliorer la qualité et l'intégrité des projets;
5. Réduire le fardeau des employeurs;
6. Perfectionner et soutenir une main-d'œuvre talentueuse hautement performante.

Au cours des trois dernières années, le Ministère a achevé un exercice de planification étendu, pour définir un concept d'opération de même que pour effectuer des évaluations des répercussions découlant des changements et une analyse du portefeuille qui ont mené à l'élaboration d'une feuille de route préliminaire pour la modernisation. Grâce à ces travaux, EDSC a reçu une autorisation de dépense et une approbation de programmes pour une somme de 25 millions de dollars du Conseil du Trésor en octobre 2017 afin de passer à la phase de définition du programme.

Pendant la phase de définition du programme, EDSC, en collaboration avec le Bureau du programme de transformation (BPT) :

- produira des modèles de prestation de services modernisés élaborés conjointement avec des citoyens et des employés;
- achèvera la planification détaillée requise pour réussir la mise en œuvre des solutions technologiques modernisées;
- procédera à l'achat d'une solution qui donnera le coup d'envoi à la phase de mise en œuvre;
- achèvera les travaux préparatoires finaux pour la mise en œuvre, y compris la constitution de l'équipe principale.

À la lumière des conseils de l'industrie et des leçons apprises dans le cadre d'autres projets de transformation d'envergure, la MVP adoptera une approche progressive en matière de mise en œuvre. Chaque phase sera suivie d'une courte période de stabilisation conçue pour permettre la réalisation de la valeur opérationnelle, pour la stabilisation de l'organisation et la préparation des activités de la phase suivante, ou pour décider de conclure ou de mettre en suspens l'initiative. Cela permettra au programme de la MVP de s'assurer que tous les problèmes ou les risques sont gérés à plus petite échelle, ce qui lui donnera l'occasion de corriger le tir ou d'abandonner le projet (au besoin).

Le recours à une approche progressive pour la mise en œuvre est aligné sur les principes directeurs fondamentaux de la MVP, à savoir, un engagement à démontrer rapidement la valeur de l'investissement et à accroître la normalisation des opérations, des technologies et des processus exigeant des services semblables. En outre, cette approche progressive permettra de procéder à la modernisation tout en assurant la continuité des activités et en évitant les interruptions.

Par ailleurs, à la lumière de la rétroaction de l'industrie et des conseils de Services publics et Approvisionnement Canada (SPAC), le programme de MVP a retenu les services d'un BPT pendant la durée de l'initiative de modernisation afin d'atténuer les risques, en obtenant des conseils stratégiques et une orientation par rapport à la transformation des modes de prestation de services, et en facilitant la planification préalable à la mise en œuvre, la gestion de programme, la gestion de la valeur, la préparation des documents d'appels d'offres, la gestion des fournisseurs et l'évaluation de l'état de préparation du Ministère. Le BPT renforcera la capacité de mise en œuvre du programme de MVP d'EDSC. La mobilisation d'un partenaire pour la transformation permettra au Ministère de tirer parti des outils, de la méthodologie et de l'expertise de l'industrie, de développer sa capacité interne par le transfert des connaissances des spécialistes et chefs de file de l'industrie et d'établir un partenariat à long terme avec un fournisseur qui demeurera investi pendant la durée du programme.

L'ordre de grandeur approximatif du coût de la mise en œuvre de la MVP, du début à la fin, établi à partir de la recherche effectuée dans différentes administrations et de données de référence dégagées d'autres programmes de transformation d'envergure et d'échelle comparable, est estimé environ à 1,75 milliard de dollars sur 10 ans. Ce chiffre demeure théorique et sera précisé à mesure que progresse la phase de définition du programme et que l'on cerne les options de la solution de MVP. Le financement de l'initiative de transformation proviendra de trois sources : le Trésor, le compte du RPC et le compte d'assurance-emploi. Les autorisations du CT seront sollicitées avant chaque phase de la mise en œuvre, selon le résultat à l'évaluation de la complexité et des risques des projets et l'autorisation ministérielle.

Tableau 11 : Ordre de grandeur approximatif du coût de la mise en œuvre complète de la MVP

(M\$)	2019- 2020	2020- 2021	2021- 2022	2022- 2023	2023- 2024	2024- 2025	2025- 2026	2026- 2027	2027- 2028	
Total	239,90 \$	145,89 \$	161,13 \$	176,97 \$	179,32 \$	229,65 \$	232,89 \$	179,00 \$	181,34 \$	
Total	1 726,09 \$									
Source des fonds	Assurance-emploi (56 %)			966,62 \$	RPC (25 %)		431,53 \$	SV (19 %)		327,96 \$

Stratégie d'amélioration des centres d'appel

À la suite d'un processus d'approvisionnement d'une nouvelle technologie pour les centres d'appels (solution de centres d'appels hébergés), les investissements du budget de 2016 et des recommandations issues de l'Examen de la qualité des services de l'assurance-emploi, le Ministère a élaboré une Stratégie d'amélioration des centres d'appel pour encadrer les travaux de transformation dans les centres d'appels. Cette stratégie améliorera l'expérience des clients grâce à la mise en œuvre de mécanismes d'amélioration continue pour accroître l'accessibilité et réduire le volume d'appels. En outre, la mise en place de technologies et d'outils de pointe se traduira par la réalisation d'un modèle de prestation de services plus centré sur le client.

Au cours des deux prochains exercices (2018-2019 et 2019-2020), le Ministère continuera de consulter les autres ministères et le secteur privé afin de connaître les meilleures pratiques opérationnelles, et s'occupera de préparer la migration éventuelle des services offerts dans les centres d'appels spécialisés vers une nouvelle plate-forme de centre d'appels. Cette nouvelle plate-forme permettra à EDSC d'avoir accès à de nouvelles fonctionnalités, comme le rappel automatique des clients et le changement d'adresse, et la possibilité d'améliorer l'expérience des clients, de réduire les temps d'attente et d'accroître les possibilités de libre-service. Une partie du travail du Ministère consiste à mener des consultations auprès des citoyens et des employés sur la restructuration des systèmes de réponse vocale interactive et du menu de libre-service et de navigation automatique pour les centres d'appels spécialisés.

Les activités préparatoires à la migration se poursuivront à l'appui des migrations du CAH dans le cas du réseau de centres d'appels spécialisés. Les consultations avec les experts de l'industrie et d'autres ministères gouvernementaux éclaireront le processus d'approbation futur du Ministère des nouvelles fonctionnalités téléphoniques et favoriseront l'amélioration continue de l'expérience pour le client et pour l'employé.

D'après le budget de 2017, environ 83 millions de dollars ont été affectés à la Stratégie d'amélioration des centres d'appel.

Stratégie de gestion des services intégrés

Le programme de Gestion des services intégrés (GSI) vise à établir une nouvelle culture ministérielle et une nouvelle façon de fonctionner pour assurer une prestation de services gérée de façon holistique, tout en réalisant les objectifs et les priorités en matière de gestion de la clientèle d'EDSC dans son ensemble. L'avancement du programme de GSI est essentiel à la réussite du programme de transformation des services ministériels étant donné que la GSI définit l'environnement dans lequel la transformation sera la plus efficace.

Le programme de GSI fera parvenir à maturité sept capacités ministérielles qui ouvriront la voie à la mise en œuvre du Plan de transformation des services (PTS). Celles-ci sont les suivantes :

1. Planification des ressources intégrées;
2. Gestion de la charge de travail intégrée;
3. Aperçu intégré de l'ensemble des activités;
4. Gestion de la qualité intégrée;
5. Établissement de rapports sur le rendement et analyse intégrés;
6. Gestion du changement intégrée;
7. Leadership horizontal et gouvernance.

Au cours des deux prochains exercices (2018-2019 et 2019-2020), le programme de GSI sera axé sur la mise en œuvre d'initiatives touchant les trois premières capacités et sur l'élaboration d'initiatives à l'appui des quatre capacités restantes.

Stratégie ministérielle relative aux données

Dans son rapport du printemps 2016, le vérificateur général insistait sur l'importance de procéder à une collecte, à un partage et à une utilisation des données de manière appropriée, pour garantir la capacité des ministères et des organismes de servir les Canadiens. Comme le Ministère sert chaque année des millions de Canadiens par l'élaboration et la mise en œuvre de programmes et de services, EDSC reconnaît l'importance de délier la valeur opérationnelle de ses données tout en protégeant la vie privée et la sécurité de sa clientèle.

Pour appuyer la fonction de gestion des données, EDSC a élaboré une stratégie ministérielle des données à l'échelle de l'organisation. Cette stratégie décrit un plan organisationnel pour améliorer les données et les fonctions d'analyse des données par le truchement de la gestion des données et de la gouvernance des données de l'organisation, des approches novatrices en matière de recrutement et de maintien en poste, la formation en gestion de données, les projets en science des données (réalisation de scénarios, traitement en langage naturel) et des initiatives qui augmentent l'accès aux données (Statistique Canada feuille de route d'EDSC pour l'exploration et le partage des données) tout en améliorant la sécurité et la confidentialité des données.

EDSC réalise des progrès par rapport à l'amélioration de la capacité du Ministère de mettre à contribution les données au profit des clients, et il est en train d'atteindre plusieurs étapes charnières importantes :

- Établissement du Bureau du chef des données : EDSC a procédé à la mise sur pied du premier Bureau du chef des données (BCD), dont le mandat consiste notamment à diriger la mise en œuvre de la Stratégie de données à l'échelle de l'organisation.
- Architecture et infrastructure : EDSC a élaboré et approuvé une architecture de référence analytique qui sera utilisée pour mettre en place la prochaine génération de plateformes d'analyses alimentées par des renseignements opérationnels améliorés et d'établir des rapports à partir de ceux-ci, et qui permettra de déployer des capacités d'analyse avancées et qui font appel à la science des données. Il s'agit d'une étape importante de la mise en place de l'architecture des données de l'organisation.
- Renforcement de notre partenariat avec Statistique Canada et des partenaires universitaires : EDSC travaille en étroite collaboration avec ses partenaires universitaires et Statistique Canada pour examiner ses jeux de données et trouver une meilleure façon de les utiliser. La feuille de route EDSC - Statistique Canada fait progresser les partenariats avec les intervenants du milieu universitaire et les chercheurs, tout en assurant l'harmonisation avec la Stratégie de données d'EDSC et le Programme de modernisation de Statistique Canada.

- Application de la science des données et des fonctions d'analyse avancées : EDSC utilise des techniques avancées en science des données, comme l'apprentissage machine et l'extraction de contenu pour résoudre les problèmes opérationnels avec des partenaires de partout dans l'organisation. À ce jour, les projets ont eu recours à l'application de l'apprentissage machine pour optimiser le flux de travail à priorité élevée, et le soumettre à des prix (p.ex. prix des courriels pour améliorer le traitement pour les clients de la Sécurité de la vieillesse); et l'utilisation d'algorithmes de traitement en langage naturel à l'appui de la prise de décisions. Le Bureau du chef des données procède aussi au développement d'un programme d'analyses pour le Ministère.
- Cadre relatif à la protection des renseignements personnels : EDSC travaille en collaboration avec Justice Canada, le Secrétariat du Conseil du Trésor et d'importantes organisations fédérales de prestation de services afin de trouver des solutions qui appuient la réforme de la *Loi sur la protection des renseignements personnels* et permettent l'échange des données requis pour soutenir les améliorations apportées aux programmes et aux services, y compris pour ce qui est de la prestation des services numérique.

Le Ministère entend continuer de tirer parti des pratiques exemplaires des gouvernements et du secteur privé, et d'examiner les projets novateurs qui innovent dans l'utilisation des données pour améliorer les services et la production de rapports au profit des Canadiens.

La Stratégie de données d'EDSC devrait être déployée sur un horizon de cinq ans, et devrait coûter près de 50 millions de dollars. La première année sera axée sur l'élaboration d'une feuille de route et la planification des investissements en parallèle à la mise en œuvre des projets sélectionnés conçus pour démontrer la valeur opérationnelle de l'accès amélioré aux données, de la bonne intendance des données, de l'analyse des données et de l'investissement dans l'effectif. Au cours des deux à trois prochaines années, les travaux sur la Stratégie de données continueront de progresser au Ministère de concert avec d'autres initiatives ministérielles d'envergure, dont la mise en œuvre du Plan de transformation des services, la modernisation du versement des prestations et la modernisation des services de gestion de l'information (GI) et de ressources humaines (RH). Le BCD travaille actuellement avec des partenaires de partout dans l'organisation, y compris la Direction générale de l'innovation, de l'information et de la technologie (DGIT) et la Direction générale de la transformation et de la gestion intégrée des services (DGTGIS) d'EDSC, afin d'établir des estimations de coûts rattachés à la mise en œuvre de la Stratégie de données et pour cerner les liens

éventuels avec des initiatives et des projets existants. Cet exercice mènera vraisemblablement à la définition des investissements majeurs requis pour faire avancer les six volets de travail de la Stratégie de données et les projets, selon l'avancement de la mise en place des structures sous-jacentes essentielles. Le Bureau du chef des données continuera de travailler en collaboration avec des intervenants à la grandeur d'EDSC pour cerner les liens avec des initiatives et projets existants, et pour s'assurer que les exercices de planification de projet et d'investissement, et d'établissement de rapports, tiennent compte des estimations de coûts comme il se doit.

Modernisation des comptes débiteurs

Le Ministère a entrepris une initiative pluriannuelle pour moderniser et améliorer le traitement des comptes débiteurs (CD) afin d'améliorer l'exactitude, l'exhaustivité, l'uniformité, l'actualité et la fiabilité des renseignements sur les CD. Pour atteindre cet objectif et s'acquitter de sa responsabilité relative au traitement des CD, EDSC examinera, simplifiera et uniformisera ses processus opérationnels, et veillera à l'intégrité des données entre ses systèmes de gestion de programme et les grands livres auxiliaires.

La Modernisation des comptes débiteurs (MCD) favorisera des pratiques uniformes dans les programmes touchant la documentation d'appui, l'établissement des trop-payés en temps opportun et l'uniformité d'ensemble dans les processus opérationnels. Un élément clé de l'initiative de la MCD suppose le remplacement du Système ministériel des comptes débiteurs (SMCD), le système de prestation de service aux clients national doté des fonctionnalités des comptes débiteurs et de recouvrement générique en ligne.

L'objectif de la SMCD est d'offrir un dossier client unique, commun entre les programmes, faisant état des sommes payables et recouvrables par les ministères utilisateurs. Il renferme actuellement plus de 3 millions de dollars en comptes actifs, pour un solde de 5 milliards de dollars, et compte environ 4 000 utilisateurs actifs. En prévision du remplacement du SMCD, l'initiative de MCD sera aussi axée sur l'intégrité de l'information sur les CD convertis au SMCD. L'application principale du SMCD a été développée dans les années 1990. Compte tenu de l'âge avancé de l'infrastructure technologique du SMCD, il ne permet plus de gérer de manière active les comptes débiteurs et de répondre aux besoins en matière de collecte d'EDSC.

D'un point de vue stratégique générale, le projet est entièrement aligné sur l'objectif opérationnel d'EDSC de moderniser et d'intégrer les systèmes et les fonctions de service internes ce qui pourrait améliorer la capacité du Ministère de produire des résultats pour les Canadiens.

Le projet consiste à mettre en œuvre une solution de collecte/de grands livres auxiliaires des comptes débiteurs intégrés au Grand livre général de SAP, capable d'interfacer avec des partenaires multiples, de traiter et comptabiliser d'importants volumes d'opérations, d'offrir une fenêtre d'affichage des données de base uniques axées sur les clients, visibles dans les autres programmes législatifs, et d'offrir des capacités de gestion des opérations de recouvrement de manière à garantir une gestion améliorée des comptes débiteurs. En faisant fond sur l'environnement existant du SAP, le Ministère mettra à profit sa solution, ses ressources et ses connaissances existantes et réduira au minimum les coûts. Les coûts totaux du projet sont actuellement estimés à 30,76 millions de dollars.

Cette initiative générale permettra au Ministère de réduire son fardeau administratif et les coûts de traitement rattachés à des solutions de contournement et à des processus opérationnels désuets. En améliorant l'efficacité du processus de recouvrement, le Ministère pourra réduire le nombre d'opérations de radiation dans ses comptes débiteurs. Enfin, l'amélioration de l'intégrité des données et des contrôles financiers permettra au Ministère de migrer vers des états financiers vérifiables.

Modernisation de la gestion de l'information (ActionIM)

ActionIM est un programme assorti d'une série de projets et d'activités visant à améliorer la gestion de l'information à tous les niveaux d'EDSC. ActionIM sera source de changement dans la pensée et la culture, dans la manipulation de l'information et dans la technologie. Une partie importante d'ActionIM sera la mise en œuvre de GCDocs. GCDocs représente la norme du gouvernement du Canada en matière de gestion de l'information (GI). En raison de la taille du Ministère, la mise en œuvre complète exigera de nombreuses années :

- 2018-2019 : Établir les fondements du programme et du projet GCDocs, y compris pour ce qui est de la gouvernance, de l'obtention des ressources, de l'élaboration de la Stratégie de mise en œuvre et de la feuille de route, des directives, etc.
- 2019-2020 : Amorcer la mise en œuvre des processus opérationnels de GCDocs.

- 2020-2021 : Poursuivre la mise en œuvre des 2-3 processus opérationnels de GCDocs et clore le projet.
- 2021-2022 et 2022-2023 : Poursuivre la mise en œuvre de GCDocs.

Les activités de gestion du changement, de formation et de sensibilisation se dérouleront sur une base continue pendant les années du programme ActionIM.

Il est prévu que le programme ActionIM coûtera plus de 24 millions de dollars pendant sa durée de vie de cinq ans.

Modernisation des services des ressources humaines

EDSC est déterminé à améliorer les services pour les Canadiens en travaillant avec ses partenaires pour fournir l'accès à la gamme complète des services et prestations du gouvernement que les Canadiens veulent et ont besoin, au moyen d'un modèle de prestation de services robustes.

Dans le cadre de ses efforts de soutien au Ministère grâce à ses différentes initiatives de transformation continue, la Direction générale des services des ressources humaines (DGSRH) prend des mesures pour moderniser ses services et ses processus, à l'appui des activités d'EDSC, aujourd'hui comme dans l'avenir en :

- redéfinissant son Plan stratégique relatif au RH;
- positionnant la DGSRH comme un partenaire stratégique;
- mettant à contribution une technologie habilitante à l'appui des services et des processus de RH pour accroître la fonctionnalité (p. ex. automatisation, fonction de production de rapports améliorée et réduction du besoin d'intervention manuelle);
- restructurant les processus opérationnels de manière à fournir des services de RH qui répondent aux besoins des clients.

Dans le souci de consolider la diversité des efforts déployés à la grandeur de la Direction générale, la DGSRH a inscrit ses initiatives de projet sous l'égide d'un seul programme pour démontrer en quoi les travaux réalisés dans le cadre des projets de la DGSRH appuient la réalisation de la vision plus générale à l'égard de la transformation des RH. La transformation des RH devrait s'amorcer en 2018-2019 et se poursuivre pendant trois ans, pour un coût indicatif de 7,5 millions de dollars.

4.3 Gestion des actifs

Bien qu'EDSC ne soit pas un Ministère exigeant en actifs, ses activités dépendent néanmoins de certains actifs, de sorte qu'il a mis en place une Stratégie de remplacement des actifs qui vise à régler de façon proactive les problèmes de désuétude de ses actifs au moyen d'un mécanisme de rénovation cyclique aligné aux normes établies. Celui-ci permet de budgétiser et de prévoir les investissements dans les actifs et le remplacement des actifs, en plus de favoriser une intégrité opérationnelle continue. Il existe 3 catégories principales d'actifs au Ministère – Biens immobiliers (locaux), TI et Parc automobile.

4.3.1 Biens immobiliers (locaux)

La planification du portefeuille national des biens immobiliers (peu importe le taux d'occupation et l'investissement dans les biens immobiliers) et la mise en œuvre sont effectuées de façon holistique, grâce à une approche qui permet d'assurer la collaboration à la grandeur de l'organisation, l'attribution de responsabilités conjointes et une mise en œuvre transparente consolidée par une surveillance étroite et des mises à jour régulières.

À la Direction générale du Dirigeant principal des finances (DGDPF), Biens immobiliers, Gestion du changement et Services régionaux (BIGCSR), la Direction de la gestion des installations (DGI) est responsable d'assurer le contrôle et la surveillance du portefeuille de biens immobiliers et la gestion du financement en matière de gestion des locaux ainsi que de la surveillance, de l'évaluation du rendement des programmes et des établissements de rapports sur ceux-ci. Bien que le service national de gestion des biens immobiliers (SNGBI) et l'autorisation financière soient investis du rôle de surveillance de la gestion des biens immobiliers par le Ministère, les directeurs régionaux de la DGDPF et leurs gestionnaires principaux des biens immobiliers sont responsables sur le plan financier des biens immobiliers régionaux et de l'exécution des travaux annuels dans le cadre du Programme national d'aménagement des locaux (PNL) dans leur région respective. Les fonds des Biens immobiliers de Passeports sont gérés centralement et distribués en collaboration avec les équipes régionales des biens immobiliers de la DGDPF.

Les régions de l'Ouest et des territoires, de l'Ontario, du Québec et de l'Atlantique s'occupent de la gestion de tous les Centres Service Canada, de la majorité des points de contact et de traitement ainsi que de tout espace de bureaux régional. Les locaux situés dans la région de la capitale nationale (RCN) sont gérés par le groupe de gestion des installations et des biens matériels de la RCN (NCR Accommodation and Asset).

Le Ministère utilise une structure de gouvernance par comités à trois niveaux (décrite ci-dessous) pour s'assurer que les investissements dans les biens immobiliers font l'objet de la surveillance de gestion nécessaire. Ces trois niveaux sont les suivants : Comité directeur des SMA sur les biens immobiliers d'EDSC; Comité des directeurs généraux sur les biens immobiliers (CDGBI) et le Comité régional de gestion des biens immobiliers. La structure de gouvernance des biens immobiliers est définie plus en détail :

- Le *comité directeur des SMA des biens immobiliers d'EDSC* est un comité de la haute direction coprésidé par le Dirigeant principal des finances (DPF) et le sous-ministre adjoint principal (SMAP) de la DGTGIS, et il se réunit sur une base semi-annuelle. Le comité veille à l'alignement de la gestion des biens immobiliers et des programmes de travail annuels d'EDSC avec les stratégies globales du Ministère. L'objectif principal du comité est d'examiner les propositions d'investissement et d'approuver les investissements des exercices futurs (PNL et Transformation du Programme de passeport [TPP]).
- Le *comité des directeurs généraux sur les biens immobiliers (CDGBI)* est coprésidé par le Directeur général du service national de gestion des biens immobiliers et le Directeur général de la DGTGIS. Ce comité constitue une tribune pour mobiliser les DG afin de discuter des stratégies relatives aux biens immobiliers et pour encourager la gouvernance horizontale aux fins de l'élaboration et de la mise en œuvre des projets régionaux et des programmes de travail. Le comité fait la promotion de l'échange d'informations, de la discussion et de la collaboration avec les principaux intervenants dans le but de dégager des conseils stratégiques et des recommandations à l'intention du comité directeur des SMA sur les biens immobiliers.
- Les *comités régionaux de gestion des biens immobiliers* sont coprésidés par les directeurs régionaux de la DGDPF et les administrateurs régionaux. Ces comités sont responsables de l'élaboration et de la gestion de leurs plans régionaux des biens immobiliers respectifs, et de veiller au rendement des investissements, à la bonne intendance des ressources et à l'alignement avec les priorités et les initiatives du Ministère.

EDSC est un Ministère non gardien qui rembourse intégralement ses coûts à SPAC, et il est le deuxième Ministère client en importance pour SPAC. Conformément au protocole d'ententes sur le régime de financement complet de 1997 conclu avec SPAC, EDSC détient les fonds du budget des biens immobiliers et il est responsable de rembourser à SPAC les coûts réels du loyer et des services des biens immobiliers, à des tarifs comparables à ceux du marché. EDSC est responsable de tout écart négatif ou positif. Les avoirs en locaux et les investissements d'EDSC sont gérés et payés par l'entremise du PNL.

À la suite d'une modification apportée à l'appareil gouvernemental en juillet 2013, la responsabilité du Programme de passeport a été transférée du Ministère des Affaires étrangères, du Commerce et du Développement du Canada (MAECD) (maintenant Affaires mondiales Canada ou AMC) à Citoyenneté et Immigration Canada (maintenant Immigration, Réfugiés et Citoyenneté Canada ou IRCC). Dans le cadre de ce réalignement, EDSC et AMC ont prêté main-forte pour la prestation des services de passeport alors que les fonds renouvelables sont demeurés la responsabilité financière d'IRCC. Le 1^{er} avril 2014, les avoirs en biens immobiliers opérationnels du Programme de passeport ont été transférés à EDSC. Comme c'était le cas avant le réalignement, EDSC a remboursé intégralement à SPAC le coût réel du loyer des services de biens immobiliers du Programme de passeport, au moyen des fonds renouvelables.

Le graphique suivant illustre la distribution en mètres carrés du portefeuille total des locaux d'EDSC (superficie louable - en m²) par source de fonds (PNL contre fonds renouvelables du TPP), par région et par segment d'espace en date du 31 mars 2017 (fin de l'exercice 2016-2017).

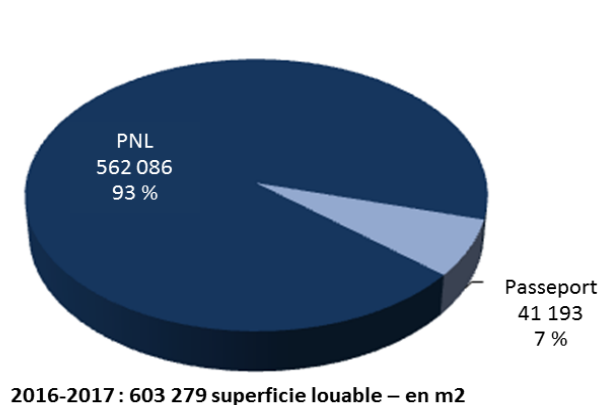


Figure 4 : Distribution ministérielle des mètres carrés par source de financement (en date du 31 mars 2017)

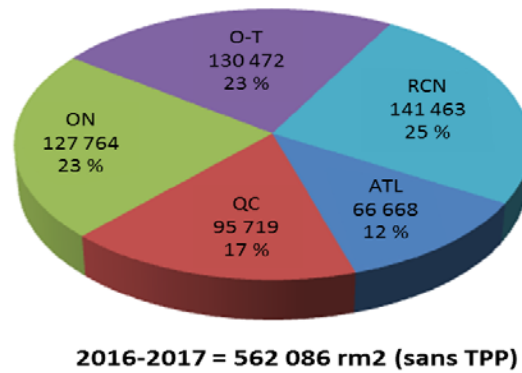


Figure 5 : Distribution régionale des mètres carrés (en date du 31 mars 2017)

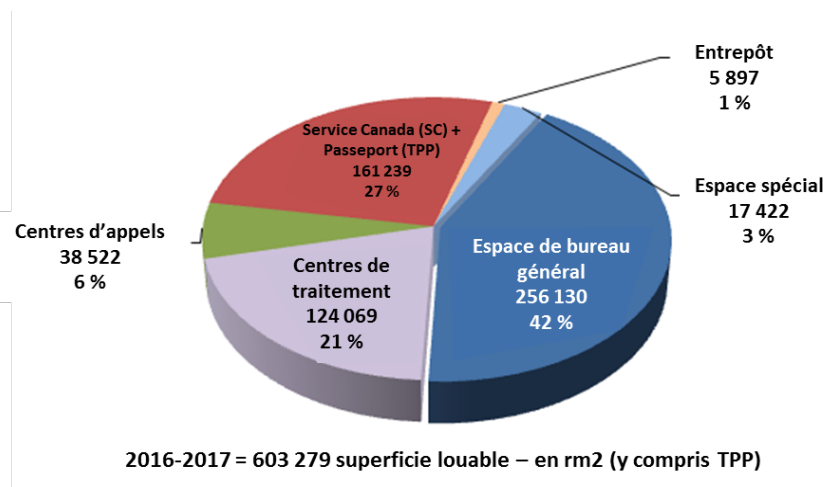


Figure 6 : Distribution des mètres carrés par segment d'espace (en date du 31 mars 2017)

Le budget du PNL d'EDSC reste fondé sur les taux de location du marché en 1997-1998, et n'a pas été majoré pour tenir compte des coûts accrus des biens immobiliers. En outre, les dépenses rattachées au loyer et aux aménagements ont augmenté année après année selon une proportion à peu près équivalente à l'inflation, alors que les niveaux de financement sont demeurés stables. Étant donné que les taux de location continuent d'augmenter et d'éroder le financement de base compte tenu du taux de location moyen actuel au m² de 311 \$/m², ce qui représente une augmentation du taux de location de 51 % depuis 1997.

Les hypothèses et conditions de financement déterminées au départ pour permettre au Ministère de réaliser des économies, comme une réduction de l'empreinte locative totale au moyen de différentes mesures, se sont avérées trop ambitieuses et n'ont pas été entièrement réalisées.

Selon l'ancien modèle de remboursement intégral établi à partir des prévisions de 1997 et 2017-2018, le coût de location a augmenté de 35,60 millions de dollars, alors que le financement continu ou des services votés n'a augmenté que de 1,40 million de dollars en raison des réductions permanentes et des transferts de locaux à d'autres ministères, la pénurie est principalement corrigée au moyen d'un financement temporaire obtenu par des présentations au Conseil du Trésor et l'allocation ministérielle provenant du compte de la Réserve centrale.

4.3.1.1 Investissements planifiés et prévus

Au cours des cinq prochaines années, le Ministère continuera d'axer ses investissements dans les domaines les plus prometteurs pour ce qui est des économies et des avantages pour les Canadiens. Dans les trois dernières années, le réseau de Centres Service Canada (CSC) a été sous financé, car de nombreux renouvellements de bail de courte durée ont été négociés. En conséquence, on observe une hausse de la demande de réinvestissement dans le CSC dans les prochaines années, à mesure que les baux à court terme renouvelés viendront à expiration. En outre, au cours de la prochaine période d'investissement, l'initiative du milieu de travail 2.0 et les améliorations au CSC, alignées avec les efforts de réduction de l'empreinte, deviendront les forces motrices de l'investissement. Le SNGBI est déterminé à collaborer avec des partenaires de la DGIIT et des ressources humaines (RH) afin de moderniser le milieu de travail de manière à créer un espace flexible assorti d'une capacité de croissance pour que les biens immobiliers puissent s'adapter rapidement aux priorités ministérielles et gouvernementales. Les travaux d'EDSC sur l'Optimisation du réseau de services permettront de s'assurer que tous les investissements dans les biens immobiliers sont analysés au regard de la transformation ministérielle plus générale.

Stratégie du milieu de travail axé sur les activités

La conception de milieux de travail axés sur les activités (MTAA) est une approche qui couvre les locaux, la technologie et les personnes, et s'aligne avec le but d'Objectif 2020 d'une fonction publique modernisée. Le MTAA est une approche holistique qui rallie l'environnement établi, les dispositifs technologiques et les stratégies de ressources humaines sous l'égide d'un ensemble cohérent d'outils qui permet aux travailleurs du savoir de s'acquitter de leurs tâches de façon productive et dans un esprit de collaboration.

Les milieux de travail axés sur les activités sont fondés sur certains principes :

- *Les bons locaux pour le travail à accomplir*, ce qui permet aux employés d'accomplir leur travail dans les locaux qui conviennent le mieux aux tâches à accomplir. Cela varie des postes de travail non assignés (autrefois appelés bureaux) jusqu'aux aires de travail situés à l'extérieur du milieu de travail, en passant par les espaces de collaboration ouverts ou confinés.
- *La mobilité*, qui inclut les dispositifs mobiles et l'accessibilité s'enfile d'emblée. Cela permet aux employés de transiter librement entre les *différents bons locaux adaptés au travail à accomplir*.
- *L'approche centrée sur les personnes*, qui est axée sur les directives, y compris les pratiques de gestion, ce qui offre aux employés la marge de manœuvre et l'autonomie dont ils ont besoin pour choisir comment, où et quand ils travaillent pour atteindre un meilleur équilibre entre leur vie professionnelle et personnelle, et soutenir les initiatives en santé mentale.

En se dotant d'un plan de gestion du changement robuste pour préparer les employés à la transition au MTAA, EDSC peut utiliser un rapport lieu de travail vs employé de 0,8 ou moins pour récupérer une partie des locaux à bureaux sous-utilisés estimée à 30 à 40 % actuellement à l'échelle du gouvernement du Canada (GC) et dans les autres organisations partout dans le monde.

Une partie de l'Initiative de modernisation du lieu de travail du GC, dirigée par SPAC, inclut le MTAA et à long terme, des centres de travail interministériels du GC conçus pour offrir plus de souplesse, de liberté et réduire les coûts rattachés aux biens immobiliers. Les investissements dans les actifs, les applications et dans des projets sont encore aux premières étapes de la planification. EDSC se trouve aux étapes de planification d'une initiative visant à identifier un client initial et un lieu pour mettre à

l'essai le milieu de travail axé sur les activités en 2018-2019 dont le coût est estimé à 4 millions de dollars.

Tableau 12 : Biens immobiliers (locaux) – Prévisions sur 5 ans

(M \$)	2018-2019	2019-2020	2020-2021	2021-2022	2022-2023	Total sur 5 ans
Investissements planifiés	34,80 \$	39,80 \$	36,60 \$	36,90 \$	37,80 \$	185,90 \$
Location	191,90 \$	201,20 \$	202,30 \$	203,20 \$	206,70 \$	1 005,30 \$
Total	226,70 \$	241,00 \$	238,90 \$	240,10 \$	244,50 \$	1 191,20 \$

4.3.2 Actifs de technologie de l'information

Les activités d'EDSC sont largement fondées sur la technologie. Le Ministère compte sur l'actif qu'il détient directement, des fournisseurs de services communs et l'externalisation pour répondre à ses besoins en matière de TI. Même si Services partagés Canada (SPC) assure la prestation des services et le maintien des actifs liés à la technologie sous-jacente aux services de courriels, aux télécommunications, aux centres de données et à certains espaces de travail communs, le Ministère continuera de conserver la maîtrise et la propriété directe de ses actifs de TI de sorte que le besoin de se doter d'une fonction de gestion des actifs efficace et d'effectuer des investissements judicieux dans la technologie sera continu.

