RAPPORT ANNUEL AU PARLEMENT

Présidente
du Conseil du Trésor

President
of the Treasury Board

Une gestion axée sur les résultats 1999

Volume 1

Canada

RAPPORT ANNUEL AU PARLEMENT

Une gestion axée sur les résultats 1999

Volume 1

Canada

POUR PLUS D'INFORMATION

Le présent document est le cinquième rapport annuel déposé au Parlement sur la mise en œuvre de la gestion axée sur les résultats au gouvernement fédéral[1].

Une gestion axée sur les résultats 1999 renferme des renseignements sur le rendement des ministères par rapport aux résultats ministériels et collectifs. Pour les lecteurs qui ont accès à Internet, nous avons inclus des hyperliens lorsque les documents existent sous forme électronique. Si vous désirez obtenir les références bibliographiques de la version imprimée de ces documents, veuillez communiquer avec nous à l'adresse indiquée ci-dessous.

Si vous avez des difficultés à obtenir d'autres documents ou si vous désirez formuler des remarques ou suggestions au sujet du présent rapport, veuillez vous adresser au :

Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada
Direction de la fonction de contrôleur
Mesures du rendement et responsabilisation
300, avenue Laurier Ouest
9e étage, tour Ouest
Ottawa (Ontario) K1A 0R5

Téléphone : (613) 957-7042

Télécopieur : (613) 957-7044

Courriel : CB-DFC@tbs-sct.gc.ca

© Sa Majesté la Reine du Chef du Canada,
représentée par la présidente du Conseil du Trésor, 1999
N° de catalogue BT1-10/1999
ISBN 0-662-64464-6

Ce document est disponible en médias substituts
et sur le site Web Secrétariat, à l'adresse suivante :
http://www.tbs-sct.gc.ca

---

1 *Pour une fonction d'examen plus efficace : Rapport annuel au Parlement 1995*.
http://www.tbs-sct.gc.ca/report/govrev/sgrf95.html;

Repenser le rôle de l'État : Améliorer la mesure des résultats et la responsabilisation : *Rapport annuel au Parlement 1996*. http://www.tbs-sct.gc.ca/report/govrev/irma96f.html;

Rendre compte des résultats 1997 : Rapport annuel au Parlement.
http://www.tbs-sct.gc.ca/report/govrev/acrel97_f.html;

Une gestion axée sur les résultats 1998 : Rapport annuel au Parlement.
http://www.tbs-sct.gc.ca/report/govrev/mfr98_f.html

MESSAGE DE LA PRÉSIDENTE

J'ai le plaisir de déposer le cinquième rapport annuel du gouvernement *Une gestion axée sur les résultats 1999* ainsi que les 82 rapports ministériels sur le rendement. Ces documents permettent à toutes les Canadiennes et à tous les Canadiens de prendre facilement connaissance de nos engagements et de nos réalisations à ce chapitre.

À titre de présidente du Conseil du Trésor, je suis bien déterminée à miser sur les efforts que déploie le gouvernement pour produire de l'information exacte et directe qui servira à améliorer le rendement de nos programmes.

Avant toute chose, la gestion axée sur les résultats met l'accent sur le citoyen. De plus en plus, il nous faut collaborer et bâtir un climat de confiance entre les gouvernements et avec les autres partenaires, et travailler main dans la main avec eux pour assurer l'exécution des programmes et la prestation des services, ainsi que pour apprendre et améliorer le rendement.

Les parlementaires ont un rôle essentiel à jouer à cet égard. En effet, la gestion axée sur les résultats ne sera efficace que si les parlementaires s'engagent activement et à part entière non seulement à tirer pleinement profit de l'information sur le rendement déposée chaque année, mais également à aider à définir les renseignements dont ils ont besoin.

Je suis impatiente de pouvoir poursuivre, dans l'année qui vient, la mise en œuvre d'un processus plus efficace de gestion et de rapport à l'échelle de l'administration fédérale.

La présidente du Conseil du Trésor,

Lucienne Robillard

Table des matières

Aperçu **1**

La stratégie à long terme et les principales réalisations 2

Chapitre 1 : La gestion axée sur les résultats dans les ministères **5**

L'intégration à la planification des engagements en matière de résultats 6

La fonction de contrôleur et la gestion axée sur les résultats 7

Initiatives connexes 12

Chapitre 2 : La gestion des enjeux collectifs **17**

Collaboration interministérielle : la création de nouveaux mécanismes 18

Ententes intergouvernementales : les nouvelles tendances 22

Chapitre 3 : Vers la présentation de rapports plus complets **27**

Indicateurs sociaux du rendement 27

Rapports complets tenant compte du facteur « qualité de vie » 30

Chapitre 4 : La présentation des rapports au Parlement : un effort commun **33**

Réalisations 33

Lancement de la phase 2 du Projet d'amélioration des rapports au Parlement 36

Chapitre 5 : Plan d'action **45**

Annexe A : Information sur les dépenses législatives et les comptes à des fins particulières **47**

Annexe B : Information sur les enjeux collectifs **51**

Annexe C : Information sur les indicateurs sociaux du rendement **63**

Annexe D : Comité consultatif externe **67**

Index **69**

APERÇU

Les documents sur le rendement de l'automne, comprenant *Une gestion axée sur les résultats 1999* et 82 rapports ministériels[2], tracent un tableau complet des engagements en matière de résultats qu'a pris le gouvernement envers les Canadiennes et les Canadiens et de ses réalisations par rapport à ces engagements. En d'autres termes, ces documents précisent ce que le citoyen obtient pour sa contribution fiscale. Les renseignements sur le rendement sont importants, car ils permettent de rendre compte au Parlement et aux citoyens et d'améliorer les services et les politiques.

Une gestion axée sur les résultats 1999, le cinquième rapport annuel en son genre, a deux objectifs principaux :

1. faire le point sur les progrès réalisés dans la **mise en œuvre de la gestion axée sur les résultats** et **l'amélioration des rapports présentés au Parlement**;

2. **faciliter l'accès à l'information sur le rendement** liée aux enjeux ministériels et collectifs.

Cette année, le rapport est publié en deux volumes. Les quatre premiers chapitres du Volume 1 font le point sur la stratégie à long terme[3] du gouvernement et sur les progrès réalisés dans le cadre des efforts visant à améliorer la capacité des ministères à assurer une gestion axée sur les résultats, à fournir des renseignements sur les enjeux collectifs et les indicateurs sociaux et à mieux rendre compte au Parlement. Le chapitre 5 renferme une mise à jour du plan d'action.

Le Volume 2 *: Rapport ministériel sur les principaux résultats*, décrit les engagements pris par les ministères et organismes fédéraux[4], c'est-à-dire les résultats qu'ils prévoient obtenir pour les Canadiennes et les Canadiens, ainsi que les indicateurs s'y rapportant. La qualité des engagements en matière de résultats varie, mais ceux-ci s'améliorent et deviennent plus stables au fil des ans, et aujourd'hui, ils contribuent davantage à la planification stratégique à long terme[5].

---

2 Dans ce rapport, le terme « ministères » comprend les organismes fédéraux.

3 La stratégie de gestion axée sur les résultats a été lancée en 1995. Une chronologie des principales réalisations peut être obtenue à l'adresse : http://www.tbs-sct.gc.ca/rma/communic/prr99/mfr99/chronf.htm

4 Des tableaux des principaux engagements en matière de résultats sont fournis pour chacun des 84 ministères et organismes qui figurent aux annexes I, I.1 et II de la *Loi sur la gestion des finances publiques.* Au cours de la période qui s'est terminée le 31 mars 1999, deux de ces organismes (la Commission canadienne des grains et l'Agence Parcs Canada) faisaient partie d'autres ministères; par conséquent, ils n'étaient pas tenus de produire des rapports distincts sur le rendement pour cette période.

5 Des tableaux renfermant les principaux engagements en matière de résultats pris en 1998 sont fournis à l'annexe B du document *Une gestion axée sur les résultats 1998.*

LA STRATÉGIE À LONG TERME ET LES PRINCIPALES RÉALISATIONS

Le gouvernement fédéral met activement en œuvre la gestion axée sur les résultats dans les ministères et organismes pour améliorer la prestation des services et l'application des politiques destinées aux Canadiennes et aux Canadiens.

Certains ministères utilisent avec succès les principaux résultats obtenus pour guider à la fois leur gestion interne et la présentation de rapports au Parlement. Un nombre croissant de ministères entreprennent aussi des consultations externes pour s'assurer que les résultats et indicateurs sont articulés d'une manière utile pour les Canadiennes et les Canadiens.

La capacité des ministères d'assurer une gestion axée sur les résultats repose en grande partie sur les examens. Cette année, nous présentons à l'annexe A l'information sur le rendement en ce qui a trait aux dépenses législatives.

Un grand nombre des objectifs de la politique gouvernementale relèvent de plus d'un ministère ou de plus d'une administration. Le gouvernement collabore avec ses partenaires afin d'identifier avec eux ce qui donne de bons résultats et d'améliorer l'accès à l'information sur les résultats partagés.

Une gestion axée sur les résultats 1999 renferme des exemples et décrit les leçons apprises et les bonnes pratiques adoptées dans le contexte de la définition, de la mesure et de la présentation des enjeux collectifs. Une importante réalisation cette année a été la mise en place de *l'Entente cadre sur l'union sociale*, qui pourrait servir de modèle dans d'autres secteurs d'activités gouvernementales.

L'annexe B, Information sur les enjeux collectifs, renferme des exemples précis d'initiatives gouvernementales visant à déterminer s'il serait possible d'offrir un accès à l'information concernant tout un éventail de questions horizontales. L'objectif de telles initiatives est d'obtenir des commentaires sur la manière dont nous pourrions améliorer cet accès.

Les documents sur le rendement de l'automne 1998 ont fait l'objet d'un essai consistant à créer une « base de données » renfermant des renseignements sur le rendement liés à des questions pangouvernementales telles que le développement durable et les personnes handicapées. Une liste des rapports de synthèse figure à l'annexe B.

Le gouvernement examine la possibilité de formuler et d'utiliser des indicateurs sociaux pour améliorer les politiques et la coordination des activités.

Par rapport aux trois autres priorités, les travaux accomplis dans ce domaine en sont encore à un stade préliminaire. Le gouvernement examinera entre autres cette année comment il pourrait réunir les renseignements sur les rendements ministériels, collectifs, sectoriels et reliés aux indicateurs sociaux pour produire des rapports plus complets. En ce qui concerne ce dernier aspect, il s'agit entre autres de sélectionner un ensemble équilibré d'indicateurs sociaux et d'obtenir l'information s'y rapportant.

Le gouvernement améliore la qualité des rapports présentés au Parlement et collabore avec les parlementaires et leur personnel pour parvenir à une définition commune de ce que constitue une présentation efficace des rapports sur le rendement.

On a réalisé d'importants progrès cette année dans les efforts visant à élaborer avec les parlementaires, leur personnel et la Direction de la recherche de la Bibliothèque du Parlement une meilleure vision commune en matière de résultats et d'information sur le rendement. Un ensemble de sites Web sur mesure a été créé pour les parlementaires afin de faciliter l'accès aux budgets des dépenses et à d'autres rapports; le site est également accessible au public. En réponse au 51e rapport du Comité permanent de la procédure et des affaires de la Chambre, *L'étude des crédits : Boucler la boucle du contrôle*[6], le gouvernement a amorcé la deuxième phase du Projet d'amélioration des rapports au Parlement et propose, au chapitre 4, un certain nombre de questions qu'il y a lieu de soumettre à un groupe de travail parlementaire.

6 Réponse du gouvernement : http://www.tbs-sct.gc.ca/rma/account/resp5f.htm

CHAPITRE 1 : LA GESTION AXÉE SUR LES RÉSULTATS DANS LES MINISTÈRES

Le rendement est un objectif,
et non une fin...
Auteur anonyme

Une gestion axée sur les résultats est une initiative visant à améliorer les opérations gouvernementales et la prestation des services aux Canadiennes et aux Canadiens. L'approche instaurée en 1995 compte trois étapes :

1. définir les engagements importants en matière de résultats – ce que le gouvernement entend réaliser pour les Canadiennes et les Canadiens;
2. mesurer le rendement, apprendre et s'améliorer;
3. rendre compte des réalisations d'une façon crédible et équilibrée.

L'an dernier, le gouvernement s'est engagé à renforcer la capacité des ministères d'assurer une gestion axée sur les résultats. Les services offerts aux Canadiennes et aux Canadiens peuvent être améliorés par l'adoption d'une approche de gestion qui met l'accent sur l'atteinte de résultats à l'étape de la planification, de l'apprentissage et des rapports.

Même si la constitution d'une capacité de gestion axée sur les résultats dans les ministères est un processus à long terme, des progrès ont été réalisés[7]. Les Canadiennes et les Canadiens ont maintenant un accès facile à l'information relative aux 82 ministères et organismes fédéraux, y compris :

- ce que chaque ministère promet de réaliser à long terme – le Volume 2 du présent rapport contient des tableaux des principaux engagements en matière de résultats et des indicateurs montrant dans quelle mesure les progrès seront réalisés;
- les rapports ministériels sur le rendement et les rapports sur les plans et les priorités, qui fournissent de l'information sur les résultats obtenus jusqu'ici, ainsi que sur les plans futurs;
- *Une gestion axée sur les résultats*, un rapport annuel qui donne accès à l'information sur le rendement et aux résultats dans les domaines où plus d'un ministère ou plus d'une administration travaillent en collaboration.

Tous ces documents peuvent être améliorés sur le plan du contenu, du format et de l'accès aux renseignements, et ils continueront de l'être. Ces rapports constituent également une source d'information de base et peuvent maintenant être utilisés pour commencer à évaluer la mesure dans laquelle la gestion axée sur les résultats profite aux Canadiennes et aux Canadiens.

[7] Vous trouverez une chronologie des principales réalisations à l'adresse : http://www.tbs-sct.gc.ca/rma/communic/prr99/mfr99/chronf.htm

Les deux prochaines sections du présent chapitre mettent en relief deux progrès importants. La première section illustre à l'aide d'exemples dans quelle mesure certains ministères et organismes réussissent à faire une utilisation judicieuse de leurs engagements en matière de résultats et de leurs réalisations en matière de rendement pour orienter leurs activités de planification et de gestion. La seconde section décrit comment les aspects complémentaires de la fonction moderne de contrôleur et d'autres initiatives sont liés à la gestion axée sur les résultats.

L'INTÉGRATION À LA PLANIFICATION DES ENGAGEMENTS EN MATIÈRE DE RÉSULTATS

Avant l'initiative *Repenser le rôle de l'État* [8], on avait tendance à considérer les activités de gestion et la présentation de rapports au Parlement sous deux points de vue distincts. Les résultats n'étaient pas bien cernés, et les liens entre les coûts et les résultats n'étaient pas bien définis. Les rapports au Parlement ne faisaient donc pas toujours état de la mesure dans laquelle les ministères progressaient sur le plan des services offerts aux Canadiennes et aux Canadiens.

Le Projet d'amélioration des rapports au Parlement, lancé en 1995, met l'accent sur la présentation des rapports sur le rendement, c'est-à-dire fait état des résultats accomplis par rapport aux engagements que le gouvernement a pris envers les Canadiennes et les Canadiens. En 1997, les rapports ministériels sur le rendement ont commencé à indiquer que les engagements en matière de résultats étaient intégrés aux rapports. L'intégration des résultats à la planification, comme caractéristique essentielle de la fonction moderne de contrôleur, a été mise en relief en tant qu'engagement gouvernemental l'an dernier.

En 1998, **Ressources naturelles Canada** (RNCan) a consulté plus d'une centaine d'intervenants afin d'établir les cinq principaux résultats qu'il voulait fournir aux Canadiennes et aux Canadiens. Ces intervenants ont examiné l'ébauche des indicateurs du ministère et ont proposé des améliorations. Ils ont participé à la conception du format du rapport, qui comprenait des interprétations et des données sur les tendances, une description de l'influence de RNCan sur ces tendances et les prochaines étapes. Le ministère a aussi établi un processus distinct de suivi fondé sur l'analyse des tendances, la surveillance et les objectifs numériques.

Des progrès sont accomplis au chapitre de l'intégration de ces engagements en matière de résultats à la planification ministérielle.

8 http://www.tbs-sct.gc.ca/tb/estimate/19961997/gettf.html

Service correctionnel Canada (SCC) contribue à la protection de la société en aidant les contrevenants à réintégrer la collectivité dans des conditions qui réduisent au minimum le risque de récidive. Le succès de SCC repose grandement sur sa capacité de mettre au point de l'information sur le comportement des contrevenants, et d'utiliser cette information en matière de résultats dans le cadre des décisions qu'il prend au sujet de ses secteurs d'activité.

La disponibilité de renseignements complets et exacts sur les résultats en provenance de tous les secteurs d'activité permet à la haute direction de SCC d'établir les principales tendances ministérielles, les problèmes potentiels et les questions émergentes, et d'améliorer la prise de décision dans tous les secteurs d'activité, et d'un secteur à l'autre. Un cahier des résultats ministériels mensuels fournit une tendance historique continue des principaux indicateurs en matière de résultats et des données tirées d'un système d'information sur les résultats en application dans l'ensemble de l'organisation, qui a été entièrement intégré aux pratiques et aux systèmes de gestion de SCC. Le comité exécutif du ministère se sert du cahier des résultats pour surveiller activement le rendement.

D'autres exemples montrent que, dans certains cas, les citoyens et les divers intervenants participent à l'élaboration des résultats et des indicateurs.

Le **Bureau de la sécurité des transports du Canada** (BST) est un organisme indépendant qui fait enquête sur les accidents et les incidents dans le domaine du transport maritime, ferroviaire, aérien et du transport par pipeline de denrées sous réglementation fédérale. Le principal engagement en matière de résultats de l'organisme consiste à promouvoir la sécurité du réseau de transport au moyen d'enquêtes indépendantes, objectives et opportunes sur les défaillances au chapitre de la sécurité. Le BST a contribué, dans une faible mesure, à réduire de 15 p. 100 le nombre d'accidents déclarés entre 1994 et 1998.

Dans le cadre de chaque enquête, le BST consulte des porte-parole de l'industrie, des opérateurs, des passagers et d'autres personnes qui ont un intérêt direct dans ses conclusions afin d'obtenir leur point de vue avant de rendre son rapport public. L'organisme publie aussi des rapports annuels et mensuels, des brochures et des bulletins de sécurité sur chaque mode de transport afin de sensibiliser le public à ses conclusions. La plupart de ces renseignements sont aussi affichés sur le site Web du BST[9].

Le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada (SCT) continuera de surveiller la capacité qu'ont les ministères d'établir des liens entre l'information sur les coûts, les résultats, la planification et le rendement. On prévoit qu'il faudra attendre de deux à trois ans avant que ces liens ne commencent à devenir un élément fiable des rapports au Parlement.

