

# Chapitre 19

**L'information sur le rendement  
communiquée au Parlement**

Les progrès sont trop lents



# Table des matières

	<b>Page</b>
<b>Points saillants</b>	19-5
<b>Introduction</b>	19-7
Un bon départ en 1997	19-7
De nombreuses administrations rendent compte de leur rendement	19-7
Le Système de gestion des dépenses	19-7
Préciser les concepts de résultats et de rendement	19-8
Objet de la vérification	19-8
<b>Observations et recommandations</b>	19-10
<b>Le Système de gestion des dépenses depuis 1997</b>	19-10
<b>Nos attentes à l'égard des rapports</b>	19-11
<b>Certaines améliorations dans les énoncés des attentes en matière de rendement</b>	19-12
Un éventail de termes sont utilisés pour énoncer ce qui doit être accompli	19-12
L'établissement d'attentes concrètes demeure un défi	19-13
Utilisation non uniforme des concepts	19-14
<b>La communication des réalisations progresse lentement</b>	19-16
Il faut améliorer l'information sur les réalisations communiquée	19-16
Il faut faire davantage pour évaluer la contribution d'un programme	19-18
Les évaluations peuvent jouer un rôle important dans la communication du rendement mais elles sont sous-utilisées	19-20
<b>Il faut présenter des rapports plus équilibrés et donner une mesure de la fiabilité     des données</b>	19-20
Il faut des rapports plus équilibrés et donc plus crédibles	19-21
Il faut attacher plus d'importance à la fiabilité des données	19-21
<b>Les rapports sur le rendement montrent une amélioration modeste</b>	19-23
L'information sur le rendement communiquée par certains ministères a progressé	19-24
Cela prendra encore beaucoup de temps avant d'avoir de bons rapports sur le rendement	19-25
<b>Leadership du Secrétariat du Conseil du Trésor en matière de rapports</b>	19-26
Il faut encourager la préparation de meilleurs rapports électroniques	19-26
Le Secrétariat du Conseil du Trésor met l'accent sur les rapports collectifs	19-27
<b>Il faut une plus grande participation des parlementaires</b>	19-28
Les parlementaires utilisent encore assez peu les rapports	19-28
Améliorations proposées au mécanisme actuel de rapport au Parlement	19-28
Propositions d'amélioration soumises par les membres des comités	19-29
<b>Des changements s'imposent pour améliorer les rapports sur le rendement</b>	19-30
Le mécanisme de rapport comporte des points forts	19-30
Qu'est-ce qui pose problème?	19-30
Des principes de rapport clairs et communs s'imposent	19-31
Le rendement est communiqué dans un contexte politique	19-32
Il faut davantage d'incitatifs	19-32
Il faut un examen critique plus rigoureux des attentes	19-33
Un rôle plus important pour les comités parlementaires	19-34
Est-il temps de légiférer?	19-35
<b>Conclusion</b>	19-37
<b>À propos de la vérification</b>	19-39

**Pièces**

19.1	Concepts et termes en matière de résultats et de rendement	19-9
19.2	Que devrait-on trouver dans un rapport sur le rendement	19-11
19.3	Évaluation des énoncés du rendement attendu	19-14
19.4	Exemples d'énoncés d'attentes en matière de rendement	19-15
19.5	Évaluation de l'information communiquée sur les réalisations	19-17
19.6	Types de réalisations communiquées	19-18
19.7	Communication des activités comme réalisations – Exemples	19-19
19.8	Utilisation des constatations d'une évaluation pour renforcer la description du rendement – Exemple	19-20
19.9	Bonnes pratiques pour améliorer la qualité de l'information sur le rendement	19-22
19.10	Exemples de lois sur la reddition de comptes d'autres administrations	19-36