4.3.2.1 Investissements planifiés et prévus

Les actifs de TI sont décrits et gérés au moyen d'un plan d'investissement dans les TI. Le Ministère compte sur l'actif qu'il détient directement, des fournisseurs de services communs et l'externalisation pour répondre à ses besoins en matière de TI.

Même si SPC assure la prestation des services et le maintien des actifs liés à la technologie sous-jacente aux services de courriels, aux télécommunications, aux centres de données et à certains espaces de travail communs, le Ministère continuera de conserver la maîtrise et la propriété directe de ses actifs de TI de sorte que le besoin de se doter d'une fonction de gestion des actifs efficace et d'effectuer des investissements judicieux dans la technologie sera continu.

Au cours des cinq prochaines années, l'accent sera mis sur ce qui suit :

- Trouver des façons d'utiliser des technologies libres pour réduire ses frais d'entretien de logiciels;
- Effectuer des investissements dans la gestion de l'information, les médias sociaux et les outils de collaboration;

- Renouveler l'infrastructure au moyen d'un plan de renouvellement des actifs afin d'assurer la continuité des activités et de s'assurer que le Ministère est doté des technologies les plus à jour pour la prestation de ses programmes et services.

De 2017-2020, EDSC continuera d'axer ses efforts sur le peaufinage des processus de gestion des portefeuilles d'applications (GPA), par exemple, en utilisant les données de la GPA pour définir et orienter les nouveaux investissements en gestion de l'information/technologie d'informations (GI/TI) dans les applications cruciales, tout en veillant à ce que les environnements opérationnels soient dotés des fonds suffisants et en cernant les secteurs qui ont besoin d'investissement. Le programme de GPA a recommandé des investissements dans les applications indispensables à la mission, dans le cadre du cycle de planification annuelle des investissements. Les données de la GPA sont utilisées pour déterminer l'ordre de priorité de ces investissements afin de réduire le profil de risque du Ministère et de s'assurer que les applications essentielles à la mission appuyant les capacités opérationnelles stratégiques d'EDSC demeurent à jour.

Tableau 13 : Prévisions des investissements dans les TI sur 5 ans

(M \$)	2018-2019	2019-2020	2020-2021	2021-2022	2022-2023	Total sur 5 ans
Biens de TI – Matériel						
PC, portables, PASC	11,94 \$	8,47 \$	12,43 \$	12,39 \$	15,06 \$	60,29 \$
Biens de TI - Achat de logiciels						
Logiciels	0,21 \$	0,20 \$	0,20 \$	0,21 \$	0,21 \$	1,03 \$
Total	12,15 \$	8,67 \$	12,63 \$	12,60 \$	15,27 \$	61,32 \$

* Le matériel comprend les ordinateurs de bureau, les ordinateurs portatifs et les postes d'accès de services aux citoyens (PASC)

* Augmentation dans le matériel attribuable au changement de rapports des dispositifs mobiles, qui sont passés de 30 % à 80 % au cours de la période visée. Exclut les services comme les services sans fil et d'autres coûts assumés par SPC.

Outre les investissements dans des projets, on prévoit que les investissements dans les actifs et les services acquis, dans le domaine de la GI/TI, dans les cinq prochaines années, se chiffreront à 12,26 millions de dollars par année ou à 61,32 millions de dollars sur cinq ans. L'accent sera mis sur les efforts de réduction des coûts, par exemple :

- Réduire le rapport dispositif/employés;
- Réduire le nombre de logiciels commerciaux uniques utilisant des produits libres, lorsque cela est utile;
- Exécution diligente des processus d'achat pour réaliser les plans de renouvellement des actifs;

- Assurer la flexibilité pour tout ajustement de fin d'année des niveaux de financement;
- Surveillance et production de rapports sur les ajustements apportés de façon continue à l'environnement des actifs de TI.

Les dépenses prévues pour effectuer des investissements dans les actifs de TI dans un cadre autre que celui d'un projet seront fondées sur une approche annuelle uniforme en matière d'investissement. Dans le cas du matériel, le Ministère prévoit renouveler ses appareils sur une base annuelle, selon la fin de leur cycle de vie, sur un horizon de cinq ans. En ce qui a trait au logiciel, l'accent sera mis sur les coûts continus rattachés aux licences d'utilisation ou les produits associés et connexes (p.ex. SAP/PeopleSoft).

Différents facteurs exercent une influence sur les coûts :

- Une augmentation ou une réduction de l'effectif d'EDSC;
- Des changements dans les stratégies ministérielles de gestion des locaux qui entraînent le besoin d'un rapport employé/dispositif mobile plus élevé;
- L'infonagique qui aura une incidence sur les méthodes d'achat de logiciels et peut avoir une incidence sur les besoins d'achat de matériel.

4.3.3 Parc automobile

Le parc de véhicules national d'EDSC est composé de véhicules légers nécessaires à l'exécution des activités gouvernementales, notamment : la prestation des programmes de sensibilisation, les travaux administratifs, les services au public pour ce qui est des subventions et des contributions, le Programme emploi d'été pour les étudiants; les services de médiation, de conciliation, de sécurité en milieu de travail et les affaires du travail; les employeurs en visite, les enquêtes sur les fraudes de l'assurance-emploi, les services d'intégrité, le transport des actifs ministériels (équipement, meubles, surplus, documents de communication, etc.), la poste et les opérations de gestion d'entrepôt.

En 2013, on a réalisé une étude nationale sur le parc de véhicules afin de renforcer les politiques et les pratiques ministérielles, d'accroître l'efficacité par rapport au coût et d'optimiser l'utilisation du parc de véhicules, laquelle a mené à une réduction considérable du parc (de 197 à 105 véhicules) et mener à l'établissement d'un cycle de renouvellement de sept ans de tous les véhicules, afin de réduire les frais d'entretien. EDSC continue de gérer le parc selon un cycle de remplacement de sept ans conformément à l'orientation du CT, et aux recommandations issues de l'étude de 2013.

La gestion du parc par EDSC s'effectue selon les principes suivants touchant les frais de gestion et d'acquisition :

- EDSC conservera les véhicules qui maintiennent un kilométrage annuel de 20 000 km (jusqu'à 7 ans / 140 000 km).
- Un véhicule parcourant moins de 20 000 km par année sera conservé uniquement s'il se trouve dans un lieu éloigné où les véhicules de location ne sont pas accessibles.
- Le budget actuellement requis pour remplacer le parc automobile de 105 véhicules selon un cycle sur sept ans d'EDSC exige un investissement annuel de 250 000 \$.
- Les frais de carburant et d'entretiens de 240 000 \$ par années sont imputés à des budgets régionaux de fonctionnement.
- Augmentation du nombre de véhicules hybrides de 11,6 % en 2013-2014 à 20 % d'ici 2020.
- Maintenir une répartition claire des rôles et des responsabilités du gestionnaire du parc automobile national et du gestionnaire du parc automobile régional et les administrateurs du parc automobile.
- Tenir à jour des lignes directrices relatives à la gestion du parc automobile, et prévoir une mise à jour en 2018.
- Exiger les lectures mensuelles de l'odomètre.
- Ajouter une orientation à l'appui de pratiques favorables à la réduction des émissions de carbone.
- Améliorer la production des rapports, par exemple en produisant un nouveau rapport dans l'ARI pour le kilométrage des véhicules.

4.3.3.1 Investissements planifiés et futurs

Au cours des cinq prochaines années, le Ministère continuera de gérer le parc selon un cycle de remplacement de sept ans conformément à l'orientation du CT et aux recommandations issues de l'étude de 2013.

Tableau 14 : Prévisions relatives au parc sur 5 ans

(M\$)	2018-2019	2019-2020	2020-2021	2021-2022	2022-2023	Total sur 5 ans
Nombre de véhicules à remplacer	16	15	15	15	15	76
Coût en capital	0,25 \$	0,25 \$	0,25 \$	0,25 \$	0,25 \$	1,25 \$
Carburant et entretien (pour le parc entier)	0,24 \$	0,24 \$	0,24 \$	0,24 \$	0,24 \$	1,20 \$
Total	0,49 \$	0,49 \$	0,49 \$	0,49 \$	0,49 \$	2,45 \$

* Prenez note que les montants du coût en capital indiqués ci-dessus représentent le budget prévu dans le compte central des coûts de gestion seulement. Il n'inclut pas les revenus tirés de la vente des véhicules qui sont aussi utilisés pour se procurer de nouveaux véhicules. Si le revenu était inclus dans les montants, le coût en capital réel rattaché aux achats de véhicules s'élèverait environ à 0,37 million de dollars par année pendant les cinq prochaines années.

4.3.4 Aliénation d'actifs

EDSC planifie et exerce la gestion des actifs en tenant compte des risques et de la complexité, conformément au *Cadre de politique sur la gestion des actifs et services acquis* du CT. Ainsi, les frais d'exploitation et d'entretien (F et E) et d'aliénation sont gérés de différentes façons selon la catégorie d'actifs. EDSC utilise les catégories d'actifs suivantes dans lesquelles il effectue ses achats; chacune est organisée en fonction du cycle de vie de l'actif, de même que des coûts et des risques.

Actifs liés aux biens immobiliers (locaux)

Afin de déterminer l'ordre de priorité des projets de remplacement ou d'aménagement, le rendement est évalué par région en consultation avec le personnel régional, les directions générales de Service Canada, etc. Cette évaluation permet de dresser une liste des priorités fondées sur les besoins, le rendement, etc. Le programme de travail est mis à jour sur une base continue pour refléter tout changement (p.ex. changement au programme, Stratégie de location, changement dans les plans des partenaires comme les décisions de SPAC relatives aux avoirs immobiliers) et il est examiné par une structure de gouvernance à trois niveaux afin d'obtenir l'approbation du programme de travail.

Les revenus dégagés des processus d'aliénation sont indiquée déduction faite des frais inhérents. Tous les actifs liés aux locaux sont acheminés à Biens de l'État pour aliénation. Les produits sont retournés au Ministère déduction faite des frais d'aliénation. Les revenus issus des opérations d'aliénation sont retournés dans le budget régional des locaux; toutefois, compte tenu de la faible valeur des actifs liés aux locaux, d'une façon générale, les revenus et les coûts sont très faibles.

Les investissements dans les biens immobiliers (locaux) fluctuent d'une année à l'autre selon la disponibilité du financement, les dates d'expiration des baux, les cycles de vie de l'actif et les priorités ministérielles. L'investissement en projet comprend ceux effectués dans l'ameublement et la construction/l'aménagement/réaménagement.

Parc automobile

Les rôles, les activités et les autorisations liés à l'aliénation des éléments du parc automobile sont clairement décrits dans la *Politique de gestion des biens* d'EDSC de même que dans les procédures de gestion du parc. La décision d'aliénation d'un véhicule est fondée sur cinq critères : Nombre de mois en service, kilométrage, coûts d'entretien et de réparation, coûts liés aux accidents de véhicules et coûts de réparation prévus. L'aliénation des véhicules, qui constitue des biens immobiliers, est surveillée chaque année au moyen du processus annuel de validation des actifs.

Les véhicules autres que les véhicules ordinaires exigent des frais d'exploitation et d'entretien plus élevés, de sorte qu'ils sont achetés uniquement à certains endroits ou une raison particulière le justifie (p.ex. les enquêteurs en santé et sécurité au travail a qui doivent remorquer de l'équipement lourd ou se rendre dans des régions éloignées où les routes ne sont pas pavées, ou les conditions hivernales pourraient autrement laisser des employés coincés sur la route).

Actifs de TI

Le Plan de renouvellement des actifs tenant compte des coûts du cycle de vie est effectué sur une base annuelle. Les coûts rattachés à l'équipement immobilier de TI ont été réduits considérablement dans les dernières années depuis la création de Services partagés Canada (SPC). La grande majorité de l'équipement immobilier de TI d'EDSC a déjà été transférée à SPC, et d'autres transferts sont prévus. En conséquence, il ne reste que peu d'équipements immobiliers de TI sous la responsabilité d'EDSC.

En ce qui a trait à l'équipement de TI non immobilier (ordinateurs, écrans), le cycle de renouvellement est établi sur une base de cinq ans. Les achats comprennent les garanties prolongées pendant la période de cinq ans, et les réparations sont couvertes au titre de cette garantie. Ainsi, les frais d'entretien d'EDSC sont peu élevés pour cette partie de cette catégorie d'actifs, et sont comptabilisés dans les frais d'acquisition. L'aliénation de l'équipement de TI non immobilier génère peu de revenus, de sorte qu'EDSC maximise les dons au programme Ordinateurs pour les écoles. Les frais d'aliénation internes font partie des frais de renouvellement continus, et sont inclus dans les opérations de gestion du matériel continu.

4.4 Gestion des services acquis

EDSC utilise un système de classification à quatre niveaux pour gérer les services acquis selon la complexité et le risque, comme il est illustré dans le tableau ci-dessous. Chaque gestionnaire de budget opérationnel du Ministère est investi d'autorisation de dépenses. Les stratégies et les plans d'approvisionnement sont élaborés en réponse aux demandes opérationnelles et de l'analyse des produits. Les approbations des plans dépendent de la classification et de la valeur monétaire.

Tableau 15 : Services acquis par type de classification

Classification du projet	Définition
Faible valeur monétaire	<ul style="list-style-type: none"> Les biens sont largement distribués dans le marché de détail Les achats sont facilités à l'aide de cartes d'achat
Ordinaire	<ul style="list-style-type: none"> Achats directs auprès du fabricant et des fournisseurs de services - marchandises
Spécialisé	<ul style="list-style-type: none"> Les fournisseurs spécialisés et le suivi des marchandises sont des clés d'une gestion réussie La connaissance du programme est un élément essentiel d'un processus d'approvisionnement efficace
Complexe/fondé sur un projet	<ul style="list-style-type: none"> Transformations opérationnelles Grands projets de biens immobiliers et d'équipements

Compte tenu de l'importance de l'investissement annuel dans les services acquis, EDSC s'est doté d'un processus de planification rigoureux ainsi que d'une structure de gouvernance pour s'assurer que ses investissements offrent un rendement satisfaisant et favorisent la bonne intendance et l'excellence du service. Les principaux postes de dépenses au cours de la période visée comprennent :

- Service de consultation en TI : EDSC dépense des sommes considérables pour retenir les services de professionnels des TI à l'appui des projets axés sur les TI. Les catégories comprennent, sans toutefois s'y limiter, les suivantes : consultants en GI/TI, consultant en services d'application et architecte logiciel.
- Administration du Programme canadien de prêts aux étudiants (PCPE) : Le Ministère a conclu un contrat qui s'échelonne sur plusieurs années, de plusieurs millions de dollars avec Davis & Henderson pour administrer le PCPE.
- Consultants en gestion : EDSC utilise des méthodes d'achat de services professionnels autres que ceux des TI prescrites par SPAC. Les catégories comprennent, sans toutefois s'y limiter, les suivantes : rédaction des énoncés de travail, facilitateur et consultant en RH.
- Services de santé : le Ministère dépense des sommes considérables chaque année pour les services de réadaptation professionnelle, dans le but de réintégrer les Canadiens dans la population active.
- Services juridiques : chaque année, le Ministère conclut des lettres d'ententes interministérielles avec le ministère de la Justice.

4.4.1 Planification de l'approvisionnement

Les contrats établis par EDSC doivent respecter l'ensemble exhaustif de règles et de règlements encadrant les politiques d'achat. Le processus concurrentiel est la norme pour la plupart des marchés fédéraux de grande valeur (en règle générale, tous les achats de 25 000 \$ ou plus, taxes comprises) afin de garantir la transparence et l'optimisation de l'investissement. EDSC doit utiliser les offres à commande et arrangements en matière d'approvisionnement de SPAC pour les biens obligatoires figurant dans la liste de la *Politique sur les marchés* du Conseil du Trésor, Appendice C, Annexe 4. Cette liste inclut les fournitures de bureau (comme le papier) et les services d'aide temporaire, entre autres biens et services.

La fonction d'approvisionnement centralisée d'EDSC est située dans la région de la capitale nationale (RCN). Une équipe des Services consultatifs et de planification des achats (SCPA) a récemment été mise sur pied dans le secteur de l'approvisionnement d'EDSC. Cette équipe travaille en étroite collaboration avec les directions générales, dans le cadre de l'exercice de planification annuelle des activités, afin de cerner les

besoins en matière d'approvisionnement pour l'exercice suivant. Parallèlement, cette équipe des SCPA travaille en collaboration avec les projets et les programmes, au regard du Processus ministériel d'investissement, pour cerner leurs besoins prévus en matière d'achat.

Les retombées positives de cette relation sont triples. Premièrement, elle permet de s'assurer que l'équipe d'approvisionnement dispose des ressources nécessaires pour répondre aux besoins prévus. Deuxièmement, elle permet de s'assurer que le Ministère dispose du nombre approprié de mécanismes d'approvisionnement permettant de répondre rapidement à la diversité des besoins (y compris les besoins urgents). Troisièmement, elle a donné lieu à l'établissement d'un Plan ministériel des achats (PMA). Le PMA est un document partagé avec d'autres ministères gouvernementaux et l'industrie pour les informer de ce que prévoit se procurer EDSC au cours de l'exercice suivant. EDSC examine régulièrement les biens achetés dans le but d'attribuer des marchés couvrant les besoins de toute l'organisation, de manière à offrir aux clients un accès plus efficace aux mécanismes d'obtention des biens ou des services requis.

Reconnaissant son besoin continu de services de gestion de projet et de services opérationnels, EDSC, en collaboration avec SPAC, a conclu huit contrats de type Capacité sur demande (CSD). Il s'agit de contrats pluriannuels assortis d'enveloppes de plusieurs millions de dollars dont se prévaut le Ministère en émettant des autorisations de tâches par le truchement de l'équipe des Opérations d'approvisionnement. Le Ministère a conclu des contrats de type CSD semblables pour les services de GI/TI, les services d'application et les services de RH. Les contrats de type CSD permettent aux clients de gagner du temps, parce que le processus d'approvisionnement se limite au temps nécessaire pour émettre des autorisations de tâches. Les contrats de type CSD permettent aussi aux clients de réaliser des économies monétaires parce que les besoins sont satisfaits par des fournisseurs multiples.

EDSC, de concert avec d'autres ministères, doit maintenant soumettre la majorité de ses besoins en matière de TI (matériel et logiciel) à SPC ou à SPAC. Ce mécanisme a pour but de favoriser des économies de coûts en consolidant les besoins et à l'échelle du gouvernement. Dans ses activités d'approvisionnement, EDSC est orienté par les principes de préparation opérationnelle, d'équité, d'ouverture et de transparence. En conséquence, tous les marchés sont conclus de manière à résister à l'examen du public, et à demeurer conformes aux lois, règlements et politiques du GC, y compris dans le

respect des accords commerciaux et des ententes sur les revendications territoriales globales.

Le Conseil du Trésor restreint les pouvoirs ministériels de passation de marchés, y compris les pouvoirs d'EDSC prévu à l'Appendice C de la *Politique sur les marchés* du Conseil du Trésor. EDSC obtient aussi le pouvoir délégué de se procurer des biens du ministre de SPAC jusqu'à une valeur de 25 000 \$, ou jusqu'à la limite de commande établie pour les offres à commande de SPAC. Les achats excédants ces montants sont effectués pour le compte du Ministère par SPAC, comme tous les contrats de service attribués par voie concurrentielle électronique (c.-à-d. achats et ventes), pour une valeur totale de 2 000 000 \$ incluant les taxes. Enfin, SPC achète le matériel et les logiciels de TI pour le compte des ministères gouvernementaux, y compris EDSC. Afin de trouver des possibilités de gains d'efficience (coût et temps) dans le Processus d'approvisionnement, on conseille aux clients d'utiliser leur carte d'achat pour les besoins jusqu'à 10 000 \$ lorsqu'aucun contrat n'est autrement requis.

Qu'achète EDSC?

L'objectif des marchés de l'État (achats) est de permettre l'acquisition de biens et de services d'une manière qui contribue à accroître l'accès, la concurrence et l'équité, qui optimise les ressources ou, s'il y a lieu, qui concilie les intérêts de l'État et ceux du peuple canadien (Source : *Politique sur les marchés* du Conseil du Trésor). Le processus d'approvisionnement varie : il va de très simple (cartes d'achat, offres à commandes) à très complexe (grands projets de l'État) En 2016-2017, l'équipe responsable de l'approvisionnement a traité 3 397 marchés et modifications représentant une valeur estimée à 295,40 millions de dollars.

Tableau 16 : Valeur des marchés et des modifications par catégorie en 2016-2017

Biens ou services	Valeur	Pourcentage
Administration du Programme canadien de prêts aux étudiants	93 910 461,90 \$	31,79 %
Experts-conseils en TI	77 290 583,30 \$	26,17 %
Logiciels et entretien	24 858 859,67 \$	8,42 %
Matériel informatique et entretien	13 308 297,34 \$	4,51 %
Commissionnaires et systèmes de sécurité	8, 143 596,55 \$	2,76 %
Formation	3 851 825,75 \$	1,30 %
Matériel informatique et entretien	3 710 134,07 \$	1,26 %
Mobilier de bureau	2 569 909,02 \$	0,87 %
Réadaptation professionnelle	2 495 037,36 \$	0,84 %
Services d'aide temporaire	2 443 617,81 \$	0,83 %
Publicité	2 231 795,54 \$	0,76 %
Services d'impression	1 758 534,07 \$	0,60 %
Services de recherche	1 788 938,80 \$	0,61 %
Services de comptabilité et d'audit	1 152 252,86 \$	0,39 %
Services d'entreposage	842 672,30 \$	0,29 %
Autres (60 biens)	55 039 485,22 \$	18,63 %
TOTAL	295 396 001,56 \$	100 %

4.4.2 Planification de l'approvisionnement pour les projets

Les projets d'investissement approuvés sont assortis de plans d'approvisionnement de projet individuels qui décrivent les besoins pour soutenir la réalisation de l'objectif du projet. Le Plan d'approvisionnement indique aussi l'approche qui sera utilisée pour répondre aux besoins.

Les processus d'approvisionnement liés aux projets qui comportent des points de contrôle dans le cadre du Processus de gestion de l'investissement exigent une planification minutieuse des achats. Les gestionnaires de projet, à l'aide de l'équipe centralisée des approvisionnements doivent cerner les besoins d'achat à des fins de planification. À mesure que les projets cheminent d'un point de contrôle à l'autre, des besoins additionnels sont cernés et communiqués à l'équipe responsable de l'approvisionnement.

Les biens et les services indiqués dans les plans d'approvisionnement du projet sont acquis à l'aide d'une panoplie de méthodes, y compris des offres à commande obligatoires et des arrangements en matière d'approvisionnement. Selon la nature du besoin, ils peuvent aussi être publiés sur Achats et ventes, le Service d'appel d'offres électroniques.

Stratégie de localisation des ressources

- La Stratégie de localisation des ressources est un document soumis à l'étape 1 dans le cas des projets mineurs (supérieurs à 250 000 dollars et inférieurs à 1 million de dollars) et les grands projets (supérieurs à 1 million de dollars). L'objectif de ce document est de cerner les besoins en matière d'approvisionnement de haut niveau d'un projet ou programme pendant la durée de vie du projet ou du programme. Ce document est utilisé pour repérer toutes les occasions d'approvisionnement stratégiques qui permettront aux équipes responsables de l'approvisionnement de répondre rapidement aux besoins du projet/programme.

Plan d'approvisionnement de projet

- Le Plan d'approvisionnement de projet est un document soumis pendant l'étape 2/3, dans le cas des projets mineurs, et à l'étape 3 dans le cas des grands projets; il décrit en détail tous les besoins en matière d'approvisionnement à prévoir dans les étapes subséquentes du projet/programme. L'équipe des Services consultatifs et de planification des achats examine le document et lui associe une stratégie d'approvisionnement détaillée pour chaque besoin cerné. Lorsque le client soumet une demande, l'unité responsable des opérations d'approvisionnement ne donnera suite au besoin que s'il correspond à ce qui a été indiqué dans le plan d'approvisionnement de projet approuvé.

Il importe de mentionner que le plan d'approvisionnement de projet est un document en constante évolution qui peut être modifié pendant la durée de vie du projet ou du programme. Les équipes de projet ou de programme sont ainsi informées qu'une planification détaillée des besoins à une étape précoce du processus aide à s'assurer que l'équipe responsable de l'approvisionnement se trouve dans un état de préparation optimal pour répondre à leurs besoins.

Le tableau 17 présente une ventilation des services acquis que l'on prévoit utiliser pour aider les équipes de projet à réaliser leurs projets d'investissement.

Tableau 17 : Approvisionnement pour les projets d'actifs et de services acquis - Prévisions sur 5 ans

Valeurs annuelles des marchés de services acquis et d'actifs (M\$)						
Services acquis dans le cadre d'un projet	2018-2019	2019-2020	2020-2021	2021-2022	2022-2023	Total sur 5 ans
Consultants en TI	56,70 \$	57,83 \$	59,03 \$	60,15 \$	61,35 \$	295,05 \$
Gestion/autres consultants	6,85 \$	7,00 \$	7,15 \$	7,30 \$	7,45 \$	35,75 \$
Service d'aide temporaire	0,50 \$	0,52 \$	0,52 \$	0,54 \$	0,54 \$	2,62 \$
Total général	64,05 \$	65,35 \$	66,70 \$	67,99 \$	69,34 \$	333,42 \$

4.4.3 Investissements prévus dans les services acquis (autrement que dans le cadre d'un projet)

Comme le montre le tableau 18, EDSC dépensera en moyenne plus de 280 millions de dollars par année avec des organismes des secteurs publics et privés à l'appui de la réalisation de son mandat.

Les catégories où les dépenses sont les plus élevées visent à soutenir l'administration du Programme de prêts aux étudiants, les services de consultants en TI, les services de consultants en gestion et les services d'impression. Les paragraphes ci-dessous présentent quelques-uns des plus importants marchés de services acquis dans ces catégories :

- Un marché estimé à 965 millions de dollars pour fournir des services financiers et connexes pour le Programme canadien de prêts aux étudiants (PCPE) qui comprend des périodes d'option jusqu'au 31 mars 2019. Un marché subséquent a été attribué le 4 avril 2016 pour une durée de 10 ans à compter de la date d'adjudication pour une valeur approximative de 960 millions de dollars.
- Le centre d'appel 1 800 O-Canada est géré dans le cadre d'un marché de services de trois ans d'une valeur de 66 millions de dollars, plus une enveloppe additionnelle de 74 millions de dollars pour trois options d'un an. La valeur totale du marché n'inclut pas l'équipement et les installations, car ceux-ci sont fournis par EDSC. En date d'octobre 2017, le marché se trouvait à sa première année d'option, et il reste deux années d'option. Le besoin de ce service donnera vraisemblablement lieu à une nouvelle demande de proposition dans les années à venir, pour une valeur qu'il reste à déterminer.

- EDSC a établi des marchés axés sur les tâches, pluriannuels de plusieurs millions de dollars pour aider le Ministère à répondre à ses besoins en matière de Service de gestion des projets et de services opérationnels. La valeur totale de ces huit marchés s'élève environ à 43 millions de dollars, et ils sont assortis de périodes d'option jusqu'en 2019. EDSC travaillera en collaboration avec SPAC dans le but d'établir la prochaine génération de marché pour remplacer les marchés susmentionnés une fois venus à échéance. La valeur est estimée environ à 80 à 100 millions de dollars pour cinq ans.
- Des contrats ont été conclus relativement à des logiciels et à de la maintenance pour les frais associés à l'inclusion de contrats de soutien au service avec des fournisseurs plus importants comme Oracle, Microsoft et Unisys .
- EDSC continuera de demeurer à l'affût des occasions d'approvisionnements stratégiques afin de réduire le nombre de DDP pour des besoins d'envergure moindre publiés par le Ministère. Ces catégories comprendront les services de ressources humaines (valeur approximative de 2 millions de dollars et les Services de gestion des projets (non TI) et les services de gestion opérationnelle (non TI), chacune d'une valeur qui dépassera 2 millions de dollars. Ces marchés seront fondés sur les tâches.
- EDSC a conclu un marché pluriannuel pour des services d'impression qui viendra à échéance en novembre 2021. La valeur de ce marché est d'environ 30 millions de dollars.
- Chaque année, le Ministère conclut des lettres d'entente interministérielle avec le Ministère de la Justice pour obtenir des services juridiques.

Tableau 18 : Achat d'actifs et de services acquis hors projet - Prévisions sur 5 ans

Annual Asset and Acquired Services Contract Values (millions \$)						
Services acquis non relatifs à des projets	2018- 2019	2019- 2020	2020- 2021	2021- 2022	2022- 2023	Total sur 5 ans
Administration des prêts d'études canadiens	111,71 \$	113,94 \$	116,22 \$	118,54 \$	120,91 \$	581,32 \$
Consultants TI	18,90 \$	19,28 \$	19,68 \$	20,05 \$	20,45 \$	98,35 \$
Autres services opérationnels	61,36 \$	62,58 \$	63,84 \$	65,11 \$	66,41 \$	319,30 \$
Logiciels et maintenance	31,93 \$	33,79 \$	34,15 \$	28,58 \$	28,58 \$	157,03 \$
Gestion/Autres consultants	6,85 \$	7,00 \$	7,15 \$	7,30 \$	7,45 \$	35,75 \$
Commissionnaires et systèmes de sécurité	8,23 \$	8,39 \$	8,56 \$	8,73 \$	8,91 \$	42,82 \$
Formation Linguistique	5,29 \$	5,40 \$	5,51 \$	5,62 \$	5,73 \$	27,55 \$
Meubles de bureau	2,69 \$	2,75 \$	2,80 \$	2,86 \$	2,91 \$	14,01 \$
Services d'aide temporaire	2,00 \$	2,08 \$	2,08 \$	2,16 \$	2,16 \$	10,48 \$
Publicité	2,32 \$	2,37 \$	2,42 \$	2,46 \$	2,51 \$	12,08 \$
Services d'impression	1,90 \$	1,94 \$	1,98 \$	2,02 \$	2,06 \$	9,90 \$
Services de santé/réadaptation du RPC	2,68 \$	2,74 \$	2,79 \$	2,85 \$	2,90 \$	13,96 \$
Services de recherché	1,73 \$	1,76 \$	1,80 \$	1,83 \$	1,87 \$	8,98 \$
Comptabilité et vérification	1,31 \$	1,33 \$	1,36 \$	1,39 \$	1,42 \$	6,81 \$
Services d'entreposage	0,88 \$	0,90 \$	0,92 \$	0,94 \$	0,95 \$	4,59 \$
Gestion des données	0,88 \$	0,90 \$	0,92 \$	0,93 \$	0,95 \$	4,58 \$
Services juridiques	12,70 \$	12,70 \$	12,70 \$	12,70 \$	12,70 \$	63,50 \$
Total général	273,36 \$	279,85 \$	284,86 \$	284,07 \$	288,89 \$	1 411,03 \$

5 PLANIFICATION ET GESTION DES INVESTISSEMENTS

5.1 Aperçu de la planification et de la gestion des investissements

Pour investir de manière appropriée et s'assurer que l'amalgame des investissements permet de soutenir les programmes d'EDSC, le Ministère utilise un processus robuste pour cerner ces besoins, les classer en priorité et recommander du financement et pour surveiller les projets d'investissement. Ce processus vise à atteindre un alignement stratégique entre les actifs (qui prennent la forme principalement d'une infrastructure technologique), la vision plus générale du Ministère et les priorités du gouvernement du Canada (GC). Cette approche est entièrement conforme à la *Politique de planification des investissements – Actifs et services acquis*, et inclut tous les types d'investissement (projets, actifs et services acquis).

La planification des investissements d'EDSC compare les éléments suivants :

- Une structure de gouvernance pour la gestion des investissements qui détaille les comités fonctionnels concernés par le processus d'approbation de la planification des investissements, ainsi que leur rôle, responsabilités et obligations connexes (Figure 4 : Gouvernance pour la gestion des investissements).
- Un processus de gestion des investissements qui définit le cadre adopté pour : déterminer les investissements, les classer en ordre de priorité, attribuer les ressources en fonction des niveaux de référence approuvés.
- Un processus de point de contrôle pour les projets (habituellement de plus de 1 million de dollars) qui segmente le cycle de vie de projet en une série d'activités structurées (étapes) et de points décisionnels (points de contrôle).

5.2 Structure de gouvernance des investissements

D'une perspective stratégique, deux comités de direction gèrent le portefeuille d'investissement, nommément : le Conseil de gestion du portefeuille (CGP) et le Conseil des grands projets et investissements (CGPI). La figure ci-dessous illustre la structure de gouvernance pour la gestion des investissements interne d'EDSC.

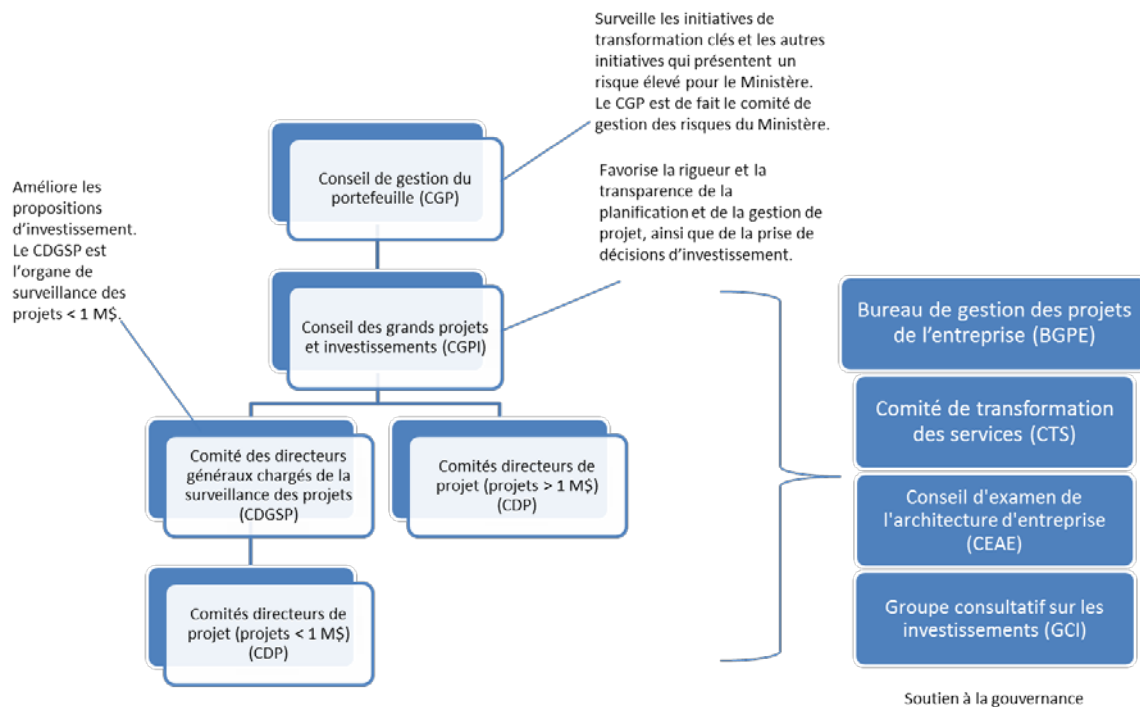


Figure 7 : Structure de gouvernance pour la gestion des investissements d'EDSC

Conseil de gestion du portefeuille

Le Conseil de gestion du portefeuille (CGP) agit en qualité d'organe décisionnel principal pour son portefeuille en déterminant les priorités et les orientations stratégiques, en approuvant les stratégies et les plans à l'échelle du portefeuille et en rendant des décisions sur les enjeux stratégiques qui ont une incidence sur le portefeuille dans son ensemble. Par ailleurs, le CGP agit en tant que principale ressource du portefeuille pour ce qui est du partage de l'information, de la consultation et de la collaboration au niveau du sous-ministre et du sous-ministre adjoint. Le CGP est de fait le comité de gestion des risques du Ministère, et il surveille les principales initiatives de transformation de celui-ci qui sont considérées comme à risque élevé, et entraînent des conséquences importantes et étendues pour le portefeuille. Le CGP est présidé par le sous-ministre, et il réunit des membres au niveau du sous-ministre adjoint et du sous-ministre délégué.