LA FONCTION DE CONTRÔLEUR ET LA GESTION AXÉE SUR LES RÉSULTATS

La fonction moderne de contrôleur concerne la saine gestion des résultats et des ressources et un processus décisionnel efficace[10]. Elle s'intéresse à la façon dont les gestionnaires exercent leurs fonctions et à l'appui dont ils ont besoin de la part des spécialistes de l'évaluation, des

9 http://www.bst-tsb.gc.ca

10 Pour plus de détails, consulter le site http://www.tbs-sct.gc.ca/CMO_MFC

spécialistes financiers et d'autres spécialistes. Elle consiste à faire passer l'accent des mesures de contrôle et d'exécution aux résultats et aux valeurs. La fonction moderne de contrôleur comporte une perspective de gestion beaucoup plus large qui va au-delà des considérations purement financières.

L'objectif vise à fournir aux gestionnaires, entre autres choses :

- une information financière et non financière intégrée;
- une information sur le rendement digne de foi au sujet des résultats servant à la planification et à la présentation de rapports;
- une approche perfectionnée en matière de gestion des risques et de systèmes de contrôle;
- de meilleurs liens avec les spécialistes des diverses collectivités de la fonction de contrôleur. Ces liens supposent également un ensemble commun de valeurs et de principes.

S'inspirant des réalisations présentées dans les rapports ministériels sur le rendement de 1998 et les rapports sur les plans et les priorités de 1999, six ministères pilotes de la fonction de contrôleur et d'autres ministères ont poursuivi leurs travaux sur les approches innovatrices à adopter en matière de rapports et de documents de planification[11]. Une partie de ces travaux consistait à établir une meilleure compréhension entre les ministères et le comité permanent approprié de la Chambre des communes. Les enseignements tirés des projets pilotes seront partagés avec tous les ministères et organismes.

Ministères pilotes de la fonction de contrôleur

- Agriculture et Agroalimentaire Canada
- Développement des ressources humaines Canada
- Affaires indiennes et du Nord Canada
- Défense nationale
- Ressources naturelles Canada
- Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada

Intégrer l'information financière et non financière

L'an dernier, l'amélioration des liens entre les coûts et les résultats représentait l'un des engagements à long terme du gouvernement. Des consultations auprès des parlementaires ont confirmé l'importance de cet engagement. Les initiatives de modernisation de la fonction de contrôleur renforceront la responsabilisation envers le Parlement en assurant la disponibilité d'une information sur le rendement plus complète qui regroupera les éléments financiers et non financiers.

Des progrès ont été accomplis cette année. Dans les rapports sur les plans et les priorités en mars 1999, les engagements en matière de résultats ministériels (tirés d'*Une gestion axée sur les résultats 1998)* ont été liés aux plans de dépenses de la période de planification triennale. Les ministères ont aussi été invités à établir, dans la mesure du possible, des résultats provisoires

[11] En août 1999, trois ministères pilotes ont été ajoutés à l'initiative de la fonction de contrôleur : Transports Canada, Environnement Canada et Anciens Combattants Canada.

pour chaque année de planification, dans les cas où les objectifs ne pouvaient être pleinement réalisés avant plusieurs années. Cette approche continue de mettre l'accent sur les engagements à plus long terme, mais elle indique aussi à moyen terme si le ministère est sur la bonne voie ou non.

Par ailleurs, des travaux sont en cours afin de veiller à ce que les activités fondamentales et les structures de comptabilité analytique du ministère soient adaptées aux principaux engagements en matière de résultats[12].

La **Stratégie d'information financière** du gouvernement est progressivement mise en œuvre, tant sur le plan de la sensibilisation des gestionnaires à la nouvelle approche et aux nouvelles politiques que sur celui du développement des systèmes techniques, comme l'illustre l'encadré qui suit.

> Une étape importante a été franchie cette année au chapitre de la mise en œuvre fructueuse des nouveaux systèmes financiers centraux pour l'ensemble du gouvernement, qui ont été mis en place dans le respect des délais impartis et des budgets attribués au 1er avril 1999 . Ces systèmes sont utilisés par **Travaux publics et Services gouvernementaux Canada** (TPSGC) pour la préparation des états financiers consolidés, l'émission des chèques et des payes et la gestion des recettes en espèces.
>
> En outre, au niveau ministériel, TPSGC et **Revenu Canada** ont été reliés avec succès aux nouveaux systèmes financiers centraux dans le cadre du processus de mise à l'essai.

La stratégie vise à réaliser des percées sur trois grands fronts d'ici au 1er avril 2001 : mise en œuvre de systèmes modernes de gestion financière dans chaque ministère et dans les organismes centraux; adoption de la comptabilité d'exercice dans le secteur public; établissement d'un lien plus étroit entre le secteur des finances et celui de la gestion. Cette année, de nouvelles politiques et de nouvelles normes ont été émises au titre de la comptabilité d'exercice et de la comptabilité des immobilisations.

> Dans le cadre de la **comptabilité d'exercice** intégrale, l'accent est mis sur la consommation de ressources (charges) plutôt que sur l'acquisition de ressources (dépenses). À ce titre, les biens (p. ex. immeubles) sont capitalisés et amortis (passés en charges) sur leur durée de vie utile, ce qui donne une meilleure idée du coût de la prestation des services pendant ces périodes. Cette méthode est couramment utilisée dans le secteur privé.

La comptabilité d'exercice permettra aux cadres supérieurs d'avoir une meilleure idée et un meilleur contrôle des coûts totaux de leur secteur et de la façon dont ils utilisent les ressources pour obtenir des résultats. La possibilité de comparer les coûts à un certain nombre de niveaux différents constitue un avantage important :

- au niveau **ministériel**, il sera plus facile de contrôler l'efficacité pendant une période donnée parce que tous les coûts liés à un résultat en particulier peuvent être déterminés;

---

[12] On fait coïncider les tableaux des principaux résultats et les secteurs d'activité figurant dans la Structure de planification, de rapport et de responsabilisation de chaque ministère et organisme afin d'assurer le lien entre les coûts et les résultats, et aussi entre l'information de gestion et l'information des rapports externes.

- il sera possible d'évaluer les coûts d'opérations gouvernementales particulières par rapport à des activités semblables exercées au niveau **interministériel** et ailleurs;
- il sera possible de comparer les coûts intégraux associés aux **enjeux collectifs**. Les Canadiennes et les Canadiens et les parlementaires disposeront d'une meilleure information pour un débat plus éclairé, surtout pendant les délibérations budgétaires de l'automne, au moment où des compromis entre diverses options stratégiques sont envisagés. Même si le coût d'obtention des résultats est important, cette information doit être prise en considération au même titre que d'autres facteurs comme les valeurs des citoyens et la possibilité de concilier les intérêts et les priorités en concurrence.

L'information sur le rendement au titre de la planification et de la prise de décisions

La modernisation de la fonction de contrôleur met l'accent sur l'importance de preuves dignes de foi pour l'apprentissage et la planification efficace. Des preuves établissant ce qui fonctionne bien aideront les gestionnaires à prendre de meilleures décisions. De cette façon, l'information sur le rendement joue un rôle prospectif dans la gestion, tout en constituant la base des rapports.

Le renforcement des fonctions d'examen et d'évaluation est un engagement gouvernemental depuis 1996. Une étape clé consiste à créer un milieu d'apprentissage pour les cadres dans lequel les résultats d'évaluation et les autres preuves en matière de rendement servent à améliorer les programmes et les politiques. Cette année, en réponse à l'intérêt manifesté par les parlementaires, l'annexe A met en relief l'information sur le rendement en ce qui a trait aux dépenses législatives.

Au cours des trois dernières années, certains ministères ont mis au point des cadres internes de responsabilisation et de rendement ministériels visant à créer un milieu d'apprentissage et à assurer l'adoption d'une approche intégrée en matière de gestion, de rendement et de responsabilisation. Ces cadres établissent les liens entre les résultats et les coûts, permettent l'élaboration d'une stratégie de mesure du rendement dans l'ensemble du ministère et contribuent à faire en sorte que l'information sur les principaux résultats soit disponible pour la présentation de rapports au Parlement. Agriculture et Agroalimentaire Canada, Environnement Canada et Anciens Combattants Canada ont déjà consigné des documents dans leurs cadres internes, tandis que plusieurs autres ministères sont en voie d'élaborer de tels cadres et d'y consigner des documents[13].

[13] Des cadres internes pour l'ensemble du ministère sont en cours d'élaboration dans les ministères suivants : Citoyenneté et Immigration Canada, Santé Canada, Affaires indiennes et du Nord Canada, Industrie Canada, Ressources naturelles Canada et Revenu Canada.

Les systèmes de contrôle et de gestion des risques

Les risques découlent de l'incertitude des résultats, se traduisent par une possibilité de gain ou de perte et ils sont inhérents à toute organisation. La gestion des risques cherche à établir la meilleure façon d'agir face à cette incertitude. La gestion des risques consiste à appliquer systématiquement les politiques, les méthodes et les pratiques de gestion à la compréhension et au contrôle des risques. Une telle pratique inclut la détermination, l'analyse, l'évaluation, le contrôle et la communication des enjeux relatifs aux risques.

Au gouvernement, où les ressources sont gérées au nom des citoyens, l'administration des ressources est particulièrement importante. Autrefois, quand la notion de risques se présentait, des méthodes de contrôle spécialisées étaient souvent mises en place et appliquées dans l'ensemble du gouvernement. Cependant, il est maintenant reconnu que les risques et les résultats doivent être gérés d'une façon plus intégrée. Dans certains cas, il peut être nécessaire de choisir entre l'utilisation des ressources afin de régler les risques ou l'application directe de ces ressources en vue d'obtenir des résultats.

L'objectif consiste à mettre au point des normes de contrôle axées sur la gestion des résultats et des risques, lorsque la direction est appuyée par des spécialistes compétents. Dans le cadre de la modernisation de la fonction de contrôleur, le SCT et les cinq ministères pilotes ont examiné les pratiques exemplaires en matière de gestion des risques au sein de l'administration fédérale et dans d'autres administrations. Les rapports sur ces résultats d'étude, ainsi qu'un document de discussion sur l'interaction entre le risque, l'innovation et les valeurs, sont disponibles[14].

Les résultats d'étude et les consultations continues auprès des ministères serviront à élaborer un cadre fédéral de gestion des risques. Ce cadre et un nouveau centre d'expertise qui sera mis sur pied au SCT fourniront un encadrement pour aider les gestionnaires à appliquer les concepts et les fonctions de gestion des risques dans le cadre de leurs activités et permettront l'accès à des outils de formation et de perfectionnement.

Mettre en contact les gestionnaires et les collectivités professionnelles

Les gestionnaires ont besoin de la meilleure information qui soit, d'un point de vue « global ». Une stratégie de modernisation de la fonction de contrôleur consiste à intégrer les travaux et les opinions d'experts de la collectivité des finances, de la vérification, de l'évaluation, de l'examen et de la planification, et à relier plus efficacement ces collectivités aux gestionnaires hiérarchiques. La Stratégie d'information financière contribue de façon importante à modifier la culture de la collectivité des finances. La collectivité de l'évaluation travaille également en plus étroite collaboration avec les gestionnaires afin d'élaborer des mécanismes de mesure du rendement et de les renforcer.[15]

---

14 http://www.tbs-sct.gc.ca/pubs_pol/dcgpubs/RiskManagement/siglist_f.html

15 Rapport sur la consultation des clients externes : http://www.tbs-sct.gc.ca/rin/ProgramEvaluation/PE_HPage.f.html

Le SCT a collaboré avec des partenaires provenant de ministères et du secteur privé pour créer le Forum d'échanges sur le rendement et la planification. Il s'agit d'un forum virtuel d'apprentissage et de partage de l'information sur un vaste éventail de questions liées à la gestion axée sur les résultats. Le forum organise des activités d'apprentissage et travaille présentement à l'élaboration d'un site électronique qui traversera les structures organisationnelles intraministérielles et interministérielles, et qui reliera les fonctionnaires à leurs homologues du secteur privé et du milieu universitaire[16].

INITIATIVES CONNEXES

Il existe un certain nombre d'initiatives qui ont contribué et qui continueront de contribuer à la constitution d'une meilleure capacité de gestion axée sur les résultats au sein des ministères.

Assurer un service centré sur le citoyen

En 1998, le gouvernement du Canada a adopté une approche centrée sur le citoyen en vue d'améliorer la prestation de services. Cette approche est fondée sur une meilleure compréhension des besoins des citoyens en matière de service réalisée au moyen d'une série de consultations qui se tiendront régulièrement avec les Canadiennes et les Canadiens afin de cerner leurs attentes, leurs niveaux de satisfaction et leurs priorités en matière d'amélioration du service. L'objectif global de cette stratégie consiste à accroître continuellement le niveau de satisfaction des citoyens à l'égard du service gouvernemental.

De récentes recherches menées pour le compte des administrations fédérale et provinciales indiquent que les Canadiennes et les Canadiens sont actuellement aussi satisfaits de la qualité du service offert par les programmes fédéraux que de la qualité du service offert par les programmes du secteur privé, ce qui est révélateur des progrès accomplis sur le plan de la prestation des services ces dernières années[17]. Les citoyens ont également relevé deux aspects sur lesquels les administrations publiques doivent axer leurs efforts en matière d'amélioration du service : faciliter l'accès aux services gouvernementaux et améliorer le rendement en matière de service.

En réponse à ces besoins, le gouvernement a mis au point une stratégie d'amélioration du service en deux volets. L'accès aux services gouvernementaux sera facilité au moyen de la refonte des Pages bleues de l'annuaire téléphonique, de la mise en œuvre du service d'information 1-800-Ô-CANADA et de l'amélioration des centres d'appels et du service téléphonique dans les ministères. De plus, l'initiative Service Canada établira des guichets d'information dans des endroits publics, des kiosques d'information électronique, le nouveau portique Internet du gouvernement du Canada, et créera de nouvelles grappes de service offerts sous forme de guichet unique. Ces initiatives devraient être mises en œuvre en 1999-2000 et en 2000-2001.

---

16 Pour plus de détails, appelez au (613) 957-0152 ou acheminez un courriel à Pape-frp@tbs-sct.gc.ca

17 Rapport *Les citoyens d'abord* : http://www.ccmd-ccg.gc.ca

Le rendement en matière de service sera amélioré dans le cadre des plans annuels d'amélioration du service axés sur les résultats, en fonction des priorités établies par les clients. L'Internet constituera également un puissant moteur de la stratégie gouvernementale visant l'accroissement du rendement en matière de service, et les ministères prévoient offrir les services appropriés en ligne sur Internet entre 1999 et 2002.

Les progrès réalisés sur le plan de l'accroissement de la satisfaction des citoyens à l'égard de la prestation des services seront mesurés au moyen de sondages sur les attentes et la satisfaction des citoyens qui seront menés tous les deux ans en collaboration avec les administrations provinciales. Les résultats du prochain sondage seront connus à l'automne 2000.

Programme de gestion du rendement

Le 1er avril 1999, le gouvernement fédéral a mis en œuvre le Programme de gestion du rendement pour le groupe de la direction. Ce nouveau programme a pour objet de favoriser l'excellence en matière de rendement en reconnaissant et en récompensant l'atteinte de résultats liés aux plans d'activités et aux priorités ministérielles et la manifestation de compétences, de valeurs et de principes de leadership dans la fonction publique. Ce programme établira aussi un cadre au sein duquel il sera possible d'appliquer une approche uniforme et équitable de gestion du rendement des cadres de direction du gouvernement fédéral[18].

Planification d'activités

Le rapport de l'an dernier renfermait un ensemble de critères concernant la planification efficace d'activités, par exemple l'intégration des principaux résultats à la planification ministérielle et l'amélioration des liens entre les résultats et les coûts. Il a déjà été question de ces aspects dans le présent chapitre.

L'amélioration de la planification d'activités dans les ministères a aussi de très importantes répercussions en ce qui a trait à l'élaboration d'un point de vue pour « l'ensemble de l'administration fédérale ». Au cours de la dernière année, une approche renouvelée en matière de planification d'activités a été instaurée par suite de consultations exhaustives auprès des ministères. Cette approche fait passer l'accent de présentations grandement structurées à une approche plus stratégique et davantage ciblée, fondée sur un dialogue interactif et continu entre le SCT et les ministères.

[18] Le cadre s'applique à l'ensemble de l'administration fédérale et à tous les fonctionnaires fédéraux du groupe de la direction. Renseignements additionnels : http://www.tbs-sct.gc.ca/hr_connexions_rh/sigs/correspondence1999/pmpe_f.html

Une plus grande importance est désormais accordée aux systèmes et aux processus de planification que les ministères ont mis au point et qu'ils utilisent pour s'acquitter de leur mandat. De cette façon, un meilleur lien peut être établi entre la planification, les engagements en matière de résultats et les besoins des ministères, sur le plan pratique, pour assurer la prestation des services aux Canadiennes et aux Canadiens. On s'attend à ce que l'approche interactive permette d'établir une perspective intégrée dans l'ensemble de l'administration fédérale qui favorisera un processus élargi d'établissement des priorités et de prise de décisions au gouvernement. On examinera également d'autres possibilités visant l'établissement de capacités et l'apprentissage continu dans l'ensemble de l'administration fédérale.

Exploiter la gestion de l'information et les technologies de l'information pour appuyer les objectifs du gouvernement

Les investissements en matière de gestion de l'information et de technologies de l'information (GI/TI) effectués à l'échelle du gouvernement reposent également sur une approche axée sur les résultats. À l'automne 1998, le SCT a élaboré les *Orientations stratégiques de la gestion de l'information et de la technologie de l'information au gouvernement,* qui exposent les grandes priorités auxquelles il fallait donner suite pour jeter les bases de la prestation des services et des investissements connexes en GI/TI au XXI^{e} siècle. Ce document établit le plan d'action global et pluriannuel du gouvernement. À mesure que les initiatives seront mises en oeuvre, on fera un suivi des progrès réalisés dans les principaux secteurs d'activité[19].

Les principaux éléments de cette stratégie en matière de technologie comprennent ce qui suit :

- la mise en place d'une infrastructure de GI/TI qui assurera un milieu où l'on pourra traiter avec les citoyens et le secteur privé en toute sécurité et en toute confiance;
- l'adoption de cadres intégrés en vue d'améliorer la gestion des investissements en GI/TI, d'assurer l'exécution réussie de projets de GI/TI et de réduire les riques[20];
- l'établissement d'un effectif de GI/TI de classe mondiale.

19 Consulter le site http://www.cio-dpi.gc.ca/home_f.html

20 Par exemple, voir le Cadre amélioré pour la gestion de la GI/TI à l'adresse : http://www.cio-dpi.gc.ca/emf/EMFIndex_f.html

Programme de présentation de l'information sur la performance de la FCVI

En étroite collaboration avec le gouvernement, la FCVI a lancé un programme pluriannuel de recherche en matière de présentation de l'information sur le rendement de façon que les administrations publiques et les autres institutions du secteur public puissent partager l'information sur le développement des capacités et obtenir un rendement optimal de leurs investissements en matière de responsabilisation[21]. Le programme porte sur certains éléments clés, notamment :

- l'influence du comportement et des rapports humains sur la présentation de rapports au public, et comment il faut gérer ces facteurs;
- comment déterminer ce que constituent des progrès raisonnables et comment les mesurer;
- les répercussions des progrès réalisés dans le domaine de la présentation de l'information sur le rendement dans le secteur public, sur les pratiques et sur les approches adoptées en matière de vérification et d'assurance.