**Annexes**

A.	Ministères et organismes dont nous avons examiné les rapports	19-42
B.	Énoncé des attentes sur le rendement	19-43
C.	État des recommandations de 1997 sur la communication de l'information sur le rendement	19-44
D.	Sommaire des recommandations de 1998 du Comité permanent de la procédure et des affaires de la Chambre et réponse du gouvernement	19-46
E.	Sommaire des propositions du Projet d'amélioration des rapports au Parlement (Phase 2) et des recommandations du Sous-comité	19-47



# L'information sur le rendement communiquée au Parlement

## Les progrès sont trop lents

### Points saillants

**19.1** L'information sur le rendement communiquée au Parlement par les ministères et les organismes est en progrès, mais nous jugeons que le rythme actuel des progrès est décevant. À ce rythme, il faudra beaucoup trop de temps pour que l'habitude de communiquer de l'information de bonne qualité s'instaure. Nous admettons qu'il n'est pas facile de communiquer de l'information sur le rendement et qu'il faut du temps pour cela. Pourtant, nous pensons qu'il faut attacher plus d'importance à cette question. Les députés ont besoin d'information sur ce que les Canadiens obtiennent en contrepartie des taxes qu'ils paient, afin de tenir le gouvernement responsable. L'information sur le rendement de bonne qualité est devenue un élément essentiel des systèmes démocratiques modernes.

**19.2** Le moment est peut-être venu de légiférer pour obtenir cette information. Plusieurs gouvernements au Canada ont adopté des lois qui obligent leur administration à rendre compte de son rendement à la législature. La loi met en lumière l'importance d'une information de bonne qualité et en fait une exigence plus permanente et plus durable.

**19.3** Notre examen des documents du *Budget des dépenses* — des rapports sur les plans et les priorités et des rapports ministériels sur le rendement — de 47 ministères et organismes au cours des 4 à 5 dernières années a révélé ce qui suit :

- Même s'il y a eu progrès, peu de ministères énoncent concrètement ce qu'ils prévoient réaliser et rendent compte par rapport à ces attentes.
- Dans l'information communiquée sur leurs réalisations, les ministères s'attachent trop à donner des listes d'activités et d'extrants et trop peu à faire le lien entre leurs activités et les résultats escomptés.
- Les rapports ne présentent que trop peu de constatations d'évaluation des résultats des activités et de la façon dont les programmes contribuent aux résultats.
- Il existe peu de liens entre l'information sur le rendement financière et non financière; on ne donne pas les coûts de la plupart des réalisations.
- Les rapports sur le rendement ne sont pas équilibrés. La plupart des ministères ne rendent compte que des « bonnes nouvelles » et ne font presque pas mention du rendement inférieur aux attentes. Comme les députés l'ont déclaré à maintes reprises, les rapports qui ne présentent que des bonnes nouvelles ne sont pas crédibles.

**19.4** Nous avons noté le leadership assuré par le Secrétariat du Conseil du Trésor en matière de rapport. Nous avons trouvé aussi quelques exemples de reddition de comptes et un certain nombre de points forts dans le mécanisme actuel de rapport. Néanmoins, après cinq ans d'expérience, les rapports ministériels ne présentent que des améliorations modestes dans l'ensemble.

**19.5** Parmi les facteurs qui ont contribué à la faiblesse actuelle des rapports, trois facteurs ressortent :

- les principes fondamentaux d'un bon rapport ne sont pas compris ni appliqués;
- la communication d'information sur le rendement a des dimensions politiques;
- il existe peu d'incitatifs à la production d'un bon rapport ou peu de sanctions à la production d'un mauvais.

**19.6** Outre qu'il pourrait envisager de proposer une loi, à notre avis, le gouvernement doit apporter les changements suivants au mécanisme actuel de rapport :

- en arriver à une entente sur les principes régissant la communication de l'information sur le rendement;
- accorder plus d'importance aux incitatifs de nature à favoriser l'adoption de méthodes de rapport fondées sur des éléments probants;
- faire en sorte que le Secrétariat du Conseil du Trésor assure une surveillance plus rigoureuse;
- obtenir que les parlementaires participent davantage à l'examen des plans et des rapports sur le rendement.