Conseil des grands projets et investissements

Le Conseil des grands projets et investissements (CGPI), coprésidé par le sous-ministre adjoint principal (SMAP), Direction générale de la politique stratégique et de service (DGPSS), le SMAP, Direction générale de la transformation et de la gestion intégrée des services (DGTGIS) et le Dirigeant principal des finances, en plus de réunir

des membres au niveau du SMA, et relève du CGP et a pour mandat d'appuyer des fonctions de planification de projet, de gestion de programmes et projets, et de prise de décisions d'investissement rigoureuses et transparentes en :

- assurant une surveillance objective et en temps voulu de tous les programmes exécutés à l'échelle du portefeuille à mesure qu'ils cheminent à travers les quatre étapes du Processus de gestion du programme d'investissement;
- exerçant une surveillance objective et en temps voulu de tous les projets majeurs exécutés à l'échelle du portefeuille à mesure qu'ils cheminent à travers les cinq points de contrôle du Processus de point de contrôle (point de contrôle 1 : justification; point de contrôle 2 : présentation; point de contrôle 3 : planification; point de contrôle 4 : déploiement; point de contrôle 5 : clôture);
- jouant un rôle de premier plan dans le contexte du Processus annuel de planification des activités et de détermination des priorités du Ministère, pour ce qui est de l'élaboration d'un plan d'investissement du portefeuille sur une base pluriannuelle et de la détermination des priorités annuelles en matière d'investissement;
- appuyant le développement des capacités à l'échelle du portefeuille pour ce qui est de la planification et de la gestion des projets.

Tous les projets et les programmes majeurs (plus de 1 million de dollars) doivent être soumis au CGPI et au SMA parrain (appuyés par le Comité directeur de projet) à des fins d'examen. Le CGPI fait part de ses commentaires et recommandations aux responsables du projet à chacun des points de contrôle (points de contrôle). Le CGPI prend aussi des décisions sur les demandes de modifications qui entraînent des répercussions importantes sur le portefeuille de projets/programmes conformément au Processus de demande de modification établi du Ministère. La Figure 8 fournit des détails additionnels sur chaque étape de projet d'EDSC et sur les produits livrables requis à des fins d'examen et d'approbation par le CGPI, à chaque point de contrôle et étape.

Le CGPI est aussi épaulé par les organismes de gouvernance de projet et de programme ainsi que par les organisations d'appui ou les organisations habilitantes comme :

- Le SMA parrain, appuyé par le Comité directeur de projet :
 - Appuie le CGPI en examinant le projet et en décidant s'il donne son approbation pour que le projet chemine jusqu'aux points de contrôle 4 et 5. Les projets approuvés sont soumis au CGPI pour reconnaissance des approbations pour les points de contrôle 4 et 5.
 - Peut être interministériel lorsque plusieurs ministères sont intervenants au projet.

- Le SMA parrain, appuyé par le Conseil du programme :
 - Appuie le CGPI en examinant le projet et en décidant s'il donne son approbation pour que le projet chemine jusqu'aux étapes 1 et 2. Les programmes sont ensuite soumis au CGPI pour approbation.
- Actifs et Plans d'approvisionnement :
 - Le Comité directeur du Programme national d'aménagement des locaux (PNL) d'EDSC produit des rapports sur le CGPI annuels, à l'intention du PNL, ainsi que des examens de fin d'année en plus de produire des documents d'information ponctuels sur les principaux dossiers relatifs aux locaux.
 - Le Dirigeant principal de l'information (DPI), Direction générale de l'innovation, de l'information et de la technologie (DGIIIT) produit un rapport sur le Plan annuel de gestion des actifs de TI à l'intention du CGPI, en plus d'effectuer un examen de fin d'année;
 - Gestion des investissements, des projets et de l'approvisionnement (GIPA), Direction générale du Dirigeant principal des finances (DGDPF), produit un rapport sur le Plan annuel d'approvisionnement à l'intention du CGPI, en plus d'effectuer un examen de fin d'année.

Comité des directeurs généraux chargés de la surveillance des projets

Le Comité des directeurs généraux chargés de la surveillance des projets (CDGSP) est responsable d'approuver les propositions d'investissement en rendant des décisions au point de contrôle zéro, indépendamment de la taille estimée et du calendrier qui accompagne la proposition, en plus d'aider le CGPI à exercer la surveillance des projets approuvés dans le plan d'investissement d'EDSC d'une valeur inférieure à 1 million de dollars (incluant le régime des avantages sociaux des employés(RASE) et les taxes) et les petits projets (remarque : les coûts à l'étape 1 sont exclus du total des coûts des projets qui relèvent des pouvoirs délégués à EDSC. Ces coûts sont engagés avant l'approbation officielle du projet (point de contrôle 1)². Le Comité présente des rapports trimestriels au CGPI sur l'état du portefeuille en plus d'appuyer des fonctions de planification de projet, de gestion de projet et de prise de décisions d'investissement transparentes et

² L'approbation officielle d'un projet s'effectue au point de contrôle 1. Les coûts de l'étape 1 sont absorbés par le budget de fonctionnement de la direction générale, car à ce stade, il n'y a aucune garantie que le projet sera approuvé passé l'étape de l'analyse de rentabilisation (point de contrôle 1). EDSC commence à faire le suivi des données financières à l'étape 1 et exige que les coûts réels correspondent aux coûts planifiés à +/- 10 % près. Pour ce qui est des projets qui dépassent les pouvoirs délégués à EDSC ou qui doivent obtenir des autorisations du CT, l'approbation du CT est donnée au point de contrôle 2. Les coûts engagés aux étapes 1 et 2 par le Ministère dans le cadre de ses propres pouvoirs ne sont pas inclus dans le total des coûts estimatifs de projet s'agissant de l'approbation des projets par le CT et des pouvoirs de dépenser.

rigoureuses. Le CGPI et le CDGSP sont appuyés par le Groupe consultatif sur les investissements (GCI), qui formule des conseils sur la valeur et les risques des investissements, ainsi que par l'équipe d'assurance de projet, qui formule des conseils sur la gérance, la conformité, la santé et l'état de préparation en matière de projet.

En tout temps, le CGPI peut décider de déléguer au CDGSP la surveillance des projets majeurs ayant peu de risques et de complexité (c.-à-d., projets classés au niveau 1 à l'évaluation de la complexité et des risques des projets). Le CGPI peut aussi décider d'exercer la surveillance des projets mineurs (moins de 1 million de dollars) qui présentent un niveau plus élevé de risques et de complexité. Enfin, le CGPI peut décider d'exercer le pouvoir décisionnel au point de contrôle zéro pour toute proposition. Récemment, le CDGSP a dégagé le besoin de simplifier le processus et la gouvernance pour les petits projets et d'apporter des améliorations essentielles au système. Un processus de gestion de projet allégé a donc été élaboré, lequel respecte le cadre de gestion de projet établi à EDSC. Les projets allégés sont associés à des coûts planifiés inférieurs à 250 k\$ et sont considérés comme présentant peu de risques pour le Ministère.

Bureau de gestion des projets de l'entreprise

Le Bureau de gestion des projets de l'entreprise (BGPE) appuie les projets de travail en dotant l'organisation des méthodes, des processus, des normes, des outils et de la formation dont les gestionnaires de projet ont besoin pour réaliser plus facilement les initiatives de projet et de programme d'investissement. Le BGPE assure également une fonction d'expert-conseil en matière de gestion de projet et de programme, sur une base continue, pour les gestionnaires ministériels et les gestionnaires de projet dans son rôle de conseiller en gestion de projet.

Comité de transformation des services

Le Comité de transformation des services (CTS) est un comité permanent du Comité de gestion des services (CGS). Le CTS est investi du mandat d'assurer un leadership à l'échelle de l'organisation pour ce qui est de la Stratégie de service d'EDSC et des objectifs et de la vision à l'égard de la transformation du Ministère, en plus de surveiller l'élaboration du modèle de fonctionnement cible et de l'architecture intégrée, y compris l'élaboration et la surveillance des plans pluriannuels de transformation. Le CTS est présidé par le sous-ministre adjoint principal, Direction générale de la transformation et de la gestion intégrée des services (DGTGIS); coprésidé par le SMA principal, Direction générale de la politique stratégique et de service (DGPSS), et il réunit des SMA de toutes les directions générales du Ministère.

Conseil d'examen de l'architecture intégrée

Le Conseil d'examen de l'architecture intégrée (CEAI) du Ministère fournit une orientation stratégique sur l'état actuel et futur de l'architecture intégrée. Le CEAI d'EDSC appuie, examine et approuve le Programme d'architecture ministériel, notamment en approuvant les écarts, en contrôlant la conformité à l'architecture intégrée. Enfin, le CEAI du Ministère approuve les architectures, les exceptions et les écarts architecturaux des projets et des initiatives pendant leur cycle de vie, en tenant compte de l'alignement avec l'architecture intégrée du Ministère et l'orientation stratégique du GC. Le Conseil est présidé par le sous-ministre adjoint principal, Direction générale de la transformation et de la gestion intégrée des services (DGTGIS); présidé par le Dirigeant principal de l'information d'EDSC, et réunit des experts en matière d'architecture intégrée de partout au Ministère ainsi que le Dirigeant principal de la technologie du GC. Tous les projets examinés par le CEAI d'EDSC seront soumis au Conseil d'examen de l'architecture intégrée du gouvernement du Canada (CEAI du GC). Le CEAI du GC prolonge la pratique d'examen de l'architecture au-delà du niveau ministériel en faisant appel aux DPI et aux autres dirigeants du gouvernement. Il a pour mandat de concrétiser la vision d'entreprise du gouvernement du Canada en validant, en recommandant et en approuvant les solutions de GI/TI qui appuieront la vision que « tout le gouvernement [soit] comme une organisation ».

En avril 2018, le Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT) introduira un processus d'analyse de concept pour les projets de tous les ministères fédéraux – première vision de l'investissement. Les projets d'EDSC dont les coûts préliminaires planifiés sont de plus de 5 millions de dollars devront soumettre une analyse de concept à la Direction générale du Dirigeant principal de l'information (DPI) du GC au SCT afin de recevoir des indications selon le problème à régler. Ces projets seront aussi examinés et évalués par le CEAI du GC.

Groupe consultatif sur les investissements

Le Groupe consultatif sur les investissements (GCI) appuie les comités de gouvernance d'EDSC et la haute direction pour ce qui est du pouvoir décisionnel relatif aux investissements dans les projets et les programmes. Ce groupe, qui réunit des experts du Bureau du chef des données, de la DGDPF, de la Direction générale des services des ressources humaines (DGSRH), de la DGIIT, de la DGPSS et de la DGTGIS, évalue chaque proposition d'investissement afin d'en déterminer l'alignement, la valeur et le risque, contrôle la capacité du Ministère d'exécuter la proposition et propose la marche à

suivre. Les travaux d'analyses effectués par ce groupe appuient le CGPI, le CDGSP, le Comité de gestion intégrée (CGI), le CTS et le CEAI.

Le GCI évalue les propositions surtout aux premières étapes de cycle de vie du projet, habituellement aux étapes zéro à deux. Toutefois, d'autres facteurs (par exemple, une demande de modification de la portée, du calendrier ou des coûts; un délai prolongé entre les examens des points de contrôle) peuvent exiger qu'il effectue une réévaluation. Les comités de gouvernance peuvent également, à leur discrétion, demander ou exiger que le GCI effectue une réévaluation en tout temps pendant la durée du cycle de vie d'un projet ou d'une proposition.

Pour chaque proposition d'investissement, le GCI valide ou recommande une modification à la catégorie d'investissement et applique les critères de priorité prédéfinis afin d'évaluer l'alignement global de la proposition et son ordre de priorité dans le portefeuille. L'évaluation finale inclut aussi un pointage de projet qui peut être utilisé pour déterminer la priorité ou la séquence de l'investissement, advenant toute contrainte de capacités connues (p.ex. compétences rares). Étant donné la création du CEAI du GC, de nouvelles questions sur les stratégies pangouvernementales et l'infonuagique sont maintenant incluses quand une proposition d'investissement est soumise au GCI.

Le GCI prépare et soumet son évaluation et ses recommandations aux comités de gouvernance à des fins d'examen. Ces comités, en retour, maintiennent ou modifient la recommandation du GCI. L'examen du CDGSP, surtout celui visant à déterminer si la proposition ira de l'avant jusqu'à l'étape de l'élaboration d'une analyse de rentabilisation ou d'une définition des besoins opérationnels est considéré comme final, et est assujéti à un examen additionnel effectué par une autorité distincte en matière de gouvernance, si cela est nécessaire.

5.2.1 Carte du parcours de gouvernance

Pour illustrer le cycle de vie du projet d'investissement pour les équipes de projet et illustrer comment les projets sont examinés par les différents comités internes et externes au Ministère, une carte du parcours a été élaborée pour montrer aux parrains et aux équipes de projet le cheminement de celui-ci.

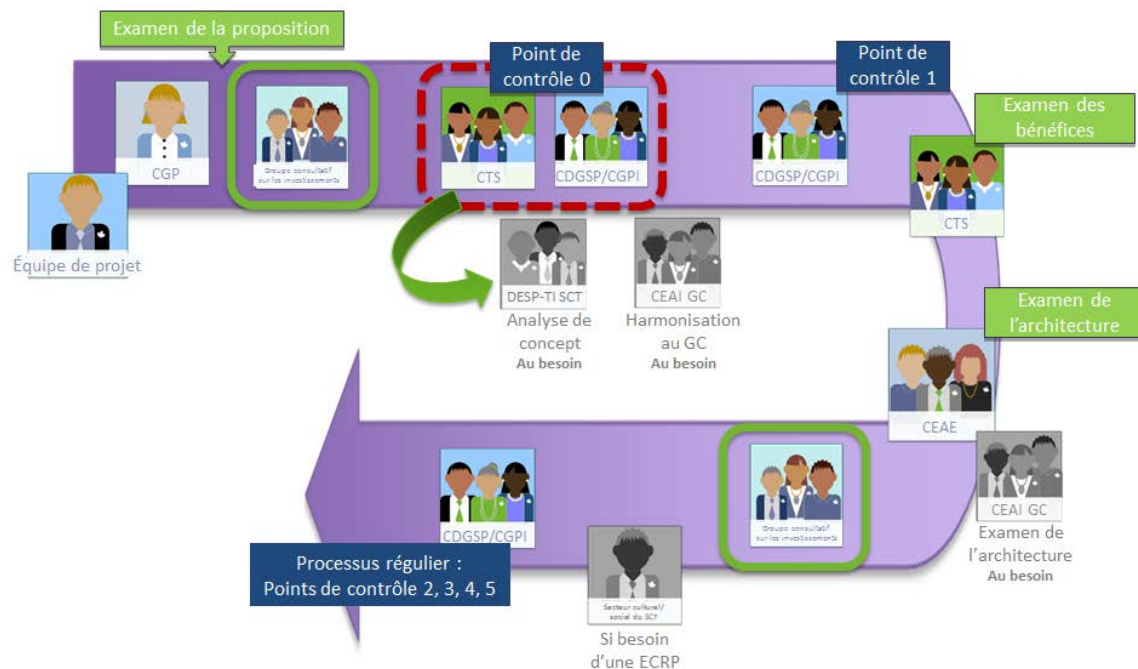


Figure 8 : Carte du parcours d'un projet d'investissement d'EDSC

5.3 Processus de gestion des investissements

Le plan d'investissement est un élément du régime de planification globale d'EDSC. Il démontre qu'il existe des mécanismes de détermination des priorités à l'échelle de l'organisation et une fonction décisionnelle en matière d'investissements pour les projets.

Le cycle de planification d'EDSC est enchâssé dans le cycle de planification du gouvernement pour le processus budgétaire. Ce processus s'amorce au début de l'été, et comprend des mises à jour aux principales priorités en matière de politiques et de programmes, des mises à jour du profil de risque de l'organisation (PRO), un examen semi-annuel du rendement du portefeuille d'investissements et culmine par une retraite de définition des orientations du Conseil de gestion du portefeuille (CGP) à l'automne. Il

est complété par une série de tables de planification où l'on examine les priorités et les facteurs opérationnels à considérer en plus de cerner les domaines d'investissement (projets, actifs et services acquis).

Quoi qu'il en soit, le cycle annuel de planification des investissements s'amorce à l'automne après la retraite du CGP, et les travaux se déroulent pendant toute l'année pour examiner d'autres plans et priorités au sein du Ministère afin de déterminer quelles propositions d'investissement pourront être soumises dans les mois et les années à venir. Le Ministère utilise un Modèle des capacités opérationnelles (MCO), comme modèle de référence de l'architecture opérationnelle pour donner aux cadres d'EDSC un aperçu horizontal, sans égard au programme, de ce qu'EDSC accomplit et de ce qui peut être amélioré. À l'aide de cette information, on tient des ateliers semi-annuels sur les investissements au niveau de la haute direction afin de réunir l'ensemble des directions générales pour examiner les projets d'investissement, s'entendre sur les priorités et déterminer les capacités requises pour mener à bien les projets du portefeuille du Ministère.

À l'automne 2016, EDSC a mis en œuvre un Processus de réception continue des propositions d'investissement nettement différent du Processus de réception annuelle. Le Processus de réception continue privilégie une pratique descendante à l'approche de planification des investissements du Ministère. Cette méthode favorise des liens renforcés entre le Cadre stratégique du Ministère et le Processus de planification des investissements en mettant un accent accru sur la planification tout en veillant à l'atteinte des résultats. La réception continue dissocie le cycle de vie du projet du cycle de vie de la planification, et permet au projet d'être axé sur un alignement accru, d'améliorer la qualité des propositions d'investissement et de veiller au niveau de préparations organisationnelles appropriées avant de procéder à un investissement.

5.3.1 Priorisation des investissements

Compte tenu de la taille du mandat du Ministère et de sa capacité finie, l'objectif global de la planification des investissements consiste à cerner les besoins en matière d'investissement sur un horizon de cinq ans, et à en déterminer l'ordre de priorité, afin d'optimiser la valeur, de réduire au minimum le risque et de produire des résultats. Le Cadre de priorisation des investissements a été mis en place pour évaluer, sélectionner et prioriser de façon efficace les investissements. Cet outil constitue l'assise de la méthode de gestion du portefeuille d'investissements d'EDSC, et définit les catégories d'investissement, les critères d'établissement des priorités et les piliers du financement.

5.3.1.1 Évaluation des investissements

EDSC a établi un processus d'évaluation qui détermine la mesure dans laquelle une proposition d'investissement est alignée sur les buts et les objectifs architecturaux et stratégiques courants du Ministère. Ce processus d'évaluation inclut la détermination de la priorité d'une proposition d'investissement donnée par rapport à d'autres propositions, et permet de savoir si les investissements proposés peuvent être effectués à l'intérieur des niveaux de référence approuvés, ou s'ils doivent être reportés à une date ultérieure.

Catégories d'investissement

EDSC a défini deux catégories distinctes pour les projets d'investissement, qui déterminent comment ils sont évalués et notés :

- 1) Investissements non discrétionnaires (obligatoire) : il existe deux types d'investissements non discrétionnaires – Programme politique et réponse aux risques.
- 2) Investissements discrétionnaires : il existe trois types, à savoir transformation stratégique, amélioration opérationnelle et gestion du cycle de vie.

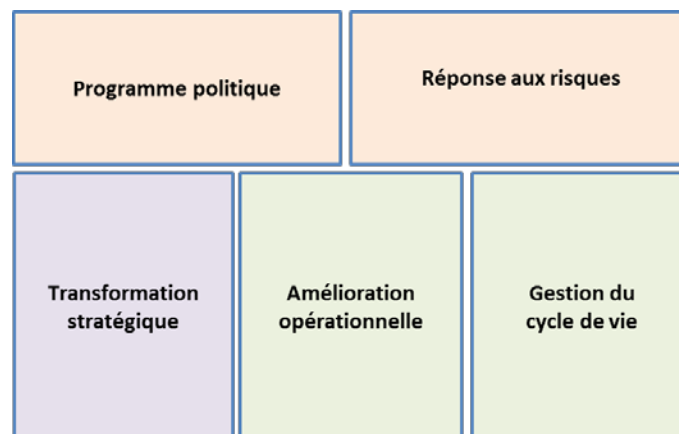


Figure 9 : Catégories d'investissement

La catégorie d'investissement est extrêmement importante, car elle peut exercer une influence sur la décision de savoir si une proposition doit aller de l'avant jusqu'à l'étape d'analyse de rentabilisation et les étapes subséquentes, pour devenir reconnue en tant que projet et être incluse dans le portefeuille. Les investissements déterminés comme appartenant à la catégorie Programme politique ou Réponse aux risques sont considérés

comme non discrétionnaires et, à ce titre, reçoivent la priorité la plus élevée. Le financement disponible pour les autres projets est d'abord attribué au type d'investissement non discrétionnaire, et les capacités et fonds restants sont distribués entre les investissements considérés comme étant plus discrétionnaires. Le processus décisionnel tient compte de la capacité organisationnelle, tant du point de vue des ressources financières que des ressources humaines. Par exemple, un investissement peut être jugé fondé, mais s'il est considéré comme discrétionnaire ou non essentiel, il peut être reporté à une date ultérieure.

Critères d'évaluation

Le Ministère a élaboré deux types d'évaluation pour examiner les investissements discrétionnaires du portefeuille d'investissements : l'alignement et l'ordre de priorité. Les évaluations sont effectuées en examinant la proposition d'investissement, l'analyse de rentabilisation, le guide d'établissement des coûts, les tableaux de bord de la direction pour les projets et d'autres documents pertinents.



Figure 10 : Critères d'évaluation des investissements

Évaluation de l'alignement

Les évaluations de l'alignement visent à déterminer l'alignement stratégique aux priorités ministérielles, l'alignement de l'architecture intégré à l'architecture intégrée de l'état futur et l'alignement de l'architecture de TI à l'architecture de TI de l'état futur.

Le Modèle des capacités organisationnelles (MCO) est utilisé dans le cadre du Processus d'évaluation des investissements pour schématiser chaque proposition d'investissement par rapport au MCO et évaluer si l'investissement proposé contribuera à normaliser davantage les capacités opérationnelles touchées. Par exemple, si une proposition soumise pour un projet ou un seul programme est couverte par la portée de l'investissement, l'évaluation sera cotée en conséquence, étant donné qu'elle ne vise qu'à modifier un programme unique et aura très peu d'incidence sur l'organisation. Réciproquement, si une proposition vise à moderniser les méthodes de travail du Ministère pour l'ensemble des programmes, l'investissement est susceptible d'obtenir un pointage plus élevé à l'évaluation, car il est de nature horizontale et vise à uniformiser la façon dont EDSC mène l'ensemble de ses activités.

Évaluation de la priorité

Les évaluations de la priorité sont divisées selon quatre critères pour établir un pointage qui contribue à déterminer la priorité des investissements du portefeuille.

- **Criticité** : Renvoie au niveau de besoins organisationnels ou opérationnels nécessaires pour mener à bien une proposition en déterminant si elle représente un risque important pour l'organisation.
- **Urgence** : Mesure le niveau du caractère impérieux du besoin d'entreprendre et de réaliser une proposition d'investissement, tel que le demande le GC ou l'exige toute autre stratégie organisationnelle. Les investissements obtenant un pointage accru peuvent être assujettis à une surveillance resserrée.
- **Valeur** : Sert à éclairer le processus décisionnel relatif aux autorisations relatives aux dépenses prévues ou attendues, par comparaison aux bénéfices prévus, afin de clarifier davantage s'il est de mise de concrétiser l'investissement proposé, en particulier du point de vue financier, et de déterminer sur une base quantitative si l'on procède à l'investissement.
- **Faisabilité** : Évalue le risque lié à la réalisation et la probabilité que l'organisation puisse produire les résultats visés par la proposition.

Une évaluation au regard de ces quatre critères est effectuée pour chaque projet, et aboutit à l'établissement d'un pointage Élevé, Moyen, Faible ou Aucun. Lorsqu'il est confirmé que la catégorie d'investissement est de type non discrétionnaire, les évaluations sont annulées. Ces quatre pointages individuels produisent un pointage combiné d'un maximum de 10. Pour chaque investissement dans la catégorie non discrétionnaire, ces quatre critères sont pondérés de façon différente selon leur mérite et leur bien-fondé.

Dans le cas des investissements non discrétionnaires, les pointages par défaut sont déterminés afin de classer ces projets à un niveau de priorité plus élevé dans le portefeuille.

- *Programme politique* : Il s'agit d'investissements prescrits, de sorte que tous les investissements de cette nature doivent être effectués et sont considérés comme ayant la priorité la plus élevée. Réponse aux risques : Il s'agit des investissements qui reçoivent le pointage par défaut au deuxième rang en importance, car les conséquences de l'inaction par rapport à ces investissements peuvent représenter une menace grave pour l'organisation ou pour les Canadiens.

Les facteurs de pondération proposés ont été sélectionnés dans le but de s'assurer que chaque projet/investissement est évalué par rapport à son mérite intrinsèque :

- *Amélioration opérationnelle* : On s'attend à ce qu'ils obtiennent un pointage plus rarement élevé pour ce qui est de l'urgence et de la criticité, par ce qu'il existe déjà une solution en place pour les services touchés. Ainsi, il est proposé que les pointages évalués pour la faisabilité et la valeur aient l'influence la plus élevée sur le pointage, pour déterminer si l'on procède ou non à l'investissement.
- *Gestion du cycle de vie* : il est prévu qu'il ait un pointage plus fréquemment élevé pour ce qui est de l'urgence et de la criticité, parce que l'on a cerné un risque par rapport à la solution existante. Ainsi, il est proposé que les pointages évalués pour la criticité et l'urgence aient l'influence la plus élevée sur le pointage global afin de déterminer si l'on procède ou non à l'investissement.
- *Transformation stratégique* : Devrait avoir un coût plus élevé. Il est prévu qu'ils obtiennent des pointages plus élevés à l'évaluation de la complexité et des risques des projets (ECRP), ce qui peut généralement se traduire par des pointages inférieurs pour ce qui est de la faisabilité, parce qu'il est entendu que l'organisation est appelée à « innover » dans le cas de certains de ses

investissements, de sorte que des écueils sont à prévoir. Pour des raisons de bonne intendance, la valeur évaluée devrait influencer la décision de procéder ou non à l'investissement. Les pointages relatifs à la criticité et à l'urgence de ces investissements ne devraient pas être élevés, d'une façon générale, parce que la transformation est un choix; ainsi, on propose d'accorder la pondération la plus élevée à la valeur pour établir un pointage global permettant de décider si l'on procède ou non à l'investissement, et de considérer l'alignement stratégique comme étant élevé (p.ex., par rapport à la stratégie de service) et que l'alignement sur l'architecture est élevé.

5.3.2 Collectivité de la gestion de projet et soutien

Le Ministère continue de mobiliser la collectivité de la gestion de projet (GP), la communauté de pratiques du GC, le Réseau de référence opérationnelle interne d'EDSC et son forum des GP, afin de procéder à l'amélioration continue des compétences et des capacités en matière de gestion de projet. Par ailleurs, EDSC procède à l'élaboration d'un programme de perfectionnement professionnel en GP afin d'améliorer les connaissances, les compétences et l'efficacité en matière de gestion de projet.

Le Bureau de gestion des projets de l'entreprise (BGPE) appuie les travaux effectués dans le cadre de projets en dotant l'organisation de méthodes, de processus, de normes, d'outils et de la formation permettant aux gestionnaires de projet d'exécuter plus facilement les initiatives de projet et de programme d'investissement. Le BGPE fournit aussi sur une base continue des conseils de spécialistes en matière de gestion de projet et de programme aux gestionnaires ministériels et aux gestionnaires de projet par l'entremise du conseiller en gestion de projet (CGP).

Le rôle du CGP consiste à veiller à l'utilisation des pratiques exemplaires en gestion de projet, au respect des lignes directrices du SCT, et à fournir du soutien pour ce qui est du cadre ou des normes ministérielles en matière de GP utilisées aux fins de l'établissement du calendrier, de l'établissement des coûts, de la définition de la portée, de l'identification des risques, des problèmes, de la gestion du changement et de la réalisation des bénéfices pendant la durée de vie complète du projet.

Les CGP :

- Sont des experts en la matière pour ce qui est des normes, des processus, des outils, des systèmes et des gabarits utilisés pour gérer les projets à EDSC, de l'étape de la planification et du coût d'envoi jusqu'à la livraison finale et à la clôture;
- Fournissent des conseils d'experts en matière de gestion de projet pendant tous les processus, aux étapes de présentation, de planification, de déploiement, de surveillance, de contrôle et de clôture de projet;
- Évaluent les livrables du projet qui appuient l'ECRP;
- Assurent la prestation des services consultatifs et de surveillance à l'appui de la réalisation des objectifs du projet, de la définition de la portée, de la planification, de l'approvisionnement et de la surveillance;
- Examinent les livrables du projet et fournissent une rétroaction par rapport à la définition de ceux-ci, par exemple pour ce qui est des analyses de rentabilisation, des chartes de projet, des plans de gestion de projet et des documents relatifs aux exigences opérationnelles, et recommandent l'approbation de chaque document lorsqu'ils sont prêts;
- Soutiennent la fonction d'établissement des calendriers de projet dans Microsoft Project Server, la Solution d'information de gestion de projet (SIGP), au besoin;
- Encadrent, fournissent du mentorat et prêtent conseil aux membres de l'équipe de projet dans le cadre de formation individuelle ou en groupe, à l'aide de démonstrations et de documents ou directives écrits, lorsque cela est nécessaire;
- Appuient les chefs et directeurs ministériels de projet pour ce qui est du Processus de gestion des investissements, et des activités de gouvernance des autorisations relatives au CGPI et aux comités directeurs;
- Offrent du soutien pour ce qui est des activités de production de rapports (c.-à-d. Tableau de bord, rapports trimestriels);
- Collaborent avec les équipes de projet pour la gestion des projets préoccupants dans le but d'élaborer les plans d'action qui obtiendront le feu vert;
- Fournissent une orientation sur les processus opérationnels comme ceux relatifs à la réalisation des bénéfiques, à la gestion des demandes de modification et à la gestion des risques.

5.3.3 Processus d'étapes et de points de contrôle

Le Ministère a recours à une approche d'étapes et de points de contrôle qui segmente le cycle de vie du projet en une série d'activités (étapes) et de points décisionnels (points de contrôle). Cette approche d'étapes et de points de contrôle permet de prendre des décisions d'investissement éclairées fondées sur le rendement courant, le rendement des investissements (justification opérationnelle ou sociale) et la capacité d'exécuter les plans de projet aux étapes suivantes. Elle offre aussi un mécanisme permettant de distribuer l'autorisation de projet à des points définis dans le temps.

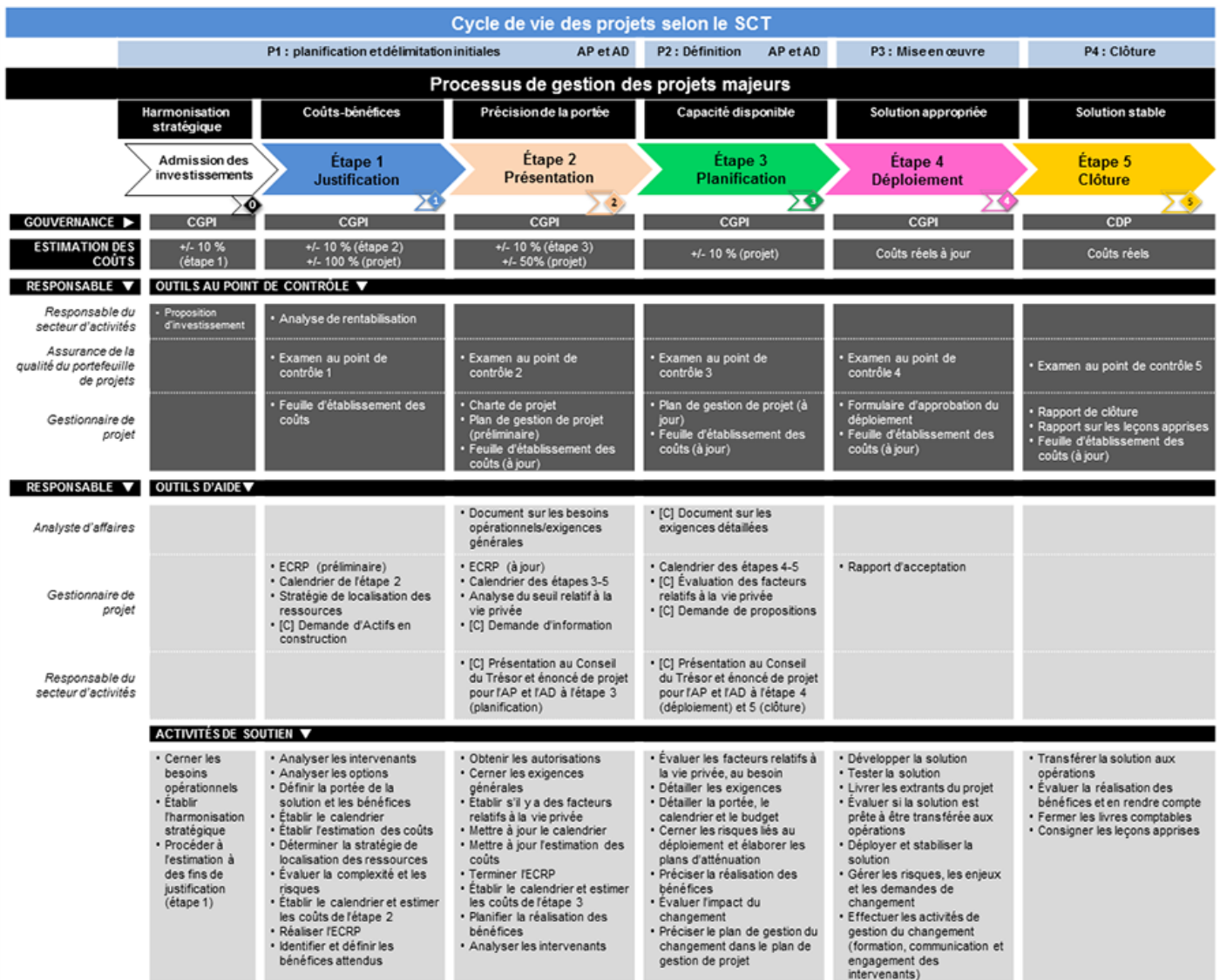


Figure 11 : Cycle de vie des projets majeurs

Tous les projets du portefeuille sont assujettis à des points de contrôle clés où l'on examine le progrès, vérifie la valeur de la poursuite de la mise en œuvre, et où l'on prend des mesures correctives, au besoin. Il s'agit d'une méthode efficace et éprouvée en matière de gestion des risques et des coûts, qui améliore les délais de prestation des projets et la production des résultats.