[21] On trouve des renseignements additionnels sur le Programme de publication de l'information sur la performance de la FCVI à l'adresse http://www.ccaf-fcvi.com. CCAF- FCVI Inc. s'appelait autrefois la Fondation canadienne pour la vérification intégrée.

CHAPITRE 2 : LA GESTION DES ENJEUX COLLECTIFS

Le tout est plus grand que
la somme de ses parties...
Aristote

De nombreux résultats sociaux et économiques ne peuvent être obtenus par une organisation agissant seule et nécessitent l'intervention de plus d'un ministère ou secteur de compétence, ainsi que la participation d'autres partenaires. Nous avons décidé d'utiliser, dans le présent document, l'expression générique « enjeux collectifs » pour désigner ces objectifs ou réalisations plus vastes.

Pour accroître l'accès à l'information sur le rendement liée aux enjeux collectifs, le gouvernement fédéral prend des mesures dans trois domaines interreliés.

1. **Créer la capacité nécessaire, au sein des ministères et organismes,** pour assurer une gestion axée sur les résultats et pour rendre compte de ceux-ci. Il est nécessaire pour un ministère de posséder cette capacité avant qu'il puisse collaborer avec d'autres ministères ou administrations sur le plan des enjeux collectifs. Nous avons décrit, dans le chapitre 1, les initiatives ayant pour but d'accroître cette capacité au niveau ministériel.

2. **Créer de nouveaux mécanismes pour favoriser la collaboration interministérielle.** Le présent chapitre expose les progrès réalisés par le gouvernement en ce qui concerne les cadres de responsabilisation interministériels et les enseignements tirés de la synthèse des renseignements sur le rendement liés à des questions horizontales provenant de rapports ministériels.

3. **Participer à la mise en place de mécanismes de rapport intergouvernementaux et tenir compte des leçons apprises.** Durant les années 1990, les gouvernements fédéral et provinciaux se sont activement attaqués au chevauchement et au double emploi. À cette époque, il était devenu clair également que les différentes administrations devaient collaborer plus étroitement pour répondre aux attentes des citoyens canadiens. L'interdépendance et la collaboration sont acceptées aujourd'hui comme des réalités, avec lesquelles tous les gouvernements doivent apprendre à composer.

L'année dernière, le gouvernement fédéral s'est engagé à favoriser la formation de partenariats et à renforcer les réseaux fédéraux-provinciaux. L'*Entente cadre sur l'union sociale* conclue avec les partenaires provinciaux et territoriaux représente une importante étape du respect de cet engagement[22]. Cette entente met l'accent sur une plus grande transparence et une plus grande responsabilisation envers les Canadiennes et les Canadiens. Les gouvernements ont accepté de

[22] Cette entente, signée par le gouvernement fédéral et l'ensemble des provinces et territoires, à l'exception du Québec, peut être obtenue à l'adresse http://www.pco-bcp.gc.ca/aia/ro/doc/socialunion.htm

mesurer régulièrement les résultats obtenus et d'en rendre compte à leurs commettants, de mettre au point des indicateurs similaires en fonction d'objectifs convenus et de partager l'information et les pratiques exemplaires. Le lecteur trouvera, dans le présent chapitre, d'autres exemples de collaboration intergouvernementale en matière de présentation de rapports sur le rendement ainsi qu'une description des tendances à cet égard.

Certains des efforts déployés dans le domaine des enjeux collectifs sont illustrés, dans le présent rapport, à l'**annexe B : Information sur les enjeux collectifs** et dans un document complémentaire[23]. Cette annexe a été élaborée dans le cadre d'un projet pilote visant à explorer l'accès électronique à l'information sur le rendement concernant les enjeux collectifs. Au cours de la prochaine année, le SCT cherchera à obtenir de l'information additionnelle et des commentaires de la part d'autres administrations, de parlementaires et de leur personnel, d'autres ministères, d'organismes externes œuvrant dans le domaine de la formulation des politiques et d'autres intervenants concernés.

COLLABORATION INTERMINISTÉRIELLE : LA CRÉATION DE NOUVEAUX MÉCANISMES

Au sein du gouvernement fédéral, comme dans de nombreuses autres administrations, il est nécessaire de créer de nouveaux mécanismes pour examiner les enjeux collectifs et produire des rapports à ce sujet. Il faut recueillir des renseignements sur le rendement pour déterminer si les programmes ministériels sont complémentaires et si l'affectation des ressources se fait de la meilleure façon possible. Cette information peut servir également à encourager une plus grande collaboration interministérielle.

Les documents sur le rendement de l'automne en tant que base de données sur les questions horizontales

Le gouvernement examine dans quelle mesure l'information contenue dans les budgets des dépenses peut améliorer la compréhension des questions horizontales et favoriser la collaboration interministérielle. Pour parvenir à un tel examen, il faut se servir des 82 rapports ministériels sur le rendement comme s'il s'agissait d'une base de données.

Des projets pilotes ont été menés pour résumer les données relatives aux enjeux collectifs. Ces données proviennent de renseignements ministériels détaillés sur le rendement au sujet d'initiatives concernant le développement durable et les personnes handicapées.

[23] *Information sur les enjeux collectifs* – http://www.tbs-sct.gc.ca/rma/communic/prr99/collect/collectf.htm

L'année dernière, 24 ministères étaient tenus de fournir, dans leur rapport ministériel sur le rendement de 1998, des renseignements sur le **développement durable**. Quatre autres ministères ont également communiqué de l'information à cet égard. On a compilé et analysé ces données[24] et on a constaté que l'information pouvait être regroupée sous quelques grands thèmes et que certains ministères utilisaient des indicateurs similaires. La publication de ce rapport a suscité des discussions interministérielles sur la possibilité d'établir un cadre à l'échelle gouvernementale et un dialogue accru entre les ministères sur la présentation de rapports. En outre, cette publication a permis de déceler des lacunes en matière d'information qui seront abordées lors de la prochaine série de stratégies sur le développement durable.

Une seconde expérience fondée sur cette approche portait sur les **personnes handicapées.** La mise en place à l'échelle du gouvernement de mécanismes de rapport sur les programmes destinés à ce groupe de citoyens a été définie comme une priorité par le Comité permanent du développement des ressources humaines, des droits de la personne et de la condition des personnes handicapées. Des employés du SCT ont collaboré avec des chercheurs de la Bibliothèque du Parlement à extraire des rapports ministériels sur le rendement de 1998 et des rapports sur les plans et les priorités de 1999 l'information sur les résultats et le rendement au sujet des programmes offerts aux personnes handicapées[25]. Le Comité permanent a eu recours à cette source d'information à plusieurs reprises.

Dans son rapport provisoire, le Comité permanent a recommandé que le gouvernement fédéral coordonne davantage les services fournis aux Canadiennes et aux Canadiens handicapés et qu'un cadre de responsabilisation pour les ministères et organismes fédéraux soit établi[26]. Dans un récent rapport intitulé *Orientations futures du gouvernement du Canada concernant les personnes handicapées – La pleine citoyenneté : une responsabilité collective*[27], le gouvernement acceptait cette recommandation et s'engageait à créer un cadre de responsabilisation pour les ministères et organismes fédéraux. Ce cadre assurera la présentation régulière aux Canadiennes et aux Canadiens de rapports sur les progrès réalisés au chapitre des questions touchant les personnes handicapées. Le gouvernement a également pris l'engagement d'entreprendre l'élaboration d'un cadre de responsabilisation commun avec les gouvernements provinciaux et territoriaux.

---

24 *Rapports pangouvernementaux sur les programmes de développement durable* – http://www.tbs-sct.gc.ca/rma/communic/prr99/susdev/susdevf.htm

25 Le rapport *Information sur les résultats et le rendement au sujet des personnes handicapées*, peut être obtenu par téléphone au numéro (613) 957-7042 ou par courriel à l'adresse CB-DFC@tbs-sct.gc.ca

26 Le rapport provisoire du Comité permanent du développement des ressources humaines et du Comité permanent des droits de la personne et de la condition des personnes handicapées, *À l'image de l'interdépendance : Les personnes handicapées, le Parlement, le gouvernement et la société*, juin 1999, peut être obtenu à l'adresse http://www.parl.gc.ca/InfoComDoc/36/1/SSPD/Studies/Reports/sspdrp06-f.htm

27 http://www.hrdc-drhc.gc.ca/socpol/reports/disability/contf.shtml

Ces projets pilotes ont révélé deux choses importantes :

- **il est possible de produire des synthèses utiles pour certaines questions horizontales**. Les méthodes élaborées peuvent s'appliquer à d'autres fins : recherche de l'information disponible dans les budgets des dépenses et d'autres sources; analyse visant à cerner les résultats ou les indicateurs communs, ainsi que les lacunes en matière d'information; évaluation pour déterminer s'il serait possible d'améliorer les renseignements sur le rendement à l'échelle gouvernementale. Il se pourrait également que l'information de synthèse soit utile pour susciter des discussions et une collaboration interministérielles et plus particulièrement pour favoriser l'établissement de cadres pour l'obtention de résultats, tel que décrit plus loin dans la présente section.
- **il faut améliorer la transmission électronique des renseignements ainsi que les outils de recherche** afin d'obtenir l'information ministérielle plus efficacement. De concert avec les ministères participant au projet pilote de la fonction de contrôleur et d'autres ministères, le SCT a entrepris un projet visant à indexer les mots clés relatifs aux questions horizontales à l'aide de technologies relativement simples. Cette approche sera évaluée cette année, et le SCT examinera de nouveaux logiciels pour améliorer le « marquage » de l'information[28].

Mise en valeur des cadres de responsabilisation axés sur les résultats

Les cadres axés sur les résultats sont utilisés de diverses façons et sont connus sous divers noms, dont cadre sur le rendement, cadre de gestion, cadre de responsabilisation[29]. Ils sont largement répandus dans les ministères, mais sont moins fréquents dans le contexte des activités interministérielles.

Les cadres interministériels, comme ceux en cours d'élaboration pour le développement durable et les personnes handicapées, sont conformes à l'approche de la gestion axée sur les résultats. Ils servent à définir des enjeux collectifs et renferment des stratégies de mesure du rendement et de rapport.

Cette année, le SCT mènera une enquête pour cerner les bonnes pratiques dans l'utilisation de cet outil de gestion et pour déceler les nouvelles tendances. Le lecteur trouvera ci-après certains exemples à ce sujet. On constate, de plus en plus, la présence d'un élément nouveau : dans un nombre croissant de cas, des citoyens ainsi que d'autres intervenants participent davantage à la définition des résultats et des indicateurs devant servir à rendre compte des initiatives interministérielles.

---

28 On pourrait utiliser, par exemple, le langage Extended Markup Language (XML).

29 Ils peuvent être désignés aussi comme des cadres d'évaluation interministériels.

L'initiative **Partenariat rural canadien** a pour but de trouver de nouvelles approches pour aider au développement des collectivités rurales. Ce partenariat regroupe des Canadiennes et des Canadiens vivant en milieu rural, des ministères et organismes fédéraux et d'autres paliers gouvernementaux[30].

De vastes consultations publiques (Dialogue rural) se sont tenues dans tout le Canada en 1998. Près de 7 000 Canadiennes et Canadiens y ont participé, et on s'est fondé sur les observations formulées durant cet exercice pour établir un cadre d'action fédéral à l'intention du Canada rural. Onze secteurs prioritaires ont été définis pour guider les activités de 26 ministères et organismes fédéraux en réponse à l'engagement qu'ils ont pris à l'égard des régions rurales du Canada. Le Secrétariat rural d'Agriculture et Agroalimentaire Canada coordonne la mise en œuvre de cette initiative horizontale fédérale.

En plus de prévoir l'établissement d'un plan d'action stratégique interministériel et d'un cadre de mesure du rendement interministériel, le cadre exige la présentation d'un rapport annuel au Parlement et aux Canadiennes et aux Canadiens. Cette approche fera appel aux processus existants pour faciliter la coordination interministérielle.

Le **Secrétariat du changement climatique** coordonne l'élaboration de la stratégie de mise en œuvre nationale demandée par les premiers ministres en décembre 1997. Un rapport préliminaire sera soumis aux ministres au début de l'an 2000 et tiendra compte des commentaires faits par plus de 500 intervenants représentant les divers paliers gouvernementaux, le secteur industriel, les organismes non gouvernementaux et les milieux universitaires[31].

Le Secrétariat gère le Fonds d'action pour le changement climatique, qui est l'un des outils qui aidera le Canada à respecter ses engagements pris à Kyoto. Environnement Canada et Ressources naturelles Canada ont conçu un cadre de responsabilisation et d'évaluation exhaustif qui précise les principaux résultats, les indicateurs, les mesures, les différentes questions et approches en matière d'évaluation et les exigences en matière de rapport, en regard du Fonds.

Le cadre de responsabilisation repose sur une approche innovatrice qui fait appel à des modèles logiques pour expliquer les liens entre les résultats et les indicateurs. Des mécanismes ont été mis au point également dans le but de produire de l'information sur le rendement et des rapports plus détaillés pour les activités fondamentales du Fonds[32].

Pratiques d'autres administrations

Le gouvernement fédéral continuera de surveiller l'établissement de structures, par d'autres administrations, devant faciliter la collaboration avec d'autres secteurs de compétence afin de faire en sorte que les meilleures pratiques soient adaptées au contexte canadien. Voici deux nouveaux exemples de ce genre de structures :

---

30 Partenariat rural canadien : http://www.rural.gc.ca/crp_f.html

31 Des tableaux renfermant les rapports sur les options, regroupés par sujet, seront disponibles à la fin de 1999 et au début de l'an 2000 sur le site Web du Secrétariat du changement climatique à l'adresse http://www.climatechange.gc.ca.

32 Les activités fondamentales du Fonds sont les suivantes : Analyse de la fondation, Science, effets et adaptation, Sensibilisation du public et Mesures précoces en matière de technologie.

Au Royaume-Uni, dans le cadre de l'initiative *joined-up government* (gouvernement unifié), on a mis sur pied une nouvelle Performance and Innovation Unit (Unité sur le rendement et l'innovation) pour gérer les questions horizontales[33]. Cette unité proposera des innovations en matière de politiques pour aider à la réalisation des objectifs gouvernementaux qui concernent plus d'un ministère. Elle repérera aussi les politiques gouvernementales qui ont besoin d'être révisées. Dans le cadre des efforts visant à favoriser un changement de culture sur le plan politique, on affectera à chaque projet un responsable ministériel, qui parrainera le projet et s'occupera des secteurs où il est nécessaire pour les ministères de collaborer[34].

Dans d'autres administrations, on se sert de plans d'activités à l'échelle gouvernementale comportant des indicateurs de rendement pour paver la voie à la coopération interministérielle. L'expérience nous a appris que ces plans doivent toutefois être complétés par d'autres mécanismes. La province de l'Alberta a adopté un programme d'initiatives transversales prioritaires à l'échelle du gouvernement provincial. Divers dossiers comme les services à l'enfance et la planification des immobilisations sont maintenant pris en charge par de petites équipes formées de deux ou de trois sous-ministres.

ENTENTES INTERGOUVERNEMENTALES : LES NOUVELLES TENDANCES

Dans le domaine des ententes intergouvernementales, on constate l'apparition d'un certain nombre de nouvelles caractéristiques communes en ce qui a trait à la mesure du rendement et à la présentation de rapports que l'on peut illustrer au moyen de quelques exemples concrets :

- La **communication de rapports directement au public**, plutôt que strictement aux organes du gouvernement. Dans les ententes intergouvernementales, on reconnaît souvent explicitement que les citoyens sont les clients ultimes des renseignements sur le rendement. Une telle approche se retrouve dans l'*Entente cadre sur l'union sociale*[35]. Les prochaines étapes de la mise en œuvre de l'Entente consisteront à élaborer des méthodes de mesure dans des domaines précis de la politique sociale, à produire des rapports sur le rendement destinés au public et à faire en sorte que des mécanismes efficaces soient mis en place pour permettre aux Canadiennes et aux Canadiens de contribuer à l'élaboration des priorités sociales et à l'examen des résultats. La présentation de rapports au public représente également un élément clé de plusieurs initiatives autochtones :

---

33 Adresse de la Performance and Innovation Unit : http://www.cabinet-office.gov.uk/innovation

34 *Recherche sur les politiques au Canada – Établir une capacité pour l'avenir : Document de travail*, élaboré par le Secrétariat de la recherche sur les politiques, mars 1999
http://policyresearch.schoolnet.ca/keydocs/cap/capacity-f.htm

35 *Entente cadre sur l'union sociale* : http://www.pco-bcp.gc.ca/aia/ro/doc/socialunion.htm

Historiquement, les Premières nations n'ont exercé qu'un contrôle limité sur leurs propres affaires et ont été isolées dans une certaine mesure des processus gouvernementaux. Le document ***Rassembler nos forces : Plan d'action du Canada pour les questions autochtones*** renforcera l'exercice des pouvoirs des Premières nations d'une manière respectueuse des différentes cultures qui en font partie, tout en créant un modèle de gouvernance semblable à celui des autres gouvernements du Canada. L'approche adoptée repose sur trois principes qui mettent l'accent sur la relation entre les membres des Premières nations et leurs gouvernements respectifs :

1. **La transparence** – informer les membres des Premières nations du fonctionnement de leur gouvernement afin de les encourager à participer davantage aux processus gouvernementaux.
2. **La divulgation** – mettre les plans et les rapports sur le rendement préparés par le gouvernement à la disposition des commettants.
3. **Le recours** – permettre à des personnes et à des collectivités de soumettre des requêtes au gouvernement au moyen des structures politiques approuvées et faire en sorte que le gouvernement donne suite aux questions soulevées.

À mesure que les Premières nations se voient accorder un plus grand pouvoir décisionnel, des partenariats se forment pour renforcer les cadres de responsabilisation locaux. L'Assemblée des Premières nations et l'Association des comptables généraux agréés ont formé un partenariat pour aider les Premières nations à améliorer les rapports financiers soumis à leurs membres. Un partenariat similaire a été établi entre cinq Premières nations, un groupe tribal et Affaires indiennes et du Nord Canada pour produire la publication *First Nations Self-Evaluation of Community Programs - A Guidebook on Performance Measurement* [36], dont le but est d'aider les collectivités des Premières nations à mettre en place des services communautaires adaptés à leurs besoins, et à les évaluer.

- La **participation des citoyens** à la définition des résultats, des indicateurs ou des mécanismes de rapport tant pour les initiatives intergouvernementales qu'interministérielles.

[36] Ce document est disponible seulement en anglais.

L'initiative ***Grands Lacs 2000*** a pour but de restaurer, de protéger et de conserver l'écosystème du bassin des Grands Lacs[37]. Les pressions démographiques et l'industrialisation ont contribué à une détérioration considérable du bassin, où habitent 35 millions de Nord-Américains, dont 9 millions de citoyens canadiens, et où l'on trouve près de la moitié de toutes les usines canadiennes.

Environnement Canada, six autres ministères fédéraux et quatre ministères du gouvernement de l'**Ontario** ont défini 50 engagements publics en matière de résultats pour la restauration des sites dégradés, la prévention et le contrôle de la pollution ainsi que pour la conservation et la protection de la santé humaine et de l'écosystème.