### **Contexte et autres observations**

**19.7** Chaque année, à l'automne, les ministères fédéraux présentent au Parlement leurs rapports sur le rendement dans lesquels ils décrivent leurs réalisations. Les rapports sont renvoyés au comité permanent compétent. L'étude des rapports à ce moment-là permet aux comités parlementaires de faire des recommandations en prévision des décisions de dépense devant être annoncées plus tard par le gouvernement dans le Budget. Au printemps, après le Budget, les ministères présentent leurs rapports sur les plans et les priorités, lesquels décrivent ce qu'ils prévoient réaliser au cours de l'exercice à venir et des exercices suivants.

**19.8** En 1997, nous avons fait rapport pour la première fois sur le nouveau mécanisme de rapport au Parlement. Nous avons constaté qu'il s'agissait d'un bon départ et que le cadre fondamental utilisé pour communiquer l'information était bon.

**19.9** Un rapport sur le rendement crédible comporte nombre d'avantages : il peut améliorer la reddition de comptes et la confiance dans le gouvernement; fournir de l'information sur des programmes et des services améliorés et permettre un meilleur examen parlementaire de ceux-ci; enfin, il peut servir d'incitatif aux ministères et aux organismes pour qu'ils gèrent en fonction des résultats escomptés.

**19.10** À deux occasions au cours des dernières années, le Comité permanent de la procédure et des affaires de la Chambre a publié des rapports contenant des recommandations sur des façons d'inciter les parlementaires à étudier davantage le *Budget des dépenses*.

**19.11** Le Président du Conseil du Trésor dépose tous les ans, avec les rapports ministériels sur le rendement, un rapport au Parlement sur la mesure du rendement, les rapports et la gestion axée sur les résultats au gouvernement. Ces dernières années, ce rapport a fourni de l'information sur le rendement utile en matière de résultats collectifs, c'est-à-dire les secteurs où plusieurs ministères ou plusieurs gouvernements travaillent ensemble en vue de l'atteinte d'un résultat.

**19.12** Le Secrétariat du Conseil du Trésor prend d'importantes mesures en vue de faire davantage rapport électroniquement. Il doit encourager les ministères à tirer un plus grand parti de ce médium, et recenser et faire connaître les bonnes pratiques.

**La réponse du Secrétariat du Conseil du Trésor, formulée au nom du gouvernement et des ministères vérifiés, est présentée à la fin du chapitre. Le Secrétariat a répondu de façon positive au chapitre et aux recommandations qu'il contient. Le Secrétariat accepte celles-ci et indique, au besoin, les mesures prises ou prévues pour y donner suite.**

## Introduction

### Un bon départ en 1997

**19.13** En 1997, nous avons examiné l'état de l'information sur le rendement communiquée au Parlement par le gouvernement fédéral (*Rapport du vérificateur général* de 1997, chapitre 5, « La communication de l'information sur le rendement dans le Système de gestion des dépenses »). Nous avons indiqué que, souvent, le public et les députés n'ont pas le genre de données qui démontreraient aux Canadiens ce qu'ils obtiennent en contrepartie des impôts et taxes qu'ils paient. Trop souvent, les ministères décrivent les activités entreprises et les services offerts, plutôt que les résultats obtenus.

**19.14** Cependant, nous avons observé que plusieurs ministères avaient accompli des progrès; nous avons constaté que l'information sur le rendement qu'ils avaient communiquée au Parlement répondait à bon nombre des aspects clés des rapports sur le rendement. Nous avons noté que les ministères devaient décrire plus clairement et plus précisément le rendement attendu. L'information sur le rendement devait être plus centrée sur les avantages qu'en retirent les Canadiens. Le chapitre contenait plusieurs recommandations à l'intention des ministères pour leur permettre d'améliorer leurs rapports sur le rendement.