Selon le document du SCT sur la gestion de projet par point de contrôle (7 étapes et points de contrôle), l'analyse de rentabilisation sert de confirmation pour le financement et les résultats opérationnels. Il s'agit de l'équivalent au point de contrôle 1 d'EDSC. L'option de projet recommandée est approuvée au point de contrôle 1, et les documents sur les exigences générales et l'architecture de la solution sont ensuite demandés pour l'étape 2.

Tous les projets d'une valeur supérieure à 1 million de dollars soumettent leur ECRP complétée au BGPE, avant le point de contrôle 2, lorsqu'un examen d'évaluation de la qualité est effectué. Une fois obtenu, le résultat est communiqué au SCT pour examen et approbation. Quand la planification initiale d'un projet est ré-établie, le plan de gestion de projet est mis à jour et l'ECRP est revue : le but étant de s'assurer que la cote demeure la même à la lumière de la nouvelle planification initiale. Les projets ayant obtenu un pointage plus élevé à l'ECRP que les pouvoirs ministériels en matière de projet sont assujettis à un exercice de surveillance effectué par le CT, et gérés en conséquence. À mesure que des documents de projet sont préparés, la feuille d'établissement des coûts est mise à jour, et la charte de projet ainsi que le plan de gestion de projet sont rédigés et soumis aux fins d'approbation au point de contrôle 2. Le plan de gestion de projet et la feuille d'établissement des coûts sont à nouveau présentés aux fins d'approbation au point de contrôle 3.

5.3.4 Amélioration du cadre et des fondements de la gestion de projet et de programme

Une version mise à jour du cadre et des fondements de la gestion de projet et de programme a été publiée en février 2017. Ils définissent les rôles et les responsabilités des intervenants de projet, et proposent un ensemble de normes applicables à tous les projets d'EDSC. EDSC a élaboré et mis en œuvre les fondements et le cadre pour faciliter la satisfaction de ces exigences et appuyer la réalisation du mandat du CGPI favorisant une planification de projet, une gestion de projet et des décisions d'investissement rigoureuses et transparentes. Ils comprennent aussi la réalisation de progrès pour ce qui

est de la définition, de la mesure et de la surveillance des bénéfices, et de l'établissement de rapports sur la réalisation de ceux-ci. Au cours de la dernière année, les fondements et le cadre améliorés ont normalisé la réception, le suivi, et la gouvernance de tous les projets majeurs du Ministère, et la fonction d'établissement de rapports sur ceux-ci.

Certaines améliorations ont été apportées à des processus, à la gouvernance, à des outils et à des systèmes, notamment les suivantes :

- Mise à jour de l'application de la Solution d'information de gestion de projet (SIGP);
- Élaboration d'un nouveau concept : Ajustement de la taille du projet, réalisation des bénéfices, assurance de la valeur quantitative du projet, gestion des besoins et programmes d'investissement;
- Définition des rôles, de la gouvernance, de la responsabilité et des obligations pour tous les projets d'EDSC;
- Définition des exigences en matière de rapports sur les projets et des pratiques exemplaires en matière de gestion de l'information;
- Mise à la disposition des gestionnaires de projet des processus et des outils appuyant une gestion efficace des projets pour accomplir la bonne chose au bon moment;
- Mesure des bénéfices.

5.3.5 Cadre de gestion de programme d'investissement

La gestion de programme d'investissement (gestion de programme) est reconnue comme un outil clé pour gérer l'initiative de transformation alignée à la Stratégie de service d'EDSC. L'approche d'EDSC en matière de gestion de programme est décrite dans le Cadre de gestion de programme d'investissements (CGPgl), et elle est fondée sur les pratiques exemplaires mondiales en matière de gestion réussie de programmes. Le cycle de vie du CGPgl comporte quatre processus :

1. Identifier un programme
2. Définir le programme
3. Gérer les tranches
4. Clore le programme

Ces processus sont illustrés dans la figure ci-dessous, qui illustre aussi la façon dont les projets s'inscrivent dans un programme d'investissement et en quoi les points de contrôle du projet sont alignés avec les flux de processus du CGPgl.

Pour passer d'un flux à un autre, l'approbation pour poursuivre doit être sollicitée auprès du groupe de parrainage, et obtenue de celui-ci (c.-à-d. CGPI et CGP). Chaque fois que l'approbation est sollicitée, le responsable principal effectue d'abord un examen d'assurance de programme. Une fois satisfait des constatations du rapport d'assurance de programme, le responsable principal formule une recommandation à l'intention du groupe de parrainage en rapport à l'approbation pour poursuivre. Le responsable principal remplit une fonction au niveau du SMA, et il est responsable de la réussite du programme.

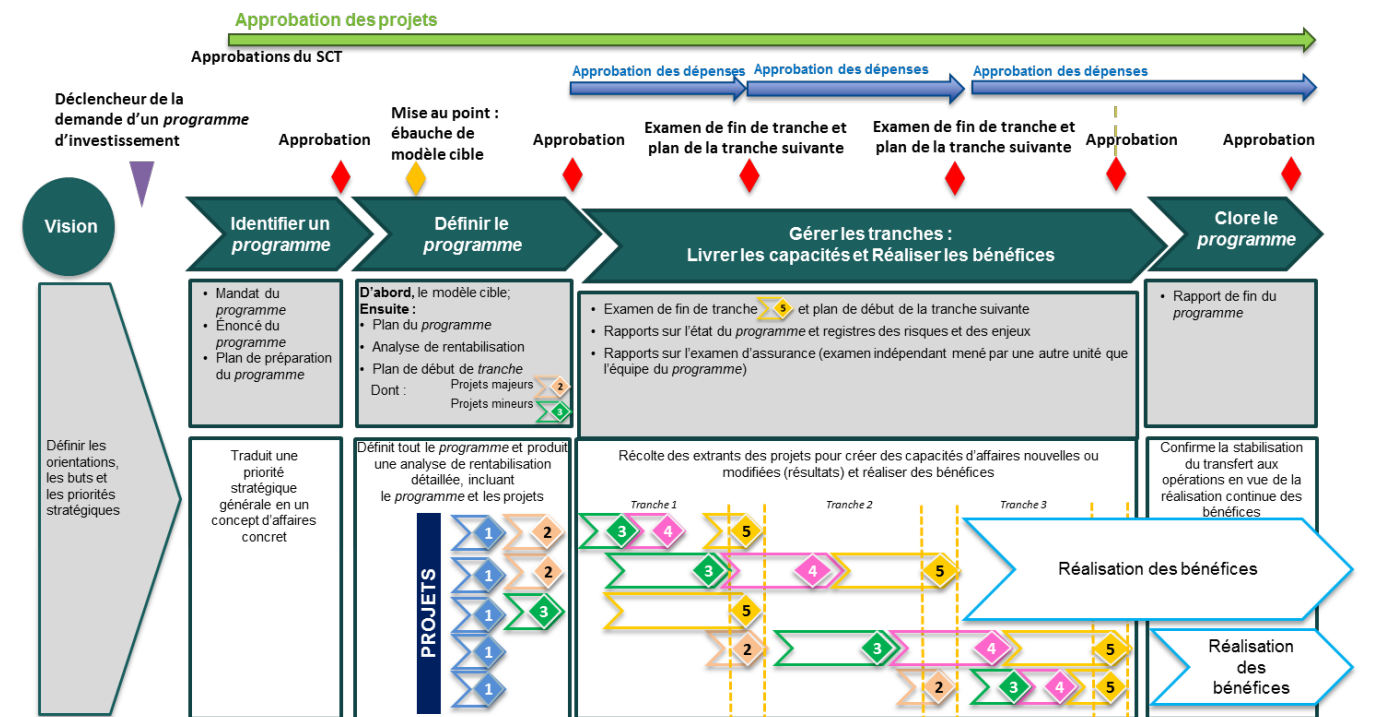


Figure 12 : Cadre de gestion de programme d'investissement (CGPg)

Le CGPI est l'organe décisionnel responsable de l'approbation des plans de tranche et de l'approbation pour poursuivre d'une tranche à une autre.

6 GESTION DE LA CAPACITÉ ORGANISATIONNELLE

6.1 SITUATION EN 2015-2016

Dans les dernières années, EDSC a entrepris quatre exercices d'évaluation de la capacité organisationnelle de gestion de projet (ECOGP) en utilisant la méthodologie et l'approche précisées dans les politiques, les directives et les lignes directrices pertinentes du SCT. L'autoévaluation initiale a été approuvée par le Conseil du Trésor (CT) en mars 2012. La deuxième autoévaluation a été approuvée par le CT en mai 2015. Une troisième évaluation a été effectuée en novembre 2016. Il s'agissait d'une évaluation indépendante effectuée par Ernst & Young LLP dont les services avaient été retenus à forfait par la Direction générale du Dirigeant principal des finances (DGDPF), qui consistait à examiner un sous-ensemble des questions de l'ECOGP. Les trois évaluations précédentes ont fait en sorte qu'EDSC reçoive un pointage de niveau 2 de la capacité organisationnelle de gestion de projet.

En 2015, le pointage de 2 à l'ECOGP était fondé sur ce qui suit :

- Un processus intégré de planification des investissements et un modèle d'étapes et de points de contrôle;
- La compétence du Ministère en matière de prestation de projets relatifs aux locaux et aux TI;
- Le manque de maturité et d'uniformité pour ce qui est de l'application des processus à l'échelle de l'organisation, du système intégré de gestion de projet ainsi que des processus et normes de gestion de projet ont été cernés comme des domaines à améliorer. Il a aussi été indiqué que EDSC devrait mettre en œuvre un système d'information de gestion de projet plus moderne et intégrée qui appuie la gestion des exigences et des ressources, et s'intègre plus étroitement aux applications financières.

À l'appui du cycle de planification des investissements 2018-2023, un quatrième exercice d'ECOGP a été commandé par la DGDPF et achevé en décembre 2017. Le Ministère a obtenu un pointage justifiant un niveau 2, lors de cette évaluation qui est la plus récente. Par conséquent, EDSC demande l'autorisation de conserver la catégorie 2, pendant qu'il continue de faire mûrir ses processus et ses capacités en matière de gestion de projet. Il s'agit d'une cote indiquant que le Ministère continue d'avoir la capacité de mener à bien des projets servant à adapter ses opérations en vue de l'atteinte des objectifs prévus.

6.1.1 Réalisations au chapitre de la capacité organisationnelle

EDSC a une capacité organisationnelle de gestion de projet de catégorie 2. Dans le dernier plan d'investissement, plusieurs résultats ont été définis pour améliorer la capacité organisationnelle de gestion de projet. Le tableau suivant illustre les principales étapes charnières relatives à la gestion des capacités au cours du cycle de planification précédent.

Tableau 19 : Jalon de la gestion des capacités de 2015-2016 à 2017-2018

Date	Jalon
Avril 2015	Autoévaluation de l'ECOGP : La DGDPF a achevé une autoévaluation de la maturité de la fonction de gestion de projet fondée sur l'ECOGP. L'autoévaluation a permis d'établir un pointage de niveau 2 pour ce qui est de la capacité de gestion de projet.
Novembre 2015	eNotification en ligne – Évaluation de la gestion de projet : Ernst & Young (EY) LLP a achevé une évaluation indépendante de la gestion de projet pour le projet eNotification, alors que le projet avait été mis « en suspens » pour la deuxième fois. L'évaluation a cerné plusieurs lacunes dans la gestion du projet et donné lieu à la formulation de recommandations pour une reprise réussie du projet
Avril 2016	Examen de la gestion de projet : La DGIIT a mené à un examen des pratiques actuelles de gestion de projet au sein de la Direction générale. Cet examen a permis de cerner des problèmes épineux à chaque phase du cycle de vie du projet
Novembre 2016	Évaluation indépendante de l'ECOGP : La DGDPF a retenu les services d'EY pour achever une évaluation indépendante de la maturité de la fonction de gestion de projet fondée sur l'ECOGP. Selon un sous-ensemble de questions de l'ECOGP, le pointage relatif à la capacité de gestion de projet est demeuré au niveau 2.
Novembre 2016	Évaluation des facteurs de réussite cruciaux : PricewaterhouseCoopers (PwC) a mené une évaluation de la capacité selon les facteurs de réussite cruciaux pour la mise en œuvre réussie de la Stratégie de service d'EDSC. L'évaluation des capacités a permis de formuler des recommandations relatives à des mesures touchant les 7 facteurs de réussites cruciaux. Note à
Février 2017	Les fondements de la gestion de projet et le cadre de gestion de projet ont été remplacés par les fondements et le cadre de la Pratique de gestion de projet et de programme (PGPP) : Des améliorations ont été apportées au processus, à la gouvernance, aux outils et aux systèmes depuis que les fondements et le cadre de la GP ont été publiés en 2014; notamment : les pratiques de gestion de portefeuille de projets, les formulaires électroniques, les gabarits et les guides; les améliorations à la SIGP; les organisations de gouvernance; de nouveaux concepts : Le rajustement de la taille des projets, la réalisation des bénéfiques, l'assurance de projet, la gestion des besoins et les programmes d'investissement; l'alignement avec les politiques et les normes du CT; l'évolution continue du rôle et du soutien du CGP.
Mai 2017	Plan d'action pour la maturité en gestion de projet : Les services de EY ont été retenus pour évaluer un plan d'action relatif à la maturité de la fonction de gestion de projet (GP) à la lumière des recommandations issues de l'évaluation de la maturité de la fonction de gestion de projet. <ul style="list-style-type: none"> Le Plan d'action pour la maturité en gestion de projet incluait un examen de la documentation, achevé en consultation, pour évaluer les progrès par rapport à la mise en œuvre des recommandations en date du 31 mars 2017. Le rapport proposait une approche pour mettre en œuvre les mesures recommandées et un niveau estimé d'investissements.

Date	Jalon
	Les résultats d'autres initiatives internes continues, dont le Plan de transformation des services, les mesures recommandées au terme de l'évaluation des facteurs de réussite cruciaux et l'examen indépendant de la gouvernance devraient compléter cet exercice, mais les résultats n'ont pas été incorporés étant donné que ces initiatives n'avaient pas encore été achevées.
Septembre 2017	Cadre d'assurance de projet : dans un effort continu visant à améliorer la fonction d'assurance de projet, on a amorcé en février 2017 l'élaboration d'un cadre d'assurance de projet.
Décembre 2017	Autoévaluation de l'ECOGP : la DGDPF a achevé une évaluation de la maturité de la fonction de gestion de projet fondée sur l'ECOGP. Le résultat obtenu correspond à la catégorie 2.

Depuis l'approbation du plan d'investissement 2015-2016, le Ministère a réalisé plusieurs progrès pour améliorer la gestion de ses projets et l'appui à ceux-ci. Le tableau suivant donne un aperçu des nouveaux processus.

Tableau 20 : Réalisations relatives à la gestion des capacités organisationnelles de 2015-2016 à 2017-2018

Activité/réalisation	État
<p>Le Ministère a élaboré un programme de formation complet pour améliorer le perfectionnement des compétences en gestion de projet au sein d'EDSC. Le programme de perfectionnement des compétences en gestion de projet (PPCGP) a permis à EDSC d'entreprendre la constitution d'un bassin de gestionnaires de projet compétents qualifiés, disposant de l'expérience, de la formation et des compétences requises, et recevant l'appui d'équipes de projet productives et d'une direction engagée. L'objectif est de continuer d'offrir aux gestionnaires de projet une formation formelle et informelle assortie d'expériences pratiques afin qu'ils puissent perfectionner leurs compétences et habiletés avec le temps. À mesure que les niveaux de compétence des gestionnaires de projet d'EDSC augmentent, ils seront autorisés à gérer des projets plus complexes de plus grande envergure.</p>	En cours
<p>Un groupe de travail sur la gestion des besoins a été mis sur pied. Grâce à ce groupe de travail, EDSC a pu élaborer un cadre relatif aux besoins afin d'enrichir les fondements et le cadre de la PGPP. L'objectif de ce cadre est de décrire la norme ministérielle applicable à la définition et à la gestion des besoins.</p>	En cours
<p>EDSC a introduit la fonction de conseiller en gestion de projet au Ministère. Le poste de CGP appuie les chefs et directeurs de projet ministériels en offrant des services de consultation spécialisés en gestion de projet tout au long des processus d'investissement.</p>	Achevé
<p>Un Cadre de gestion des bénéfiques est en cours d'élaboration et un Groupe de travail sur la gestion des bénéfiques a été mis sur pied. Le groupe de travail réunit des représentants de tous les secteurs du Ministère qui agissent en tant que principaux facilitateurs pour l'évolution de la gestion des bénéfiques au sein du Ministère.</p>	En cours
<p>Par l'entremise de la communauté de pratique de la planification des investissements et de la gestion de projet, EDSC met à profit les connaissances des autres ministères pour élaborer le Cadre de gestion des bénéfiques. L'ébauche du Cadre de gestion des bénéfiques introduit le rôle de responsable des bénéfiques.</p>	En cours
<p>Grâce à des efforts soutenus pour améliorer la fonction d'assurance de projet, un Cadre de gestion des bénéfiques a été établi en février 2017. Le Cadre de gestion des bénéfiques sera en harmonie avec les fondements et le cadre de la PGPP, le manuel de l'examineur indépendant du SCT et la Politique sur la gestion des projets du SCT. Un nouveau processus de contrôle des modifications a récemment été déployé pour gérer les changements importants au coût et au calendrier.</p>	Achevé
<p>Le Cadre de priorisation des investissements a été précisé pour donner une orientation aux secteurs qui sollicitent du financement sur la façon dont leurs propositions seront évaluées et classées en ordre de priorité. Le cadre a démontré des liens renforcés entre le Cadre stratégique du Ministère et le Processus de planification des investissements, ce qui permet de s'assurer que les décisions d'investissement sont étroitement liées aux priorités stratégiques et aux initiatives de transformation des services du Ministère. Cela a permis de mettre un accent accru sur la planification et laisser plus de temps pour tenir compte des facteurs à considérer pour favoriser une plus grande harmonisation, ce qui a mené à une amélioration de la qualité des propositions d'investissement.</p>	Achevé
<p>Un Conseil d'examen de l'architecture intégrée (CEAI) a été mis sur pied pour agir en qualité de comité décisionnel et de surveillance du Ministère par rapport à l'architecture intégrée. En ce qui concerne les projets et les initiatives, le CEAI approuve les architectures au regard de leur alignement avec l'architecture intégrée du Ministère et l'orientation stratégique du gouvernement du Canada (GC)</p>	Achevé

Activité/réalisation	État
Le Ministère a mis sur pied le Comité de transformation des services (CTS) afin de disposer d'une vision opérationnelle horizontale lorsqu'il examine les propositions d'investissement liées à sa Stratégie de service, ou pour pouvoir la mettre à contribution au niveau de l'organisation pour faire avancer la Stratégie de service. Le CTS prête conseils et orientation par rapport aux initiatives de transformation des services, ce qui permet d'assurer leur alignement à la Stratégie de service et à l'architecture intégrée du Ministère, y compris en qui concerne l'approbation pour poursuivre au CGPI.	Achevé
Le Ministère s'affaire à mettre à jour sa fonction de surveillance des projets à faibles risques par la mise en œuvre du Processus de gestion de projet allégé. Ce processus simplifie les procédures et la gouvernance des petits projets (moins de 250 000 \$) et des améliorations essentielles au système.	En cours
<p>Les réalisations précises en matière de gestion de projets organisationnels tactiques comprennent :</p> <ul style="list-style-type: none"> • 49 compétences essentielles ont été cernées pour neuf rôles principaux lors de l'élaboration d'un Cadre pour le Modèle des compétences en gestion de projet; • 13 cours de formation ont été élaborés dans le cadre d'un programme de formation aligné au Cadre pour le Modèle des compétences en gestion de projet; • 130 personnes ont participé à un forum sur la GP en février 2017, pour obtenir un aperçu de la nouvelle édition des fondements et du cadre pour les professionnels en gestion de projet et de programme (PGPP); • 33 séances d'échange ont été tenues pour obtenir le point de vue des directions générales sur les nouvelles innovations aux fins de la gestion de projet; • 2 groupes de travail ministériels ont été mis sur pied pour élaborer des cadres aux fins de la gestion des besoins et de la gestion des bénéficiaires; • 65 gabarits, formulaires, listes de contrôle et outils de GP ont été élaborés et utilisés par les projets; • 2 versions de la Solution d'information de gestion de projet (SIGP) ont été achevées pour améliorer l'utilisabilité par le client et pour le lancement des fonctions automatisées de production de rapports (14 nouveaux rapports sur la gestion des projets et du portefeuille); • 150 séances de mobilisation des intervenants ont été tenues sur divers sujets : SIGP, gestion de projet, gestion de programme, réalisation des bénéficiaires, approvisionnements et autres sujets liés aux investissements; • 5 présentations interministérielles ont été données pour partager des approches, des gabarits et de la documentation; • 41 réunions de gouvernance ont été organisées et des activités d'assurance de projet ont été effectuées pour plus de 150 examens de points de contrôle de projet et demandes de modifications à l'appui du processus décisionnel du CGPI et du CDGSP; • 3 projets ont reçu un appui grâce à un Plan d'action pour « obtenir le feu vert ». 	Achevé

6.2 Situation actuelle

Depuis 2015, les efforts d'EDSC ont été axés sur le renforcement et le développement d'un plus grand nombre de capacités par l'amélioration et l'uniformisation des processus et des compétences en matière de gestion de projet et par la réalisation d'une intégration améliorée dans les structures de surveillance de la gouvernance de projet et d'investissement du Ministère. L'objectif est d'établir une orientation et une culture en matière de gestion de projet au sein du Ministère qui enchâsserait ces

pratiques à l'échelle de l'organisation, en plus d'accroître la capacité du Ministère pour mieux outiller l'organisation pour entreprendre le programme de changement futur.

Comme il en était question à la section 3.2 et à la section 5, dans les trois dernières années, de nombreux progrès ont été accomplis pour accroître la maturité de la fonction de gestion de projet et de planification des investissements d'EDSC. Ces progrès ont été axés sur les trois piliers fondamentaux de la gouvernance et surveillance, des processus et compétences en gestion de projet, et de l'assurance de projet. Ces trois piliers sont aussi les domaines d'amélioration cernés dans l'évaluation de la capacité organisationnelle de gestion de projet (ECOGP) de 2015.

6.2.1 Approche à l'égard de l'ECOGP d'EDSC

Avec sa vue holistique sur les normes de gestion de portefeuille et de projet d'investissement à l'échelle du Ministère, la Direction générale du Dirigeant principal des finances (DGDPF) a dirigé l'évaluation de la capacité organisationnelle de gestion de projet (ECOGP) pour le Ministère. L'ECOGP est une évaluation fondée sur des données probantes qui comprend 92 questions, et qui a été utilisée pour évaluer les projets majeurs (c.-à-d. d'une valeur supérieure à 1 million de dollars). Le Ministère a adopté une approche conservatrice pour évaluer uniquement les projets majeurs, étant donné que la gouvernance plus flexible qui peuvent être employées pour des projets d'une valeur inférieure à 1 million de dollars. L'ECOGP d'EDSC a été achevée en menant à bien plusieurs activités avec des intervenants de partout dans l'organisation. Les points saillants suivants représentent les principales étapes suivies :

- La DGDPF a retenu les services des consultants Ernst & Young LLP pour diriger à l'examen de l'ECOGP.
- L'ébauche de l'ECOGP à l'échelle ministérielle a ensuite été développée en utilisant une combinaison d'idées d'un ECOGP provisoire complet et indépendant qui a été entrepris en 2016 par Ernst & Young LLP et des consultations avec divers intervenants du ministère avec des fonctions aux projets afin de comprendre l'état actuel des diverses mesures d'amélioration de la gestion de projet découlant de l'évaluation provisoire.
- L'ébauche de l'ECOGP à l'échelle ministérielle a ensuite été examinée par une série de cinq ateliers qui s'est tenue en novembre 2017 avec les gestionnaires de projet et autres participants provenant des BGP des directions générales de tout le Ministère. Dans le cadre de ces séances de

travail, tous les 92 questions de l'ECOGP ont été examinées en détail, attribué une note du ministère, corroboration déclarations convenues et pièces justificatives identifiés, y compris des exemples de projets pour des questions spécifiques. Les intervenants ont eu l'occasion de valider ou de contester les réponses estimées et les notes, et toute la rétroaction a été examinée par la suite par l'équipe de direction.

- À la suite de ces séances, on a procédé à la mise à jour du pointage et des énoncés de justification de l'ECOGP; pour refléter les contributions des intervenants, et les données probantes ont été recueillies et validées auprès des participants à l'atelier.

6.2.2 Approche relative à l'attribution d'un pointage de l'ECOGP

L'approche utilisée en vue de déterminer les points pour les 92 questions de l'ECOGP comprenait ce qui suit :

- Chaque question a été examinée avec les participants à l'atelier. Pour chaque question, les participants ont répertoriés les pratiques de gestion qui étaient en place et celles qui étaient en voie d'être mises en œuvre à l'appui de la gestion de projet à l'échelle du Ministère. Toutes les questions qui exigeaient une évaluation du pourcentage de projet suivant le processus ont été évaluées en fonction des projets du portefeuille d'EDSC au cours des trois dernières années.
- Lorsqu'on a demandé à EDSC « dans quelle mesure l'organisation applique-t-elle un processus ou une norme », EDSC a évalué les pratiques actuelles de gestion de projet qui ont été mises en œuvre ou seront opérationnelles d'ici la fin de l'exercice 2017-2018.
- Les projets qui suivent le processus d'étapes et de points de contrôle d'EDSC d'une valeur supérieure à 1 million de dollars ont été évalués en vue d'en déterminer la conformité avec les processus actuels. Par souci de cohérence, les questions ont été évaluées à l'aide des informations de projet en date du 1^{er} novembre 2017. Étant donné qu'il y a un certain nombre de questions de l'ECOGP qui demandent des informations précises sur les projets à diverses étapes des phases du cycle de vie de projet, ce ne sont peut-être pas tous les projets qui ont été évalués pour chaque question.

6.3 Résultats à l'ECOGP

Un résumé de l'évaluation de l'ECOGP d'EDSC, par catégorie d'ECOGP est présenté ci-dessous. Depuis l'évaluation de 2013-2014, le Ministère a mis en œuvre et mis à jour les fondements et le cadre de gestion de projet et de programme. Ces mesures sont à l'origine d'une augmentation importante du pointage d'EDSC à l'évaluation. La capacité d'autoévaluation du Ministère et sa volonté à se critiquer et à se remettre en question sont reflétées dans le tableau 21.

Tableau 21 : Comparaison des résultats de l'ECOGP

Catégorie	Nombre de questions	Points possibles	Pointage précédent	Pointage actuel
Section A – Gestion de portefeuille d'investissement et gestion de programme d'investissement	10	50	40	31
Section B – Structures de soutien organisationnel	9	45	41	35
Section C – Normes de gestion de projet	20	100	69	82
Section D – Gestion de l'intégration des projets	21	105	72	72
Section E – Gestion de la portée des projets	4	20	12	9
Section F – Gestion du calendrier des projets	5	25	21	20
Section G – Gestion des coûts des projets	7	35	19	24
Section H – Gestion des risques de projet	4	20	17	16
Section I – Gestion de la qualité des projets	2	10	3	6
Section J – Gestion des acquisitions des projets	4	20	14	16
Section K – Gestion des ressources humaines des projets	4	20	7	8
Section L – Gestion des communications des projets	2	10	7	8
Pointage total	92	460	322	327

6.3.1 Points saillants de notre capacité

Les sous-sections ci-dessous présentent les points saillants de l'ECOGP, en mettant l'accent sur l'état actuel qui, dans une grande mesure, reflète les améliorations apportées depuis que le dernier Plan d'investissement a été approuvé. Chaque sous-section correspond à un domaine d'intérêt particulier, comme défini dans l'ECOGP.

Section A – Gestion de portefeuille d'investissement et gestion de programme d'investissement

- EDSC dispose d'un Bureau de gestion du portefeuille d'investissement, qui relève du directeur général, Gestion des investissements, des projets et de l'approvisionnement, et qui est dirigé par le directeur, Investissement et gestion du rendement. Le Bureau de gestion du portefeuille est responsable de la planification des investissements, de l'assurance de projet et de l'établissement d'un rapport sur le portefeuille. Les rapports sont axés sur la composition du portefeuille, le risque, la capacité organisationnelle, la priorité des investissements, la santé des projets, la conformité aux normes de gestion de projet, les résultats et les leçons apprises, et ils sont présentés aux sous-ministres sur une base mensuelle et périodique. Le Bureau de gestion du portefeuille reçoit l'appui du Groupe consultatif sur les investissements, une équipe matricielle, qui réunit des spécialistes des domaines des solutions, de l'architecture de données et intégrée, des risques organisationnels, des plans organisationnels, des répercussions sur la main-d'œuvre et de l'analyse des bénéfices.
- Le Bureau de gestion du portefeuille prête aussi conseils au Conseil des grands projets et investissements (CGPI), pour ce qui est du choix des investissements, des priorités en cette matière et du ressourcement.
- EDSC dispose d'un processus bien établi pour générer, examiner, approuver et prioriser tous les projets d'investissement à l'échelle du Ministère. Grâce à l'amélioration continue, le Processus de planification des investissements a évolué à de nombreux égards depuis 2015, pour soutenir les objectifs stratégiques et le mandat du Ministère d'offrir des services améliorés aux Canadiens.
- À l'échelle de l'organisation, EDSC s'occupe maintenant de la gestion d'un groupe de projets connexes, comme un programme d'investissement qui utilise le Cadre de gestion de programme d'investissements (CGPgl) du Ministère.
- Les cadres supérieurs d'EDSC, au niveau de directeur, le directeur général et le sous-ministre adjoint ont enchâssé des indicateurs de rendement de projet dans leurs accords de gestion du rendement.

Section B – Structures de soutien organisationnel

- EDSC dispose d'un processus de gouvernance de la haute direction de l'organisation mature, et d'un cadre d'étapes et de points de contrôle pour surveiller et orienter la planification et l'exécution de *tous* les programmes et projets :
 - Le Comité de gestion des services et le Comité de gestion intégrée, deux comités au niveau du SM, jouent un rôle pour ce qui est de la sélection des investissements.
 - Le Comité de transformation des services s'assure que les projets de transformation des services sont alignés avec l'orientation stratégique, atteignent les résultats escomptés et réalisent les bénéfices prévus.
 - Le Comité d'examen de l'architecture intégrée s'assure que les projets répondent aux capacités opérationnelles requises et respectent les normes du GC et l'orientation ministérielle pour ce qui est de la technologie et des données.
 - Le Conseil des grands projets et investissements et le Comité des directeurs généraux responsables de la surveillance de projet approuvent l'attribution des ressources et s'assurent que les projets offrent un bon rapport qualité-prix et font preuve d'une bonne intendance.
 - Le Comité national de la transformation surveille la transformation et la mise en œuvre des changements.
 - Les comités directeurs, comme le comité directeur DGTGIS-DGIIT, surveillent l'avancement des projets et approuvent les résultats de projet.
- La discipline de la gestion de projet reçoit un appui robuste au niveau du sous-ministre.
- Le Bureau de gestion des projets de l'entreprise (BGPE) fournit des services consultatifs pour tous les projets et offre un ensemble de programmes de formation pour les gestionnaires de projet, les analystes opérationnelles et les responsables d'établissements de calendrier comptant différents niveaux d'expérience, y compris des services d'établissement de calendrier à partir d'un bassin centralisé de professionnels en cette matière.
- Grâce à des évaluations continues et à des plans d'amélioration, les investissements visant à accroître la capacité de gestion de projet se poursuivent à l'échelle du Ministère.
- Les organismes de soutien opérationnel (p.ex. TI, services intégrés et locaux) ont aligné leurs travaux à l'appui du cycle de vie de projet.

Section C – Normes de gestion de projet

- EDSC dispose de fondements et d'un cadre de gestion de projet et de programme qui établit les normes de gestion de projet à l'échelle du Ministère. Les normes établies pour ce qui est des approbations, des phases, des points de contrôle, des solutions de rechange et des livrables connexes et les examens prévus dans le cadre représentent des exigences que doivent respecter tous les projets, et la conformité à celle-ci est contrôlée par les responsables de la gouvernance de projet. Ces fondements établissent des normes pour ce qui est de la gestion de la portée, du calendrier, des coûts, des risques et de la qualité.
- Tous les projets sont assujettis à des examens d'assurance à chaque point de contrôle, et reçoivent un pointage selon leur conformité aux normes au moyen d'une analyse quantitative normalisée.
- Le BGPE, ainsi que les BGP au niveau des directions générales dans l'organisation veillent à ce que les équipes de projet respectent les normes tout au long du cycle de vie du projet.
- Il y a des occasions d'améliorer le mécanisme de mesure de l'efficacité des processus de gestion de projet d'EDSC.
- Le ministère a mis en place une Solution d'information de gestion de projet (SIGP) intégrée, qui sert de système de gestion des dossiers pour ce qui est de toutes les données relatives au projet, et son utilisation est obligatoire.