Les citoyens participent à la planification, à la formulation des politiques et à l'examen des progrès réalisés. Dix-sept comités consultatifs publics communautaires permettent aux groupes concernés de la collectivité de contribuer à la planification et à la mise en œuvre des programmes, ainsi qu'aux activités de surveillance et de compte rendu. Cette pratique a donné lieu au niveau local à la formulation d'observations plus informées sur les progrès réalisés à l'égard des programmes, et l'obligation de rendre compte des résultats a augmenté à tous les paliers gouvernementaux.

Des progrès ont été réalisés dans le cadre du programme. Les améliorations les plus importantes comprennent le nettoyage des sédiments contaminés dans les ports de Collingwood et de Thunder Bay et la réhabilitation de près de 9 000 hectares de milieux humides et d'habitats fluviatiles et littoraux sur 540 kilomètres. On a réduit de plus de 85 p. 100 les polluants dangereux produits par les usines de pâtes à papier de l'Ontario. Même si l'engagement initial consistant à réduire l'émission des substances les plus toxiques de 90 p. 100 ne sera pas respecté, on prévoit qu'au terme du programme, la réduction moyenne sera de 73 p. 100.

- L'**établissement de liens entre différentes questions horizontales**. Pour y parvenir, il est nécessaire d'adopter une perspective plus globale de la société. Dans les ententes intergouvernementales, on ne s'attarde plus strictement aux questions particulières faisant l'objet de ces ententes, mais on reconnaît désormais qu'il existe des liens entre ces questions et d'autres facteurs sociaux ou économiques.

En février 1999, le Conseil des ministres de l'Éducation du Canada a publié son ***Rapport sur les attentes du public relatives à l'enseignement postsecondaire au Canada***. Dans ce rapport, on trouve des liens avec d'autres questions horizontales. Les auteurs y affirment qu'un investissement dans le domaine de l'éducation est aussi un investissement dans les domaines de la santé, de la prévention de la criminalité et de la lutte contre la pauvreté et le chômage. L'éducation joue également un rôle primordial en contribuant à la cohésion sociale, à la mobilité, à la croissance et à la prospérité continue du Canada et de toutes ses régions.

Le document renferme une série de principes fondamentaux et préconise la mesure des résultats obtenus. On y souligne que des indicateurs précédents, comme les fonds dépensés par étudiant, ne peuvent plus servir à évaluer la qualité et la pertinence de l'enseignement postsecondaire[38].

---

37 Grands Lacs 2000 est une initiative de sept ans lancée en 1994. Adresse du site Web : http://glimr.cciw.ca/tmpl/glimr/program.cfm?ID=w102&Orig=Glimr&Lang=f

38 *Rapport sur les attentes du public relatives à l'enseignement postsecondaire au Canada* http://www.cmec.ca/indexe.stm

- Le **besoin d'obtenir plus de renseignements sur le rendement liés aux questions horizontales;** de nombreuses personnes reconnaissent maintenant ce besoin, car de telles questions concernent plus d'un secteur de compétence. Les efforts visant à améliorer les méthodes de mesure peuvent mener à une plus grande collaboration gouvernementale. Certaines administrations collaborent déjà à mettre au point des sources de données partagées, des normes communes et de nouveaux mécanismes de rapport dans les domaines de la santé et du développement du marché du travail. D'autres exemples sont fournis à l'annexe B du présent rapport.

Le **Conseil canadien des ministres de l'environnement** reconnaît que les citoyens sont profondément préoccupés par leur propre santé et celle de leurs enfants. La formulation de normes nationales sur les polluants qui peuvent nuire à la santé des Canadiennes et des Canadiens et à la santé des écosystèmes constitue l'une des priorités du Conseil[39]. De telles normes sont en voie d'être élaborées pour six polluants : les matières particulaires, l'ozone troposphérique, le benzène, le mercure, les dioxines et furannes et les hydrocarbures pétroliers dans le sol. En septembre 1998, les ministres ont également donné leur aval à l'ajout d'une annexe à l'Accord pancanadien sur l'harmonisation environnementale qui énonce les principes sur lesquels doit reposer la participation des intervenants et la manière dont les gouvernements rendront compte au public[40].

- Le suivi et le partage des **leçons apprises.**

Saint-Laurent Vision 2000 vise trois objectifs généraux : la protection de la santé de l'écosystème, la protection de la santé humaine et la participation des communautés riveraines afin de favoriser l'accessibilité et le recouvrement des usages du Saint-Laurent. Environnement Canada, sept autres ministères fédéraux, cinq ministères du gouvernement du **Québec** et plusieurs partenaires non gouvernementaux ont défini 35 résultats, essentiels à l'atteinte des trois objectifs généraux. Plus de 200 personnes ont participé à l'élaboration du plan d'action, qui s'est traduit par l'intégration des priorités d'action et des préoccupations de la population.

Les communautés riveraines continuent de faire partie du comité consultatif chargé de fournir l'orientation stratégique du programme et de déterminer les mesures à prendre, des douze comités ZIP[41] chargés du développement des plans d'action et de réhabilitation et de la mise en œuvre des projets connexes, ainsi que les comités de coopération travaillant à élaborer un cadre en vue de la création d'un système de gestion et de surveillance du rendement axé sur la technologie Internet.

De nombreux résultats ont été atteints durant les dix premières années du plan d'action (1988-1998), notamment dans le domaine de la réduction des rejets industriels (une diminution de 96 p. 100 des rejets liquides toxiques déversés par 50 usines nécessitant une intervention prioritaire) et celui de la protection de la biodiversité (protection de 12 000 hectares d'habitats et création du parc marin du Saguenay–Saint-Laurent). Ces résultats et les leçons apprises sont consignés dans des rapports quinquennaux que l'on peut consulter sur le site Web Saint-Laurent Vision 2000[42].

---

39 http://www.mbnet.mb.ca/ccme/3f_priorities/3fa_harmonisation/3fa2_cws/3fa2a.html

40 http://www.mbnet.mb.ca/ccme/1f_about/1fg_communiques/1fg5.html

41 Zones d'intervention prioritaire

42 http://www.slv2000.qc.ec.gc.ca/slv2000/index.html

Les exemples présentés auparavant sont la preuve que les mécanismes de collaboration interjuridictionnelle peuvent fonctionner s'ils sont axés sur le citoyen et mettent en valeur la transparence et la responsabilisation.

Au cours de la prochaine année, le SCT continuera de mettre l'accent sur les enjeux collectifs et une présentation de rapports plus détaillés en identifiant les bonnes pratiques en usage dans le cadre de mécanismes interministériels et intergouvernementaux.

CHAPITRE 3 : VERS LA PRÉSENTATION DE RAPPORTS PLUS COMPLETS

Il faut voir « grand » même dans les menus détails, afin que tous les efforts aillent dans le même sens[43].
Alvin Toffler

Dans les chapitres 1 et 2, nous nous sommes intéressés à l'information sur le rendement ministériel et collectif. Il existe un troisième type de preuves en matière de rendement, les indicateurs sociaux du rendement, qui permet de suivre les grandes tendances dans la société. L'an dernier, le gouvernement fédéral a commencé à étudier si ces indicateurs sociaux pouvaient fournir un contexte aux rapports et à la participation des citoyens.

Dans le présent chapitre, nous continuons de nous pencher sur l'utilisation d'indicateurs sociaux dans le contexte des discussions publiques et au Parlement. Nous examinons également la possibilité de relier les trois types de renseignements sur le rendement (ministériels, collectifs et sociaux) pour produire des rapports plus complets comportant une dimension de « qualité de vie ».

INDICATEURS SOCIAUX DU RENDEMENT

Les indicateurs sociaux ne sont pas utilisés pour évaluer l'incidence directe des initiatives gouvernementales, mais plutôt pour décrire et suivre l'évolution, à long terme, d'aspects importants de la société, tels le bien-être économique et la santé.

Certains gouvernements provinciaux, par exemple ceux de l'Alberta et de la Nouvelle-Écosse, utilisent des indicateurs sociaux pour rendre compte à la population sur les activités pangouvernementales[44]. D'autres gouvernements provinciaux, par exemple celui de Terre-Neuve, les utilisent aussi pour formuler des politiques.

---

43 Traduction libre

44 Gouvernement de l'Alberta, *Measuring Up 1998–99* : http://www.treas.gov.ab.ca
Gouvernement de la Nouvelle-Écosse, *Nova Scotia Counts 1998–99* : http://www.gov.ns.ca/prio/Pub.htm

Terre-Neuve met présentement en œuvre son **Strategic Social Plan** (Plan social stratégique), qui repose sur une approche axée sur les résultats pour assurer le bien-être de la population. La province a créé une base de données exhaustive, « *the Community Accounts* » (les collectivités en faits et chiffres), qui renferme des données de référence pour divers facteurs tels que le revenu, la santé, l'emploi et le niveau de scolarité, regroupées par collectivité et région et pour la province. Pour la plupart des variables, des données sont fournies relativement à 400 collectivités constituées en corporation, mais ces informations peuvent également être combinées pour faciliter les comparaisons et le suivi des tendances. Ces données statistiques serviront à élaborer des politiques et à rendre compte à la population. Dans le cadre du « *Social Audit* » (bilan social), on élabore actuellement une série d'indicateurs quantifiables, au sujet desquels on fera rapport au cours des cinq prochaines années[45].

On peut aussi combiner les indicateurs pour créer un indice, comme le *Genuine Progress Index* (Indice de progrès réel).

GPI Atlantic, une société de recherche à but non lucratif, élabore présentement, pour la Nouvelle-Écosse, un **Genuine Progress Index (GPI)** (Indice de progrès réel) qui servira à mesurer le bien-être économique[46]. Cette initiative a été définie par Statistique Canada comme projet pilote pour le reste du pays. Dans le cadre de ce projet, on élabore actuellement des méthodes et des sources de données pour que d'autres administrations puissent reproduire cet indice et le tenir à jour. Le projet bénéficie aussi de l'appui de l'Agence de promotion économique du Canada atlantique et de deux ministères de la Nouvelle-Écosse, à savoir Economic Development and Tourism (ministère du Développement économique et du Tourisme) et Enrivonment (ministère de l'Environnement).

Le GPI réunit 20 variables sociales, économiques et environnementales en un ensemble complet de facteurs servant à mesurer les progrès réalisés au chapitre du développement durable. L'objectif consiste à moins mettre l'accent sur la croissance quantitative en adoptant plutôt la notion de développement qualitatif ou de progrès pour se faire une meilleure idée du bien-être social et de la prospérité réels de la Nouvelle-Écosse de même que pour déterminer si le progrès est durable.

L'annexe C renferme d'autres exemples d'initiatives connexes élaborées par les groupes de réflexion et d'autres intervenants. Il s'agit d'une mise à jour des renseignements présentés dans *Une gestion axée sur les résultats 1998*.

---

45 *People, Partners and Prosperity: A Strategic Social Plan for Newfoundland and Labrador 1998* http://www.gov.nf.ca/ssp/

46 Jusqu'à présent, GPI Atlantic a publié quatre rapports détaillés portant notamment sur la conception de projets et l'évaluation économique des activités de bénévolat, le travail ménager non payé et le coût de la criminalité. L'entreprise prévoit publier à l'automne des rapports sur les émissions de gaz à effet de serre et sur les comptes des ressources renouvelables. L'adresse de son site Web est www.gpiatlantic.org. Pour obtenir des exemplaires de son plan de travail, de son budget et des indicateurs proposés, prière d'écrire à l'adresse suivante : GPI Atlantic, 20, promenade Bonavista, Schooner Cove (N.-É.) B0J 1G0.

Initiatives sectorielles

En combinant des indicateurs sociaux et d'autres renseignements sur le rendement, on peut produire un aperçu de la situation d'un secteur en particulier, comme le secteur de la santé ou de la foresterie, ou d'un enjeu social tel que le développement durable. Les exemples qui suivent montrent l'utilité d'un tel exercice. On peut trouver d'autres exemples à l'annexe B du présent rapport.

Dans son Budget de 1999, le gouvernement affectait des fonds à la création du **Carnet de route de l'information sur la santé**, une importante initiative conjointe énonçant une vision commune pour la modernisation de l'information sur la santé au Canada. En vertu de cette initiative, l'Institut canadien d'information sur la santé, Statistique Canada et Santé Canada joignent leurs efforts à ceux de gouvernements provinciaux et territoriaux, d'organisations de santé régionales et locales et d'autres intervenants, pour créer un système national d'information sur la santé plus complet[47].

Voici quelques grandes priorités de cette initiative :

- favoriser l'adoption de données harmonisées et de normes techniques communes pour uniformiser la collecte, l'échange et l'interprétation des données sur la santé;
- combler les lacunes statistiques les plus importantes en matière d'information sur les services de santé et sur la santé de la population, y compris l'information sur les coûts connexes et les résultats;
- lancer une initiative sur la santé de la population canadienne pour améliorer la compréhension des facteurs déterminants de la santé et réunir de l'information pertinente aux fins de l'élaboration de politiques;
- créer un consensus sur les indicateurs à appliquer pour mesurer la santé des Canadiennes et des Canadiens et le rendement du système de santé, et produire régulièrement des rapports faciles à comprendre.

[47] L'Institut canadien d'information sur la santé (ICIS) est un organisme indépendant à but non lucratif fondé en 1994 par les gouvernements fédéral et provinciaux. On peut obtenir plus d'information sur le *Carnet de route de l'information sur la santé* sur le site Web de l'ICIS, à l'adresse http://www.cihi.ca

Le **Processus de Montréal** est le Groupe de travail sur les critères et les indicateurs de la conservation et de l'aménagement durable des forêts des régions tempérées et boréales. Le Canada, par l'entremise du Service canadien des forêts de Ressources naturelles Canada, est l'hôte du bureau de liaison du Processus de Montréal.

La participation au Groupe de travail est volontaire et s'étend à des pays des deux hémisphères où règnent des conditions naturelles et sociales très variées. Les douze pays membres (Argentine, Australie, Canada, Chili, Chine, Japon, République de Corée, Mexique, Nouvelle-Zélande, Russie, États-Unis d'Amérique et Uruguay) possèdent environ 90 p. 100 des forêts tempérées et boréales du globe dans les hémisphères Nord et Sud.

Le Processus de Montréal prépare en ce moment un rapport sur les progrès et innovations dans la mise en œuvre des critères et des indicateurs acceptés à l'échelle internationale. Ce rapport sera présenté à la huitième session de la Conférence des Nations-Unies sur le développement durable, qui aura lieu à New York en avril 2000.

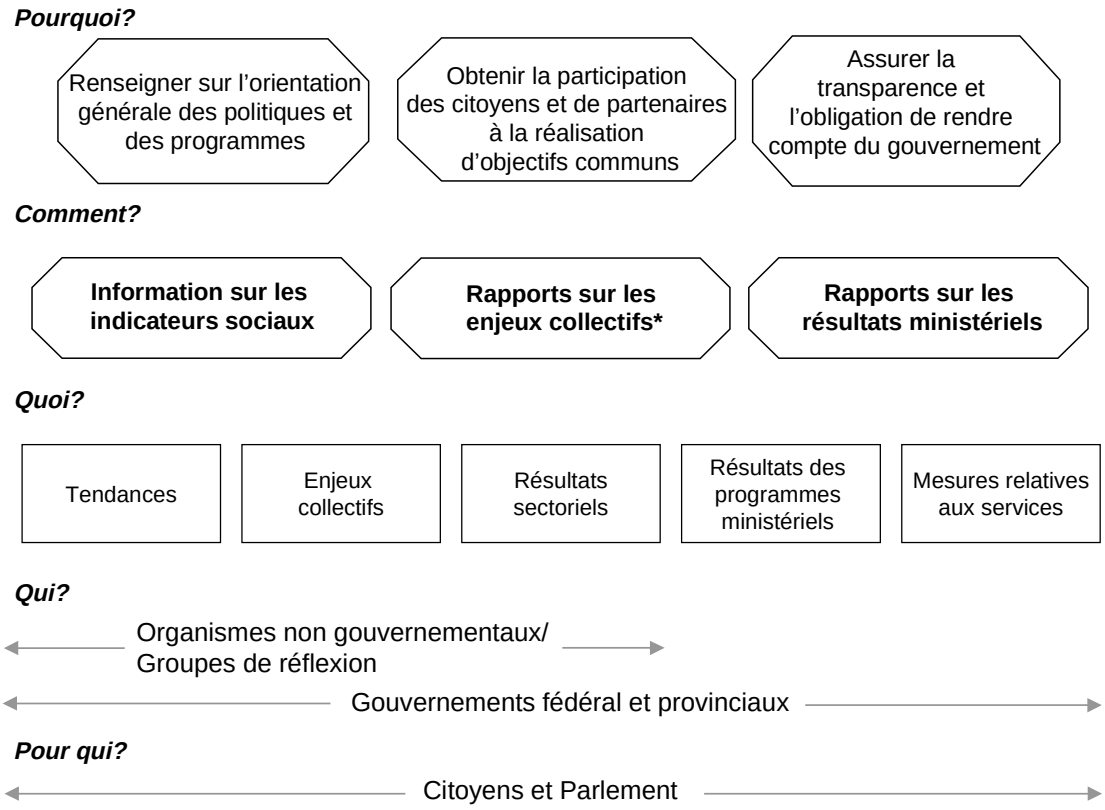
RAPPORTS COMPLETS TENANT COMPTE DU FACTEUR « QUALITÉ DE VIE »

Bien qu'il n'y ait pas de définition généralement acceptée de la notion de qualité de vie[48], on considère généralement qu'elle résulte de l'interaction d'un certain nombre de facteurs sociaux, économiques et environnementaux et de facteurs liés à la santé. Cette approche reconnaît que les dimensions humaines de l'économie revêtent de l'importance pour les citoyens. Cependant, on pourrait discuter longuement des indicateurs qu'il faudrait surveiller pour bien saisir les aspects que les Canadiennes et les Canadiens considèrent comme primordiaux sur le plan de la qualité de vie.

Il existe une approche qui permettrait de produire des rapports plus complets, tenant compte de la qualité de vie; elle consisterait à combiner l'information tirée des trois sources de preuves en matière de rendement, tel qu'indiqué dans le tableau qui suit. De plus, on pourrait inclure à cette analyse une comparaison internationale des indicateurs sociaux.

[48] On peut se servir d'autres expressions comme le bien-être social ou le développement humain. Par exemple, l'Indice du développement humain des Nations Unies est souvent présenté comme une mesure de la qualité de vie dans un pays.

Information sur le rendement à l'intention des Canadiennes et des Canadiens



***** *Tel qu'on l'explique dans le chapitre 2, l'expression « enjeux collectifs » désigne l'information sur le rendement tirée d'activités où interviennent plus d'un ministère, plus d'un secteur de compétence ou plus d'un partenaire dans la poursuite d'un résultat commun escompté. Cette catégorie risque cependant d'être trop vaste et devra peut-être être précisée à mesure que le cadre sera élaboré.*

Au moment de la sélection d'indicateurs sociaux à inclure dans un tel cadre, il faudrait nécessairement décider des statistiques à utiliser et de la meilleure façon de représenter les valeurs canadiennes. Il faudrait faire participer des spécialistes des mesures, des partenaires et des citoyens à ce processus de sélection si l'on veut que cette information contribue positivement au débat sur les politiques et au plan d'action.