**19.15** Nous avons également recommandé que le Secrétariat du Conseil du Trésor exerce un leadership vigoureux. Nous avons indiqué que le rôle des comités permanents du Parlement était essentiel pour que les progrès se poursuivent : en effet, si les comités demandaient de l'information sur le rendement et utilisaient manifestement cette information dans leurs délibérations, les ministères seraient fortement incités à recueillir et à fournir l'information.

### De nombreuses administrations rendent compte de leur rendement

**19.16** Un nombre croissant d'administrations au Canada ont pris des initiatives en matière de communication d'information sur le rendement. Comme nous l'avons indiqué en 1997, de nombreuses administrations au Canada (et ailleurs) font des efforts visibles pour fournir à leur assemblée législative et à leur population une information de meilleure qualité sur le rendement des programmes gouvernementaux. Au Canada, c'est le gouvernement albertain qui a peut-être le plus d'expérience puisqu'on communique à l'assemblée législative de l'information sur le rendement, tant à l'échelle gouvernementale que ministérielle. Les initiatives prises par la Nouvelle-Écosse et le Nouveau-Brunswick dont nous avons fait état en 1997 se sont poursuivies, avec certains changements apportés par les nouveaux gouvernements. Plus récemment, le Québec et la Colombie-Britannique ont adopté une loi exigeant que l'administration rende compte à la législature de son rendement. La Saskatchewan compte aussi améliorer l'information communiquée.

**19.17** Nous n'avons pas examiné le succès des initiatives d'autres administrations ni comparé leur information sur le rendement avec celle communiquée par le gouvernement fédéral au Canada. Nous citons l'expérience et les efforts soutenus déployés par ces administrations pour montrer que, bien qu'il ne soit pas facile de fournir de l'information de meilleure qualité sur les résultats des programmes gouvernementaux, il est possible d'y parvenir.

### Le Système de gestion des dépenses

**19.18** Les efforts déployés par le gouvernement fédéral pour améliorer l'information communiquée au Parlement comprennent la création, en 1981, de la Partie III du *Budget des dépenses*. La Partie III vise à fournir aux députés de

---

L'information sur le rendement communiquée au Parlement :  
les progrès sont trop lents

**Le dépôt des plans au printemps et des rapports sur le rendement à l'automne vise à étendre le rôle des comités permanents.**

l'information sur les plans de dépenses des ministères et sur le rendement et les résultats obtenus grâce aux dépenses autorisées. En 1983, le gouvernement a accepté d'ajouter à la Partie III les sommaires des évaluations de programme.

**19.19** En 1995, le gouvernement a révisé le Système de gestion des dépenses qu'il avait utilisé pour gérer ses affaires et en communiquer les résultats au Parlement. C'est ainsi qu'il a lancé le Projet d'amélioration des rapports au Parlement.

**19.20 La perspective du Parlement.** Le projet avait pour objet de fournir au Parlement de l'information de meilleure qualité sur les plans du gouvernement et son rendement. Comme projet pilote, et avec l'assentiment du Parlement, la Partie III du *Budget des dépenses* a été scindée en deux documents :

- un rapport sur les plans et les priorités, déposé au printemps avec les Parties I et II du *Budget principal des dépenses*, pour établir les objectifs de rendement et décrire l'orientation générale que le ministre veut donner au ministère au cours de l'exercice à venir et des deux exercices suivants;
- un rapport sur le rendement déposé à l'automne pour indiquer la mesure dans laquelle les résultats obtenus jusqu'alors reflètent les résultats prévus.

**19.21** Ces deux nouveaux rapports font partie des documents du *Budget des dépenses*, qui sont déposés à la Chambre des communes et étudiés par les comités permanents compétents. Le dépôt des plans au printemps et des rapports sur le rendement à l'automne vise à étendre le rôle des comités permanents. Le dépôt des rapports sur le rendement à l'automne permet aux comités de communiquer, en temps opportun, leurs conclusions à la Chambre et de faire connaître leurs points de vue au gouvernement au moment où celui-ci mène ses consultations à l'automne en prévision du prochain budget. Ainsi, les comités permanents

peuvent influencer sur les plans et les priorités en matière de dépenses pour le prochain exercice ou les exercices suivants. Les plans communiqués au printemps peuvent orienter les rapports des comités à la Chambre sur les plans et les priorités des exercices futurs.