Section D – Gestion de l'intégration des projets

- Les fondements et le cadre de gestion de projet aident les équipes de projet à s'y retrouver dans toutes les exigences relatives aux étapes/points de contrôle, et ont induit une amélioration de la conformité des processus, en particulier durant les dernières phases du cycle de vie d'un projet où la compréhension des réussites et des points à améliorer est essentielle.
- Depuis 2015, un gestionnaire de projet est affecté à chaque projet, et une analyse de rentabilisation et une charte de projet sont approuvées par le parrain du projet.
- De nouvelles fonctions organisationnelles, comme la DGTGIS, ainsi que la DGIIT et le CEAI, facilitent une meilleure communication entre les secteurs fonctionnels et connaissances des liens d'interdépendance entre les projets comme les liens par rapport aux ressources, aux exigences et aux résultats, tant à l'interne qu'à l'externe de l'organisation.
- Il existe des possibilités d'améliorer la mesure dans laquelle les plans de gestion de projet indiquent clairement la portée, le coût, le calendrier, les risques, les

- produits livrables, l'équipe et les contrôles de projet requis pour mener à bien le projet.
- Il existe des occasions d'améliorer la mesure dans laquelle le progrès du projet est mesuré par rapport aux données de référence dans les plans de gestion de projet.
 - Il existe des occasions d'améliorer la mesure dans laquelle les objectifs, les résultats attendus et les critères de réussite sont examinés et évalués à chaque phase de clôture de projet.

Section E – Gestion de la portée des projets

- Pour la plupart des projets entrepris à EDSC, une structure de répartition des travaux de projet a été préparée et définit clairement tous les blocs de tâches requis; toutefois, il y a place à l'uniformisation du niveau de détail.
- Les exigences opérationnelles, l'architecture des solutions et la conception technique font tous partie intégrante du processus d'étapes/de points de contrôle, et déterminent les paramètres de qualité du produit fini.
- Le bien-fondé de la portée de chaque projet est évalué sur une base mensuelle, et un examen d'assurance est effectué à chaque point de contrôle et demande de modification.
- Il existe encore des occasions d'améliorer la mesure dans laquelle les exigences opérationnelles sont définies et approuvées de façon officielle par les parties concernées avant la mise en œuvre du projet.
- Un processus robuste de contrôle des modifications a été élaboré et mis en œuvre pour ce qui est des modifications à la portée, au calendrier, aux coûts et aux bénéfices de référence.

Section F – Gestion du calendrier des projets

- Comme tous les projets utilisent maintenant la Solution d'information de gestion de projet (SIGP), il est beaucoup plus facile de faire le suivi et de produire des rapports sur le respect des calendriers, ce qui entraîne une amélioration importante dans le domaine de la gestion du temps.
- Tous les projets doivent maintenant disposer d'un calendrier de projet à jour dans la SIGP, conformément aux pratiques exemplaires de l'industrie pour ce qui est de l'établissement des prévisions et des calendriers, et offrir différentes fonctions d'information comme des diagrammes de Gantt, le chemin critique et la structure de répartition des travaux.

- Le respect du calendrier de chaque projet est contrôlé sur une base mensuelle, et un examen d'assurance est effectué à chaque point de contrôle et demande de modification.
- Il existe des occasions d'améliorer la mesure dans laquelle les calendriers de projet sont approuvés et assortis de données de référence pendant la phase de définition de projet.
- Une formation approfondie a été offerte aux équipes de projet d'EDSC, dont une séance d'une journée sur les théories relatives à l'établissement de calendrier de projet est une séance de trois jours sur l'établissement d'un calendrier prévisionnel à l'aide de Project Professional 2010.

Section G – Gestion des coûts des projets

- L'adoption de la SIGP a considérablement amélioré la capacité du ministère de faire le suivi de tous les coûts des projets et d'établir des rapports sur ceux-ci.
- Les structures et les processus de codification des coûts aux fins du suivi des coûts du projet sont maintenant alignés avec les systèmes financiers du ministère.
- Les conseillers en gestion financière (CGF) qui sont les spécialistes de l'estimation des coûts et de la production de rapports sur ceux-ci, travaillent avec les équipes de projet sur chaque proposition de projet.
- Les guides d'établissement des coûts, qui permettent de saisir les coûts unitaires, sont élaborés pour chaque point de contrôle et demande de modification et sont vérifiés par un CGF, puis soumis au Conseil des grands projets et investissements.
- Le bien-fondé des coûts de chaque projet par rapport aux données de référence est évalué sur une base mensuelle.
- Il existe des occasions d'améliorer la mesure dans laquelle les coûts de chaque lot de travail sont estimés et documentés, et la mesure dans laquelle les estimations de coûts ascendantes sont utilisées au niveau des lots de travail, ainsi que la mesure dans laquelle les estimations ascendantes sont fondées sur des estimations historiques, des normes industrielles où donner repère, ou les modèles de coûts de projet propres à l'organisation.

Section H – Gestion des risques de projet

- Il faut tenir un journal des risques et des problèmes en tout temps dans la SIGP, et les principaux risques sont répertoriés dans les rapports mensuels et périodiques présentés au sous-ministre.
- La pertinence du calendrier de chaque projet fait l'objet d'une évaluation mensuelle, et un examen d'assurance est effectué pour chaque point de contrôle et demande de modification.

Bien que le Ministère dispose d'une fonction robuste de gestion des risques de projet, il existe des occasions d'incorporer les risques résiduels dans les plans de projet (coûts et calendriers) et d'améliorer les pratiques de gestion des risques (surveillance et rapport) durant la mise en œuvre d'un projet.

Section I – Gestion de la qualité des projets

- Conformément aux fondements et au cadre de gestion de projet, les indicateurs de qualité doivent être définis dans l'analyse de rentabilisation à l'étape 1, et précisés dans le plan de gestion de projet durant l'étape 3.
- L'assurance de la qualité est habituellement effectuée pendant la mise à l'essai des solutions de TI, et durant l'élaboration des leçons apprises à l'étape de clôture du projet. La haute direction d'EDSC s'est efforcée d'instiller un plus grand souci de la qualité en sensibilisant les équipes de projet à l'importance de définir et de mesurer la qualité de tous les livrables de projet pendant le cycle de vie des projets.
- Il y a des occasions d'améliorer le processus de définition des indicateurs de rendement et des normes de qualité pertinents à l'étape de définition de projet et, la mesure dans laquelle l'assurance de la qualité touche les principaux livrables.

Section J – Gestion des acquisitions des projets

- Dans le cas de la plupart des projets exigeants qu'EDSC prenne des mesures d'achat, les autorisations, les processus, les équipes et le moment des achats nécessaires ont été définis et documentés pendant la phase de définition de projet.
- Les principaux livrables obtenus à forfait sont commandés, contrôlés et évalués sur une base régulière afin de s'assurer qu'ils sont conformes à ce que prévoit le contrat.

- Un plan d'approvisionnement est un outil requis pour cheminer à travers le processus des étapes et des points de contrôle.
- Les conseillers en approvisionnement peuvent aider les équipes de projet à élaborer leurs plans et stratégies d'approvisionnement.
- La Direction de la gestion des investissements, des projets et de l'approvisionnement dispose d'une équipe responsable des stratégies d'approvisionnement pour cerner les occasions de réaliser des gains d'efficacité et d'améliorer la qualité des processus.
- Un Réseau de références opérationnelles en matière d'approvisionnement contribue à sensibiliser l'organisation et à saisir les occasions d'amélioration à l'échelle du Ministère.
- Il y a des occasions d'améliorer la surveillance de certains aspects du processus d'approvisionnement relevant d'EDSC pendant la phase de mise en œuvre du projet afin de s'assurer qu'ils sont conformes aux plans de projet.

Section K – Gestion des ressources humaines des projets

- Le Cadre de gestion de projet et de programme a été modifié pour exiger de définir la stratégie de localisation des ressources plus tôt dans le cycle de planification, durant l'étape 1.
- EDSC procède à l'élaboration d'un modèle de développement des compétences en gestion de projet pour améliorer les connaissances, les habiletés et les compétences, et exiger des niveaux d'expérience cohérents par rapport à la complexité et aux risques du projet.
- Tous les projets se sont vu assigner des gestionnaires de projet, mais il y a une occasion de normaliser leur niveau de pouvoir décisionnel.
- Des améliorations ont été apportées pour affecter les ressources disposant des compétences requises pertinentes aux projets d'EDSC (par opposition aux ressources disponibles); toutefois, il y a encore des occasions d'améliorer la mesure dans laquelle les gestionnaires de projet préparent les plans de dotation, obtiennent les autorisations nécessaires pour obtenir les ressources nécessaires possédant les compétences requises avant la mise en œuvre et gérer et résoudre les problèmes de l'équipe de projet et mettre à jour les plans de dotation en conséquence.

Section L – Gestion des communications des projets

- Pour améliorer la gestion des communications relatives au projet, on a mis en œuvre une pratique de gestion des modifications robustes, ainsi que des outils d'appui, accompagnés de la Pratique de gestion de projet et de programme (PGPP), suivant les pratiques exemplaires du modèle Prosci ADKAR (sensibilisation, désire, connaissances, compétences, renforcement).
- EDSC a mis en place des processus pour s'assurer que les exigences relatives à la collecte de données, à la diffusion de celles-ci aux intervenants et au stockage des données relatives aux projets sont définies et documentées.
- Il est obligatoire pour tous les projets assujettis à des points de contrôle que les documents approuvés connexes soient téléversés dans la SIGP à chaque étape du projet. La SIGP est considérée comme « la source de confiance unique » pour ce qui est des documents de gouvernance de projet des comptes rendus de décisions, des rapports de projet et des documents d'archives.
- Un forum des gestionnaires de projet est utilisé pour diffuser l'information à tous les gestionnaires de projet.
- Des communications régulières destinées à tous les parrains et les cadres de projet sont effectuées par l'entremise du Conseil des grands projets et investissements (CGPI) et du secrétariat du Comité des directeurs généraux chargés de la surveillance des projets (CDGSP).
- Des séances sur le leadership sont offertes pour tous les projets de transformation des services au SMA et au DG, partout au Ministère.
- Le Réseau de référence opérationnelle sur la gestion de projet et l'approvisionnement réunit des membres de chaque direction générale et contribue à orienter les changements dans ces domaines.
- Il existe des occasions d'améliorer la mesure dans laquelle les intervenants externes d'un projet (p.ex. champions du projet, clients, bailleurs de fonds et utilisateurs) sont tenus informés du rendement d'un projet.

6.4 Autorisations demandées

EDSC demande de conserver la catégorie 2 à l'évaluation de la capacité organisationnelle de gestion de projet (ECO GP). Cette cote signifie que le Ministère a la capacité de mener à bien des projets pour maintenir sa capacité opérationnelle. Selon cette catégorie, le Ministère doit démontrer une fonction intégrée de contrôle et de planification de projet (par la gestion de programme) et une capacité d'analyse du rendement avancée à la grandeur du Ministère.

Selon la détermination de la catégorie 2 à l'ECO GP, EDSC sera capable de mettre en œuvre la majorité des projets de son portefeuille pour lesquels le degré de risque et de complexité est équivalent ou inférieur à la capacité de gestion de projet ministérielle évaluée pour EDSC avec l'approbation du SCT.

L'Aneexe B renferme la liste complète des projets.

6.5 Autorisations octroyées

Cette section décrira les autorisations octroyées une fois approuvées par le CT.

6.6 Amélioration des capacités

Dans les trois prochaines années, le ministère continuera d'améliorer ses capacités de gestion de projet au moyen d'activités ciblées dans les domaines suivants :

Gouvernance et responsabilisation

- Maintenir les organes de gouvernance (CGP et CGPI) qui assurent la responsabilisation à l'égard des projets tout au long du processus d'étapes et de points de contrôle.
- Mettre en place un fonds d'investissement pour le CGPI – à l'intérieur de son cadre de contrôle de projet pour attribuer le financement à chaque étape (c.-à-d. approche de paiement aux points de contrôle en matière d'approbation de financement).

Processus

- Continuer de mobiliser la collectivité de la gestion de projets pour communiquer les changements apportés au processus normalisé, y compris les mises à jour à la Pratique de gestion de projet et de programme.
- Encourager une gestion intégrée des besoins.
- Enchâsser l'assurance de la qualité dans tous les aspects du cycle de vie du projet pour schématiser les résultats par rapport aux objectifs énoncés dans l'analyse de rentabilisation.
- Achever le processus de définition des besoins et les rôles et responsabilités associés.
- Adopter un format de document standard aux fins de la schématisation des besoins.
- Améliorer les procédures de contrôle du changement en effectuant des évaluations des répercussions sur les liens de dépendance et les résultats du projet.
- Aligner les attentes en matière d'estimation des coûts avec les objectifs clairs pour chaque phase du projet, et faciliter l'établissement de coûts au niveau plus détaillé des tâches normalisées.

Développement des capacités

- Accroître la capacité de gestion financière et de gestion des calendriers de projet, améliorer le soutien au projet en augmentant le nombre de conseillers en gestion de projet (CGP), en élaborant un outil pour utiliser les données historiques servant à l'établissement des coûts et un modèle d'établissement des coûts pour l'organisation.
- Insister sur le développement des compétences en gestion de projet en offrant de la formation à tous les niveaux, y compris sur les responsabilités des parrains de projet.
- Mettre en place une collectivité de gestion de projet appuyée par des incitatifs à tous les niveaux, assortie d'un cheminement de carrière défini et d'une approche en matière de recrutement.
- Développer les capacités de gestion de projet au moyen d'un plan formel traitant de la dotation et du recrutement, de l'apprentissage et du perfectionnement et du partage des ressources à la grandeur du Ministère.
- Renforcer les capacités du BGPE en mobilisant des CGP.

Information aux fins de la prise de décisions

- Perfectionner la fonction de production de rapports de la SIGP, et permettre un calendrier intégré des projets, y compris une capacité de gestion des ressources et des risques que représentent les priorités concurrentes
- Intégrer encore davantage les systèmes d'information financière dans la SIGP, et maximiser l'utilisation de la Feuille de saisie des temps inter-application (CATS) pour les projets approuvés. (Il s'agit d'un portail libre-service qui permet la consignation centralisée du temps des employés selon les projets ou les activités. Cet outil est actuellement utilisé par le DGIIT et la DGTGIS.)
- Continuer d'améliorer la qualité des analyses de rentabilisation utilisées pour évaluer les propositions d'investissement.

Planification des investissements

- Continuer d'intégrer la gestion des bénéfiques dans le cycle de vie des projets afin d'axer davantage le processus sur les résultats.
- Continuer d'améliorer le processus de réalisation des bénéfiques et la formation et les outils d'appui connexes pour les gestionnaires de projet.
- Accroître les capacités du ministère dans le domaine de l'assurance de projet grâce à des rôles et des responsabilités définis, et à l'élaboration de lignes directrices aux fins de la surveillance par la direction.

Le tableau 22 décrit les résultats qu'EDSC vise à réaliser dans les trois prochaines années afin d'améliorer la capacité de gestion de projet du Ministère :

Tableau 22 : Indicateurs de rendement prévus

Résultats	Cibles	Dates cibles
1. A* : Augmenter le pourcentage de projets clos dans les cinq dernières années qui ont été achevés à temps, à l'intérieur des limites budgétaires et de la portée. (+0)**	>40 % des projets	T2 2020-2021
2. A : Augmenter le pourcentage d'estimation de projet à l'extérieur du coût du calendrier approuvé ou les deux. (+1)	>65 % à 90 % des projets	T2 2020-2021
3. C : Améliorer la façon dont l'efficacité des processus de gestion de projet d'EDSC est mesurée. (+3)	À l'échelle de l'organisation	T2 2020-2021
4. D : Améliorer la mesure dans laquelle les plans de gestion de projet sont approuvés par les responsables des lots de travail avant d'amorcer la mise en œuvre du projet. (+1)	>50 % à 69 % des projets	T4 2019-2020
5. D : Améliorer la mesure dans laquelle les progrès des projets sont mesurés par rapport aux données de référence sur le projet indiqué dans les plans de gestion de projet. (+1)	>70 % à 90 % des projets	T4 2018-2019
6. D : Améliorer la mesure dans laquelle les objectifs, les résultats attendus et les critères de réussite sont examinés et évalués à chaque phase de clôture de projet. (+1)	>70 % à 90 % des projets	T4 2019-2020
7. D : Améliorer la mesure dans laquelle un plan de transition de projet est préparé et exécuté pour assurer un transfert en douceur et la durabilité à la clôture du projet. (+1)	>50 % à 69 % des projets	T2 2020-2021
8. E : Augmenter le pourcentage de projets auxquels un même responsable est affecté à chaque lot de travail. (+1)	>70 % à 90 % des projets	T4 2018-2019
9. E : Améliorer la mesure dans laquelle les exigences opérationnelles sont définies et approuvées officiellement par les intervenants avant la mise en œuvre du projet. (+1)	>70 % à 90 % des projets	T4 2018-2019
10. F : Améliorer la mesure dans laquelle les calendriers de projet sont approuvés et établis pendant la phase de définition de projet. (+1)	>90 % des projets	T4 2018-2019
11. G : Améliorer la mesure dans laquelle le coût de chaque lot de travail est estimé et documenté. (+1)	>70 % à 90 % des projets	T4 2018-2019
12. G : Améliorer la mesure dans laquelle l'estimation ascendante est fondée sur des estimations historiques, des normes ou données repères industrielles, ou des modèles d'établissement de coûts de projet détaillés propres à l'organisation. (+1)	>50 % à 69 % des projets	T4 2019-2020
13. H : Améliorer la mesure dans laquelle les projets intègrent les pratiques de gestion des risques pendant la mise en œuvre, sur une base continue, pour évaluer les répercussions éventuelles des risques et prendre les mesures d'atténuation appropriées. (+1)	>70 % à 90 % des projets	T4 2019-2020
14. H : Améliorer le processus d'atténuation des risques pendant la phase de définition, et intégrer les risques résiduels au calendrier et à l'estimation des coûts du projet. (+1)	>70 % à 90 % des projets	T4 2019-2020

Résultats	Cibles	Dates cibles
15. I : Améliorer la mesure dans laquelle des normes de qualité et des indicateurs de rendement pertinents sont établis pendant la phase de définition de projet, et s'assurer que l'assurance de la qualité est effectuée par rapport aux principaux livrables. (+1)	>70 % à 90 % des projets	T4 2019-2020
16. J : Améliorer la méthode de surveillance des aspects de l'approvisionnement relevant d'EDSC pendant la phase de mise en œuvre du projet afin de s'assurer qu'ils sont conformes au plan de référence du projet. (+1)	>70 % à 90 % des projets	T4 2018-2019
17. K : Améliorer la mesure dans laquelle les gestionnaires de projet préparent les plans de dotation et obtiennent les autorisations nécessaires pour obtenir les ressources ayant les compétences dont ils ont besoin avant la mise en œuvre du projet. (+1)	>70 % à 90 % des projets	T4 2019-2020
18. K : Améliorer la mesure dans laquelle les gestionnaires de projet gèrent et règlent les problèmes de l'équipe de projet et mettent à jour les plans de dotation. (+1)	>50 % à 69 % des projets	T4 2019-2020
19. L : Améliorer la mesure dans laquelle les intervenants externes du projet (p.ex. champions du projet, clients, bailleurs de fonds et utilisateurs) sont tenus informés du rendement d'un projet. (+1)	>90 % des projets	T4 2018-2019

* La lettre majuscule devant la description du résultat renvoie à la section des résultats pertinente de l'ECOGP.

** (+x) Le chiffre inscrit entre parenthèses représente l'augmentation du pointage à l'ECOGP qui résultera de l'atteinte de la cible énoncée.

7 GESTION DU RENDEMENT et DES RISQUES

7.1 Stratégie de mesure du rendement

Au niveau le plus élevé, le rendement du portefeuille d'investissement d'EDSC est géré conformément à la *Politique sur les résultats* en utilisant le cadre des résultats du Ministère, l'inventaire des programmes et les profils d'information sur le rendement (voir l'annexe C).

Grâce aux processus établis en 2011-2012 pour le portefeuille d'investissement, le Ministère dispose de l'assise qui lui permet d'évaluer le rendement du portefeuille et de prendre ses décisions d'investissement. Le portefeuille est examiné et confirmé au début de l'exercice et il est mis à jour pendant l'année. Des mises à jour bihebdomadaires sont communiquées au Conseil des grands projets et investissements (CGPI) au moyen d'un calendrier des travaux qui indique le progrès de chaque projet par rapport à l'étape finale/point de contrôle prévu.

7.1.1 Examen des investissements

Chaque mois, les responsables des projets du portefeuille doivent mettre à jour leurs tableaux de bord de la direction au regard du calendrier prévu au départ, de la portée du projet, des risques pour le projet et des problèmes propres au projet. L'information contenue dans ces tableaux de bord est intégrée dans un rapport d'avancement de projet présenté au sous-ministre (SM). Les projets qui ne sont plus considérés comme étant dans les temps ou les limites budgétaires sont examinés afin de déterminer s'il s'agit d'un projet préoccupant. Un projet préoccupant est un projet qui exige une intervention importante pour le Ministère en raison du niveau de risque qu'il représente. Ces projets sont immédiatement portés à l'attention de la haute direction et font l'objet d'une surveillance active jusqu'à ce qu'une solution soit apportée.

La Solution d'information de gestion de projet (SIGP) est utilisée depuis plusieurs années au Ministère. L'analyse des projets est effectuée sur une base mensuelle afin d'attribuer un pointage aux projets par rapport aux critères cités (pointage de 15 pour le calendrier de projet et pointage de 10 pour les sites du projet) qui seront utilisés dans la SIGP. Le rendement est coté selon une analyse portant sur des mises à jour régulières et l'utilisation sur les sites du projet (risques, problèmes, demandes de modification, stockage des documents) et la conformité aux Normes de pratique en matière d'établissement du calendrier d'EDSC axée sur le suivi des méthodes d'établissement des calendriers des prévisions utilisées au Ministère. L'analyse de la SIGP est présentée

au CGPI sur une base trimestrielle pour permettre au Ministère de comprendre l'utilisation de la SIGP et d'en améliorer l'utilité au niveau de la gouvernance.

Des examens périodiques sont effectués cinq fois par année, et tous les projets doivent produire un rapport sur leur état d'avancement à l'intention du CGPI, par rapport à des indicateurs clés (temps, coût, portée). Après l'examen périodique, des ajustements peuvent être apportés au portefeuille en cas de besoin. L'examen effectué à la période 10 (P10) représente l'intrant principal de la mise à jour du portefeuille aux fins de la planification des investissements. Une fois que l'examen de la P10 est achevé, le portefeuille de projets d'investissement du Ministère est mis à jour pour refléter l'analyse issue de l'examen. À la P10, on procède à un examen complet du portefeuille afin de suivre les progrès du projet et de faire des ajouts, des retraits, des reports et des mises à jour par rapport à l'état du portefeuille de projets, ce qui le positionne pour le prochain cycle d'activités de réception des demandes importantes.

Le responsable du Plan relatif aux services acquis doit effectuer une mise à jour annuelle au CGPI, comme le veut l'exigence applicable au Programme national d'aménagement des locaux et au plan d'actifs de TI. Ce rapport décrit les progrès du marché pendant le cycle de vie de l'approvisionnement : planification, définition, demande et adjudication. Toutefois, le CGPI se réserve le droit de demander la présentation de rapports d'étapes sur une base régulière dans le cas de tout projet ou de toute initiative de services acquis.

7.1.2 Indicateurs de rendement clés dans le processus de point de contrôle

Les indicateurs de rendement clés (IRC) utilisés dans le cadre du processus de point de contrôle sont axés sur le calendrier de la porte, l'alignement du travail autorisé par rapport aux autorisations de projet et de dépenses et l'efficacité des processus d'appui.

Par ailleurs, les indicateurs de rendement clés utilisés pour les projets d'EDSC visent à déterminer si les projets sont réalisés dans les temps, à l'intérieur des limites budgétaires, à l'intérieur de la portée définie et selon les normes de qualité précisées aux étapes de planification, de conception et de définition des projets. À la clôture du projet, les bénéfices définitifs sont calculés de même que l'atteinte des résultats escomptés dans les mesures clés, telles qu'elles sont définies dans l'analyse de rentabilisation et dans le plan de réalisation des bénéfices (par exemple, la rapidité du service, l'évaluation de la qualité pour le client et les économies financières).

7.1.3 Examen du processus

Pendant le processus, l'amélioration continue est mesurée au moyen des leçons apprises de même qu'au moyen d'examens et d'audits externes. Un examen postérieur à la mise en œuvre complète est effectué au terme du cycle annuel de planification des investissements et sert d'intrant à l'élaboration du plan de travail et à la définition des priorités pour le CGPI et le Bureau de gestion des projets de l'entreprise (BGPE) pour l'année suivante. Les leçons apprises mènent à l'établissement d'un plan d'action dont l'objectif est d'améliorer le processus. Au début de 2017, la DGDPF a retenu les services d'Ernst & Young pour élaborer un plan d'action pour la maturité en gestion de projet dont l'objectif est d'améliorer la capacité organisationnelle d'EDSC à mettre en œuvre les projets ayant reçu une évaluation jusqu'au niveau 3 à l'ECRP sans la surveillance du SCT. Ce plan d'action, achevé en mai 2017, est utilisé pour orienter les améliorations requises pour réaliser cet objectif.

Le plan d'action comprend une liste des activités classées en ordre de priorité à réaliser dans les années suivantes, afin d'améliorer le processus et de faire cheminer l'organisation un peu plus loin dans les paramètres du modèle de maturation des fonctions de gestion des investissements et des projets. Voici quelques-unes des mesures prévues au plan d'action :

- Fournir de la formation à la haute direction (SMA) sur les responsabilités de parrain de projet;
- Établir une stratégie de RH, dont l'élaboration d'un cheminement de carrière en gestion de projet et une approche de recrutement;
- Déterminer une approche uniforme, appuyée de gabarits et de rapports, pour surveiller la portée des exigences tout au long du cycle de vie de projet;
- Créer un Conseil de contrôle du changement qui examinerait les études d'impact du point de vue global du portefeuille;
- Établir un fonds d'investissement qui permettrait au CGPI d'allouer du financement à chaque étape (c.-à-d. une approche de paiement au point de contrôle);
- Simplifier la production de rapports en convenant d'un gabarit panministériel normalisé en vue de la présentation aux dirigeants principaux relativement aux initiatives et aux projets, gabarit qui respecterait aussi les exigences du SCT;
- Développer les connaissances de base chez tous les gestionnaires pour ce qui est de la valeur et des principes essentiels de la gestion de projet;

- Établir des mécanismes de contrôle pour empêcher que des ressources de projet non qualifiées ou non formées assument la responsabilité ou l'imputabilité relative aux fonctions de gestion de projet.

7.1.4 Améliorations futures à la gestion du portefeuille

Le tableau 23 décrit les résultats que désire atteindre EDSC dans les trois prochaines années pour améliorer les pratiques de gestion du portefeuille du Ministère.

Tableau 23 : Indicateurs de rendement prévus

Résultats	Cibles	Date cible
Améliorer la catégorisation, la priorisation et la contribution aux objectifs stratégiques (valeur)	100 % des grands projets (5 millions de dollars ou plus) sont réévalués par le Groupe consultatif sur les investissements sur une base bisannuelle ET Le Cadre de priorisation des investissements est mis à jour sur une base bisannuelle	T1 2018-2019
Améliorer la fonction de planification de la demande et des capacités	100 % du pipeline de projets est utilisé dans le cadre de la fonction d'établissement de rapports du portefeuille	T1 2018-2019
Améliorer la force du portefeuille	100 % des projets désignés comme étant redondants ou inutiles sont interrompus avant l'étape du déploiement (étape 4)	T2 2019-2020
Améliorer la santé du portefeuille	>20 % de réduction du nombre de projets préoccupants dans les rapports périodiques OU <5 % des projets du portefeuille considérés comme des projets préoccupants dans les rapports périodiques	T2 2019-2020
Améliorer la visibilité et la sensibilisation à l'égard du portefeuille à la grandeur de l'organisation	>75 % des propositions ont reçu une évaluation d'alignement stratégique élevé ou moyen par le Groupe consultatif sur les investissements	T2 2019-2020
Améliorer la gestion financière	100 % des projets ont confirmé la provenance des fonds avant l'étape de la présentation (étape 2)	T2 2018-2019
Améliorer la gestion des bénéfices	70 % à 90 % des projets font l'objet d'un examen à l'étape de clôture et pour les trois années suivantes pour déterminer s'ils satisfont aux critères de réussite ou ont produit les bénéfices énoncés dans l'analyse de rentabilisation	T3 2018-2019
Améliorer la gestion des ressources	Réduction de >30 % à 50 % de l'utilisation des demandes de modification pour les modifications au calendrier OU Augmentation de >20 % des projets achevés dans les temps, à l'intérieur des limites budgétaires et relatives à la portée	T4 2019-2020
Améliorer l'équilibre du portefeuille	30 % du portefeuille du programme politique (non discrétionnaire) 25 % du portefeuille dans la catégorie des activités régulières (exécution)	T4 2019-2020

Résultats	Cibles	Date cible
	20 % du portefeuille dans la catégorie de l'infrastructure interne dorsale (croissance) 25 % du portefeuille dans la catégorie de l'innovation frontale (transformation) ET 65 % du portefeuille dans la catégorie des projets à court ou moyen terme (au plus trois ans) 35 % du portefeuille dans la catégorie des projets à long terme (plus de trois ans)	

7.2 Gestion des risques

Le risque se définit comme l'effet de l'incertitude sur les objectifs organisationnels. La gestion des risques désigne une approche systématique permettant de cerner, d'évaluer, d'atténuer les risques, de surveiller les progrès, et de communiquer l'information relative aux risques. La gestion appropriée des risques est essentielle aux activités de planification du Ministère et contribue à garantir l'atteinte des objectifs. Une gestion efficace des risques améliore le processus décisionnel, optimise la répartition des ressources et, en fin de compte, produit de meilleurs résultats pour les Canadiens.

À EDSC, les risques sont cernés, analysés et gérés dans quatre catégories : les risques pour l'organisation, les risques pour le programme, les risques opérationnels, et les risques pour les projets. Les risques qui font l'objet de rapports au niveau organisationnel sont évalués en utilisant les critères organisationnels du Ministère afin que les cadres dirigeants puissent constater où se classe chacun des risques à l'échelle du Ministère, et non à l'intérieur d'un projet ou d'une direction générale unique.

Une importante source de risques est liée aux attentes voulant qu'EDSC présente des résultats par rapport à plus de soixante engagements issus de son mandat, tout en mettant en œuvre des initiatives majeures de transformation des services et en continuant d'exécuter les activités rattachées à ses mandats essentiels. Cette source de risques est amplifiée par les changements démographiques au Ministère et au Canada qui ont une incidence sur la prestation du programme et sur la demande, d'une façon générale, ainsi que sur le besoin de s'assurer que les projets de transformation sont gérés de manière appropriée et que le portefeuille de projets est équilibré et ordonnancé de manière adéquate. Ces facteurs interagissent simultanément et exercent une influence les uns sur les autres. Le risque lié à la capacité interne est tributaire d'un taux de retraite prévu de 30 % de tous les équivalents temps plein (5 700 personnes)

dans les cinq prochaines années. Ce risque accroît la pression pour un transfert des connaissances institutionnelles et le maintien des capacités dans tous les secteurs.

Au niveau des risques organisationnels, sept domaines ont été cernés, nommément :

1. Prestation de services
2. Continuité des activités
3. Protection des renseignements personnels et sécurité
4. Gestion de l'information/des connaissances
5. Gestion des ressources humaines
6. Planification de l'investissement ou de la gestion de projet
7. Fraude.

7.2.1 Gestion des risques du portefeuille d'investissement

Risque organisationnel 6 : Il y a un risque inhérent à chacun des projets qu'ils ne soient pas réalisés dans les temps, dans le respect des limites budgétaires et de la portée prévues, ou qu'ils n'entraînent pas les avantages prévus.

Risque organisationnel 7 : Il y a un risque que le degré d'ambition du portefeuille d'investissement ne concorde pas avec la capacité d'exécution du Ministère.

Bien qu'EDSC ait réalisé des gains au cours des dernières années en augmentant sa capacité de gestion de projet, il reste encore de la place à l'amélioration pour s'assurer que les projets sont conçus et gérés de manière appropriée, et que le portefeuille de projets est ordonnancé et équilibré de façon adéquate. Plus précisément, EDSC redoublera d'efforts pour respecter les pratiques de gestion de projet et de planification des investissements, et continuera de préconiser le perfectionnement professionnel dans ce domaine.

EDSC s'efforcera également d'exercer une gestion améliorée des principaux risques du portefeuille : les problèmes rattachés aux fournisseurs pour ce qui est de la production des livrables et du respect des échéances, les priorités concurrentes par rapport aux ressources limitées du Ministère, les liens d'interdépendance entre les systèmes de TI et les dépendances aux fournisseurs de services et aux intervenants externes – autant de facteurs qui peuvent avoir une incidence sur la capacité des projets de produire leurs résultats dans les temps, à l'intérieur de la portée et des limites budgétaires prévues.

La gestion de chaque risque pour les projets fera partie des efforts visant à réduire au minimum les risques pour le portefeuille. Cependant, il est essentiel de veiller à ce que le degré d'ambition, que l'on mesure par la profondeur et la précision de la planification des investissements et la complexité globale prévue et les risques du projet, reste contrôlé et maîtrisé, de manière à ce que le Ministère soit bien positionné pour maintenir sa capacité de réaliser les buts et objectifs des projets qu'il entreprend.

Actuellement, le Ministère entreprend un programme de transformation ambitieux comportant plusieurs projets complexes échelonnés sur un horizon à long terme. Les défis rattachés au soutien et au perfectionnement des compétences en matière de gestion de projet, à la définition des besoins, à une compréhension accrue des fonctions de suivi et d'estimation des coûts, à un examen plus attentif des résultats prévus et à une fonction de production de rapports à l'intention de la direction simplifiés demeurent et doivent être relevés.