On pourrait intégrer les indicateurs sociaux qui représentent les valeurs des Canadiennes et des Canadiens au cadre de rendement. Ainsi, on pourrait obtenir à la fois une meilleure idée des résultats que devraient viser les programmes et les services de l'administration fédérale et une autre perspective importante en matière de rendement. À mesure que ce cadre évoluera, il pourrait s'avérer un instrument très utile non seulement pour comprendre les résultats, actuels et futurs, qu'il faut atteindre à l'échelle de l'administration fédérale, mais également pour permettre aux divers secteurs de compétence et aux partenaires d'établir une vision commune qui faciliterait la mise en place d'arrangements collectifs centrés sur les citoyens, le cas échéant.

Au cours de la prochaine année, le gouvernement fédéral discutera avec des groupes de réflexion, des parlementaires et les gouvernements provinciaux et territoriaux pour déterminer comment les indicateurs sociaux pourraient être intégrés à un cadre plus complet sur le rendement, ce qui faciliterait l'élargissement du contexte, tant pour la mesure du rendement que pour l'élaboration des politiques. Ces consultations porteront sur des questions comme celles-ci :

- comment tenir compte des valeurs canadiennes dans le choix des indicateurs?
- comment sélectionner les indicateurs de sorte à assurer un équilibre entre les aspects sociaux, économiques et environnementaux et ceux liés à la santé?
- comment produire des rapports plus complets qui contribuent à une culture d'apprentissage de la gestion axée sur les résultats?

Comme point de départ pour ces consultations et discussions, le gouvernement fédéral a défini trois catégories d'indicateurs sociaux, tel qu'illustré ci-dessous.

Indicateurs possibles[49]

Santé, environnement et sécurité du public	Occasions et participation économiques	Participation sociale
– qualité de l'air/de l'eau – espérance de vie – mortalité infantile – santé – taux de criminalité – crimes violents	– niveau de scolarité – taux d'alphabétisation – taux d'emploi – produit national brut par habitant – revenu discrétionnaire – recherche et développement/innovation	– mesures du racisme et de la discrimination – participation au vote – bénévolat – activités et produits culturels

Dans le cadre de consultations suivies, les parlementaires ont laissé entendre que de tels indicateurs sociaux pourraient fixer le contexte de discussions au Parlement. Ils ont fait observer aussi que les comités permanents disposent de mécanismes favorisant la participation des citoyens dans la définition des aspects de la qualité de vie qui revêtent le plus d'importance pour eux et des indicateurs qui pourraient être utiles.

[49] Des renseignements additionnels sur ces indicateurs peuvent être obtenus à l'adresse : http://www.statcan.ca/francais/concepts/indicators/index_f.htm.

CHAPITRE 4 : LA PRÉSENTATION DES RAPPORTS AU PARLEMENT : UN EFFORT COMMUN

N'ayez jamais peur d'essayer quelque chose de nouveau.
N'oubliez pas que ce sont des amateurs qui ont construit l'Arche.
Et des professionnels qui ont construit le Titanic.
Auteur anonyme

RÉALISATIONS

Au cours de l'année écoulée, d'importants progrès ont été réalisés par rapport à l'engagement continu d'améliorer les rapports présentés au Parlement[50].

Améliorer la compréhension réciproque

La réalisation la plus importante accomplie cette année a été d'accroître la collaboration avec les parlementaires, leur personnel et la Bibliothèque du Parlement en augmentant la fréquence des communications officieuses. Au nombre des autres initiatives, le gouvernement a fourni un soutien à l'Institut d'administration publique du Canada (IAPC) pour la tenue de trois tables rondes avec des parlementaires et des représentants ministériels ayant pour but d'explorer des moyens d'améliorer les rapports présentés au Parlement[51]. Les conclusions de ces discussions ont été intégrées au plan d'action du gouvernement.

Grâce à ces consultations, un certain nombre de fonctionnaires ont maintenant une meilleure idée de l'information dont les parlementaires ont besoin, tandis que certains parlementaires savent mieux comment le gouvernement s'y prend pour améliorer les rapports. Il faudra cependant un certain nombre d'années pour que cette compréhension réciproque se produise à l'échelle du gouvernement et au Parlement.

---

50 L'année dernière, les engagements étaient les suivants : regrouper les rapports sur le rendement; améliorer l'accès; personnaliser la présentation de l'information sur les résultats et les coûts; informer les parlementaires et examiner l'approche adoptée.

51 Les séances ont été présidées par M. Tony Ianno, secrétaire parlementaire du président du Conseil du Trésor. Parmi les participants, il y avait des membres du personnel de recherche de la Bibliothèque du Parlement, des représentants du Bureau du vérificateur général, d'Affaires indiennes et du Nord Canada, d'Agriculture et Agroalimentaire Canada, de la Défense nationale, de Développement des ressources humaines Canada, de Ressources naturelles Canada et du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada. On pourra consulter le rapport définitif à l'adresse http://www.ipaciapc.ca

La compréhension mutuelle était également l'un des thèmes abordés au congrès annuel de la Fédération canadienne pour la vérification intégrée (FCVI) de cette année. Des représentants d'institutions de la fonction publique et du secteur privé, ainsi que des représentants élus ont souligné l'importance d'établir de meilleures relations entre les organismes dirigeants et les organismes qui soumettent des rapports[52]. Ce thème était également l'un des principes fondamentaux que l'on retrouvait dans la réponse du gouvernement au 51e rapport du Comité permanent de la procédure et des affaires de la Chambre des communes : *L'étude des crédits : Boucler la boucle du contrôle*, dont il est question plus loin dans le présent chapitre.

Comme nous l'avons noté dans le chapitre 1, le gouvernement participe aussi activement au Programme de publication de l'information sur la performance du secteur public de la FCVI, qui vise à mieux uniformiser les attentes publiques et professionnelles dans le contexte de la présentation de rapports sur le rendement.

Amélioration de l'accès sur Internet

Le SCT a créé des pages Web particulières pour les parlementaires et leur personnel, après consultation avec la Bibliothèque du Parlement[53]. On y trouve les documents relatifs au Budget des dépenses et d'autres renseignements qui peuvent être utiles pour la discussion des questions de politique publique et de gestion axée sur les résultats. Le grand public a accès à cette information par l'intermédiaire du réseau Rescol et du site Web du SCT.

Amélioration de la qualité de l'information sur les questions horizontales

Les consultations menées ont confirmé que les parlementaires ont besoin d'information sur les grandes questions de politique, sur les dossiers relevant de plusieurs ministères et sur les résultats des efforts auxquels contribuent de nombreux ministères. Comme on l'explique dans le chapitre 2, les documents sur le rendement présentés à l'automne et les rapports de planification déposés au printemps peuvent fournir de l'information sur les questions horizontales. Cependant, pour accéder à cette information de manière efficiente, il faut pouvoir faire des recherches électroniquement dans l'ensemble des rapports publiés par tous les ministères et organismes et « marquer » ou enregistrer les sections appropriées de ces documents.

L'annexe B du présent rapport, qui pour l'instant est fournie à titre d'essai et ne comporte qu'un nombre limité d'exemples, représente aussi une mesure importante en réponse aux préoccupations formulées par les parlementaires sur la nécessité d'améliorer l'accès à l'information sur les résultats et le rendement pour les questions horizontales.

---

52 On peut obtenir un court compte rendu du congrès à l'adresse : http://www.ccaf-fcvi.com/contents/French/conferences-f.htm

53 Information sur les budgets des dépenses, le rendement et la planification : http://www.tbs-sct.gc.ca/rma/eppi-ibdrp/bienvenu.htm

Rapports personnalisés pour les comités permanents du Parlement

L'année dernière, les premiers rapports personnalisés ont été présentés aux comités permanents du Sénat et de la Chambre des communes[54]. On a compilé des données sur les résultats et le rendement spécifiquement pour chacun des ministères faisant partie du portefeuille de ces comités. Les rapports contenaient en outre de l'information connexe provenant d'autres ministères.

Des échos favorables à cette initiative ont déjà été reçus des parlementaires et de leur personnel. Leurs suggestions concernant les améliorations à apporter ont été intégrées aux rapports de cette année.[55] Le changement le plus significatif à avoir été apporté est un meilleur accès sur Internet aux documents et à l'information sur le rendement ainsi que l'établissement de liens entre les engagements en matière de résultats et les coûts pour certains ministères, lorsqu'il y avait une relation claire entre les résultats et les secteurs d'activité.

Progrès au chapitre du regroupement des rapports

Dans le but de réduire la paperasserie pour les parlementaires et le fardeau administratif des ministères, le gouvernement travaille à centraliser l'accès à l'information sur la planification et le rendement. Par exemple, l'information sur le rendement liée à la gestion du matériel, au développement durable, aux initiatives de réglementation, aux réservoirs souterrains, à la préparation à l'an 2000[56] et aux politiques spéciales sur les voyages a été incluse dans les rapports ministériels sur le rendement.

De plus, on encourage les ministères à se servir des rapports ministériels sur le rendement pour publier les conclusions d'examens, de vérifications et d'évaluations clés, pour rendre compte de la prestation des services et des normes de service et pour répondre aux questions soulevées par le Comité des comptes publics et le vérificateur général. Dans la phase 2 du Projet d'amélioration des rapports au Parlement, on explorera d'autres possibilités de consolidation de l'information, lesquelles sont décrites plus loin dans le présent chapitre.

---

54 *Engagements des ministères à l'égard des résultats – Document compilé à l'intention de certains comités permanents de la Chambre des communes :* http://www.tbs-sct.gc.ca/rma/communic/prr98/rc4hocf.html; et *Engagements des ministères à l'égard des résultats – Document compilé à l'intention de certains comités permanents du Sénat :* http://www.tbs-sct.gc.ca/rma/communic/prr98/rc4senf.html

55 Les parlementaires et les chercheurs peuvent obtenir une version imprimée et une version électronique du document *Information sur les résultats et le rendement pour les comités permanents* à l'adresse http://www.tbs-sct.gc.ca/rma/eppi-ibdrp/com/comités.htm. Ce document fournit aux lecteurs les liens électroniques directs vers l'information sur le rendement pertinente contenue dans un rapport ministériel sur le rendement donné.

56 Pour plus de précisions, consulter le rapport *Le défi de l'an 2000 : rapport mensuel du gouvernement fédéral* à l'adresse http://www.info2000.gc.ca/Publications/GovtRpts/Dept/ProgressJuly1999_f.htm

LANCEMENT DE LA PHASE 2 DU PROJET D'AMÉLIORATION DES RAPPORTS AU PARLEMENT

Le gouvernement met en œuvre la phase suivante du Projet d'amélioration des rapports au Parlement, tel que décrit dans sa réponse au 51e rapport du Comité permanent de la procédure et des affaires de la Chambre[57] :

> *Cette initiative aurait pour but de faire participer les parlementaires et les comités parlementaires à un processus concerté visant à :*
>
> – *fournir aux comités parlementaires des renseignements sur le Budget qui répondent mieux à leurs besoins;*
>
> – *simplifier les rapports au Parlement afin d'alléger le fardeau des comités parlementaires et de réduire les rapports inutiles du gouvernement, tout en donnant aux parlementaires un meilleur accès à l'information dont ils ont besoin;*
>
> – *renouveler et renforcer les procédés et pratiques actuels par lesquels les ministres et les hauts fonctionnaires engagent avec les comités parlementaires des discussions positives et productives sur la politique publique et le bon usage des deniers des contribuables.*

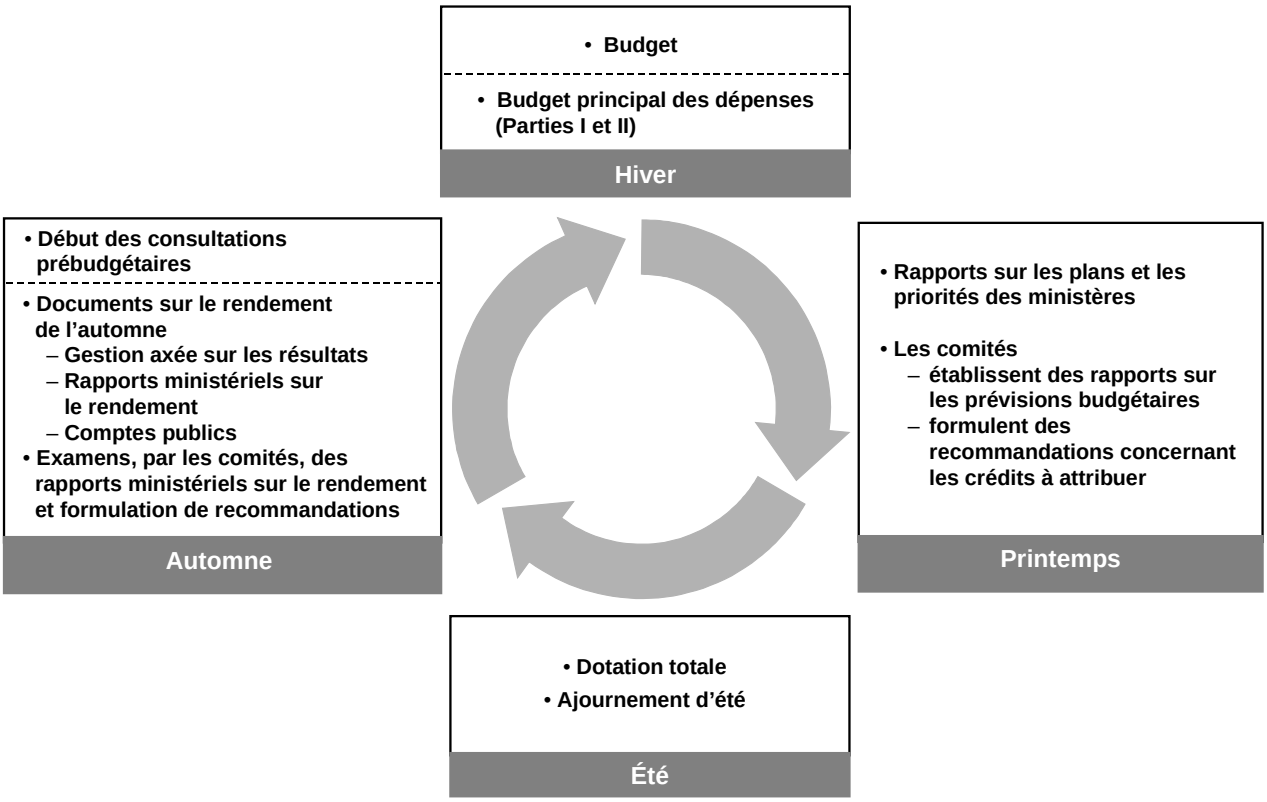
Le gouvernement s'est aussi engagé à améliorer son cadre de responsabilisation financière, de la façon décrite plus loin dans le présent chapitre, dans le contexte des efforts de modernisation de la fonction de contrôleur.

Le diagramme qui suit donne un aperçu des étapes clés où les parlementaires interviennent dans le processus d'élaboration du Budget des dépenses et d'attribution des crédits, et donne le ton du reste de ce chapitre, en présentant notamment la liste initiale des enjeux liés à la deuxième phase du Projet d'amélioration des rapports au Parlement. Certains des enjeux ont été proposés par des parlementaires et leur personnel. Le but vise à travailler en étroite collaboration avec un groupe de travail parlementaire pour s'assurer que les suggestions sont bien comprises et pour élaborer des propositions qui aboutiront à la mise en place de solutions efficaces.

---

57 51e rapport du Comité permanent de la procédure et des affaires de la Chambre : http://www.parl.gc.ca/InfoComDoc/36/1/PRHA/Studies/Reports/prharp51-f.htm

Participation des parlementaires au Budget des dépenses et à l'attribution des crédits



Remarque : La présentation de budgets supplémentaires des dépenses et l'affectation des crédits requis peuvent se faire plusieurs fois par année.

Souvent, il faut de nombreuses années pour réaliser entièrement les engagements du gouvernement en matière de résultats. Ce cycle représente donc un processus continu, plutôt qu'une série d'activités distinctes se déroulant sur une base annuelle.

L'information sur le rendement et l'établissement de liens entre celle-ci et les coûts sont importants par rapport à tous les aspects de ce cycle. On peut se servir de cette information de façon prévisionnelle pour planifier et ajuster les besoins de ressources, mais elle contribue aussi de manière cruciale à l'établissement des rapports faisant état des résultats obtenus durant l'année précédente et au respect de l'obligation de rendre compte à cet égard.

Adaptation des budgets des dépenses aux besoins des parlementaires

Les consultations menées auprès des parlementaires et de leur personnel ont fourni d'importantes indications sur la façon d'améliorer le processus d'élaboration des budgets des dépenses.

- Les parlementaires ont besoin de preuves que les mécanismes de responsabilisation produisent des résultats concrets, au niveau ministériel et à l'échelle du gouvernement. Cependant, ils ne se voient pas comme les seuls destinataires des budgets des dépenses. Certains ont suggéré qu'en réalité les **budgets des dépenses sont destinés aux Canadiennes et aux Canadiens**. Ce point de vue a des conséquences à la fois pour la présentation de ces documents et pour l'accès à ceux-ci. D'autres étaient d'avis que les comités permanents pourraient se servir des budgets des dépenses pour faire participer les citoyens à l'élaboration des politiques. Au cours de l'année prochaine, on poursuivra les travaux pour que les citoyens aient accès à ces documents. Les sites Web du gouvernement évolueront avec le temps en réponse aux besoins de la population, ainsi qu'aux exigences du Parlement.
- **L'information devrait être bien structurée** pour aider les bureaux de circonscription à répondre aux demandes d'information du public. L'approche du gouvernement est de créer des données « en cascade » où l'information va d'un niveau stratégique à un niveau détaillé, afin d'intégrer les budgets des dépenses à une trousse d'information ou à une base de données plus étendue accessible sur Internet.
- Pour encourager l'amélioration constante des rapports au Parlement, le gouvernement prévoit créer des **prix soulignant l'excellence dans les rapports ministériels sur le rendement** et les réalisations connexes, comme l'adoption de bonnes pratiques au chapitre de l'accès sur Internet. Des parlementaires et des représentants d'organisations non gouvernementales participeront à la sélection des récipiendaires.
- Les participants aux tables rondes de l'Institut d'administration publique du Canada partageaient l'opinion selon laquelle **l'information sur le rendement contenue dans les rapports au Parlement ne revêtait pas une importance égale.** Au chapitre de la gouvernance, les parlementaires ont besoin d'une information sur le rendement qui soit pertinente du point de vue de l'obligation de rendre compte et des politiques, plutôt que de données détaillées sur le rendement opérationnel et la gestion.
- Les discussions ont révélé également que la présentation des rapports au Parlement est un domaine où il faudra faire des efforts appréciables **pour établir un juste équilibre entre les éléments suivants :**

  - **réalisations et lacunes**
    On a suggéré que les ministères et les organismes centraux pourraient transmettre aux comités de l'information de façon continue et officieuse afin que la présentation de rapports sur les progrès et les lacunes en matière de résultats devienne monnaie courante. Une telle pratique nécessiterait l'adoption d'une attitude plus ouverte de la part des ministères. Il serait utile également que l'on assiste à un changement dans la culture des comités permanents, pour les amener à s'occuper des intérêts de toutes les Canadiennes et de tous les Canadiens, plutôt que de mettre l'accent sur des intérêts partisans ou régionaux.