**Préciser les concepts de résultats et de rendement**

**19.22** Les discussions sur les rapports sur le rendement peuvent être difficiles à comprendre, car elles font appel à un certain nombre de concepts et de termes particuliers. La pièce 19.1 en présente quelques-uns.

**Objet de la vérification**

**19.23** Nous avons examiné l'état actuel de l'information sur le rendement communiquée à l'échelle du gouvernement. Cette vérification constituait en partie un suivi des observations et des recommandations du chapitre 5 de notre rapport de 1997. Nos objectifs étaient d'évaluer :

- les progrès réalisés par le gouvernement au chapitre de la communication de l'information sur le rendement au Parlement, y compris le leadership assuré par le Secrétariat du Conseil du Trésor et l'utilisation de cette information par les comités permanents;
- les forces et les faiblesses du mécanisme fédéral de rapport sur le rendement.

**19.24** Nous avons examiné les documents de la Partie III du *Budget des dépenses*, c'est-à-dire les rapports sur les plans et les priorités et les rapports ministériels sur le rendement de 47 ministères et organismes (dont la liste figure à l'annexe A). Il s'agit des plus gros ministères et organismes, dont les 16 qui ont participé à l'essai pilote des rapports sur le rendement en 1996, et d'un échantillon d'organismes plus petits. Plus de 80 ministères et organismes soumettent tous les ans au Parlement ces deux documents budgétaires.



Concepts et termes en matière de résultats et de rendement

La notion de **rendement** a trait à la façon dont les choses sont accomplies :

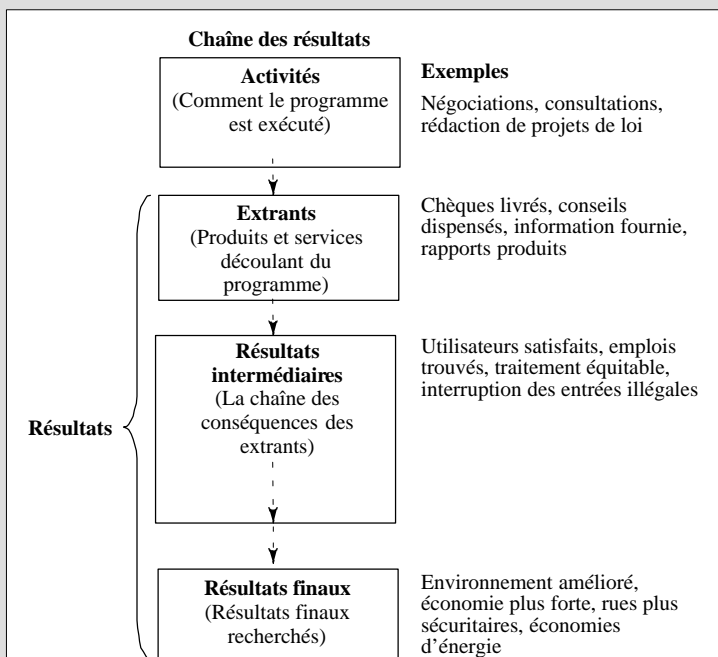
- A-t-on obtenu les résultats escomptés?
- Les a-t-on obtenus en respectant le budget et de la façon la plus efficiente possible?
- Y a-t-il eu des répercussions indues, imprévues?

Elle porte également sur la question de savoir si le rendement obtenu pourra être maintenu ou amélioré :

- L'organisation apprend-elle de l'expérience et s'adapte-t-elle?