Le tableau suivant décrit les risques du profil de risque de l'organisation (PRO) 2017-2018 pertinents par rapport aux efforts de planification des investissements du Ministère :

Tableau 24 – Risques du PRO pour le plan d'investissement

Risque du PRO	Facteur de risque	Répercussion/ Probabilité	Réponses au risque
<p>Risque organisationnel 6 : Gestion de projet</p> <p>Il y a un risque inhérent à chacun des projets qu'ils ne soient pas réalisés dans les temps, à l'intérieur des limites budgétaires et de la portée prévues, ou qu'ils ne produisent pas les bénéfices prévus.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Pénurie de capacités en gestion de projet (p. ex. personnel de GI/TI). • Besoin d'un accent accru sur la gestion du changement et la réalisation des bénéfices plutôt que sur la production des extraits de projet. • Absence d'une analyse de rentabilisation de qualité et de développement des projets majeurs. • Nécessité d'une plus large adoption des principaux préceptes du cadre de gestion de projet et des pratiques de gestion de projet dans leur ensemble. • Complexité et échelle du programme de transformation du Ministère. • Besoin d'accroître la compréhension des liens d'interdépendance du projet. • Dépendance envers Services partagés Canada. 	<p>Élevée/ Moyenne</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Continuer de diffuser l'utilisation des outils de gestion de projet actuels comme la Solution d'information de gestion de projet (SIGP) afin de fournir de l'information en temps réel sur l'état d'avancement du projet, les calendriers et les dépenses. • Mettre à contribution les contrats de capacité sur demande existants pour obtenir une expertise en gestion de projet. • Augmenter les fonctions de gestion des calendriers de projets, de gestion financière, de soutien aux projets et s'adjoindre des conseillers en gestion de projet additionnels. • Poursuivre l'amélioration des services consultatifs en matière de gestion de projet. • Normaliser les outils et documents d'orientation à l'appui de la gestion de projet. • Élaborer un modèle de perfectionnement des compétences à l'intention des gestionnaires de projet. • Offrir une formation approfondie en matière de gestion de projet. • Élaborer et mettre en œuvre le cadre Agile. • Exiger l'utilisation d'une carte des intervenants dans les analyses de rentabilisation de projet et les cartes des bénéfices.

Risque du PRO	Facteur de risque	Répercussion/ Probabilité	Réponses au risque
<p>Risque organisationnel 7 : Planification des investissements</p> <p>Il y a un risque que le degré d'ambition du portefeuille d'investissement ne concorde pas avec la capacité d'exécution du Ministère.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Manque de maturité de la fonction de gestion des investissements (p. ex. priorisation inefficace des grands projets d'investissement). Absence d'une fonction de gestion de portefeuille efficace. Le portefeuille d'investissement d'EDSC risque d'être en situation de surcapacité (surchargé en programmes). 	Élevée/ Moyenne	<ul style="list-style-type: none"> Prioriser les investissements à l'aide d'une approche descendante en matière de planification des investissements fondée sur les recommandations d'un groupe consultatif formel réunissant des intervenants de plusieurs directions générales. Améliorer la fonction de gestion du portefeuille afin d'offrir un mécanisme permettant de réaliser des gains d'efficacité plus importants en matière d'exécution des initiatives de changement au moyen d'une planification améliorée des ressources, de la gestion des liens de dépendance et de procédures simplifiées. Utiliser une architecture intégrée pour améliorer la planification et la gestion des demandes de TI et les investissements en résultant.

Le tableau suivant met en relief les risques précis qui ont été cernés dans le cadre du processus général de planification des investissements. En plus des réponses aux risques présentées, les activités visant le Plan d'action pour la maturité en gestion de projet (section 7.1.3) serviront de réponses aux risques relatifs à la planification des investissements.

Tableau 25 – Risques continus pour le processus de planification des investissements

Risque pour la PI	Énoncé du risque	Facteur de risque	Répercussion/Probabilité	Réponses au risque
Approche en matière de planification des investissements	Comme les Directions générales et les divisions d'EDSC ne font pas toutes la planification des investissements avec un horizon de planification quinquennal, il y a un risque que le plan d'investissement en résultant sous-estime les investissements dans la dernière partie de la période de planification.	De nombreuses Directions générales et divisions n'ont qu'un horizon de trois ans pour ce qui est de la planification des investissements.	Moyenne/ Moyenne	<ul style="list-style-type: none"> • Publier des directives à l'échelle du Ministère exigeant que la planification des investissements et les rapports sur ceux-ci soient effectués selon un cycle quinquennal. • Améliorer les méthodes de planification des investissements et de gestion du portefeuille et la sensibilisation en donnant des ateliers sur la planification et l'établissement des priorités.
Gestion de projet	Il y a un risque que le plan d'investissement et les processus connexes ne soient pas entièrement enchâssés dans l'organisation.	Le plan d'investissement et les processus connexes exigent des ressources importantes pour en assurer la mise en œuvre et le maintien.	Moyenne/ Élevée	<ul style="list-style-type: none"> • Continuer de promouvoir les processus de gestion des investissements à la grandeur du Ministère et de communiquer des avis lorsque des mises à jour sont effectuées. Enchâsser le processus de gestion des investissements dans les processus de planification organisationnelle existants afin de mieux renseigner les différents secteurs d'EDSC.

ANNEXE A – PROGRÈS DEPUIS LE DERNIER PLAN D'INVESTISSEMENT

Investissements dans des projets

Dans le plan d'investissement précédent, EDSC a indiqué qu'il disposait d'un portefeuille renfermant 74 projets au total au début de 2015-2016. Trente-six des 74 investissements prévus dans des projets dépassaient 1 million de dollars, et étaient assujettis à l'exécution d'une évaluation formelle de la complexité et des risques des projets (ECRP) ainsi qu'au processus de point de contrôle et d'établissement de rapports par le Conseil des grands projets et investissements (CGPI). Quoi qu'il en soit, les projets d'une valeur inférieure à 1 million de dollars ont été mis en œuvre conformément au cadre ministériel de gestion de projet et à l'intérieur des pouvoirs délégués en matière de projet du Ministère, et le Comité des directeurs généraux chargés de la surveillance des projets (CDGSP) exerce la surveillance de ces investissements.

En 2015-2016, le Ministère a mené à bien 17 projets, a clos neuf projets prévus de priorité moindre et cerné 15 nouveaux projets. À la fin de l'exercice, le portefeuille comptait 63 projets à achever au cours de la période de 2015-2016 à 2019-2020, représentant un coût total estimé à 511,9 millions de dollars.

En 2016-2017, EDSC a achevé 17 autres projets, clos huit projets prévus additionnels de priorité moindre et cerné 46 nouveaux projets. À la fin de l'exercice, la liste des projets mise à jour comprenait 84 projets courants pour un coût total estimé à 442,33 millions de dollars au cours de la période de 2015-2016 à 2019-2020. Le Ministère a aussi repéré 20 occasions de mise en œuvre de projets prévus lorsque la capacité interne le permettra.

Au cours de l'année de 2017-2018, EDSC a complété ou clos 38 projets supplémentaires et a commencé à travailler à 18 nouveaux projets. À la fin de l'exercice financier, il est prévu que la liste des projets contienne 65 projets pour un coût total estimé à 199,89 millions de dollars pour la période de 2018-2019 à 2022-2023. Le Ministère a également ciblé 40 projets qui en sont actuellement à la planification et qui seront lancés au cours des deux prochaines années pour un coût de 234,37 millions de dollars.

Tableau 26 : Portefeuille de projets, 2015-2016 à 2017-2018

	Projets > 1 million de dollars	Projets < 1 million de dollars	Total	Total cumulatif
Solde du portefeuille après clôture pour 2014-2015	36	18	54	54
Ajouts pour 2015-2016 (initial)	10	10	20	74
Ajouts pour 2015-2016 (en cours d'année)	6	9	15	89
Projets achevés/clos en 2015-2016	-10	-16	-26	63
Solde du portefeuille après clôture pour 2015-2016	42	21	63	63
Ajouts pour 2016-2017 (initial)	14	17	31	94
Ajouts pour 2016-2017 (en cours d'année)	6	9	15	109
Projets achevés/clos en 2016-2017	-14	-11	-25	84
Solde du portefeuille après clôture pour 2016-2017	48	36	84	84
Ajouts pour 2017-2018	7	11	18	102
Projets achevés/clos en 2017-2018	-12	-25	-37	65
Solde du portefeuille après clôture pour 2017-2018	43	22	65	65

Les paragraphes qui suivent donnent un aperçu de certains des projets qui ont été achevés par EDSC au cours des trois dernières années.

Expansion de Mon dossier Service Canada (11-7498-012) : Le projet d'expansion de Mon dossier Service Canada (MDSC) a été conçu pour élargir l'accès des clients à un comptoir de services en ligne sécurisé. Le projet a été mis à jour avec succès, la refonte et le réaménagement du MDSC enrichissant l'expérience de l'utilisateur. En s'assurant que la convivialité et l'expérience de l'utilisateur sont modernes, on augmente la probabilité que les utilisateurs trouvent les renseignements dont ils ont besoin plus rapidement et facilement, et visitent de nouveau le site plus souvent. En outre, dans le cadre de ce projet, un portail d'inscription rapide au centre de Service Canada a été déployé. Il permet aux clients d'obtenir un code d'accès personnel à leur MDSC, en personne, au lieu d'attendre de le recevoir par la poste. Le projet s'est terminé dans le respect du budget, mais non du calendrier, et la moitié de la portée a été transférée à un autre projet.

Liens relatifs aux données de l'État civil (11-9125-001) : Selon différents rapports produits par le Vérificateur général sur le Registre d'assurance sociale (RAS), le Ministère s'est engagé à collaborer avec les provinces et les territoires pour accéder aux données démographiques de l'État civil sur les naissances et les décès afin de réduire les activités de fraude sur les demandes de numéros d'assurance sociale (NAS). Le projet des Liens relatifs établit un mécanisme d'échange sécurisé des renseignements sur les clients, ce qui réduit le dédoublement des efforts et améliore l'intégrité. Le RAS d'EDSC a reçu des données sur les décès des provinces, et continue d'en recevoir. Lorsque des demandeurs de NAS nés au Canada utilisent les certificats de naissance comme preuve d'identité, les renseignements sont désormais validés en toute sécurité auprès des provinces. Les parents ont maintenant l'option de présenter une demande de NAS pour leur enfant en même temps qu'ils enregistrent l'acte de naissance, ce qui augmente la qualité des données sur les demandes de NAS et met à la disposition des parents un processus plus pratique et convivial pour présenter une demande de NAS. Le projet s'est terminé dans le respect du budget et du calendrier, selon la portée initialement planifiée.

Automatisation, simplification et amélioration des services aux Services d'intégrité (11-9125-004) : Le projet Automatisation, simplification et amélioration des services aux Services d'intégrité (ASASSI) a été élaboré pour moderniser le traitement des enquêtes à grand volume personnalisées. Le projet a entraîné des répercussions sur le traitement de plusieurs programmes de détection et a contribué à accroître l'efficacité, l'efficacité et la qualité des enquêtes, de même que les services pour les demandeurs et les employeurs grâce à l'automatisation et à une gestion de l'information améliorée. Le projet s'est terminé dans le respect du budget, mais a été retardé, et la portée a bifurqué du concept initial.

Modernisation des systèmes de technologies d'information des ententes sur le développement du marché du travail (12-7582-004) : Le projet Modernisation des technologies d'information des ententes sur le développement du marché du travail (EDMT) a donné lieu à l'introduction de nouveaux systèmes de TI qui ont amélioré le service à la clientèle et permis de satisfaire aux normes fédérales en matière de gestion de l'information/de technologies de l'information, de sécurité et de protection des renseignements personnels. Le projet a donné lieu à la création d'un référentiel de données pour stocker les renseignements personnels liés aux EDMT dans un référentiel centralisé, indépendant des anciens systèmes d'EDSC, ce qui a augmenté la flexibilité et la sécurité, et optimisé l'utilisation des ressources. En outre, le projet a permis l'échange d'informations entre les provinces et territoires et Service Canada, et

avec chacun des clients. Ces améliorations ont réduit les délais de décisions relatives aux nouvelles demandes d'assurance-emploi en permettant aux provinces et aux territoires de fournir à Service Canada des données sur les interventions à prévoir. Enfin, le projet a réduit les délais de production de rapports en permettant aux utilisateurs autorisés d'accéder aux renseignements personnels liés aux EDMT sur plusieurs clients, à l'aide d'une approche de guichet libre-service fondé sur une fonction de recherche. Le projet s'est terminé dans le respect du budget et du calendrier, selon la portée initialement planifiée.

Report volontaire de la SV (12-9010-011) : Les aînés se sont vus offrir l'option de reporter la réception de leur prestation de la Sécurité de la vieillesse (SV) pour une période pouvant atteindre 60 mois (5 ans) après leur date d'admissibilité en contrepartie d'un montant mensuel plus élevé. Ce projet a non seulement donné lieu à la mise à jour du système de la SV pour calculer et verser les prestations de la SV aux clients qui ont choisi d'en reporter la réception, mais aussi à la modification de la calculatrice du revenu de retraite canadienne pour donner aux citoyens la possibilité de calculer les rajustements actuariels de leur prestation de la SV pour prendre des décisions éclairées sur leur rente. Le projet s'est terminé dans le respect du calendrier, selon la portée initialement planifiée, mais le budget a été dépassé.

Prestations pour les parents d'enfants gravement malades (12-9010-024) : Ce projet a donné lieu à l'apport de changement au système afin d'émettre manuellement les prestations spéciales d'assurance-emploi pour les parents d'enfants gravement malades. Cette prestation spéciale prévoit un soutien au revenu jusqu'à concurrence du taux de prestation hebdomadaire maximal de l'assurance-emploi pour les parents admissibles ou les tuteurs légaux de mineurs (âgés de moins de 18 ans) atteints d'une maladie ou d'une blessure qui menace leur vie. Le projet s'est terminé dans le respect du budget et du calendrier, mais la portée a bifurqué du concept initial.

CNP 2011 d'EDSC (14-7582-002) : Grâce au système de la Classification nationale des professions (CNP) 2011, le Ministère peut désormais prendre le pouls du marché du travail au Canada en étant mieux à même de partager l'information relative à l'assurance-emploi avec Statistique Canada, et de recueillir des données à partir de leur enquête mensuelle sur la population active. En outre, le système mis à jour permettra d'apporter plus fréquemment les changements exigés par le Programme des travailleurs étrangers temporaires (PTET). Le projet s'est terminé dans le respect du budget, selon la portée initialement planifiée, mais n'a pas respecté le calendrier initialement planifié.

Demande de pension de retraite du Régime de pensions du Canada (14-9010-003) :

Afin d'offrir plus d'options aux clients et de réaliser des gains efficaces dans le traitement des demandes, le processus de traitement des demandes de pensions de retraite au titre du Régime de pensions du Canada (RPC) a été enchâssé dans le système MDSC. L'achèvement de ce projet permet maintenant aux clients de gérer eux-mêmes leurs rentes de retraite au moyen de leur portail MDSC. En outre, le délai de soumission des demandes a été réduit, car une fois qu'une demande est soumise en ligne, elle est instantanément acheminée pour un traitement et une adjudication automatiques. Enfin, on a réussi à réduire les tâches administratives et les manipulations des documents, de sorte qu'il a été possible de consacrer des ressources aux cas plus complexes, ce qui a incidemment contribué à réduire les arrérages de traitement. Le projet s'est terminé dans le respect du calendrier, selon la portée initialement planifiée, mais le budget a été dépassé.

Amélioration du service à la clientèle et automatisation de l'assurance-emploi

(14-9010-017) : L'achèvement de ce projet a permis au Ministère d'améliorer les outils automatisés et d'intégrer les améliorations au système afin d'améliorer les processus relatifs à l'assurance-emploi, déployer le système et réaliser des gains d'efficacité en matière de service. Ces outils et structures de soutien ont à leur tour amélioré le service pour les Canadiens et réduit les coûts de traitement assumés par le Ministère. Le projet s'est terminé dans le respect du budget et du calendrier, mais une partie de la portée a bifurqué du concept initial.

Programme de protection des salariés (16-9010-002) : Des mises à jour ont été apportées au système de présentation des demandes au titre du Programme de protection des salariés, par l'entremise du Système interactif de recherche des faits (SIRF), au Système commun pour les subventions et les contributions (SCSC) et aux formulaires de demande papier. Ces changements ont amélioré l'expérience de l'utilisateur et le service pour les clients, ainsi que le traitement opérationnel, y compris pour ce qui est de la réduction des processus papier. Avant cette mise à jour, les clients recevaient un questionnaire sur support papier qu'ils devaient retourner par la poste une fois celui-ci dûment rempli. Le processus est maintenant automatisé pour améliorer la prestation des services. Le projet s'est terminé dans le respect du calendrier, selon la portée initialement planifiée, mais le budget a été dépassé.

Assurance-emploi pour les travailleurs vulnérables (16-9010-006) : Le budget de 2016 prévoyait une approche progressive pour améliorer la sécurité économique et sociale des Canadiens en renouvelant et en renforçant le programme d'assurance-emploi, tout en déployant des solutions hâtives à l'appui des engagements pris dans la plateforme. Le projet prévoyait des mesures immédiates et des modifications temporaires à l'appui des travailleurs vulnérables dans des régions économiques particulières, spécialement touchées par la chute du prix des denrées. Les changements et les améliorations apportées au système technologique utilisé pour verser les prestations ont été mis en œuvre et les engagements budgétaires ont été respectés afin de s'assurer que les mesures améliorées étaient mises à la disposition des Canadiens. Le projet s'est terminé dans le respect du budget, selon la portée initialement planifiée, mais a été livré en retard.

Adoption du numéro d'entreprise (16-9125-011) : Un service d'interrogation fondé sur le Web pour accéder aux bases de données sur les numéros d'entreprise de l'Agence du revenu du Canada a été développé et déployé dans le cadre d'un projet pilote par le programme Guichet-Emplois. La mise en œuvre de ce projet entraîne des retombées positives pour les clients, car l'information est cohérente par rapport à celle détenue par d'autres ministères du gouvernement du Canada, provinces et territoires. En outre, tous les secteurs de programme jouiront d'un degré d'assurance plus élevé quant à l'identité de l'entreprise et des représentants avec qui ils interagissent. Par ailleurs, les entreprises constateront que cela réduit leur fardeau de prouver l'identité de leur entreprise auprès de plusieurs secteurs dans le cadre de divers processus. L'utilisation continue de cette solution augmentera les gains d'efficacité, réduira les frais de fonctionnement et améliorera les services aux entreprises. Le projet s'est terminé dans le respect du budget et du calendrier, selon la portée initialement planifiée.

Investissements dans les actifs

Historique des dépenses dans la catégorie Biens immobiliers (locaux)

Depuis le dernier plan d'investissement, EDSC a réussi à réduire son empreinte immobilière de 12 %, soit de 679 200 à 603 300 m² louables, ce qui inclut les locaux du Programme de passeport maintenant géré par EDSC. Si l'on inclut uniquement les locaux financés par le Programme national d'aménagement des locaux (PNL), la réduction est équivalente à 17 %. Celle-ci est en partie attribuable à la stratégie de consolidation des locaux à long terme d'EDSC. Au cours des trois derniers exercices, l'investissement moyen d'EDSC se chiffrait à 22,7 millions de dollars par année, en excluant le loyer, soit une somme très près du montant prévu dans le dernier Plan ministériel d'investissement (22,1 millions de dollars). Ces sommes comprennent aussi le mobilier

acheté pour les biens immobiliers, qui représentent environ 5 à 15 millions de dollars par année pour l'ensemble des investissements dans les biens immobiliers (locaux); l'investissement dans les travaux d'aménagement ou de rénovation et de construction varie de 10 millions de dollars à 20 millions de dollars par année. En plus du mobilier de la construction, EDSC travaille en partenariat avec Services partagés Canada (SPC) pour l'installation de services réseau dans tous les locaux d'EDSC. Le modèle d'affaires de SPC demeure en évolution, et les coûts récupérés par le Ministère varient de 2 millions de dollars à 5 millions de dollars pour une année donnée.

Les projets immobiliers appuient la réalisation des priorités pangouvernementales fédérales et s'ajoutent aux investissements réguliers dans le cadre du cycle de vie; cet investissement permet au Ministère de répondre en temps voulu à plusieurs initiatives, y compris aux projets prévus dans le budget de 2016 pour soutenir une augmentation des effectifs dans les centres de traitement et les centres d'appels; l'aménagement des aéroports de Montréal et de Toronto pour accueillir les nouveaux réfugiés syriens et l'aménagement des locaux d'EDSC pour qu'ils soient utilisés par Services publics et Approvisionnement Canada (SPAC) comme site additionnel à l'appui de la charge accrue rattachée au système Phénix.

Tableau 27 : Locaux, 2015-2016 à 2017-2018

(M\$)	2015-2016	2016-2017	2017-2018
Loyer*	188,6 \$	188,0 \$	175,8 \$
Investissement dans les biens immobiliers	18,4 \$	21,5 \$	28,9 \$
<i>Du plan d'investissement précédent</i>	14,4 \$	25,9 \$	25,9 \$

* Inclut environ 2 millions de dollars en sommes récupérées auprès d'autres ministères gouvernementaux

* Les totaux ont été arrondis.

Historique des dépenses dans les technologies de l'information

De 2015-2016 à 2017-2018, le Ministère a dépensé une moyenne annuelle de 36,16 millions de dollars dans les actifs des technologies de l'information (TI), ce qui est beaucoup plus que le montant prévu dans le dernier Plan ministériel d'investissement (22,17 millions de dollars). Cet écart peut être attribué à une augmentation des coûts du matériel tributaire d'un changement dans le ratio des appareils mobiles ou ordinateurs portatifs par employé et au fait que les tablettes sont plus dispendieuses que les ordinateurs de bureau. En outre, on a observé des augmentations importantes des frais d'entretien des logiciels attribuables aux contrats signés avec de grands fournisseurs comme Oracle, Microsoft et Unisys, qui n'avaient pas été prévues dans le Plan ministériel d'investissement précédent. Par ailleurs, l'inflation générale a aussi contribué à la hausse des coûts – les prix du matériel ont augmenté de 30 % par

comparaison à ce qu'ils étaient il y a quelques années, et les prix des logiciels connaissent habituellement une augmentation annuelle de 2 à 5 %.

Tableau 28 : Actifs de TI, 2015-2016 à 2017-2018

Type d'investissement (M\$)	2015-2016	2016-2017	2017-2018
Matériel (ordinateurs de bureau, ordinateurs portatifs, PASC)	10,10 \$	8,58 \$	8,75 \$
Achats de logiciels	1,40 \$	0,04 \$	0,30 \$
Entretien du matériel/des logiciels	22,90 \$	25,66 \$	28,98 \$
Total	34,40 \$	34,28 \$	38,03 \$
<i>Plan d'investissement précédent</i>	<i>22,17 \$</i>	<i>22,17 \$</i>	<i>22,17 \$</i>

* Les totaux ont été arrondis

Historique des dépenses dans le parc automobile

En 2015-2016, une somme totale de 0,43 million de dollars a été dépensée pour le parc automobile, y compris pour le carburant et l'entretien, ce qui représente une réduction par rapport aux estimations du dernier Plan de 0,53 million de dollars par année.

En 2016-2017, le total s'élevait à 0,403 million de dollars, mais les coûts du carburant et d'entretien étaient anormalement faibles. Les coûts rattachés au carburant et aux véhicules devraient augmenter en 2017-2018.

Bien que le coût moyen par véhicule ait augmenté par rapport aux estimations du Plan précédent, les produits de la vente des plus vieux véhicules ont aussi augmenté. En outre, le Ministère a réduit le nombre de ses véhicules 4x4 et a augmenté le nombre de ses véhicules hybrides, ce qui a entraîné une diminution des coûts de carburant et d'entretien et incidemment réduit les coûts globaux du parc automobile par rapport à ce qui était prévu.

Tableau 29 : Parc automobile, 2015-2016 à 2017-2018

Type d'investissement (M\$)	2015-2016	2016-2017	2017-2018
Véhicules remplacés	16	16	15
Coût	0,38 \$	0,342 \$	0,348 \$
Carte ARI du parc automobile		0,009	0,010 \$
Revenu	(0,08 \$)	(0,027 \$)	(0,030 \$)*
Revenu de l'année précédente	(0,12 \$)	(0,080 \$)	(0,088 \$)*
Montant net pour le budget du parc		0,244 \$	0,240 \$
Carburant et entretien	0,25 \$	0,159 \$	0,240 \$
Total	0,43 \$	0,403 \$	0,48 \$
<i>Plan d'investissement précédent</i>	<i>0,53 \$</i>	<i>0,53 \$</i>	<i>0,53 \$</i>

* Les totaux ont été arrondis.

* Revenu prévu ou réel dépensé à ce jour.

ANNEXE B – PROJETS D'INVESTISSEMENT

Programme politique

Numéro du projet	Nom du projet	Description du projet	État	Prés. au CI	Axé sur les	Plan des risques	Stratégie d'approvisionnement	Date de début	Date de fin	Priorité du GC	Priorité stratégique	Coût pour la durée de vie du projet	2018-2019	2019-2020	2020-2021	2021-2022	2022-2023	Exercices futurs
201600016	Amélioration du Régime de pensions du Canada (RPC)	Bien que tous les travailleurs canadiens couverts par le volet principal du RPC profiteront de ce projet, ce dernier vise surtout les Canadiens de la classe moyenne. Il permettra d'hausser le montant des prestations de retraite, qui passeront du quart des gains admissibles au tiers, du premier dollar gagné à un seuil de revenus plus élevé. Le montant maximal des revenus donnant droit au RPC augmentera de 14 %, ce qui devrait s'élever à environ 82 700 \$ en 2025. Ce projet constitue la plus grande amélioration relative aux résultats de la pension pour les ménages à revenu modeste/moyen, car les prestations accrues du RPC augmenteront selon la gamme complète des revenus.	Nouveau	N	N	O	Des stratégies d'approvisionnement sont indiquées pour chaque exigence dans le Plan d'approvisionnement de projet	2016-04-01	2025-08-20	Classe moyenne forte	7	32,835,181	9,820,374	9,661,698	4,941,230	639,809	2,480,733	3,490,144
201600026	Mesures d'assurance-emploi – Budget 2017	Ce projet mettra en œuvre une politique et des procédures de soutien nouvelles visant une approche modifiée des engagements à l'égard des aidants naturels qui aurait pour effet de fournir des prestations d'assurance-emploi à un plus grand nombre d'aidants naturels grâce à l'adoption d'une nouvelle prestation indemnité pour soins médicaux de 15 semaines et d'instaurer une prestation d'assurance-emploi pour parents d'enfants gravement malades plus inclusive disponible à tout membre de la famille, qui serait renommée Prestation indemnité pour soins médicaux pour enfants.	Nouveau	O	N	O	Des stratégies d'approvisionnement sont indiquées pour chaque exigence dans le Plan d'approvisionnement de projet	2017-08-21	2018-11-05	Classe moyenne forte	3	11,928,657	2,213,436	-	-			
14-7400-007	Programme canadien de prêts aux étudiants (PCPE) - Réapprovisionnement de services en ligne	Actuellement, la grande majorité des données dont dispose le PCPE et qui sont nécessaires à son administration sont conservées sur les systèmes d'une tierce partie. L'initiative de réapprovisionnement est l'occasion d'intégrer d'autres données, de simplifier les processus pour accroître l'efficacité et de réduire les doubles emplois. Elle permet aussi de tirer parti de l'externalisation pour relever des défis existants et continus avec ces systèmes et le processus de validation manuelle de l'identité, en consultation avec la direction du PCPE et les autorités de TI et d'approvisionnement du Ministère.	Existant	N	O	O	Des stratégies d'approvisionnement sont indiquées pour chaque exigence dans le Plan d'approvisionnement de projet	2013-10-01	2019-04-30	Emplois et innovation	6	2,702,768	472,368	7,534	-			
14-7400-012	Programme canadien de prêts aux étudiants (PCPE) - Prêt canadien aux apprentis	Ce projet nécessitera des changements au système du Programme canadien de prêts aux apprentis, ainsi qu'un réapprovisionnement de fournisseur de services. Le Plan d'action économique 2014 propose de créer le Prêt canadien aux apprentis, qui offrira des prêts sans intérêts pour aider les apprentis inscrits à financer leur formation.	Existant	N	O	O	Des stratégies d'approvisionnement sont indiquées pour chaque exigence dans le Plan d'approvisionnement de projet	2014-04-01	2018-02-28	Emplois et innovation	6	6,695,936	-	-	-			
14-7582-006	Système relatif aux travailleurs étrangers temporaires et améliorations au Service Web 2.0	Ce projet vise à effectuer les mises à jour requises aux deux principales applications Web du Programme des travailleurs étrangers temporaires : le Système relatif aux travailleurs étrangers temporaires, soit la base administrative du programme; et le Service Web relatif aux travailleurs étrangers temporaires, soit l'application Web accessible au public.	Existant	N	O	O	Des stratégies d'approvisionnement sont indiquées pour chaque exigence dans le Plan d'approvisionnement de projet	2014-04-01	2018-03-30	Emplois et innovation	3	6,191,297	-	-	-			

Note : Les coûts sont en dollar.

Numéro du projet	Nom du projet	Description du projet	État	Prés. au CT	Axé sur les	Plan des risques	Stratégie d'approvisionnement	Date de début	Date de fin	Priorité du GC	Priorité stratégique	Coût pour la durée de vie du projet	2018-2019	2019-2020	2020-2021	2021-2022	2022-2023	Exercices futurs
16-9125-002	Entrées et Sorties	Ce projet vise à informatiser la réception de données biographiques sur les entrées et sorties provenant de l'Agence des services frontaliers du Canada (ASFC), ainsi que le couplage de donnée afin de retenir seulement les informations des clients d'EDSC. Les données seront ensuite utilisées pour générer des enquêtes d'AE et de SV.	Existant	O	O	O	Des stratégies d'approvisionnement sont indiquées pour chaque exigence dans le Plan d'approvisionnement de projet	2016-04-01	2019-06-18	Services et opérations du gouvernement	6	1,393,411	1,229,568	12,042	-			
201600025	Projet Époux	Ce projet mettra à jour le système, les processus opérationnels et les documents actuels du Programme canadien pour l'épargne-études pour harmoniser les exigences opérationnelles avec les modifications législatives visant à réduire le fardeau administratif des demandes de montants supplémentaires au titre de la Subvention canadienne pour l'épargne-études et du Bon d'études canadien, afin de faciliter les demandes et d'accroître la participation.	Nouveau	N	O	O	S/O (mineur)	2017-04-02	2018-11-01	Classe moyenne forte	4	630,756	230,009	-	-			
201700014	Programme canadien pour l'épargne-études (PCEE) - Regroupement des services à la naissance avec l'Ontario	Ce projet consiste à collaborer avec le gouvernement de l'Ontario pour rendre les études postsecondaires plus accessibles aux étudiants de familles à faible et à moyen revenu en élargissant les services d'enregistrement des naissances de Service Ontario. Ainsi, les nouveaux parents qui demandent un acte de naissance et un NAS seront informés de l'épargne-études et, s'ils manifestent leur intérêt, leurs données seront transmises à l'établissement financier de leur choix pour le processus lié au REEE.	Nouveau	N	O	À déterminer	À déterminer	2017-05-31	2018-07-25	Classe moyenne forte	4	268,024	4,359	-	-			
201700003	Solution intérimaire pour le Registre d'assurance sociale (RAS) concernant l'identité sexuelle	Ce projet vise à établir une solution intérimaire pour modifier les documents destinés à la clientèle de façon à ajouter un troisième choix de sexe dans les demandes de NAS. Il entraînera une modification immédiate du système NAS/IAS, pour que les clients puissent sélectionner une troisième catégorie ou choisir de ne pas divulguer leur sexe.	Nouveau	N	O	À déterminer	S/O (petit)	2017-04-13	2018-03-30	Services et opérations du gouvernement	3	45,050						
201700012	Changement de politiques touchant les Programmes de retour des résidents canadiens	Ce projet vise à mettre à jour les systèmes d'intégrité à la lumière des modifications apportées à la politique d'adjudication pour les problèmes d'assurance-emploi hors Canada. Le changement résulte de la décision rendue par la Cour d'appel fédérale dans l'affaire de Denise Picard.	Nouveau	N	N	À déterminer	S/O (petit)	2017-06-20	2018-03-30	Gouvernement juste et ouvert	3	31,308	-	-	-			
201700015	Programme d'urgence d'aide liée aux conditions des glaces	Ce projet de partenariat avec Pêches et Océans Canada vise à offrir une assistance d'urgence à environ 3 800 pêcheurs qui ne sont pas en mesure de pêcher en raison des conditions extrêmes des glaces à Terre-Neuve-et-Labrador et au Québec qui retardent le début de la saison de pêche. EDSC a pour rôle de recevoir les demandes, de fournir un soutien général et de recommander l'admissibilité à Pêches et Océans Canada, puis d'utiliser le Système commun pour les subventions et les contributions (SCSC) afin de verser les prestations aux pêcheurs admissibles.	Nouveau	N	N	À déterminer	S/O (petit)	2017-06-07	À déterminer	Classe moyenne forte	3	21,426						
15-7582-006	Sites Web de la Mobilité de la main-d'œuvre et de la Reconnaissance des titres de compétences étrangers	Ce projet consiste à développer le portail de la mobilité de la main-d'œuvre et de reconnaissance des diplômes étrangers.	Existant	N	O	O	S/O (petit)	2015-04-01	2018-09-30	Emplois et innovation	3	184,363	24,300					

Note : Les coûts sont en dollar.