- **information ministérielle et pangouvernementale**
  Les parlementaires aimeraient que les rapports sur les plans et les priorités et les rapports ministériels sur le rendement renferment des exposés clairs et concis portant sur une période de deux ou de trois ans. Ils veulent savoir aussi quelle est la situation antérieure du ministère (telle qu'illustrée par l'information sur les tendances), vers où celui-ci se dirige et quels objectifs ont été atteints ou n'ont pas été atteints par rapport aux prévisions. Les ministères devraient aussi préciser le contexte plus large dans lequel s'inscrivent leurs rapports sur le rendement et leurs rapports de planification en indiquant les défis auxquels le gouvernement fait face dans leurs secteurs d'intervention. De plus, les parlementaires et les groupes qu'ils représentent s'intéressent aux enjeux collectifs. À mesure que l'étendue de l'information sur le rendement augmente – des programmes aux enjeux touchant l'ensemble du gouvernement – le rôle des comités permanents devient plus apparent. Les parlementaires se considéraient à la fois comme les destinataires des preuves en matière de rendement et comme intermédiaires chargés de transmettre cette information aux citoyens.
- **constance des rapports et inclusion de nouvelles questions**
  Bien que les ministères doivent rendre compte de leur rendement par rapport à des résultats ou des objectifs prévus, leurs rapports devraient aussi porter sur de nouvelles questions qui se manifestent à l'échelle nationale ou internationale. Même s'il est nécessaire de produire des rapports uniformes à long terme, le gouvernement doit aussi montrer qu'il réagit aux changements qui surviennent dans un contexte plus général et qu'il est attentif aux nouvelles préoccupations des citoyens.

Rationalisation et regroupement des rapports

Les parlementaires ont indiqué qu'ils devaient pouvoir accéder plus facilement à l'information qui est la plus utile à l'exécution de leurs tâches et que cette information devait être claire et concise. Dans cette optique, on explorera un certain nombre d'options visant à rationaliser et regrouper davantage les renseignements. Par exemple :

- Les ministères pourraient fournir **de courts rapports présentant aux parlementaires une vue d'ensemble**[58] des principaux points saillants touchant le rendement tout en affichant de l'information plus détaillée sur Internet.[59] De l'information connexe pourrait être mise à la disposition des parlementaires au moyen de liens électroniques dans les rapports ministériels sur le rendement et dans les rapports sur les plans et les priorités, ce qui aiderait également à

---

58 Certains ministères ont déjà adopté cette approche pour résumer des rapports décrivant leurs plans. Par exemple, Agriculture et Agroalimentaire Canada a produit *L'excellence sur la scène mondiale* – Plan stratégique ministériel (http://www.agr.ca/csb/strategic/indexf.html), tandis que Développement des ressources humaines Canada a publié son plan d'activités – *Vision pour un nouveau millénaire* (http://www.hrdc-drhc.gc.ca/fas-sfa/busplan/1999/pg1f.shtml).

59 De l'information comme les documents de référence, des listes de lois, les adresses des bureaux régionaux et d'autres documents d'information pourrait être affichée sur un site Web ministériel, car souvent il est nécessaire de fournir cette information pour plusieurs rapports.

produire des rapports mettant davantage l'accent sur les aspects plus larges de la planification et du rendement et renfermant moins de détails sur les programmes.

- On peut aussi se servir d'Internet pour communiquer de l'**information sur une base permanente ou constamment renouvelée** plutôt que sur une base annuelle. On peut ainsi tenir les citoyens et les parlementaires au courant des changements apportés aux principaux engagements en matière de résultats, aux descriptions des secteurs d'activité ou à la structure organisationnelle au moment même où ils surviennent, plutôt que d'avoir à attendre la parution des rapports.
- **Grâce à l'établissement de meilleurs liens entre les résultats et les coûts dans les rapports sur la planification et ceux sur le rendement**, il sera plus facile pour les parlementaires de se servir de cette information; il s'agit d'une mesure essentielle pour augmenter la crédibilité de ces rapports.
- **Les organismes de taille réduite pourraient présenter des rapports de façon cyclique plutôt qu'annuelle**, lorsque les changements qui surviennent d'année en année dans leurs plans et résultats sont négligeables, et ce, pour réduire le fardeau administratif.
- On poursuivra aussi le **regroupement des rapports sur le rendement**. Actuellement, plusieurs organismes examinent la possibilité d'intégrer leur rapport annuel à leur rapport sur le rendement. D'autres rapports pourraient faire l'objet d'un regroupement, notamment ceux portant sur des sujets particuliers, tels les rapports obligatoires sur les combustibles de rechange et les sites contaminés et les rapports annuels dans les domaines de l'accès à l'information, des langues officielles et de l'équité en emploi.

Révision et renforcement des processus

Les parlementaires veulent participer davantage à la planification et à la présentation du Budget des dépenses. Ils veulent en améliorer la qualité et réellement y contribuer, plutôt que de simplement accepter l'information qui leur est présentée.

À cette fin, dans le 51^{e} rapport du Comité de la procédure et des affaires de la Chambre, on recommandait la création d'un comité permanent spécial sur le Budget des dépenses. Dans sa réponse, le gouvernement reconnaissait qu'il était nécessaire de renforcer le processus d'examen en comité du Budget des dépenses. Cependant, à titre de solution de rechange à la création d'un nouveau comité, le gouvernement a laissé entendre qu'un comité existant (comme le comité de liaison) pourrait assumer cette fonction et a suggéré aux leaders parlementaires d'envisager cette option.

Au cours de l'année écoulée, la plupart des activités entourant les processus parlementaires ont visé surtout à mieux faire connaître les mécanismes de présentation des rapports ministériels et à obtenir des commentaires de la part des parlementaires et de leur personnel. Voici les principales constatations découlant de cet exercice :

- Certains parlementaires aimeraient que les **comités parlementaires discutent de l'articulation des principaux engagements en matière de résultats** et transmettent une rétroaction à ce sujet aux ministères. Les rapports sur les plans et les priorités offrent une

autre occasion de tenir des discussions. Les comités peuvent également améliorer la qualité du processus en faisant participer les Canadiennes et les Canadiens aux mécanismes existants, par exemple en permettant à des témoins de se prononcer et en tenant compte des préoccupations soulevées par des citoyens et des intervenants lors des comptes rendus des comités.

- Puisque plus de 82 rapports peuvent être déposés au même moment, on a suggéré que certains **ministères tiennent des séances d'information pour les membres des comités avant le dépôt du Budget des dépenses**. De même, une série de séminaires portant sur des questions horizontales, élaborés de concert avec la Bibliothèque du Parlement, permettrait de répondre à l'intérêt accru manifesté par les parlementaires à l'égard des enjeux collectifs.
- En outre, certains parlementaires aimeraient voir l'adoption de **nouveaux mécanismes pour que plus d'un comité se penche sur les enjeux plus vastes**. Le SCT et les ministères collaboreront avec les parlementaires et leur personnel pour définir davantage les mesures qu'il faudra prendre pour améliorer le dialogue entre les comités et le gouvernement au sujet des enjeux collectifs. Par exemple, un ministre ou un groupe de ministres pourraient organiser la présentation, à plusieurs comités permanents, d'exposés décrivant les résultats de recherches stratégiques à moyen et à plus long termes portant sur des questions horizontales. On pourrait également examiner les liens entre divers comités permanents dans des secteurs précis de l'union sociale. Une telle approche aurait l'avantage d'accroître la collaboration interministérielle et le nombre de rapports collectifs.

Amélioration du cadre de responsabilisation financière

Le gouvernement a entrepris un certain nombre d'initiatives financières qui seront regroupées sous une initiative plus vaste visant à améliorer les rapports présentés au Parlement. Dans le contexte de ces initiatives, il collaborera avec les parlementaires et leurs employés, en plus de mener de vastes consultations auprès des ministères et organismes.

- **Budgétisation et établissement de rapports selon la méthode de la comptabilité d'exercice**

  En vertu de la Stratégie d'information financière, le gouvernement adoptera la méthode de la comptabilité d'exercice durant l'année financière 2001-2002. Les immobilisations seront passées en charges à mesure qu'elles sont utilisées, plutôt que d'être imputées comme des dépenses au moment de leur acquisition. Cette pratique aura un impact majeur sur tous les aspects de la budgétisation et de la présentation de rapports financiers au Parlement, tout en fournissant un moyen beaucoup plus efficace pour établir des liens entre les ressources budgétisées et utilisées et les résultats prévus et obtenus.

La mise en œuvre de la Stratégie d'information financière aura une incidence sur les éléments suivants :

- Le **budget fédéral** sera dressé selon la méthode de la comptabilité d'exercice, et le coût des immobilisations sera inclus dans le calcul de l'excédent ou du déficit annuel, au fur et à mesure qu'elles seront amorties ou utilisées. À l'heure actuelle, on utilise la méthode de comptabilité d'exercice modifiée.
- Les ministères incluront une série complète d'états financiers projetés, y compris les dépenses budgétisées selon la méthode de la comptabilité d'exercice, dans leur **rapport sur les plans et les priorités**.
- Des consultations seront menées pour déterminer s'il serait justifié de modifier les principes sur lesquels reposent le **Budget des dépenses** et **l'affectation des crédits**, afin de les rendre conformes à la méthode de la comptabilité d'exercice utilisée pour les rapports ministériels et les Comptes publics.
- Les ministères incluront une série complète d'états financiers vérifiables dans leur **rapport ministériel sur le rendement**. Des états financiers dressés selon la méthode de la comptabilité d'exercice fourniront un tableau plus complet et plus exact des coûts de la prestation des services durant la période visée. En combinant ces états aux résultats obtenus, on sera mieux en mesure d'évaluer le rendement.
- **Renouvellement des Comptes publics** – Tel qu'il a été noté à la réunion de 1999 des hauts fonctionnaires responsables des processus budgétaires de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE), on attache de plus en plus d'importance à l'échelle internationale à la présentation d'une information financière exacte et transparente. La mise en œuvre de la Stratégie d'information financière accélérera considérablement le délai d'établissement des Comptes publics. Par ailleurs, il sera nécessaire d'examiner les répercussions de la comptabilité d'exercice sur l'information contenue dans les Comptes publics. Cet exercice inclura la rationalisation de l'information financière des ministères.

- **Rationalisation de la structure des crédits :** À condition que l'on dispose d'une responsabilisation adéquate et de bonnes compétences pour l'établissement des rapports, la réduction du nombre de crédits parlementaires pourrait aider certains ministères à combiner les meilleurs instruments financiers existants pour obtenir un résultat souhaité. Ainsi, on se concentrerait moins sur les intrants et davantage sur le respect des principaux engagements en matière de résultats. On pourrait créer des crédits budgétaires uniques à affecter aux programmes de certains ministères et organismes et on maintiendrait certains crédits à des fins particulières, par exemple le crédit 5 du Conseil du Trésor (le crédit pour éventualités). De plus, les subventions, comme les paiements de transfert inconditionnels, continueraient d'être octroyées aux termes de textes législatifs.

- **Amélioration du processus d'élaboration du Budget des dépenses :** Une étude de faisabilité est en cours pour établir le mérite du lancement d'un projet d'amélioration opérationnelle et de perfectionnement du système de gestion des dépenses. Ce projet pourrait rationaliser les liens avec les ministères pour la formulation des dépenses prévues, processus qui aboutit à la présentation du Budget principal des dépenses. Le gouvernement examinera aussi les changements qui pourraient être apportés au processus d'élaboration du Budget des dépenses (Budget principal des dépenses et budgets supplémentaires des dépenses) pour améliorer les rapports déposés au Parlement. On tiendra des discussions avec des parlementaires pour mieux cerner leurs besoins et pour obtenir des suggestions sur la façon d'améliorer la structure de l'information contenue dans le Budget des dépenses.

CHAPITRE 5 : PLAN D'ACTION

Ce n'est pas parce qu'on ignore comment
on parviendra à sa destination qu'il ne faut pas
fixer le but que l'on souhaite atteindre.
Lloyd Ward

Le présent chapitre résume les principales mesures décrites dans le rapport. Des initiatives complémentaires entreprises par le gouvernement, comme la phase 2 du Projet d'amélioration des rapports au Parlement et la modernisation de la fonction de contrôleur, fournissent le contexte et appuient la mise en œuvre de la gestion axée sur les résultats à l'échelle du gouvernement.

Pour amener les ministères à se concentrer davantage sur les résultats, le gouvernement :

1. **examinera et améliorera les principaux engagements des ministères en matière de résultats** et le rôle que ces engagements jouent, au sein des ministères, dans la planification, l'attribution des ressources, l'apprentissage et la présentation des rapports gouvernementaux;

2. collaborera avec les ministères pour **améliorer les descriptions des secteurs d'activité** afin d'exposer les liens entre les principaux résultats et les coûts, au moyen d'extrants et d'activités, d'une manière mettant en évidence l'approche adoptée par le gouvernement pour respecter ses engagements au chapitre des politiques et des programmes;

3. favorisera l'apprentissage en **faisant connaître les meilleures pratiques en matière d'intégration des résultats aux activités de planification, de mesure et de présentation des rapports**. Les initiatives lancées de concert avec les ministères qui participent au projet pilote de la fonction de contrôleur, les participants au Forum d'échange sur le rendement et la planification, les réseaux constitués d'intervenants provinciaux et le Programme de publication de l'information sur la performance de la fonction publique de la FCVI constituent tous des tribunes qui aideront à développer les capacités ministérielles.

Pour communiquer l'information sur les enjeux collectifs, le gouvernement :

4. **élaborera des méthodes de mesure** dans des domaines précis de la politique sociale, en se conformant aux engagements pris en vertu de l'*Entente cadre sur l'union sociale* et commencera à prérarer des rapports sur ce sujet à l'intention des citoyens;

5. améliorera la gestion axée sur les résultats et les rapports sur le rendement à l'échelle des gouvernements et des ministères en **favorisant l'élaboration de cadres de rendement ou de responsabilisation**; l'annexe B sera modifiée à mesure que l'on recevra des commentaires de la part des utilisateurs et elle fournira, en version électronique, de l'information à jour sur les enjeux collectifs;

6. encouragera l'utilisation des documents sur le rendement de l'automne comme « base de données » renfermant des renseignements sur les résultats et le rendement, afin de fournir des **synthèses de l'information sur le rendement liée à des questions horizontales**.

Pour accroître les capacités du gouvernement liées à la formulation des politiques et à la présentation de rapports, le gouvernement continuera :

7. **de se pencher sur le choix et l'utilisation d'indicateurs sociaux** pour fournir une information plus complète aux parlementaires;

8. **de surveiller et de suivre l'évolution des indicateurs sectoriels en matière de rendement** pour appuyer l'analyse et la gestion des politiques et pour améliorer les liens entre les données sociales, collectives et ministérielles faisant partie intégrante de l'information sur le rendement.

Pour accroître la transparence et améliorer les rapports destinés au Parlement et au public, le gouvernement :

9. **commencera la deuxième phase du Projet d'amélioration des rapports au Parlement** afin d'adapter l'information contenue dans le Budget des dépenses aux besoins des parlementaires, de rationaliser les rapports pour réduire la quantité d'information, et de renouveler et de renforcer les mécanismes visant à faire participer les parlementaires aux activités liées aux résultats et au rendement;

10. **continuera d'améliorer l'accès par Internet** à l'information sur les plans et le rendement axés sur les résultats et aux données relatives aux coûts connexes, afin d'en faciliter l'utilisation par les parlementaires et en tenant compte des besoins et des intérêts de la population;

11. **collaborera avec les parlementaires et leur personnel pour les sensibiliser davantage** aux nouveaux mécanismes requis pour améliorer le dialogue entre les comités parlementaires et le gouvernement, surtout en ce qui a trait aux enjeux collectifs et aux questions de politique plus vastes. Le gouvernement établira aussi des liens entre les législateurs fédéraux et provinciaux et le personnel des organismes centraux pour partager les leçons apprises au sujet de l'amélioration les rapports;

12. **procédera à un examen global de l'approche adoptée et des projets**, selon le besoin, pour favoriser l'apprentissage continu et l'amélioration constante des rapports déposés au Parlement.

ANNEXE A : INFORMATION SUR LES DÉPENSES LÉGISLATIVES ET LES COMPTES À DES FINS PARTICULIÈRES

Chaque année, le présent rapport examine la disponibilité de renseignements sur le rendement ayant trait à certains éléments des politiques et des programmes fédéraux. Cette année, le rapport porte sur les programmes législatifs, c'est-à-dire ceux dont le financement continu est autorisé en vertu de textes législatifs, plutôt que de crédits annuels.

Selon la Partie II du Budget des dépenses de 1999-2000, les dépenses législatives totales devraient dépasser 105 milliards de dollars. La plus grande partie de ce montant (près de la moitié) sera affectée au service de la dette. Les montants qui viennent au deuxième et au troisième rangs sont respectivement les transferts entre le gouvernement fédéral et les provinces et les fonds affectés aux programmes destinés aux personnes âgées. Toutes les dépenses législatives supérieures à 100 millions de dollars sont présentées dans le tableau ci-dessous, à l'exception des contributions ministérielles aux avantages sociaux et aux salaires des employés dans les domaines parlementaire et judiciaire. Le Régime de pensions du Canada (RPC) et le Régime d'assurance-emploi ne figurent pas dans le Budget des dépenses comme programmes législatifs, même s'ils comportent d'importants transferts de fonds aux Canadiennes et aux Canadiens en vertu de textes législatifs. Ces programmes sont classifiés plutôt comme des comptes à des fins particulières. Le RPC est un programme fédéral-provincial, dans le cadre duquel 17,5 milliards de dollars ont été versés en prestations en 1997-1998. L'Assurance-emploi est financée au moyen des cotisations qui y sont faites par les travailleurs et par les employeurs. En 1997-1998, le montant des prestations d'assurance-emploi versées s'élevait approximativement à 11,8 milliards de dollars. Les coûts administratifs liés aux deux programmes sont inclus dans les prévisions de Développement des ressources humaines Canada.

L'examen des programmes législatifs a été soulevé en tant que question particulière dans le 51e rapport du Comité permanent de la procédure et des affaires de la Chambre publié récemment[60]. Pour s'assurer que l'attention voulue soit accordée aux dépenses liées aux programmes législatifs, le Comité voulait que le gouvernement établisse des calendriers cycliques prévoyant l'évaluation des programmes législatifs et leur examen par des comités permanents appropriés. Dans de récents rapports, le vérificateur général a soulevé des préoccupations similaires au sujet de l'évaluation et de l'examen des programmes législatifs[61].