Par conséquent, le rendement porte sur un certain nombre d'idées; il n'est pas toujours simple de déterminer quel aspect particulier du rendement mesurer ni quand le mesurer. Avec ses programmes, le gouvernement mène un certain nombre d'**activités** qui produisent un éventail de **résultats**. Les programmes donnent deux sortes de résultats : **les extrants**, les produits et les services directs résultant des activités du gouvernement; et **les résultats**, soit les conséquences des extrants sur les Canadiens et la société. Les extrants sont des résultats immédiats que les gestionnaires peuvent contrôler en grande partie, tandis que les résultats intermédiaires et finaux sont influencés par des facteurs extérieurs aux programmes.

Les **résultats finaux** (appelés parfois résultats à long terme ou ultimes) sont le but ultime recherché. Entre les extrants et les résultats finaux, on trouve une séquence de **résultats intermédiaires** qui doivent donner lieu aux résultats escomptés mais qui ne sont pas une fin en soi. Il est plus facile d'établir un lien entre les résultats intermédiaires et les activités d'un programme qu'avec les résultats finaux. La **chaîne des résultats** est cette séquence des extrants et des résultats finaux qui se produit comme suite aux activités du programme.



L'encadré ci-dessous illustre la façon dont les divers résultats d'un programme de lutte contre le tabagisme pourrait être caractérisés.

Résultat	Programme de lutte contre le tabagisme
<b>Extrants</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• publicité et promotion anti-tabac</li> <li>• distribution de documents d'information</li> <li>• application de la réglementation sur l'usage du tabac</li> </ul>
<b>Résultats intermédiaires</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• observation de la réglementation</li> <li>• réduction du nombre de fumeurs</li> <li>• réduction du nombre de nouveaux fumeurs</li> </ul>
<b>Résultats finaux</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• réduction de l'incidence des problèmes de santé et des décès attribuables au tabac</li> <li>• réduction des coûts des soins de santé liés à des problèmes attribuables au tabagisme</li> </ul>

**19.25** Comme il s'agissait d'une vérification de portée gouvernementale des progrès réalisés jusqu'à maintenant au chapitre de la communication de l'information sur le rendement, nous n'avons pas vérifié la fiabilité ou l'exactitude de cette information dans les rapports sur les plans et les priorités et les rapports ministériels sur le rendement.

**19.26** D'autres détails sur les objectifs, les critères et la méthode de vérification sont présentés à la fin du présent chapitre à la rubrique **À propos de la vérification**.

## Observations et recommandations

### Le Système de gestion des dépenses depuis 1997

**19.27** Le Projet d'amélioration des rapports au Parlement a été lancé en 1995 avec la participation de 5 ministères pilotes et a ensuite été élargi pour en inclure 16. Des événements importants se sont produits depuis notre vérification de 1997.

- Tous les ministères et organismes (82 en 1999) soumettent des rapports sur les plans et les priorités et des rapports sur le rendement.
- En se fondant sur les travaux du Comité permanent de la procédure et des affaires de la Chambre, un sous-comité parlementaire chargé de l'étude des crédits a souscrit au Projet d'amélioration des rapports au Parlement en décembre 1998 et a recommandé aux comités permanents certaines façons de mieux utiliser les rapports du *Budget des dépenses*. Dans sa réponse de mai 1999, le gouvernement a accepté de faire participer davantage les parlementaires en lançant la phase 2 du Projet d'amélioration des rapports au Parlement.
- Le Secrétariat du Conseil du Trésor a créé sur son site Web une page sur le

*Budget des dépenses*. Cette page présente les rapports ministériels sur le rendement et les rapports sur les plans et les priorités, ainsi que des liens avec d'autre information sur le rendement et de l'information sur des initiatives de portée gouvernementale.

- En mars 2000, le gouvernement a publié *Des résultats pour les Canadiens et les Canadiennes*, un cadre de gestion pour le gouvernement du Canada.
- Un second sous-comité a été créé en mai 2000 pour étudier des propositions en vue de la phase 2; il a déposé son rapport le 12 juin 2000.