Numéro du projet	Nom du projet	Description du projet	État	Prés. au CT	Axé sur les TI	Plan des risques	Stratégie d'approvisionnement	Date de début	Date de fin	Priorité du GC	Priorité stratégique	Coût pour la durée de vie du projet	2018-2019	2019-2020	2020-2021	2021-2022	2022-2023	Exercices futurs	
201600021	Mise à jour annuelle des subventions aux apprentis selon les politiques	Ce projet vise à améliorer les systèmes appuyant le Programme de subventions aux apprentis pour qu'ils respectent les règlements provinciaux et territoriaux en pleine évolution. Il implique l'adaptation au changement de nom de l'organe ontarien qui gouverne les stages en créant l'exigence consistant à modifier les formulaires, les politiques et les systèmes suivant ces changements.	Nouveau	N	N	À déterminer	S/O (petit)	2017-06-06	2018-03-30	Services et opérations du gouvernement	4	25,000	-	-	-	-	-	-	-
Total												62,953,177	13,994,414	9,681,274	4,941,230	639,809	2,480,733	3,490,144	

Réponse aux risques

Numéro du projet	Nom du projet	Description du projet	État	Prés. au CT	Axé sur les TI	Plan des risques	Stratégie d'approvisionnement	Date de début	Date de fin	Priorité du GC	Priorité stratégique	Coût pour la durée de vie du projet	2018-2019	2019-2020	2020-2021	2021-2022	2022-2023	Exercices futurs	
12-9010-005	Solution d'imagerie pour l'ensemble de l'organisation - Phase 3 (Mise en œuvre) (anciennement Solution d'imagerie à l'échelle du portefeuille - Phase 3)	Ce projet constitue une initiative de collaboration entre 14 secteurs de programmes internes et vise à concevoir une solution d'imagerie pour répondre aux exigences opérationnelles du point de vue de l'entreposage et des processus.	Existant	N	O	O	Des stratégies d'approvisionnement sont indiquées pour chaque exigence dans le Plan d'approvisionnement de projet	2014-09-05	2018-03-05	Services et opérations du gouvernement	14	7,178,008	-	-	-	-	-	-	-
15-9010-008	Système provisoire de la charge de travail relative aux pensions (SPCTP)	Les programmes du RPC et de la SV ne disposent pas actuellement d'un outil complet de gestion de la charge de travail. Au moyen du Système de distribution de l'inventaire des activités (SDIA), les régions ne sont pas en mesure de suivre et de gérer leurs tâches en temps réel. Au moyen de l'outil de gestion des relations-clients de Microsoft Dynamics, le Ministère implantera le SPCTP.	Existant	N	O	O	Des stratégies d'approvisionnement sont indiquées pour chaque exigence dans le Plan d'approvisionnement de projet	2015-12-15	2019-02-28	Services et opérations du gouvernement	8	3,875,114	14,446	-	-	-	-	-	-
16-9008-001	Prix bénévolat Canada	Le système en ligne d'évaluation et de mise en nomination pour le Prix du Premier ministre pour le bénévolat a été terminé en 2012. Il visait à répondre aux exigences immédiates des processus d'évaluation et de mise en nomination. Améliorer l'application en ligne implique l'ajout de fonctionnalités pour augmenter l'accessibilité et la production des données en direct pour les intervenants externes, ainsi que d'une fonctionnalité de rapports et de filtres pour améliorer la satisfaction des utilisateurs et leur participation continue, réduire les erreurs humaines et fournir un accès en temps opportun aux données pour planifier et prendre des décisions.	Existant	N	O	O	Des stratégies d'approvisionnement sont indiquées pour chaque exigence dans le Plan d'approvisionnement de projet	2016-04-18	2019-04-16	Services et opérations du gouvernement	5	2,937,429	1,380,909	301,797	-	-	-	-	-
16-9125-008	Système de gestion des urgences	Ce projet vise à créer une seule source fiable d'information sur les urgences (gestion des urgences, évacuation, continuité des opérations et des services TI), à partir des bases de données ministérielles existantes.	Existant	N	O	O	Plan d'approvisionnement en cours d'élaboration	2015-10-20	2019-11-28	Services et opérations du gouvernement	10	1,555,244	615,986	626,598	-	-	-	-	-

Note : Les coûts sont en dollar.

Numéro du projet	Nom du projet	Description du projet	État2	Prés. au CT	Axé sur les TI	Plan des risques	Stratégie d'approvisionnement	Date de début	Date de fin	Priorité du GC	Priorité stratégique	Coût pour la durée de vie du projet	2018-2019	2019-2020	2020-2021	2021-2022	2022-2023	Exercices futurs	
16-7498-002	Amélioration de la prestation des services en personne	Ce projet réalisera l'entretien et des améliorations nécessaires aux technologies et processus actuellement utilisés pour le mode de prestation en personne. Ces changements aideront l'organisation à rester à jour à l'égard des attentes des clients et de nos besoins croissants en matière de collecte de données complètes concernant le rendement des services.	Nouveau	N	O	O	Des stratégies d'approvisionnement sont indiquées pour chaque exigence dans le Plan d'approvisionnement de projet	2016-09-01	2019-12-16	Services et opérations du gouvernement	5	2,201,841	826,278	630,125	-				
201600014	Solution intérimaire de plateforme du centre d'appel pour le 1 800 O-Canada	Ce projet réalisera la migration du service 1 800 O-Canada, y compris le Plan fédéral d'intervention d'urgence, vers une solution provisoire afin de remplacer les technologies à risque utilisées actuellement, qui ont atteint leur fin de vie et sont sans soutien depuis décembre 2011.	Nouveau	N	N	O	S/O (mineur)	2017-02-20	2018-03-30	Services et opérations du gouvernement	8	939,958	-	-	-				
201700026	Module de saisie du relevé d'emploi	Ce projet vise à apporter des changements au Module de saisie du relevé d'emploi (MSRE) en vue de la saisie des données pour la copie 2. Actuellement, cette opération est effectuée par une tierce partie. Or, l'entente touche à sa fin. Il s'agirait d'une solution intérimaire, en attendant la soumission d'une nouvelle demande de propositions pour un contrat de services de saisie des données.	Nouveau	N	O	S/O (petit)	S/O (petit)	2017-08-28	2018-03-30	Services et opérations du gouvernement	13	19,648							
Total												18,707,242	2,837,619	1,558,520	-	-	-	-	-

Transformation stratégique

Numéro du projet	Nom du projet	Description du projet	État2	Prés. au CT	Axé sur les TI	Plan des risques	Stratégie d'approvisionnement	Date de début	Date de fin	Priorité du GC	Priorité stratégique	Coût pour la durée de vie du projet	2018-2019	2019-2020	2020-2021	2021-2022	2022-2023	Exercices futurs	
201700001	Validation de principe du CNC : projet pilote avec la Nouvelle-Écosse	Le Carrefour numérique canadien est un outil clé pour les services numériques au sein du gouvernement du Canada : il soutient une approche pangouvernementale pour la validation de l'identité. Le Carrefour numérique canadien cherche à réaliser deux projets pilotes avec la Nouvelle-Écosse pour faire la démonstration de sa valeur opérationnelle aux autres administrations, lui permettant ainsi de jouer un rôle clé en faisant en sorte qu'une plus grande priorité soit accordée à la gestion de l'identité dans l'ensemble du Canada et en persuadant les autres provinces et territoires de participer à cette initiative. Les projets pilotes vont : 1) éliminer le besoin pour les provinces et territoires d'avoir recours à une tierce partie pour la vérification; 2) éliminer le besoin d'une interruption dans le service (actuellement, les citoyens peuvent attendre 10 jours que leur identité soit validée).	Nouveau	N	O	O	Des stratégies d'approvisionnement sont indiquées pour chaque exigence dans le Plan d'approvisionnement de projet	2017-09-18	2018-12-04	Services et opérations du gouvernement	5	1,892,753	1,032,436	-	-				

Note : Les coûts sont en dollar.

Numéro du projet	Nom du projet	Description du projet	État2	Prés. au CT	Axé sur les TI	Plan des risques	Stratégie d'approvisionnement	Date de début	Date de fin	Priorité du GC	Priorité stratégique	Coût pour la durée de vie du projet	2018-2019	2019-2020	2020-2021	2021-2022	2022-2023	Exercices futurs	
201700017	Modernisation du versement des prestations (MVP)	Le programme de MVP, qui ciblera d'abord l'assurance-emploi et s'étendra ensuite au RPC et à la SV, transformera la façon dont sont exécutés les programmes de prestations. Grâce à des investissements dans la restructuration des processus opérationnels, le renouvellement des suites technologiques et la simplification des politiques, le projet de MVP aidera à respecter les engagements visant à simplifier les demandes, à réduire les temps d'attente pour les Canadiens qui accèdent aux programmes de prestations offerts par Service Canada, et à accroître la capacité d'EDSC de respecter les normes de service. De plus, ce programme permettra d'accroître l'efficacité opérationnelle et la souplesse du Ministère, qui pourra ainsi mieux répondre aux besoins des clients en constante évolution. L'initiative de MVP à long terme, divisée en plusieurs étapes, rendra la prochaine génération de procédés de traitement des prestations capable de répondre aux attentes dynamiques des clients et aux changements touchant les contextes commercial et économique. Ce ci est le planification de la phase 1	Nouveau	O	O	O	Plan d'approvisionnement en cours d'élaboration	2017-10-05	2019-03-31	Emplois et innovation	5	21,870,515	13,104,577	-	-				
201700018	Plan de transformation des services (PTS)	Projets pour soutenir le plan pluriannuel de transformation du Ministère.	Nouveau	N	O	O	Plan d'approvisionnement en cours d'élaboration	2018-02-05	2019-04-30	Services et opérations du gouvernement	5	25,926,571	16,466,298	2,202,017	-	-	-		
11-9001-001	Modernisation du Programme de subventions et de contributions	L'objectif général de l'initiative de modernisation des subventions et des contributions est d'améliorer l'expérience de l'intervenant dans ses interactions avec EDSC dans un contexte de subvention et de contribution. Les travaux ont été divisés en deux volets : l'exécution de programme et l'administration de programme. L'exécution de programme porte sur des services progressifs multimodaux, centrés sur le bénéficiaire, un portail/site Web d'information sur les subventions et les contributions qui permet d'effectuer des opérations en ligne et de fournir du soutien à valeur ajoutée au bénéficiaire. L'administration de programme porte sur des formulaires standards, des processus opérationnels simplifiés et la gestion judicieuse des risques.	Existant	N	O	O	Des stratégies d'approvisionnement sont indiquées pour chaque exigence dans le Plan d'approvisionnement de projet	2010-05-03	2018-03-26	Services et opérations du gouvernement	5	12,970,984							
12-9010-012	Stratégie d'amélioration des services de la Sécurité de la vieillesse (SV) / et de la Sécurité de revenu garanti (SRG)	La Stratégie d'amélioration des services de la SV d'EDSC vise à moderniser l'exécution du programme de la Sécurité de la vieillesse en améliorant les services offerts aux personnes âgées admissibles, y compris celles qui ont un faible revenu, tout en réalisant des économies dans le traitement des prestations.	Existant	O	O	O	Des stratégies d'approvisionnement sont indiquées pour chaque exigence dans le Plan d'approvisionnement de projet	2013-09-01	2020-01-18	Services et opérations du gouvernement	6	60,908,080	23,001,852	1,312,658	-				
13-9010-001	Solution d'hébergement des centres de contact (anciennement Renouvellement de la technologie des centres d'appels)	Dans le cadre de son mandat, SPC compte offrir une solution d'hébergement à l'échelle du gouvernement axée sur les services pour remplacer les nombreuses technologies de centre de contact qui existent aujourd'hui, y compris celles d'EDSC. La portée du Renouvellement de la technologie des centres d'appels vise à implanter la solution de services de centre de contact de SPC dans les centres de contact d'EDSC, tel que décrit dans son inventaire des centres d'appels.	Existant	N	O	O	Des stratégies d'approvisionnement sont indiquées pour chaque exigence dans le Plan d'approvisionnement de projet	2013-04-01	2019-08-07	Services et opérations du gouvernement	8	9,073,849	4,520,100	352,285	-				

Note : Les coûts sont en dollar.

Numéro du projet	Nom du projet	Description du projet	État2	Prés. au CT	Axé sur les TI	Plan des risques	Stratégie d'approvisionnement	Date de début	Date de fin	Priorité du GC	Priorité stratégique	Coût pour la durée de vie du projet	2018-2019	2019-2020	2020-2021	2021-2022	2022-2023	Exercices futurs
13-9010-005	Système de gestion de la qualité	La solution de gestion de la qualité augmente la capacité de traitement des données, ce qui permet d'obtenir des données plus raffinées et d'effectuer des analyses plus précises en vue de produire divers rapports et vérifications statistiques. La saisie et l'extraction automatisées des données appuient davantage la demande en études dirigées. La production de rapports électroniques favorisera un paiement sûr et un traitement précis des données et facilitera la gestion et la communication des trop-payés et moins-payés détectés, ainsi que les autres observations, au personnel de traitement et de contrôle de programme.	Existant	N	O	Aucun risque identifié	Des stratégies d'approvisionnement sont indiquées pour chaque exigence dans le Plan d'approvisionnement de projet	2013-06-26	2018-01-29	Services et opérations du gouvernement	14	1,849,958						
14-9010-007	Projet de planification et d'approvisionnement de la modernisation du versement des prestations (MVP)	Ce projet vise à améliorer les services d'AE en transférant le volume aux services électroniques, et en utilisant le mode de prestation le moins cher comportant des processus automatisés pour améliorer la prestation de services et permettre aux clients de prendre leur cas en charge. Cette approche permettra aussi la gestion des gains d'efficacité et des coûts en réduisant les coûts liés à l'introduction de politiques et d'autres changements opérationnels, et de mettre en commun le travail et la capacité à l'échelle du pays. De plus, le projet permettra d'augmenter la capacité du Ministère à s'adapter aux politiques et aux autres changements opérationnels, et d'instaurer plus rapidement des prestations ou des services nouveaux ou révisés.	Existant	N	O	O	Des stratégies d'approvisionnement sont indiquées pour chaque exigence dans le Plan d'approvisionnement de projet	2014-04-01	2018-03-26	Services et opérations du gouvernement	6	12,120,516						
15-7582-001	Gestion d'identité et d'accès pour l'AE - Partie II - Systèmes de données	Ce projet s'appuie sur le projet de modernisation des systèmes pour les ententes sur le développement du marché du travail (EDMT) et vise à fournir aux partenaires provinciaux/territoriaux une seule solution de gestion d'identité et d'accès dans un environnement libre-service contrôlé et sécurisé. Il appuie directement la priorité de la direction générale qui consiste à réorganiser les EDMT.	Existant	N	O	O	Des stratégies d'approvisionnement sont indiquées pour chaque exigence dans le Plan d'approvisionnement de projet	2014-06-02	2019-05-30	Emplois et innovation	5	2,074,169	512,879	64,874	-			
15-8200-003	Système intégré relatif au travail (anciennement Systèmes intégrés du Programme du travail)	Ce projet vise à intégrer les systèmes et les bases de données qui servent actuellement à appuyer la concrétisation du mandat du Programme du travail. Les travaux progressent pour ce qui est d'intégrer et de mettre à jour les systèmes et l'infrastructure technique nécessaires à l'exécution du Programme du travail; néanmoins il est nécessaire de poursuivre le développement de la maintenance des améliorations aux systèmes patrimoniaux actuels. De plus, les améliorations qui faciliteront la migration vers la nouvelle base de données et les systèmes d'entreprise seront en cours.	Existant	N	O	O	Des stratégies d'approvisionnement sont indiquées pour chaque exigence dans le Plan d'approvisionnement de projet	2015-04-01	2020-02-28	Services et opérations du gouvernement	6	18,915,682	5,628,967	5,787,442	-			
15-9001-001	Subventions et contributions 2020 – Expansion de la signature électronique (anciennement Subventions et contributions 2020 - Signature numérique)	Ce projet vise à générer des améliorations à la fonctionnalité du SELSC et du Système commun pour les subventions et les contributions (SCSC) pour tirer parti de la signature électronique dans d'autres phases du cycle de vie du projet.	Existant	N	O	O	Des stratégies d'approvisionnement sont indiquées pour chaque exigence dans le Plan d'approvisionnement de projet	2015-04-01	2018-03-26	Services et opérations du gouvernement	5	2,839,127						

Note : Les coûts sont en dollar.

Numéro du projet	Nom du projet	Description du projet	État2	Prés. au CT	Axé sur les TI	Plan des risques	Stratégie d'approvisionnement	Date de début	Date de fin	Priorité du GC	Priorité stratégique	Coût pour la durée de vie du projet	2018-2019	2019-2020	2020-2021	2021-2022	2022-2023	Exercices futurs	
15-9010-002	Stratégie d'amélioration des services (SAS) du RPC	Ce projet vise à améliorer la prestation et le traitement des services en optimisant les processus opérationnels grâce à l'augmentation des services en ligne, à l'amélioration des processus décisionnels et à la mise à jour des politiques et des procédures. Il vise à améliorer le rendement et les résultats, ainsi que la qualité et l'intégrité des programmes, dans le but d'appuyer l'excellence continue de la gouvernance des programmes.	Existant	N	O	O	Des stratégies d'approvisionnement sont indiquées pour chaque exigence dans le Plan d'approvisionnement de projet	2015-04-01	2019-09-30	Services et opérations du gouvernement	6	42,871,614	19,865,069	12,232,278	-				
16-7498-004	Initiative d'échange de renseignements relatifs au dépôt direct et à l'adresse (IERDDA) Une fois suffit!	Ce projet vise à permettre aux Canadiens de transmettre à tous les ministères fédéraux un changement d'adresse ou l'information sur le dépôt direct en une seule fois est l'amélioration des services la plus demandée dans le cadre des discussions de collaboration de services interministériels. L'investissement proposé vise à effectuer une première étape essentielle à l'atteinte de cet objectif, soit établir un échange d'information entre deux ministères fédéraux importants, l'ARC et EDSC.	Nouveau	N	O	O	Des stratégies d'approvisionnement sont indiquées pour chaque exigence dans le Plan d'approvisionnement de projet	2016-04-18	2019-09-30	Services et opérations du gouvernement	6	10,781,007	3,981,196	2,399,118	20,763				
16-9001-004	Intégration du traitement système dorsal	Ce projet vise à améliorer les capacités de soutien des systèmes existants, en particulier la fonctionnalité des processus des subventions et des contributions, en fournissant une solution en ligne de bout en bout.	Nouveau	N	O	O	Des stratégies d'approvisionnement sont indiquées pour chaque exigence dans le Plan d'approvisionnement de projet	2016-04-18	2018-09-27	Services et opérations du gouvernement	7	2,212,741	646,264	-	-				
16-9125-004	Modernisation de la gestion intégrée des cas (Phase 1)	Ce projet vise à transférer les systèmes existants de gestion des cas de la direction générale des services d'intégrité (DGSI) (Système national d'enquête d'intégrité (SNEI) et Système d'information sur les cas d'enquête majeure et de nature délicate (SICEMND)) vers la nouvelle solution générale approuvée par le gouvernement : MS Dynamics.	Nouveau	N	O	O	Des stratégies d'approvisionnement sont indiquées pour chaque exigence dans le Plan d'approvisionnement de projet	2016-04-18	2018-09-05	Services et opérations du gouvernement	13	3,333,805	1,067,890	-	-				
16-9125-012	Carrefour numérique canadien	Le Carrefour numérique canadien est un outil clé pour les services numériques au sein du gouvernement du Canada : il soutient une approche pangouvernementale pour la validation de l'identité. Le Carrefour numérique canadien cherche à réaliser deux projets pilotes avec la Nouvelle-Écosse pour faire la démonstration de sa valeur opérationnelle aux autres administrations, lui permettant ainsi de jouer un rôle clé en faisant en sorte qu'une plus grande priorité soit accordée à la gestion de l'identité dans l'ensemble du Canada et en persuadant les autres provinces et territoires de participer à cette initiative. Les projets pilotes vont : 1) éliminer le besoin pour les provinces et territoires d'avoir recours à une tierce partie pour la vérification; 2) éliminer le besoin d'une interruption dans le service (actuellement, les citoyens peuvent attendre 10 jours que leur identité soit validée).	Nouveau	N	O	O	Plan d'approvisionnement à fournir	2015-12-01	2019-12-31	Services et opérations du gouvernement	5	3,117,807							

Note : Les coûts sont en dollar.

Numéro du projet	Nom du projet	Description du projet	État2	Prés. au CT	Axé sur les TI	Plan des risques	Stratégie d'approvisionnement	Date de début	Date de fin	Priorité du GC	Priorité stratégique	Coût pour la durée de vie du projet	2018-2019	2019-2020	2020-2021	2021-2022	2022-2023	Exercices futurs
201700020	Examen du modèle d'affaires et contrat de réapprovisionnement pour 1800 O-CANADA	Ce projet vise à réviser et à améliorer le modèle d'affaires existant du 1800 O-Canada et à établir les efforts d'approvisionnement nécessaires. Il donne suite aux recommandations découlant d'un examen réalisé par une tierce partie. Ces recommandations consistent à internaliser les services de gestion du contenu et d'externaliser complètement les opérations du centre d'appels.	Nouveau	N	N	O	À déterminer	2018-01-08	2021-03-20	Services et opérations du gouvernement	8	3,061,177	804,989	1,623,844	64,448			
Total												235,820,355	90,632,517	25,974,516	85,211	-	-	-

Améliorations opérationnelles

Numéro du projet	Nom du projet	Description du projet	État2	Prés. au CT	Axé sur les TI	Plan des risques	Stratégie d'approvisionnement	Date de début	Date de fin	Priorité du GC	Priorité stratégique	Coût pour la durée de vie du projet	2018-2019	2019-2020	2020-2021	2021-2022	2022-2023	Exercices futurs
201600001	Mise à niveau et amélioration de la Solution d'information de gestion de projet	Ce projet vise à mettre à niveau la principale solution de gestion de projet d'EDSC en remplaçant SharePoint 2008 et Project Server 2010 par v2016, avant 2020, date à laquelle le fournisseur cessera de fournir du soutien. V2016 fera l'objet de soutien jusqu'au moins en 2026. Elle est nécessaire pour répondre aux besoins changeants du Ministère et absorber les correctifs de sécurité. Ce projet vise aussi à doter la SIGP de nouvelles capacités pour la production de rapports, notamment sur les programmes, le portefeuille, l'assurance de projet et les bénéfices. L'intégration à d'autres systèmes est aussi requises et visée par la portée (p. ex. MS Dynamics, maSGE).	Nouveau	N	O	O	Plan d'approvisionnement à fournir	2017-10-31	2019-03-04	Services et opérations du gouvernement	10	1,609,677	1,221,227	-	-			
201600007	Guichet-emplois 3.0	Ce projet prolonge le projet en cours Guichet-emplois 2.0 (qui doit prendre fin en mars 2018) et vise à répondre à l'évolution des attentes de programme tout en tirant parti des capacités technologiques modernes maintenant en place. Il vise de nouvelles priorités, comme la Stratégie de service d'EDSC, l'interopérabilité avec d'autres programmes et services, comme les initiatives d'emploi pour les anciens combattants, les Autochtones, les nouveaux arrivants et les personnes handicapées. Il vise aussi le respect des normes ministérielles et celles du Secrétariat du Conseil du Trésor.	Nouveau	N	O	O	Plan d'approvisionnement à fournir	2017-04-11	2022-08-12	Emplois et innovation	3	12,500,658	3,745,437	2,929,820	2,768,199	2,718,200	67,328	
11-8200-002	Formulaires du Programme du travail accessibles par voie électronique	Ce projet vise à appuyer le respect des exigences de production de rapports relatives au Code du travail et la satisfaction des services en répondant à la demande de la clientèle de disposer d'une alternative au support papier qui allège le fardeau de la production de rapports, minimise le recoupement des exigences en la matière et améliore la rapidité et la qualité des services dans leur ensemble. Le projet appuie aussi la surveillance et l'évaluation des situations comportant des risques en milieu de travail et des activités de prévention en simplifiant l'identification des clients et les processus opérationnels dans trois différents volets de rapports.	Existant	N	O	O	Des stratégies d'approvisionnement sont indiquées pour chaque exigence dans le Plan d'approvisionnement de projet	2008-10-08	2018-03-26	Services et opérations du gouvernement	6	5,385,034						

Note : Les coûts sont en dollar.

Numéro du projet	Nom du projet	Description du projet	État	Prés. au CT	Axé sur les TI	Plan des risques	Stratégie d'approvisionnement	Date de début	Date de fin	Priorité du GC	Priorité stratégique	Coût pour la durée de vie du projet	2018-2019	2019-2020	2020-2021	2021-2022	2022-2023	Exercices futurs
12-7582-003	Guichet-emplois 2.0 (anciennement Service de jumelage d'emploi - Guichet-emplois des employeurs)	Ce projet vise à concrétiser l'engagement pris dans le budget de 2014 consistant à concevoir un service amélioré de jumelage d'emploi qui associe des Canadiens disponibles à des emplois offerts grâce à un processus sécurisé d'authentification tout en appuyant d'autres programmes du marché de travail. Ce projet, combiné aux changements apportés au Programme des travailleurs étrangers temporaires, permettra de s'assurer que des Canadiens sont pris en considération en premier pour les emplois offerts. De plus, il améliorera les services du guichet-emplois des employeurs et transformera ce dernier en une plateforme centralisée pour le Canada en vue de fournir en temps opportun aux Canadiens de l'information pertinente sur le marché du travail.	Existant	O	O	O	Des stratégies d'approvisionnement sont indiquées pour chaque exigence dans le Plan d'approvisionnement de projet	2012-11-05	2018-09-13	Emplois et innovation	6	9,719,399	55,179	-	-			
13-9010-006	Projet de stabilisation d'Atrium du Tribunal de la sécurité sociale du Canada (TSS) (anciennement Initiative électronique du TSS)	Ce projet vise à stabiliser, à transitionner et à programmer Atrium comme solution intérimaire en attendant qu'une solution de gestion des cas soit implantée pour le TSS.	Existant	N	N	O	Des stratégies d'approvisionnement sont indiquées pour chaque exigence dans le Plan d'approvisionnement de projet	2014-01-01	2018-03-26	Services et opérations du gouvernement	13	4,011,151	-	-	-			
15-9006-004	Projet de remplacement du Système ministériel des comptes débiteurs (SMCD)	Ce projet consiste à implanter un grand livre auxiliaire de débiteurs/solution de recouvrement en mesure d'interfacer avec de multiples partenaires.	Existant	N	O	O	Des stratégies d'approvisionnement sont indiquées pour chaque exigence dans le Plan d'approvisionnement de projet	2015-12-31	2019-07-16	Services et opérations du gouvernement	13	30,763,316	17,419,484	3,461,674	-			
16-7582-002	Modernisation de la Classification nationale des professions (CNP) 2.0	Ce projet vise à intégrer l'infrastructure de l'application de la CNP avec le bus de service ministériel; à développer une expérience utilisateur plus dynamique et à élaborer un cadre pour que la CNP fasse partie intégrante d'une passerelle d'information sur le marché du travail.	Existant	N	O	O	Des stratégies d'approvisionnement sont indiquées pour chaque exigence dans le Plan d'approvisionnement de projet	2016-04-18	2020-03-07	Classe moyenne forte	3	5,177,236	1,840,133	271,627	-			
16-9006-004	Migration de MaSGE SAP HANA	Ce projet vise à mettre la plateforme de la solution maSGE SAP au niveau de HANA, qui sera conforme aux directives du gouvernement du Canada et aux exigences de maintenance du fournisseur.	Nouveau	N	N	O	Des stratégies d'approvisionnement sont indiquées pour chaque exigence dans le Plan d'approvisionnement de projet	2016-12-12	2018-05-29	Services et opérations du gouvernement	13	7,254,320	1,559,904	-	-			
16-9010-001	Outil de correspondance ministérielle	Ce projet verra à l'acquisition et à l'introduction d'un nouvel outil de correspondance ministérielle qui remplacera le système de correspondance écrite du RPC et de la SV.	Nouveau	N	O	O	Des stratégies d'approvisionnement sont indiquées pour chaque exigence dans le Plan d'approvisionnement de projet	2016-04-18	2018-03-26	Services et opérations du gouvernement	13	892,300	-	-	-			
16-9125-003	Acquisition de SAS® Visual Analytics (VA)	Ce projet vise à acquérir et à implanter le logiciel SAS Visual Analytics pour améliorer les capacités d'exploration des données et la capacité d'utiliser l'analytique pour effectuer les activités de production de rapports et de soutien au renforcement de l'intégrité. Le logiciel facilitera l'accès aux données préprogrammées, ainsi que leur extraction et leur traitement en automatisant davantage le processus et en améliorant son opportunité et son exactitude.	Existant	N	O	O	Des stratégies d'approvisionnement sont indiquées pour chaque exigence dans le Plan d'approvisionnement de projet	2016-01-15	2018-03-09	Services et opérations du gouvernement	10	133,030	-					

Note : Les coûts sont en dollar.

Numéro du projet	Nom du projet	Description du projet	État2	Prés. au CT	Axé sur les TI	Plan des risques	Stratégie d'approvisionnement	Date de début	Date de fin	Priorité du GC	Priorité stratégique	Coût pour la durée de vie du projet	2018-2019	2019-2020	2020-2021	2021-2022	2022-2023	Exercices futurs
16-7582-003	Solution d'affaires pour la visualisation des données	Ce projet vise à développer et à mettre en ligne un portail pour le public vers l'information sur le marché du travail, de façon à extraire de manière dynamique l'information d'une base de données commune et à produire des cartes et des rapports interactifs et personnalisés.	Nouveau	O	O	O	Des stratégies d'approvisionnement sont indiquées pour chaque exigence dans le Plan d'approvisionnement de projet	2016-04-18	2018-10-15	Services et opérations du gouvernement	10	1,632,182	288,394	-	-			
201600017	Améliorations essentielles au système commun pour les subventions et les contributions (SCSC), aux Services en ligne de subventions et de contributions (SELSC) et à Emplois d'été Canada (EEC)	Ce projet vise à mettre à niveau les systèmes existants des subventions et des contributions (SCSC, SELSC, EEC) à la lumière de la modification des politiques et des directives. Chaque année, il faut apporter des modifications législatives au Programme de subventions et de contributions; ce projet vise donc à mettre à jour les systèmes touchés suivant ces changements.	Nouveau	N	O	À déterminer	Plan d'approvisionnement à fournir	2017-04-24	2018-06-29	Services et opérations du gouvernement	5	650,470	250,552	-	-			
15-9125-010	Modernisation du Registre d'assurance sociale - Préplanification seulement	Ce projet vise à établir l'effectif de modernisation du Registre d'assurance sociale, en particulier livrer le plan de modernisation, dont d'éventuelles options d'élaboration et de mise en œuvre d'un outil moderne de gestion de toutes les opérations liées au NAS, ainsi que des évaluations et une recommandation, une analyse de rentabilisation, une charte de projet, la complexité du projet, un plan d'approvisionnement et une évaluation de la complexité et des risques.	Existant	N	O	O	S/O (mineur)	2014-12-05	2018-03-26	Services et opérations du gouvernement	5	154,135	-	-	-			
201700011	Validation papier pour le système commun pour les subventions et les contributions (SCSC)	Ce projet vise à simplifier le processus de validation manuel des demandes de subventions et de contributions qui ne sont pas reçues par l'intermédiaire du SELSC.	Nouveau	N	O	O	Des stratégies d'approvisionnement sont indiquées pour chaque exigence dans le Plan d'approvisionnement de projet	2017-04-24	2019-03-15	Services et opérations du gouvernement	5	715,486	672,820	-	-			
16-9006-003	Gestion des installations assistée par ordinateur (GIAO)	Ce projet vise à mettre à jour le système de gestion des installations assistée par ordinateur (GIAO) pour gérer le portefeuille des biens immobiliers. Les systèmes actuels ne font plus l'objet de maintenance, et le Ministère risque de ne pas répondre à son besoin d'avoir un système de GIAO efficace.	Nouveau	N	O	O	S/O (mineur)	2015-09-15	2018-12-24	Services et opérations du gouvernement	13	369,928	192,505	-	-			
13-9003-001	Migration et consolidation des applications régionales	Ce projet vise à fournir une solution matérielle intérimaire stable pour toutes les applications régionales qui ne sont pas actuellement soutenues par les solutions TI ministérielles afin d'assurer la continuité des opérations requises. Il vise aussi à retirer ou à transférer ces applications régionales vers des applications harmonisées et nationales. De plus, il vise à retirer et déclarer excédentaire le matériel désuet, et à faire le ménage des anciennes structures de fichiers associées à des applications retirées ou transférées.	Existant	N	N	O	S/O (petit)	2014-01-01	2018-03-26	Services et opérations du gouvernement	13	109,997	-	-	-			
15-7400-002	Programme canadien de prêts aux étudiants (PCPE) - Confirmation des numéros d'assurance sociale (NAS) de l'Alberta et du Nouveau-Brunswick	L'Alberta et le Nouveau-Brunswick établiront des ententes de confirmation du NAS entre la Commission de l'AE du Canada et les gouvernements provinciaux pour renforcer l'intégrité et la fiabilité du programme.	Existant	N	O	O	S/O	2015-04-01	2019-01-31	Services et opérations du gouvernement	5	21,651	-	-	-			

Note : Les coûts sont en dollar.