60 http://www.parl.gc.ca/InfoComDoc/36/1/PRHA/Studies/Reports/prharp51-e.htm (version anglaise seulement)

61 1998.8.11, 1997.5 Annexe B, 1997 Questions d'une importance et d'un intérêt particuliers, numéro 4, 1992.6.18

Quelle est exactement la situation en ce qui concerne l'information sur le rendement reliée aux principaux programmes législatifs? Les chiffres fournis dans le tableau qui suit sont fondés sur des renseignements tirés de la base de données sur les examens du SCT[62], des rapports ministériels sur le rendement antérieurs et de consultations tenues auprès des gestionnaires de programme. Au moment de la rédaction du présent document, les rapports sur le rendement de 1998-1999 n'étaient pas encore disponibles. Il se peut que ces documents renferment de l'information plus à jour.

Nous avons inséré dans les versions MS-Word et HTML du présent document, auxquelles vous pouvez accéder à l'adresse http://www.tbs-sct.gc.ca/rma/, des hyperliens vers les documents de référence concernant l'information sur le rendement. Vous pouvez accéder aux rapports ministériels sur le rendement à l'adresse http://www.tbs-sct.gc.ca/rma/dpr/dpre.html.

Dépenses législatives les plus importantes et comptes à des fins particulières 1999-2000	Information sur le rendement
Affaires indiennes et du Nord Canada	
Paiements de règlement des revendications territoriales : 128 000 000 $	▪ Rapports ministériels sur le rendement de 1996, 1997 et 1998; Vérification des comptes en fiducie des bandes et des particuliers indiens, phase III – Projet 97-05 (1998) Vérification; Vérification des comptes en fiducie des bandes et des particuliers indiens – Projet 96/09 (1997) Vérification; Vérification des revendications des particuliers – Projet 93/11 Vérification; Convention définitive des Inuvialuit : mesures touchant l'environnement et la faune Évaluation
Agriculture et Agroalimentaire Canada	
Assurance-récolte : 223 000 000 $	▪ Rapports ministériels sur le rendement de 1996, 1997 et 1998
Stabilisation du revenu net : 213 000 000 $	▪ Rapports ministériels sur le rendement de 1996, 1997 et 1998; Programme Compte de stabilisation du revenu net (CSRN) de 1996-1997 Évaluation

62 Banque de données sur le rendement et les résultats : http://www.tbs-sct.gc.ca/rma/database/databasf.html

Développement des ressources humaines Canada	
Provision pour les obligations en matière de prêts aux étudiants : 259 000 000 $	▪ Rapports ministériels sur le rendement de 1997 et 1998; Programme canadien de prêts aux étudiants (1997) Évaluation
Provision pour l'intérêt sur l'aide financière accordée aux étudiants : 632 000 000 $	▪ Rapport ministériel sur le rendement de 1998
Régime enregistré d'épargne-études : 385 000 000 $	▪ Programme instauré en 1998; trop nouveau pour que l'on dispose de renseignements sur le rendement
Subventions canadiennes pour études : 112 000 000 $	▪ Programme instauré en 1998; trop nouveau pour que l'on dispose de renseignements sur le rendement
Sécurité de la vieillesse : 18 172 000 000 $	▪ Rapports ministériels sur le rendement de 1997 et 1998; nombreux rapports et sommaires d'évaluation de Développement des ressources humaines Canada (DRHC)
Supplément de revenu garanti : 4 938 000 000 $	
Allocation au conjoint : 390 000 000 $	
Régime de pensions du Canada – Comptes à des fins particulières	▪ Rapports ministériels sur le rendement de 1997 et 1998; nombreux rapports et sommaires d'évaluation de DRHC
Assurance-emploi – Compte à des fins particulières	▪ Rapports de contrôle et d'évaluation – Régime d'assurance-emploi; nombreux rapports et sommaires d'évaluation de DRHC
Ministère des Affaires étrangères et du Commerce international	
Institutions financières internationales : 326 000 000 $	▪ Information provenant des banques et des institutions soutenues
Avance et débours pour prêts assortis de modalités concessionnelles du compte de la Société pour l'expansion des exportations du Canada (budgétaire) : 130 000 000 $	▪ Rapport ministériel sur le rendement de 1997; *Résumé du rapport au Conseil du Trésor sur les transactions portées par la SEE au compte du Canada pour l'exercice 1995-1996 (1999)* Évaluation; *Créer la capacité : une évaluation du rôle de la SEE dans le régime de crédit à l'exportation du Canada. (1996)* Examen; Examen par Gowlings de la *Loi sur l'expansion des exportations* (1999) Examen
Débours du compte de la Société pour l'expansion des exportations du Canada (SEE) moins les remboursements (non budgétaire) : 108 000 000 $	

Ministère des Finances Canada	
Association internationale de développement : 361 000 000 $	▪ Rapport sur la *Loi sur les accords de Bretton Woods et des accords connexes*; communiqué sur le prêt à la Banque de la Thaïlande
Prêt au Fonds monétaire international (non budgétaire) : 161 000 000 $	
Prêt à la Banque de la Thaïlande (non budgétaire) : 104 000 000 $	
Service de la dette : 42 500 000 000 $	▪ Rapports ministériels sur le rendement de 1997 et 1998; Rapport de 1997 sur la gestion de la dette publique Examen; Évaluation du Programme de service de la dette – Rapport de la 3e année (1996); Programme de la dette publique – Rapport de la 2e année (1994) Évaluation; Vérification des opérations liées à la dette publique (1993) Vérification
Péréquation : 9 288 000 000 $	▪ Rapports ministériels sur le rendement de 1997 et 1998
Transferts canadiens en matière de santé et de programmes sociaux : 12 500 000 000 $	▪ Rapports ministériels sur le rendement de 1997 et 1998; Indicateurs sociaux pour l'évaluation stratégique des principaux programmes sociaux (DRHC 1998) Évaluation

ANNEXE B : INFORMATION SUR LES ENJEUX COLLECTIFS

Dans le chapitre 2 du présent rapport, nous faisions observer que, dans l'*Entente cadre sur l'union sociale*, on préconisait l'adoption d'une approche axée sur les résultats pour renouveler et moderniser la politique sociale du Canada. Cette approche consiste notamment à conclure un partenariat pour gérer les éléments interreliés, résoudre les conflits et tenir compte des valeurs des citoyens dans les efforts visant à répondre à leurs attentes. La responsabilisation par rapport aux enjeux collectifs est un élément clé de cette entente et nécessite la formulation d'engagements clairement formulés, la définition de mesures appropriées des résultats et la publication de rapports gouvernementaux.

Outre les initiatives se rapportant à l'union sociale, il y a d'autres mécanismes interministériels et intergouvernementaux qui reposent sur une approche axée sur les résultats. La présente annexe renferme des exemples de tels mécanismes qui sont déjà conformes à la stratégie axée sur les résultats (définition et mesure des résultats clés et publication de rapports sur les progrès). Pour faciliter l'accès à ce type d'information, l'annexe précise aussi les secteurs où des cadres ont été établis pour la mesure des résultats et où des preuves en matière de rendement peuvent être obtenues.

Dans de nombreux cas, les partenaires participant à une initiative coordonnent entre eux les activités de mesure et d'établissement de rapports. Cependant, là où ils ne le font pas, de l'information pertinente peut être extraite des rapports ministériels sur le rendement et d'autres sources. Quelques exemples de ce type d'activité sont également fournis dans la présente annexe.

Dans les deux premières sections de l'annexe, les initiatives ont été classées comme étant soit intergouvernementales, soit interministérielles, même si ces catégories ne s'excluent pas mutuellement. Par exemple, bien que la collaboration intergouvernementale en matière de priorités soit un aspect dominant de l'union sociale, il sera nécessaire aussi pour les ministères de collaborer entre eux.

Les rapports provinciaux sur les enjeux collectifs constituent une importante source additionnelle de preuves en matière de rendement et d'approches innovatrices en ce qui concerne la mesure des résultats. Certains exemples des activités qui y sont accomplies sont fournis dans la troisième section de la présente annexe.

En plus de tirer des leçons de ces initiatives ou mécanismes précis, les employés du SCT analysent des études de cas pour cerner les tendances plus générales liées à la responsabilisation axée sur les résultats et les pratiques de gestion dans le domaine des enjeux collectifs. Un rapport disponible sur Internet fournit des renseignements plus détaillés à cet égard et sera continuellement mis à jour durant l'année de façon à décrire d'autres d'initiatives de collecte d'information sur les enjeux collectifs[63].

63 http://www.tbs-sct.gc.ca/rma/communic/prr99/collect/collectf.htm

EXEMPLES INTERGOUVERNEMENTAUX :

Description/Objet	Cadre de mesure	Preuves en matière de rendement ou synthèses
Accord Canada-Saskatchewan sur l'innovation agroalimentaire		
Faciliter l'octroi de financement fédéral-provincial pour la création de capital et de possibilités dans l'industrie agroalimentaire dans les régions rurales de la Saskatchewan.	*Accord Canada-Saskatchewan sur l'innovation agroalimentaire,* signé en septembre 1995. http://www.agr.ca/pfra/afifagrf.htm Le *Cadre d'évaluation du Fonds d'innovation agroalimentaire (FIAA) de 1998-1999* renferme des cadres de gestion et de mesure du rendement pour le programme global du FIAA, ainsi que pour chacun des huit secteurs stratégiques et des cinq secteurs définis aux fins des fonds de réserve.	On peut obtenir les rapports annuels du FIAA des années précédentes et les rapports sur les innovations à l'adresse http://www.agr.gov.sk.ca/afif/French/default.htm sous la rubrique « publications ». Au terme du projet, les résultats des projets individuels seront affichés à l'adresse http://www.agr.gov.sk.ca/afif/French/default.htm sous la rubrique « quoi de neuf? ».
Accord nord-américain de coopération dans le domaine de l'environnement (Canada-Mexique-États-Unis)		
Favoriser la conservation, la protection et l'amélioration de l'environnement nord-américain au profit de la génération actuelle et des générations futures dans le contexte de l'accroissement des rapports économiques et des ententes commerciales et sociales entre le Canada, les États-Unis et le Mexique.	L'*Accord nord-américain de coopération dans le domaine de l'environnement* est un accord parallèle de coopération environnementale à l'Accord de libre-échange nord-américain. Il établit un cadre où les objectifs commerciaux et environnementaux connexes peuvent être réalisés en coopération.	Un comité d'examen indépendant a effectué un examen quadriennal de l'*Accord nord-américain de coopération dans le domaine de l'environnement* pour évaluer le rendement de la Commission de coopération environnementale (CCE). http://www.cec.org/french/procurement/callfor.cfm?format=2 On peut trouver des renseignements sur les programmes et les projets de la CEC dans le bulletin Ecoregion : http://www.cec.org

Description/Objet	Cadre de mesure	Preuves en matière de rendement ou synthèses
Aide à l'employabilité des personnes handicapées		
Accorder des fonds qui appuieront la mise en œuvre de mesures visant à permettre aux adultes handicapés de participer davantage à l'économie et au marché du travail en les aidant à se préparer en ce sens, à obtenir un emploi et à le conserver.	Décrit dans les différents accords conclus entre le gouvernement fédéral et les dix provinces. Résumé contenu dans un document du SCT intitulé : *Analyse des initiatives en matière sur la refonte des politiques sociales*. http://www.tbs-sct.gc.ca/rma/communic/prr99/socun/sprf.html	Des rapports devraient commencer à être publiés en l'an 2000.
Aménagement durable des forêts – Accords internationaux (Processus de Montréal)		
Élaborer et appliquer des critères et indicateurs sur lesquels on se sera entendu sur la scène internationale pour mesurer la conservation et l'aménagement durable des forêts tempérées et des forêts boréales au Canada et à l'étranger.	Un cadre de mesure est en voie d'élaboration. On a établi et mis à l'essai 7 critères et 67 indicateurs. Les pays membres font rapport annuellement au bureau de liaison (Ressources naturelles Canada) sur les progrès réalisés. http://www.mpci.org/meetings/santiago/santiago1_f.html	*Progrès accomplis dans la mise en œuvre du Processus de Montréal sur les critères et les indicateurs pour la conservation et l'aménagement durable des forêts tempérées et des forêts boréales*, février 1997 : http://www.mpci.org/meetings/progress/prog1_f.html Le rapport sur le forum intergouvernemental sur les forêts à sa troisième session (tenu à Genève du 3 au 14 mai 1999) – Élément du programme 1b : examen, surveillance et rapport sur les progrès réalisés en matière d'aménagement, de conservation et de développement durable de tous les types de forêts. http://www.un.org/esa/sustdev/docsiff3.htm

Description/Objet	Cadre de mesure	Preuves en matière de rendement ou synthèses
Ententes sur le développement du marché du travail		
Créer de nouveaux partenariats avec les provinces et les territoires dans le domaine du développement du marché du travail afin d'aider les chômeurs canadiens à retourner au travail, de permettre aux provinces et territoires d'assumer une plus grande responsabilité pour le développement du marché du travail, de créer des arrangements sur mesure adaptés aux besoins des Canadiennes et des Canadiens, de réduire la dépendance de certains citoyens canadiens vis-à-vis de l'aide gouvernementale et d'éliminer le chevauchement et le dédoublement inutiles des services.	Décrit dans des ententes distinctes conclues entre le gouvernement fédéral et les 11 provinces et territoires (il reste à négocier la conclusion d'une entente avec l'Ontario et le Nunavut). http://hrdc-drhc.gc.ca/ei/common/lmaindx.shtml	Rapport sommaire sur l'assurance-emploi de 1998. http://hrdc-drhc.gc.ca/ei/employ/sp121898/sumx.shtml (Des rapports seront réalisés tous les ans.) Chaque secteur de compétence procédera à un examen triennal.
Fonds d'action pour le changement climatique		
Favoriser l'élaboration d'une stratégie de mise en œuvre qui permettra de respecter les engagements pris par le Canada aux termes du Protocole de Kyoto et facilitera la prise de mesures anticipées pour réduire les émissions des gaz à effet de serre.	On a créé un cadre de responsabilisation et d'évaluation, qui décrit la manière dont les organisations participantes rendront compte de leur rendement dans le domaine du changement climatique et qui précise les obligations liées à la présentation de rapports. http://climatechange.gc.ca/french/html/feature/feature.html	À compter de l'an 2000, on soumettra au ministre de l'Environnement et au ministre des Ressources naturelles des rapports annuels sur les principales réalisations et sur l'utilisation des fonds. Durant les trois ans que durera le Fonds, on effectuera des évaluations des mécanismes et des processus utilisés, ainsi que des réalisation et des résultats intermédiaires obtenus.

Description/Objet	Cadre de mesure	Preuves en matière de rendement ou synthèses
Partenariat pour l'économie du savoir		
Cerner les occasions de collaboration entre paliers de gouvernement en vue d'atteindre des objectifs communs par l'utilisation efficace des technologies de l'information et l'adoption d'approches innovatrices en matière de prestation de services, et en tirer profit; abattre les obstacles administratifs qui empêchent les citoyennes et les citoyens de recevoir les services de qualité auxquels ils ont droit; définir un modèle de gouvernance qui soit axée sur la collaboration et soit applicable à d'autres secteurs de compétence.	Décrit dans le document *Evaluation Framework for the Knowledge Economy Partnership (KEP)*, avril 1998.	http://www.gov.pe.ca/kep Évaluation en cours.
Partenariat pour l'emploi des jeunes		
Le but de ce nouveau partenariat fédéral, provincial et territorialest de prendre des mesures qui permettront d'appuyer la vision commune et les objectifs que partagent les deux paliers gouvernementaux en ce qui concerne l'emploi des jeunes.	Décrit dans le document *Nouveau partenariat fédéral-provincial-territorial pour les jeunes*, Forum des ministres responsables du marché du travail, mars 1998.	*Premier profil annuel des jeunes canadiens sur le marché du travail*, Forum des ministres responsables du marché du travail, 1999. Ce rapport renferme des critères de référence permettant de mesurer les progrès réalisés. http://www.hrdc-drhc.gc.ca/labour/lab062599/lab062599bx.shtml

Description/Objet	Cadre de mesure	Preuves en matière de rendement ou synthèses
Plan d'action – Grands Lacs 2000		
Renouveler et renforcer les activités de planification, de coopération et de coordination entre le Canada et l'Ontario, dans la mise en œuvre d'initiatives de restauration et de protection de l'écosystème, de prévenir et de limiter la pollution de l'écosystème, de préserver les espèces, populations et habitats de la faune dans l'écosystème du bassin des Grands Lacs.	Décrit dans l'Accord Canada-Ontario concernant l'écosystème du bassin des Grands Lacs. http://www.cciw.ca/green-lane/coa	*Troisième rapport d'étape en vertu de l'Accord Canada-Ontario concernant l'écosystème du bassin des Grands Lacs 1997-1999*. http://www.cciw.ca/green-lane/coa/third-progress-report Les rapports précédents sont disponibles à l'adresse http://www.cciw.ca/green-lane.coa On planifie actuellement le renouvellement de l'initiative des Grands Lacs. Un cadre stratégique est fourni à l'adresse suivante : http://www.cciw.ca/glimr/glrenewal/intro-f.html
Prestation nationale pour enfants		
La Prestation nationale pour enfants vise essentiellement à combattre la pauvreté parmi les enfants et à resserrer les liens avec le marché du travail. La prestation fiscale pour enfants du Canada contribuera à accroître les prestations fédérales dont bénéficient les familles à faible revenu; cette prestation délogera et remplacera un jour les prestations sociales pour enfants. L'objectif est de fournir des prestations communes pour enfants à toutes les familles à faible revenu, quelles que soient leurs sources de revenu. Des prestations et services complémentaires sont offerts par l'entremise des réinvestissements des provinces, des territoires et des Premières nations.	Le rapport d'étape sur la Prestation nationale pour enfants renferme les indicateurs d'avancement initiaux.	À compter de l'automne 2000, les rapports annuels feront état des résultats les plus récents des initiatives. Le premier rapport d'étape sur la Prestation nationale pour enfants a été rendu public en mai 1999. Voir l'adresse http://socialunion.gc.ca/nsp_f.html. Une étude préparatoire à l'évaluation est en voie d'élaboration.

Description/Objet	Cadre de mesure	Preuves en matière de rendement ou synthèses
Saint-Laurent Vision 2000 (SLV 2000)		
Afin d'assurer le développement durable et de maintenir les progrès réalisés durant les deux premières phases, la troisième phase comporte un triple objectif : ▪ protéger la santé de l'écosystème; ▪ protéger la santé humaine; ▪ faire participer les communautés riveraines afin de favoriser l'accessibilité et le recouvrement des usages du Saint-Laurent.	Décrit dans l'Accord Canada-Québec au sujet de l'écosystème du Saint-Laurent. http://www.slv2000.qc.ec.gc.ca/slv2000/francais/plan/plan_accueil.htm On élabore actuellement un cadre interministériel plus détaillé sur le rendement.	Des rapports quinquennaux peuvent être obtenus à l'adresse indiquée. Phase 1 (1988-1993) Phase 2 (1993-1998) http://www.slv2000.qc.ec.gc.ca/slv2000/francais/biblio/rapport/rapport_accueil.htm Examen d'Environnement Canada : *Revue de Saint-Laurent Vision 2000 – composante d'Environnement Canada – Rapport final, 1998* – Direction de la revue, Hull. Examen de programme, Bureau régional de Québec.
Standards environnementaux pancanadiens (Accord auxiliaire à l'Accord pancanadien sur l'harmonisation environnementale)		
Élaborer des standards environnementaux pancanadiens sur la qualité de l'environnement et la santé humaine dans le cadre d'une approche fédérale, provinciale et territoriale axée sur la collaboration et la coordination des interventions. Les administrations seront chargées de mettre en œuvre les standards et de diffuser les résultats au public.	Les standards pancanadiens seront décrits pour les six substances. http://www.mbnet.mb.ca/ccme/index_f.html	Les quatre premiers standards pancanadiens portant sur la couche d'ozone, les matières particulaires, les émissions de mercure et le benzène phase 1 seront présentés aux ministres cet automne en vue d'une ratification au printemps 2000. Les standards comprendront des engagements en matière de communication des progrès et des résultats au public. Les autres standards pancanadiens seront terminés en l'an 2000.

EXEMPLES INTERMINISTÉRIELS :

Description/Objet	Cadre de mesure	Preuves en matière de rendement ou synthèses
Information sur les résultats et le rendement par rapport aux enfants		
Consolidation de résultats et d'information sur le rendement extraits des rapports ministériels sur le rendement de 1998 et des rapports sur les plans et les priorités de 1998-1999 et 1999-2000.	Publié par les ministères dans les documents suivants : rapports ministériels sur le rendement de 1998, à l'adresse http://www.tbs-sct.gc.ca/rma/dpr/97-98/9798dprf.html rapports sur les plans et les priorités de 1998-1999 et 1999-2000 à l'adresse http://www.tbs-sct.gc.ca/tb/estimate/pub3f9900.html	Rapport de synthèse du SCT, qui peut être obtenu sur demande auprès du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada. Téléphone : (613) 957-7042 Courriel : CB-DFC@tbs-sct.gc.ca
Information sur les résultats et le rendement par rapport aux personnes handicapées		
Consolidation de résultats et d'information sur le rendement extraits des rapports ministériels sur le rendement de 1998 et des rapports sur les plans et les priorités de 1998-1999 et 1999-2000.	Publié par les ministères dans les documents suivants : rapports ministériels sur le rendement de 1998, à l'adresse http://www.tbs-sct.gc.ca/rma/dpr/97-98/9798dprf.html rapports sur les plans et les priorités de 1998-1999 et 1999-2000 à l'adresse http://www.tbs-sct.gc.ca/tb/estimate/pub3f9900.html	Rapport de synthèse du SCT, qui peut être obtenu sur demande auprès du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada. Téléphone : (613) 957-7042 Courriel : CB-DFC@tbs-sct.gc.ca
Initiative de lutte contre la violence familiale		
Réduire la violence familiale dans la population canadienne, particulièrement à l'égard des femmes et des enfants.	Établi dans le contexte d'un cadre de responsabilisation dressé conjointement par 11 ministères et organismes fédéraux. Disponible sur demande auprès de Santé Canada Courriel : jerzy_jarmasz@hc-sc.gc.ca téléphone : (613) 954-8736	Rapports annuels 1er Rapport annuel http://www.hc-sc.gc.ca/hppb/familyviolence/ 2e Rapport annuel – en cours d'élaboration

Description/Objet	Cadre de mesure	Preuves en matière de rendement ou synthèses
Promotion du commerce international/Équipe Canada Inc. – Plan d'activités 1999-2002		
Créer des emplois et favoriser la prospérité économique en aidant les entreprises canadiennes à tirer pleinement parti des possibilités commerciales internationales et en facilitant l'investissement et la technologie.	Défini dans le document *Promotion du commerce international – Plan d'activités 1998-2001* : http://www.exportsource.gc.ca/ibd/french/cover_f.html	2e Rapport annuel http://www.infoexport.gc.ca/section4/final98-f.asp 3e Rapport annuel http://www.infoexport.gc.ca/section4/tcachieve-f.asp
Rapports pangouvernementaux sur les programmes de développement durable		
Fournir une synthèse de l'information sur les enjeux collectifs, pour l'ensemble des ministères et organismes, en ce qui concerne les programmes de développement durable.	Publié, par ministère, dans les rapports ministériels sur le rendement de 1998 à l'adresse http://www.tbs-sct.gc.ca/rma/dpr/97-98/9798dprf.html et dans les rapports sur les plans et les priorités de 1999 à l'adresse http://www.tbs-sct.gc.ca/tb/estimate/pub3f9900.html	Rapports de synthèse du SCT http://www.tbs-sct.gc.ca/rma/communic/prr99/susdev/susdevf.htm
Stratégie canadienne sur le VIH/SIDA		
Renforcer la capacité du Canada de réagir à la nature complexe et instable des multiples épidémies du VIH au Canada.	Établi dans le contexte d'un cadre de responsabilisation dressé par Santé Canada et Service correctionnel Canada. Disponible sur demande auprès de Santé Canada Courriel : jerzy_jarmasz@hc-sc.gc.ca téléphone : (613) 954-8736	Rapports annuels 1er Rapport annuel – en cours d'élaboration

EXEMPLES DE RAPPORTS PROVINCIAUX SUR LES ENJEUX COLLECTIFS :

Description/Objet	Cadre de mesure	Preuves en matière de rendement ou synthèses
Gouvernement de l'Alberta – *Measuring Up*		
Measuring Up est un rapport annuel du gouvernement de l'Alberta faisant état du rendement atteint en matière de résultats par rapport à des objectifs fixés dans le plan d'activités du gouvernement.	Décrit dans le document *Measuring Up 1998–99*, que l'on trouve au site www.treas.gov.ab.ca	*Measuring Up 1998–99 – Rapport annuel du gouvernement de l'Alberta* www.treas.gov.ab.ca
Gouvernement de la Nouvelle-Écosse – *Nova Scotia Counts*		
Nova Scotia Counts est une initiative créée pour rendre compte des résultats atteints par le gouvernement de la Nouvelle-Écosse et pour mesurer ces résultats.	Décrit dans le document *Government by Design,* qui se trouve à l'adresse http://www.gov.ns.ca/prio/Pub.htm	*Nova Scotia Counts* http://www.gov.ns.ca/prio/Pub.htm
Gouvernement de Terre-Neuve et du Labrador – *People, Partners and Prosperity: A Strategic Social Plan for Newfoundland and Labrador 1998*		
Le *Strategic Social Plan* est un cadre général ayant pour but d'intégrer la planification et le développement dans les domaines social et économique et de favoriser la coopération interministérielle.	Décrit dans le *Strategic Social Plan* 1998, qui se trouve à l'adresse http://www.gov.nf.ca/ssp/	On commencera à rendre compte des résultats à la population au cours des cinq prochaines années.

ANNEXE C : INFORMATION SUR LES INDICATEURS SOCIAUX DU RENDEMENT

La présente annexe fournit des exemples de rapports présentés par des organisations externes qui font usage des indicateurs sociaux du rendement. Elle donne également une brève description de chaque étude ainsi que l'adresse du site Web s'y rapportant. Dans la version Internet, le lecteur peut se rendre directement à des références précises. Le document d'information *Utilisation des indicateurs sociaux* renferme des renseignements supplémentaires au sujet de chaque étude, y compris un sommaire des principaux enjeux, des indicateurs sociaux et des preuves en matière de rendement[64].

Description/Objet	**Cadre de mesure/Preuve en matière de rendement**
Centre d'étude des niveaux de vie – *An Index of Economic Well-being for Canada*	
Le rapport renferme un index du bien-être économique du Canada qui fait appel à un cadre comportant quatre éléments fondamentaux : les tendances de consommation réelle par habitant, l'accroissement net des stocks de ressources productives, la pauvreté et l'inégalité, et les indicateurs de sécurité.	*An Index of Economic Well-being for Canada,* par Lars Osberg et Andrew Sharpe, octobre 1998. (Les tables contenues dans les annexes sont disponibles au même site.) http://www.csls.ca/index.html
Conference Board du Canada, (Le) : *Performance and Potential 1998*	
Les rapports *Performance and Potential* tentent d'expliquer les origines de la haute qualité de vie au Canada et les défis que le Canada devra relever s'il veut maintenir sa place privilégiée dans le monde.	*Performance and Potential 1998* est le troisième rapport annuel à être publié depuis que le projet a été amorcé en 1996. Pour de plus amples renseignements, visiter le site du Conference Board du Canada à l'adresse http://www2.conferenceboard.ca.
Conseil canadien de développement social : l'Indice de sécurité personnelle	
L'Indice de sécurité personnelle est un outil qui mesure les perceptions des Canadiens concernant leur sécurité économique et physique.	*L'Indice de sécurité 1999 : Dans quelle mesure les Canadiens se sentent-ils en sécurité économique et physique?* http://www.ccsd.ca/pr/psihlf.htm

64 http://www.tbs-sct.gc.ca/rma/communic/prr99/socind/socindf.htm

Description/Objet	Cadre de mesure/Preuve en matière de rendement
Conseil canadien de développement social (CCDS) : progrès des enfants au Canada 1998	
Dans le document Progrès des enfants au Canada, le CCDS fait le point sur des indicateurs servant à évaluer les environnements dans lesquels vivent et grandissent les enfants et leur qualité de vie.	*Progrès des enfants au Canada 1998,* décembre 1998 http://www.ccsd.ca/pcc98/pcc98hlf.htm
Fédération canadienne des municipalités (FCM) : indicateurs de la qualité de vie	
L'objectif du *Système de suivi de la qualité de vie de la FCM* est de brosser un portrait complet des conditions de vie dans les villes canadiennes et de déceler les tendances et les enjeux qui peuvent échapper aux méthodes conventionnelles servant à mesurer les conséquences des politiques publiques.	*Système de rapports de la FCM sur la qualité de vie dans les collectivités canadiennes,* Rapport de la Phase I http://www.fcm.ca/newfcm/Java/frameFR.htm
Initiative de recherche sur les politiques : soutenir la croissance, le développement humain et la cohésion sociale dans un contexte de mondialisation	
L'objectif de l'Initiative de recherche sur les politiques est de bâtir une base solide de recherches horizontales pour la prise des décisions futures concernant les politiques publiques.	*Soutenir la croissance, le développement humain et la cohésion dans un contexte de mondialisation* http://www.schoolnet.ca/pri-prp/keydocs/sustain99/index-f.htm
Institut canadien d'information sur la santé (ICIS) : National Consensus Conference on Population Health Indicators – Final Report	
Dans le cadre de ce projet, nous avons eu recours à un processus collectif pour cerner les mesures qui devraient être utilisées pour produire des rapports sur la santé des Canadiennes et des Canadiens et le système de santé. Compte tenu des indicateurs clés qui ont été identifiés, nous compilerons des renseignements comparatifs sur le rendement que nous partagerons avec la population canadienne.	*National Consensus Conference on Population Health Indicators – Final Report* http://www.cihi.ca/newinit/phidoc.htm
Réseaux canadiens de recherche en politiques publiques:politiques axées sur les jeunes enfants et résultats	
Dans le document *Policies and Outcomes for Young Children*, on mesure et compare le bien-être des enfants dans cinq pays, dont le Canada.	*An International Comparison of Policies and Outcomes for Young Children*, par Shelly Phipps, avril 1999 http://www.cprn.com/pubs/files/pubs-f_e.html

Description/Objet	Cadre de mesure/Preuve en matière de rendement
Réseaux canadiens de recherche en politiques publiques : renforcer l'union sociale	
Le projet sur l'union sociale cherche à définir des mesures concrètes en vue de l'adoption d'options conceptuelles précises à l'appui des discussions fédérales, provinciales et territoriales sur l'union sociale.	*Renforcer l'union sociale* par Kathy O'Hara, avec la collaboration de Sarah Cox http://www.cprn.com/pubs/files/pubs-c_f.html

ANNEXE D : COMITÉ CONSULTATIF EXTERNE

Le Comité consultatif externe, présidé par le secrétaire du Conseil du Trésor, donne des avis sur la préparation du rapport annuel du président *Une gestion axée sur les résultats*.

Le Comité, qui se réunit généralement trois fois l'an à Ottawa, se compose d'universitaires, de représentants provinciaux et d'autres parties intéressées non fédérales.

Membres du Comité en octobre 1999 :

M. Ercel Baker
Président du conseil et président
Baker Group International Inc.

M. Jean-Pierre Boisclair
Président
CCAF-FCVI Inc.

M. Ian C. Davies
Conseiller
Cour européenne des vérificateurs

M. Richard Goodkey
Chef d'équipe, Mesure du rendement
Treasury Department, Alberta

M. François Lacasse
Université du Québec à Hull

M^me^ Alice Nakamura
Professeure, Faculté d'administration
Université de l'Alberta

M. James Nininger
Président du conseil et
président-directeur général
Le Conference Board du Canada

M. Dennis Pilkey
Directeur, Statistiques
Ministère des Finances de la Nouvelle-Écosse

M. George Post
Conseiller en politiques

M. Michael H. Rayner, FCA
Président
Institut canadien des comptables agréés

M. Alasdair Roberts
Professeur associé
École d'études politiques
Université Queen's

M. David Zussman
Président
Forum des politiques publiques

INDEX

Autochtones, 23, 48, 57
Rassembler nos forces – Plan d'action du Canada pour les questions autochtones, 23
Revendications territoriales, 48

Bien-être socio-économique, 17, 24, 27, 28, 30, 32, 42, 47, 49, 50, 53, 54, 55, 56, 60, 61, 63
Assurance-emploi, 47, 49
Conference Board du Canada, (Le) : Performance and Potential 1998, 63
Centre d'étude des niveaux de vie – An Index of Economic Well-being for Canada, 63
Conseil canadien de développement social : l'Indice de sécurité personnelle, 63
Ententes sur le développement du marché du travail, 55
Genuine Progress Index – GPI Atlantic (Indice de progrès réel), 28
Partenariat pour l'économie du savoir, 56
Péréquation, 50
Promotion du commerce international/Équipe Canada Inc., 60
Régime de pensions du Canada, 47, 49
Service de la dette, 50
Société pour l'expansion des exportations du Canada, 49
Transferts canadiens en matière de santé et de programmes sociaux, 50

Changement climatique, 21, 55
Fonds d'action pour le changement climatique, 21, 55
Protocole de Kyoto, 55
Secrétariat du changement climatique, 21

Développement durable, 19, 28, 54, 60, 64
Aménagement durable des forêts – Accords internationaux (Processus de Montréal), 54
Dialogue accru entre les ministères, 19
Genuine Progress Index – GPI Atlantic, 28
Initiative de recherche sur les politiques, 64
Rapports pangouvernementaux sur les programmes de développement durable, 19, 60

Enfants, 25, 57, 59, 64
Conseil canadien de développement social : progrès des enfants au Canada 1998, 64
Information sur les résultats et le rendement par rapport aux enfants, 59
Prestation nationale pour enfants, 57
Réseaux canadiens de recherche en politiques publiques : politiques axées sur les jeunes enfants et résultats, 64

Engagement des citoyens, 1, 2, 6, 7, 12, 14, 17, 22, 23, 25, 27, 30, 31, 32, 38, 40, 41, 45, 51, 56
L'Entente cadre sur l'union sociale, 2, 22, 45, 51

Environnement, 25, 26, 28, 29, 53, 58
Accord nord-américain de coopération dans le domaine de l'environnement (Canada-Mexique-États-Unis) Plan d'action – Grand Lacs 2000, 53
Accord pancanadien sur l'harmonisation environnementale, 25
Genuine Progress Index – GPI Atlantic, 28
Saint-Laurent Vision 2000, 25, 26, 58
Standards environnementaux pancanadiens, 58

Fonction moderne de contrôleur, 8, 9, 10, 11, 36, 41, 42, 45
Gestion des risques, 8, 11
Ministères pilotes de la fonction de contrôleur, 8
Stratégie d'information financière, 9, 11, 41, 42

Jeunes, 24, 49, 56,
Partenariat pour l'emploi des jeunes, 56
Programme canadien de prêts aux étudiants/L'aide financière accordée aux étudiants, 49
Rapport sur les attentes du public relatives à l'enseignement postsecondaire au Canada, 24

Milieu rural, 21, 53
Accord Canada-Saskatchewan sur l'innovation agroalimentaire, 53
Partenariat rural canadien, 21

Ministères et organismes fédéraux, 2, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 18, 19, 20, 21, 23, 24, 25, 26, 28, 29, 30, 33, 34, 35, 39, 41, 47, 48, 52, 49, 50, 54, 58, 59, 60,
Affaires indiennes et du Nord Canada, 8, 10, 23, 33, 48
Agence de promotion économique du Canada atlantique, 28
Agriculture et Agroalimentaire Canada, 8, 10, 21, 33, 39, 48
Anciens Combattants Canada, 8, 10
Bureau de la sécurité des transports du Canada, 7
Bureau du vérificateur général du Canada, 33, 35, 47
Citoyenneté et Immigration Canada, 10
Défense nationale, 8, 33
Développement des ressources humaines Canada, 8, 33, 39, 47, 49
Environnement Canada, 8, 10, 21, 24, 25, 58
Industrie Canada, 10
Ministère des Affaires étrangères et du Commerce international, 49
Ministère des Finances Canada, 50
Ressources naturelles Canada, 6, 8, 10, 21, 30, 33, 54
Revenu Canada, 9, 10
Santé Canada, 10, 29, 59, 60
Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, 2, 6, 7, 11, 12, 13, 14, 18, 19, 20, 26, 33, 34, 41, 48, 52, 54, 59, 60
Service correctionnel Canada, 7, 60
Statistique Canada, 28, 29
Transports Canada, 8
Travaux publics et Services gouvernementaux Canada, 9

Personnes handicapées, 2, 18, 19, 20, 54, 59
Aide à l'employabilité des personnes handicapées, 54
Comité permanent du développement des ressources humaines et de la condition des personnes handicapées, 19
Information sur les résultats et le rendement par rapport aux personnes handicapées, 19, 59
Personnes handicapées, 2, 18, 19, 20, 54, 59

Provinces et territoires, 2, 3, 5, 11, 12, 13, 14, 15, 17, 18, 21, 22, 23, 24, 25, 27, 28, 31, 33, 38, 47, 51, 53, 54, 55, 56, 57, 58, 61, 65, 67
Alberta, 22, 27, 61, 67
Nouvelle-Écosse, 27, 28, 61, 67
Nunavut, 55
Ontario, 2, 24, 55, 57
Québec, 17, 25, 58, 67
Saskatchewan, 53
Terre-Neuve et Labrador, 27, 28, 61

Santé, 29, 32, 59, 60, 63, 64
Carnet de route de l'information sur la santé, 29
Conseil canadien de développement social : l'Indice de sécurité personnelle, 63
Initiative de lutte contre la violence familiale, 59
Institut canadien d'information sur la santé, 29, 64
Stratégie canadienne sur le VIH/SIDA, 60

Union sociale, 17, 22, 23, 26, 45, 46, 54, 55, 65
Aide à l'employabilité des personnes handicapées, 54
Ententes sur le développement du marché du travail, 55
L'Entente cadre sur l'union sociale (ECUS), 17
Réseaux canadiens de recherche en politiques publiques : renforcer l'union sociale, 65
Responsabilisation et transparence, 17, 23, 26, 46