Numéro du projet	Nom du projet	Description du projet	État2	Prés. au CT	Axé sur les TI	Plan des risques	Stratégie d'approvisionnement	Date de début	Date de fin	Priorité du GC	Priorité stratégique	Coût pour la durée de vie du projet	2018-2019	2019-2020	2020-2021	2021-2022	2022-2023	Exercices futurs
16-9006-002	Remplacement de la base de données de vérification pour la Division de l'assurance de la qualité et du contrôle	Ce projet vise à mettre à jour un système désuet qui n'est plus supporté au Ministère. C'est l'occasion d'intégrer et d'harmoniser les processus à ceux d'une autre direction générale du Ministère en automatisant le déroulement du travail et en réduisant le fardeau administratif.	Nouveau	N	O	Aucun risque identifié	S/O (petit)	2016-04-01	À déterminer	Services et opérations du gouvernement	13	-	-	-	-	-	-	-
16-9010-009	Ménage automatisé des comptes du Régime de pensions du Canada (RPC), de la Sécurité de la vieillesse (SV) et des Accord international (AI)	Un certain nombre de comptes inactifs sont associés à des dettes en souffrance considérées comme non recouvrables. Vu leur nombre, il s'agirait d'automatiser la remise et la radiation de ces dettes une fois que les procédures appropriées auront été suivies aux fins d'approbation. De plus, des données doivent être communiquées à l'agence de recouvrement (Agence du revenu du Canada) afin que cette dernière puisse poursuivre le recouvrement pour le Régime de pensions du Canada (RPC) et la Sécurité de la vieillesse (SV) (y compris les trop-payés des accords internationaux inactifs). Le ménage et transfert de données permettra de gérer efficacement les dettes inactives avant l'exécution du recouvrement.	Nouveau	À déterminer	O	O	S/O (petit)	2016-04-01	2018-03-26	Services et opérations du gouvernement	13	83,613	-	-	-	-	-	-
16-9101-001	Solution de gestion des cas juridiques	Ce projet vise à implanter un système de gestion des cas juridiques, comme MS Dynamics, pour centraliser le stockage et l'utilisation de l'information des services juridiques et améliorer les pratiques de gestion de l'information.	Existant	N	O	O	S/O (petit)	2015-11-16	2018-03-26	Services et opérations du gouvernement	13	142,486	-	-	-	-	-	-
16-9125-001	Système de gestion des incidents de sécurité	Ce projet vise à remplacer le traitement manuel par un système centralisé en ligne pour saisir, suivre, consulter, analyser et signaler tous les incidents de sécurité à EDSC. Il permettra une coordination entre les partenaires externes et internes (p. ex. AIPRP, DGIIT, CIC, Santé et sécurité au travail (SST)).	Existant	N	N	O	S/O (petit)	2017-01-23	2018-02-19	Services et opérations du gouvernement	10	293,882	-	-	-	-	-	-
16-9881-001	Base de données des intervenants du portefeuille	Ce projet instaurera une base de données des intervenants qui servira à coordonner l'information sur les intervenants, ainsi que les interactions et le renseignement, et permettra d'honorer les engagements de consultation du Ministère et du gouvernement du Canada.	Nouveau	N	N	O	S/O (petit)	2016-04-01	2018-02-07	Services et opérations du gouvernement	13	68,283	-	-	-	-	-	-
201600023	Maintenance des systèmes du Programme de protection des salariés (PPS)	Ce projet vise à rehausser l'exécution du PPS en améliorant les systèmes qui l'appuient par trois moyens : 1-Contrôle de la qualité des formulaires/lettres : correction des coquilles et des erreurs de traduction; 2-Déroulement des opérations : simplification du traitement des formulaires d'information des fiduciaires; 3-Correction et traitement des erreurs/bogues : les T4A sont envoyés à l'adresse de résidence et non à l'adresse postale.	Nouveau	N	N	O	S/O (petit)	2017-06-21	2018-03-26	Services et opérations du gouvernement	5	25,000	-	-	-	-	-	-
201700021	Mise à jour des critères de sélection du PSIG pour les séances d'information à l'intention des prestataires (SIP)	Ce projet vise à mettre à jour le fichier géomatique et le système touché, et à régler certains problèmes du processus, en ce qui concerne les séances d'information à l'intention des prestataires. La participation à ces séances a chuté, à cause de divers problèmes du système et du processus. Des séances sont annulées en raison du manque de participation, et celles qui ont lieu comme prévu compte peu de participants ou des prestataires qui ne sont pas visés, ce qui occasionne un surcroît d'opérations manuelles.	Nouveau	N	O	S/O (petit)	S/O (petit)	2017-08-28	2018-03-26	Services et opérations du gouvernement	13	34,494	-	-	-	-	-	-
Total												81,747,728	27,245,635	6,663,121	2,768,199	2,718,200	67,328	-

Note : Les coûts sont en dollar.

Gestion du cycle de vie

Numéro du projet	Nom du projet	Description du projet	État2	Prés. au CT	Axé sur les TI	Plan des risques	Stratégie d'approvisionnement	Date de début	Date de fin	Priorité du GC	Priorité stratégique	Coût pour la durée de vie du projet	2018-2019	2019-2020	2020-2021	2021-2022	2022-2023	Exercices futurs	
15-9007-003	Gestion du portefeuille des applications (GPA) - Mise à niveau de systèmes d'exploitation plus vieux	Ce projet vise à superviser et à aider diverses équipes d'applications dans la mise à niveau de leurs solutions de TI et de leurs logiciels commerciaux qui sont touchées par l'arrêt des services de soutien pour MS Windows Server 2003.	Existant	N	O	O	S/O	2015-04-01	2018-04-30	Services et opérations du gouvernement	13	3,805,551	270,223						
16-9007-001	Bureau 2020 d'Emploi et Développement social Canada (EDSC)	Ce projet vise à remplacer les systèmes d'exploitation de Windows 7 par ceux de Windows 10 à l'échelle d'EDSC. Il sera nécessaire de collaborer avec SPC.	Nouveau	N	O	O	Plan d'approvisionnement en cours d'élaboration	2016-04-01	2019-04-15	Services et opérations du gouvernement	13	12,295,409	5,553,099	628,291	-				
16-9007-002	Système ministériel de gestion des paiements (SMGP) - Préparation à l'intégration de nouveaux secteurs d'activités	Cette proposition de projet vise à préparer le Système ministériel de gestion des paiements (SMGP) à l'intégration de tous les programmes d'EDSC, de même qu'à verser les prestations du Régime de pensions du Canada (RPC). Le SMGP est une solution organisationnelle de paiement brut au net indépendante des programmes conçue pour répondre aux exigences de fonctionnalité de paiement essentielle de tous les programmes d'EDSC. La préparation portera sur la migration technique à l'environnement de la plateforme finale, l'affinement du SMGP et la tenue de discussions sur les exigences avec d'autres programmes, et le développement de processus opérationnels de gestion des paiements de l'organisation.	Existant	N	O	O	Des stratégies d'approvisionnement sont indiquées pour chaque exigence dans le Plan d'approvisionnement de projet	2016-01-04	2018-03-26	Services et opérations du gouvernement	13	375,253							
16-9007-003	Gestion du portefeuille des applications (GPA) - Faire mûrir le bus de service ministériel	Le bus de service ministériel a été ajouté à la production le 1er avril 2014 pour fournir des services appuyant le besoin d'intégrer SAP avec les systèmes partenaires à l'interne et à l'externe. Le projet permettra de moderniser la plateforme de services en personne d'EDSC grâce au développement de nouveaux systèmes et procédures.	Nouveau	N	N	O	Plan d'approvisionnement à fournir	2016-04-01	2019-02-08	Services et opérations du gouvernement	13	1,668,806	360,500	-	-				
Total												18,145,019	6,183,822	628,291	-	-	-	-	-

Projets en cours de planification

Numéro du projet	Nom du projet	Description du projet	État2	Prés. au CT	Axé sur les TI	Plan des risques	Stratégie d'approvisionnement	Date de début	Date de fin	Priorité du GC	Priorité stratégique	Coût pour la durée de vie du projet	2018-2019	2019-2020	2020-2021	2021-2022	2022-2023	Exercices futurs
15-9010-009	ePaie	Ce projet introduira une solution ePaie afin que les employeurs et les fournisseurs de services de paie offrent des données sur les salaires en temps réel pour une utilisation par des programmes tels que l'AE. Ce projet développera cette solution et la présentera à un nombre limité d'employeurs en 2019.	Existant		N	O	À déterminer	2016-01-11	2018-06-07	Services et opérations du gouvernement	6		-	-	-			

Note : Les coûts sont en dollar.

Numéro du projet	Nom du projet	Description du projet	État2	Prés. au CT	Axé sur les TI	Plan des risques	Stratégie d'approvisionnement	Date de début	Date de fin	Priorité du GC	Priorité stratégique	Coût pour la durée de vie du projet	2018-2019	2019-2020	2020-2021	2021-2022	2022-2023	Exercices futurs
	Service Transformation Plan (STP) - Medium and Long Term	The Service Transformation Plan (STP) is an extension of the ESDC Service Strategy. The ESDC Service Strategy is focussed on ensuring world-class service delivery enabled by modern technologies to provide more services online and to deliver services in a way that responds to the current and emerging needs of ESDC clients.						2018-2019	2022-2023	Services et opérations du gouvernement	5	127,331,685	9,533,702	27,797,983	30,000,000	30,000,000	30,000,000	
201700038	Système d'information sur les personnes et les familles sans abri (SISA)		Planification									-						
201700039	Mise en œuvre de GCDocs - Phase 1	Ce projet vise à mettre en place l'environnement et la version de production de GCDocs, tout en (se plaçant du point de vue du client de façon coordonnée et en) migrant les données de SharePoint 2010 (vers GCDocs ou SP 2016).	Planification					2018-04-01	2020-03-31			24,300,000	3,600,000	5,800,000	5,800,000	4,800,000	4,300,000	
201700040	Projet phare d'IA pour les services juridiques	Ce projet vise à réduire le temps et le coût de traitement des services juridiques; à prédire les chances de réussite; à développer la capacité et l'expérience d'EDSC en IA; à développer une expertise de la collaboration avec des partenaires externes de transformation en IA.	Planification				S/O (petit)	2018-04-01	2019-03-31			250,000	125,000	125,000				
201700041	Reconstruction de la base de données pour la production de rapports sur le Programme canadien pour l'épargne-études	Cette proposition de projet vise à reconstruire la base de données pour la production de rapports sur le PCEE en vue d'améliorer la recherche, l'analyse et la production de rapports. L'objectif est de faire une utilisation plus efficace et efficiente du temps et des ressources disponibles pour répondre à la demande croissante de production rapports et d'analyse de données (analytique).	Planification					2018-04-01	2020-03-31			5,000,000	1,000,000	4,000,000				
201700013	Gestion des risques de l'entreprise selon l'architecture	L'option recommandée (améliorer l'infrastructure existante du guichet-emplois) coûte plus cher, mais devrait produire plus de bénéfices.	Nouveau									-	-	-	-			
201700010	Dépôt organisationnel pour la gestion de l'information		Nouveau									3,600,000	400,000	1,000,000	1,000,000			
201700008	Outil de référence pour le travail partagé	L'outil d'échange d'information qui est utilisé par la région de Québec et l'administration centrale d'EDSC, et repose sur des comptes publics Outlook, sera retiré dans le cadre du Protocole de gestion de l'information. Ce projet vise à remplacer l'outil afin que l'échange d'information ne soit pas interrompu, de même qu'à moderniser l'outil pour assurer la communication et le traitement des demandes d'assurance-emploi.	Nouveau				S/O (mineur)					409,000	273,000	-	-			
201600013	Modification de l'estimateur d'aide financière aux étudiants (EAFE) selon le Budget 2016	Ce projet vise à faire suite aux commentaires reçus du public (demandeurs), des partenaires provinciaux et du fournisseur de services et à fournir un processus de demande simplifié, convivial et harmonisé. Il vise à réduire le nombre total de données que les demandeurs doivent fournir et à améliorer l'interface utilisateur; référence des mesures dans le Budget fédéral de 2016.	Nouveau									-						
201600015	Préparation en cas de litige		Nouveau									-						
201600018	Adoption du numéro d'entreprise	Ce projet vise à permettre aux programmes destinés à l'industrie de valider l'identité d'une entreprise en temps réel et d'améliorer les Services d'intégrité à l'échelle de l'administration fédérale.	Planification									-						

Note : Les coûts sont en dollar.

Numéro du projet	Nom du projet	Description du projet	État2	Prés. au CT	Axé sur les TI	Plan des risques	Stratégie d'approvisionnement	Date de début	Date de fin	Priorité du GC	Priorité stratégique	Coût pour la durée de vie du projet	2018-2019	2019-2020	2020-2021	2021-2022	2022-2023	Exercices futurs
201600019	Validation conjointe SCT/EDSC de la SCE pour un site Web centralisé de demande d'AIPRP		Planification									-						
201600022	Centre phare Service Canada	Ce projet vise à fait du Centre phare Service Canada une passerelle d'innovation qui aligne les services aux citoyens et les fonctions relatives aux passeports sur des approches à la fine pointe de la technologie, des solutions d'accessibilité et d'adaptation, ainsi que des méthodes novatrices, en vue d'améliorer la prestation des services offerts à la population canadienne.	Planification				S/O (petit)	2018-04-01	2020-03-31			250,000	125,000	125,000				
201600012	Améliorations opérationnelles à la SCE et légères améliorations de sécurité	Ce projet vise à améliorer la Solution de cyberauthentification de l'entreprise (SCE) pour mieux appuyer les fonctions d'inscription et d'authentification. La SCE vise à uniformiser la validation de l'identité, peu importe l'avenue, voire l'administration, au moyen d'une approche axée sur la gestion des risques et orientée client.	Clos									-						
201700002	EDSC – Validation de principe du CNC : projet pilote avec l'Alberta	Ce projet vise à collaborer avec l'Alberta pour démontrer la valeur opérationnelle du CNC pour les autres administrations. Le projet pilote proposé est la deuxième initiative qu'EDSC entreprend relativement au CNC (voir le projet 201700001). Ce projet vise concrètement à traiter le problème de dédoublement des authentifiants pour les étudiants de l'Alberta en permettant à ces derniers de participer au Programme canadien de prêts aux étudiants grâce à MyAlbertaDigitalID/Verify credential (c.-à-d. que les authentifiants provinciaux seront considérés comme des équivalents des authentifiants fédéraux, p. ex. la CléGC et Secure Key). Ainsi, ils n'auront plus à créer et à utiliser deux authentifiants différents pour les prêts d'études et autre aide financière.	Nouveau									-						
201700005	Données d'imputabilité pour les ententes de développement d'entrepôt		Nouveau									-						
201700006	Admissibilité élargie à l'AE, partie II, selon le versement des cotisations		Nouveau									-						
201700009	Plateforme d'apprentissage en ligne		Nouveau									-						
201700016	Projet de liens relatifs aux données de l'état civil avec les Territoires du Nord-Ouest, le Yukon et le Nunavut		Planification					2018-04-01	À déterminer			1,000,000	1,000,000					
201700019	Projet d'amélioration des services de courriel à moyen terme		Nouveau									-						
201700024	Mesures appuyant l'apprentissage continu	À déterminer	Planification					2018-04-01	2019-03-31			3,500,000	1,000,000	2,500,000				

Note : Les coûts sont en dollar.

Numéro du projet	Nom du projet	Description du projet	État2	Prés. au CT	Axé sur les TI	Plan des risques	Stratégie d'approvisionnement	Date de début	Date de fin	Priorité du GC	Priorité stratégique	Coût pour la durée de vie du projet	2018-2019	2019-2020	2020-2021	2021-2022	2022-2023	Exercices futurs		
201700025	Microsoft Dynamics - Transformation des RH	Ce projet vise à transformer les processus de recrutement externes grâce à des méthodes novatrices et à des processus opérationnels non conventionnels.	Planification				S/O (petit)	2018-04-01	2019-03-31			250,000	250,000							
201700027	Solution d'échange de données sur les décès à l'étranger	Cette proposition de projet vise à développer la capacité d'échanger systématiquement les dates de décès avec d'autres pays pour éviter le versement de prestations du RPC/de la SV à des personnes décédées.	Planification					2018-04-01	2020-03-31			1,000,000	500,000	500,000						
201700032	Services de gestion d'identité et Système de gestion d'accès	Ce projet a pour objectif de fournir à la clientèle un seul point d'accès sécurisé au portefeuille de programmes et de services d'EDSC.	Planification					2018-04-01	2020-03-31			10,000,000	2,000,000	8,000,000						
201700033	Collecte de données biométriques pour IRCC	Cette proposition de projet vise à demander la mise à l'essai du matériel/logiciel biométrique d'IRCC pour s'assurer qu'il répond aux exigences de fonctionnement et de sécurité d'EDSC.	Planification				S/O (petit)	2018-04-01	2019-03-31			250,000	250,000							
201700034	Mise en œuvre d'une architecture d'entreprise QualiWare		Planification				S/O (petit)	2018-04-01	2019-03-31			250,000	250,000							
201600005	Augmentation de la qualité des services d'assurance-emploi		Planification									-								
Programme de modernisation des RH													-							
201700030	Dotation et recrutement	Ce projet vise principalement à développer de la capacité au Ministère pour la dotation, à réduire la durée du processus de dotation, à améliorer la production de rapports à la haute direction, à établir des liens avec les normes de service et la gestion des talents pour instaurer une approche de bout en bout et une gestion efficace de la dotation et des bassins de talents.	Planification					2018-04-01	2020-03-31			1,000,000	500,000	500,000						
201700004	Formalités de fin d'emploi	Ce projet vise à améliorer les processus d'arrivée et de fin d'emploi à EDSC. Les améliorations permettront de réduire les risques d'erreurs et les interventions manuelles, de même que de simplifier/automatiser des parties du processus, ce qui devrait améliorer l'expérience client dans son ensemble.	Planification					2018-04-01	2020-03-31			1,025,947	1,025,947	-	-					
201700037	Organigramme	Ce projet vise à mettre en œuvre un outil d'organigramme qui fonctionnerait avec les systèmes source (maSGE/MesRHGC de PeopleSoft) et qui permettrait de remplir les champs automatiquement en temps réel pour permettre une planification proactive des RH.	Planification				S/O (petit)	2019-04-01	2021-03-31			250,000		125,000	125,000					
201700031	Analytique des RH	Ce projet vise à améliorer les données sur les RH pour répondre aux exigences ministérielles actuelles, futures et stratégiques.	Planification				S/O (mineur)	2018-04-01	2023-03-31			500,000	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000			
201700029	Correction et amélioration continue du portail du CSRH	Ce projet vise à répondre au besoin d'avoir un meilleur outil qui permettrait l'interopérabilité avec les principaux systèmes de RH et un outil de gestion des cas.	Planification					2018-04-01	2020-03-31			1,000,000	500,000	500,000						
201700028	Système de gestion des cas	Ce projet a pour objectif de fournir un système de gestion des cas qui permettrait de consigner et de stocker tous les cas de RH et qui comprendrait une fonction de production de rapports.	Planification					2019-04-01	2021-03-31			1,000,000		500,000	500,000					
201700023	Système de gestion de contenu d'apprentissage (SGSA) pour EDSC	Ce projet vise à mettre en œuvre un SGCA pour tout le Ministère afin de gérer, de créer et de mettre à jour des solutions d'apprentissage en ligne.	Planification				S/O (mineur)	2019-04-01	2022-03-31			480,000		160,000	160,000	160,000				

Note : Les coûts sont en dollar.

Numéro du projet	Nom du projet	Description du projet	État2	Prés. au CT	Axé sur les TI	Plan des risques	Stratégie d'approvisionnement	Date de début	Date de fin	Priorité du GC	Priorité stratégique	Coût pour la durée de vie du projet	2018-2019	2019-2020	2020-2021	2021-2022	2022-2023	Exercices futurs	
201700022	Dépôt central de contenu	Ce projet vise à utiliser le SGA Saba Cloud pour appuyer le processus. Il vise aussi à ajouter un environnement d'examen à la plateforme nuagique d'EDSC (possibilité de recourir aux contrats existants), de même qu'à gérer le contenu d'EDSC par l'intermédiaire du dépôt Saba.	Planification				S/O (petit)	2018-04-01	2020-03-31			250,000	125,000	125,000					
201700042	Gestion des talents	À l'heure actuelle, l'organisation n'a pas un aperçu général des capacités et des compétences des employés. La capacité d'évaluer l'effectif actuel de « réserve » est une exigence importante des gestionnaires et la clef de l'harmonisation de l'effectif avec l'évolution des besoins d'affaires et de travail, surtout dans le cadre du plan de transformation des services (PTS). Certains secteurs de l'organisation assurent le suivi des compétences dans des cahiers d'information et n'utilisent pas tous les mêmes critères d'évaluation ni les mêmes définitions des compétences. Un système de gestion des talents, mis en œuvre dans une architecture panorganisationnelle comprenant un dictionnaire des compétences et des comportements attendus, permettrait à EDSC de réduire les lacunes en matière de talents grâce au perfectionnement professionnel et à la planification, d'accroître la mobilité de la main-d'œuvre et d'harmoniser les ressources en vue d'une efficacité maximale. Pareil système permettrait aussi à EDSC d'améliorer les capacités de production de rapports et d'analyses grâce à l'intégration aux données de PeopleSoft.	Planification				S/O (mineur)	2018-04-01	2019-03-31			1,000,000	500,000	500,000					
À déterminer	Stratégie ministérielle en matière de données	Ce projet veillera, la première année, à l'élaboration d'une feuille de route et d'un plan d'investissement parallèlement à la mise en œuvre de certains projets conçus pour démontrer la valeur d'affaires qu'il y a à améliorer l'accès aux données, la gérance et l'analyse des données, et l'investissement dans les personnes. Au cours des deux ou trois années suivantes, le projet visera à faire progresser la Stratégie en matière de données parallèlement à d'autres initiatives d'envergure, comme la transformation des services.	Planification					2018-04-01	2023-03-31			46,350,000	3,350,000	8,000,000	15,000,000	15,000,000	5,000,000		
201700044	Migration vers SharePoint Server 2016	Ce projet a pour objectif de migrer l'environnement actuel SharePoint Server 2010 du Ministère vers le nouvel environnement SharePoint Server 2016, qui fournit une plateforme moderne et sécurisée.	Nouveau					2018-04-01	2023-12-31			5,450,000	450,000	500,000	2,000,000	2,000,000	500,000		
201700045	Fenêtre contextuelle pour les conditions d'utilisation de Mon dossier Service Canada (MDSC)	Cette proposition de projet vise à mettre en œuvre une nouvelle fonctionnalité qui obligerait les utilisateurs n'ayant pas accepté les conditions d'utilisation de MDSC, de les lire et de les accepter la première fois qu'ils accèdent à MDSC à partir du lien de l'ARC.	Nouveau									-							
Total												235,696,632	26,857,649	60,857,983	54,685,000	52,060,000	39,900,000		-

Note : Les coûts sont en dollar.

ANNEXE C – RESPONSABILITÉS ESSENTIELLES D'EDSC, INVENTAIRE DES PROGRAMMES ET CADRE DES RÉSULTATS DU MINISTÈRE

Responsabilité essentielle 1 : Développement social		Responsabilité 2 : Régimes de pensions et prestations	
Description : Améliorer l'inclusion et les possibilités de participation des Canadiens dans leurs collectivités.		Description : Aider les Canadiens à conserver un revenu à la retraite et verser une aide financière aux survivants, aux personnes handicapées et à leur famille.	
Résultat du Ministère : On prévient et on réduit l'itinérance au Canada.	Indicateur : <ul style="list-style-type: none"> Réduction du nombre estimatif de personnes dans les refuges qui sont sans-abri de façon épisodique ou chronique. 	Résultat du Ministère : Les aînés bénéficient d'un soutien au revenu à la retraite.	Indicateurs : <ul style="list-style-type: none"> Pourcentage d'aînés recevant la pension de la Sécurité de la vieillesse par rapport au nombre total d'aînés admissibles. Pourcentage d'aînés recevant le Supplément de revenu garanti par rapport au nombre total d'aînés admissibles. Pourcentage de cotisants au Régime de pensions du Canada âgés de 70 ans et plus recevant des prestations de retraite. Pourcentage d'aînés à faible revenu.
Résultat du Ministère : Les organismes à but non lucratif, les collectivités et autres groupes ont accru leur capacité de gérer une panoplie d'enjeux sociaux comme l'inclusion sociale des personnes handicapées, la participation active des aînés et le soutien aux enfants et aux familles.	Indicateur : <ul style="list-style-type: none"> Pour chaque dollar investi dans le Programme de partenariats pour le développement social, montant utilisé/investi par des partenaires non fédéraux. 		
Résultat du Ministère : Les espaces communautaires et les milieux de travail sont plus accessibles.	Indicateur : <ul style="list-style-type: none"> Nombre d'espaces communautaires et de milieux de travail qui sont plus accessibles grâce au Fonds pour l'accessibilité. 	Résultat du Ministère : Les personnes handicapées et leur famille reçoivent un soutien financier.	Indicateurs : <ul style="list-style-type: none"> Pourcentage de cotisants au Régime de pensions du Canada qui y ont suffisamment cotisé pour être admissibles aux prestations d'invalidité du Régime de pensions du Canada connexes et qui ont donc accès à un soutien financier advenant une invalidité grave et prolongée. Pourcentage de Canadiens admissibles au crédit d'impôt pour personnes handicapées qui possèdent un régime enregistré d'épargne-invalidité favorisant l'épargne privée. Pourcentage de Canadiens handicapés admissibles à un programme enregistré d'épargne-invalidité qui ont reçu une
Résultat du Ministère : Amélioration de l'accès à l'apprentissage et à la garde des jeunes enfants.	Indicateurs : <ul style="list-style-type: none"> Nombre d'enfants dans les places réglementées de garde d'enfants ou les programmes d'apprentissage 		

		<p>précoce.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nombre d'enfants recevant des subventions ou autres soutiens financiers. 		<p>subvention ou un bon visant à les aider, eux et leur famille, à épargner pour leur sécurité à long terme.</p>
	<p>Résultat du Ministère: Les clients reçoivent des services efficaces, de grande qualité et en temps opportun qui répondent à leurs besoins.</p>	<p>Indicateur :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Atteinte des cibles relativement à la norme des services prioritaires des programmes de développement social, selon la Politique sur les services du gouvernement du Canada. 	<p>Résultat du Ministère : Les clients reçoivent des services efficaces, de grande qualité et en temps opportun qui répondent à leurs besoins.</p>	<p>Indicateurs :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nombre de cibles atteintes relativement à la norme des services prioritaires des programmes de pensions et de prestations, selon la Politique sur les services du gouvernement du Canada. • Pourcentage de prestations de retraite versées au titre du Régime de pensions du Canada au cours du premier mois de retraite. • Pourcentage de décisions relatives aux demandes de prestation d'invalidité du Régime de pensions du Canada rendues à l'intérieur d'une période de 120 jours civils. • Pourcentage de prestations de base de la Sécurité de la vieillesse versées au cours du premier mois d'admissibilité.
Inventaire des programmes	<p>Programmes :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Stratégie des partenariats de lutte contre l'itinérance • Programme de partenariats pour le développement social • Programme Nouveaux Horizons pour les aînés • Fonds pour l'accessibilité • Apprentissage et garde des jeunes enfants • Programme fédéral de soutien du revenu pour les parents d'enfants assassinés ou disparus 		<p>Programmes :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sécurité de la vieillesse • Programme canadien pour l'épargne-invalidité • Régime de pensions du Canada 	

Responsabilité essentielle 3 : Apprentissage, développement des compétences et emploi

Description : Aider les Canadiens à accéder aux études postsecondaires, à obtenir les compétences et la formation nécessaires pour participer à un marché du travail en évolution et offrir une aide aux personnes qui sont temporairement sans emploi.

Résultat du Ministère :

Les Canadiens ont accès à l'éducation, à la formation et aux outils favorisant l'apprentissage continu, ce qui leur permet d'acquérir les compétences et l'expérience de travail dont ils ont besoin.

Indicateurs :

- Nombre de Canadiens qui reçoivent de la formation ou autres soutiens à l'emploi.
- Emploi ou retour à l'école après la formation/autres soutiens.
- Pourcentage de Canadiens âgés de 18 à 24 ans inscrits à un établissement d'enseignement universitaire ou collégial.
- Variation pourcentuelle chez les Canadiens âgés de 25 à 64 ans inscrits à un établissement d'enseignement universitaire ou collégial.

Résultat du Ministère :

Les Canadiens participent à un marché du travail plus inclusif et efficient.

Indicateurs :

- Taux d'emploi chez les Canadiens.
- Taux d'emploi chez les Autochtones à l'extérieur des réserves.
- Taux d'emploi chez les Autochtones à l'intérieur des réserves.
- Taux d'emploi chez les nouveaux immigrants.
- Taux d'emploi chez les personnes handicapées.
- Taux d'emploi chez les jeunes.
- Taux d'emploi chez les femmes.
- Taux d'emploi chez les aînés.
- Taux d'emploi chez les chefs de famille monoparentale.
- Ratio chômage/postes vacants

Résultat du Ministère :

Les Canadiens reçoivent un soutien financier pendant les transitions professionnelles comme la perte d'emploi, la maladie ou les congés de maternité et parentaux.

Indicateurs :

- Pourcentage de chômeurs admissibles qui reçoivent des prestations d'assurance-emploi.
- Pourcentage de prestataires d'assurance-emploi qui trouvent un emploi avant la fin du droit aux prestations.

Résultat du Ministère :

Un plus grand nombre d'étudiants de familles à revenu faible et moyen accèdent et participent à l'éducation postsecondaire.

Indicateurs :

- Proportion de jeunes adultes canadiens à revenu faible et moyen qui participent à l'éducation postsecondaire.
- Nombre de bénéficiaires du Régime enregistré d'épargne-études qui ont reçu une somme additionnelle au titre de la Subvention canadienne pour l'épargne-études ou du Bon d'études canadien, qui aident les familles à revenu faible et moyen à épargner pour les études de leurs enfants.
- Pourcentage d'étudiants à temps plein (âgés de 15 à 29 ans) qui utilisent l'aide financière fédérale aux étudiants pour financer leurs études postsecondaires.

	<p>Résultat du Ministère :</p> <p>Les clients reçoivent des services efficaces, de grande qualité et en temps opportun qui répondent à leurs besoins.</p>	<p>Indicateurs :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nombre de cibles atteintes relativement à la norme des services prioritaires des programmes d'apprentissage, de développement des compétences et d'emploi, selon la Politique sur les services du gouvernement du Canada. • Pourcentage d'avis de versement ou de non-versement de prestations d'assurance-emploi envoyés dans les 28 jours suivant la demande. • Pourcentage de numéros d'assurance sociale demandés au Service d'enregistrement des nouveau-nés qui sont fournis à l'intérieur d'une période de 10 jours ouvrables.
Inventaire des programmes	<p>Programmes :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ententes sur le développement du marché du travail • Ententes sur le développement de la main-d'œuvre • Fonds d'intégration pour les personnes handicapées • Guichet-Emplois • Stratégie emploi jeunesse • Fonds pour les compétences et les partenariats • Alphabétisation et compétences essentielles • Stratégie de formation pour les compétences et l'emploi destinée aux Autochtones • Programme d'apprentissage intégré en milieu de travail pour étudiants • Formation et innovation en milieu syndical • Programme d'appui aux initiatives sectorielles • Programme des travailleurs étrangers temporaires • Programme de reconnaissance des titres de compétences étrangers • Fonds pour l'accessibilité pour les communautés de langue officielle en situation minoritaire • Programme canadien de prêts et bourses aux étudiants et Programme de prêts canadiens aux apprentis • Programme canadien pour l'épargne-études • Subvention aux apprentis • Métiers et apprentissage (programme Sceau rouge) • Initiative sur le service volontaire pour les jeunes 	

Cadre des résultats du Ministère	Responsabilité essentielle 4 : Conditions et relations de travail		Responsabilité essentielle 5 : Diffusion d'information et prestation de services au nom d'autres ministères	
	Description : Faire la promotion de conditions de travail sûres, saines, équitables et inclusives et de relations de travail fondées sur la collaboration.		Description : Fournir de l'information au public sur les programmes du gouvernement du Canada et du Ministère, et offrir des services au nom d'autres ministères.	
	Résultat du Ministère : Les milieux de travail sont sains et sûrs.	Indicateur : <ul style="list-style-type: none"> Nombre d'infractions à la législation sur la santé et la sécurité au travail identifiées aux termes de la partie II du <i>Code canadien du travail</i> par tranche de 1 000 employés sous réglementation fédérale. 	Résultat du Ministère : Les clients reçoivent du gouvernement des renseignements et des services précis, de grande qualité et en temps opportun qui répondent à leurs besoins.	Indicateurs : <ul style="list-style-type: none"> Évaluation de l'exhaustivité, de la pertinence et de l'exactitude de l'information du 1 800 O-Canada. Pourcentage de clients servis en personne qui ont reçu de l'aide en 25 minutes. Pourcentage de services de programme qui ont atteint leurs cibles de norme de services.
	Résultat du Ministère : Les conditions de travail sont équitables et inclusives.	Indicateurs : <ul style="list-style-type: none"> Pourcentage d'employeurs du Programme légiféré d'équité en matière d'emploi où la représentation est égale ou supérieure à la disponibilité sur le marché du travail canadien pour au moins deux groupes visés ou qui démontrent la réalisation de progrès à cet égard depuis la période de rapport précédente. Nombre d'infractions aux Normes du travail identifiées aux termes de la partie III du <i>Code canadien du travail</i> par tranche de 1 000 employés sous réglementation fédérale. Pourcentage d'activités ou d'instruments qui permettent d'obtenir les résultats attendus et qui ont été mis en place pour renforcer le respect des normes du travail internationales. 		
	Résultat du Ministère : Les conditions de travail sont justes et inclusives.	Indicateur : <ul style="list-style-type: none"> Pourcentage de conflits de travail réglés en application de la partie I du <i>Code canadien du travail</i> sans arrêt de travail et où les parties ont été aidées par des agents du Programme du travail. 	Résultat du Ministère : Les Canadiens peuvent obtenir en temps opportun un passeport exempt d'erreur.	Indicateur : <ul style="list-style-type: none"> Pourcentage de normes de services respectées dans le traitement des demandes de passeport présentées par des Canadiens qui habitent au Canada.
	Résultat du Ministère : Les clients reçoivent des services efficaces, de grande qualité et en temps opportun qui répondent à leurs besoins.	Indicateurs : <ul style="list-style-type: none"> Nombre de cibles atteintes relativement à la norme des services prioritaires du programme des conditions et des relations de travail, selon la Politique sur les services du gouvernement du Canada. Pourcentage de cas d'atteinte à la santé et à la sécurité au travail par exercice financier qui sont réglés à l'intérieur d'une période de 120 jours (en excluant les poursuites judiciaires, les appels et les enquêtes techniques). Pourcentage de plaintes de congédiement injuste qui sont réglées à l'intérieur d'une période de 180 jours. 		
			Services internes	

		<ul style="list-style-type: none"> • Pourcentage de conciliateurs attirés en application du <i>Code canadien du travail</i> dans les 15 jours civils suivant la réception des demandes respectant le <i>Règlement du Canada sur les relations industrielles</i>. • Pourcentage d'avis initiaux de versement et de non-versement dans le cadre du Programme de protection des salariés envoyés à l'intérieur d'une période de 35 jours civils. 				
Inventaire des programmes	<p>Programmes :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Relations de travail • Service fédéral d'indemnisation des accidentés du travail • Santé et sécurité au travail • Équité en milieu de travail • Normes du travail • Programme de protection des salariés • Affaires internationales du travail 		<p>Programmes :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Services téléphoniques de renseignements généraux du gouvernement du Canada • Présence du gouvernement du Canada sur Internet • Points de service en personne • Passeport • Programmes des autres ministères du gouvernement 			

Services internes

On entend par services internes les groupes d'activités et de ressources connexes que le gouvernement fédéral considère comme des services de soutien aux programmes ou qui sont requis pour respecter les obligations d'une organisation. Les Services internes sont les activités et les ressources classées dans les dix catégories de services distinctes qui appuient la prestation des programmes au sein de l'organisation, peu importe le modèle de prestation des Services internes dans le ministère. Les dix catégories de services sont les suivantes : services de gestion et de surveillance, services de communications, services juridiques, services de gestion des ressources humaines, services de gestion des finances, services de gestion de l'information, services de la technologie de l'information, services de gestion des biens immobiliers, services de gestion du matériel et services de gestion des acquisitions.