**19.28 Les plans activités ne sont plus soumis au Conseil du Trésor.** L'évolution des plans d'activités des ministères est peut-être le plus gros changement apporté au Système de gestion des dépenses. L'obligation faite aux ministères de soumettre à la considération du Conseil du Trésor un plan d'activités au lieu d'un plan opérationnel pluriannuel faisait partie intégrante du Système de gestion des dépenses original. Au départ, les plans d'activités devaient être des plans stratégiques triennaux concis énonçant des buts, des objectifs et des mesures de rendement. Plusieurs provinces, dont l'Alberta, l'Ontario et le Nouveau-Brunswick, ont adopté le régime des plans d'activités.

**19.29** À partir de 1997, les plans d'activités ont évolué considérablement et il n'est plus nécessaire de les soumettre au Conseil du Trésor depuis 2000. Le processus de présentation commençait à être jugé lourd et inutile. Aux fins des communications externes, un certain nombre de ministères se servent de leurs rapports sur les plans et les priorités comme plans d'activités.

**19.30** Les ministères sont encouragés à établir des plans d'activités pour leurs propres besoins de planification. Les analystes du Secrétariat du Conseil du Trésor peuvent obtenir des copies de ces plans dans le contexte du dialogue continu

qu'ils entretiennent avec les ministères. À certains moments et selon un cycle, tout sous-ministre peut devoir envoyer une lettre au Secrétaire du Conseil du Trésor pour lui décrire les principales questions et préoccupations du ministère. Le Secrétariat du Conseil du Trésor compte préparer un rapport annuel au Conseil du Trésor sur les principaux risques et les principales questions auxquels les ministères sont confrontés, accompagné d'options pour y faire face. Le but visé est la présentation au Cabinet, par le Président du Conseil du Trésor, des résultats de ce processus au tout début du cycle d'établissement des priorités.

**19.31 La Structure de planification, de rapport et de responsabilisation est encore approuvée par le Conseil du Trésor.** Un élément important du Système de gestion des dépenses révisé est l'adoption, par les ministères, d'un cadre unique de responsabilisation axé sur les buts aux fins de la communication de l'information financière et non financière. Cette structure de planification, de rapport et de responsabilisation (SPRR) établit un lien entre le régime de gestion interne et de reddition de comptes du ministère et ses objectifs, ses secteurs d'activité, ses besoins en ressources et ses cibles de rendement. Il vise à servir de base à l'information communiquée dans les plans d'entreprise et les documents du *Budget*

*des dépenses*. Les ministères sont toujours tenus de faire approuver leur SPRR par le Conseil du Trésor s'ils veulent modifier de façon marquée leur cadre de rapport.

**19.32** Pour que les rapports ministériels sur le rendement et les rapports sur les plans et les priorités soient axés sur les résultats, les ministères doivent préparer un « tableau des principaux engagements en matière de résultats » pour structurer leurs rapports et ils doivent déterminer le genre d'information qu'ils devront fournir pour démontrer leurs résultats. Des travaux sont entrepris dans les ministères pour faire correspondre la SPRR aux principaux engagements en matière de résultats et aux secteurs d'activité afin de lier les dépenses aux résultats. Les changements apportés à ces tableaux sont étudiés chaque année par le personnel du Secrétariat du Conseil du Trésor avant la préparation des rapports ministériels sur le rendement.

### Nos attentes à l'égard des rapports

**19.33** Après avoir discuté avec les représentants du Secrétariat du Conseil du Trésor en 1997, nous avons établi cinq caractéristiques (voir la pièce 19.2) que doivent comporter les rapports sur le rendement pour démontrer un rendement crédible :

**Un élément important du Système de gestion des dépenses révisé est l'adoption, par les ministères, d'un cadre unique de responsabilisation axé sur les buts aux fins de la communication de l'information financière et de celle sur le rendement.**

Après avoir lu un rapport sur le rendement, un député ou le public devrait avoir un bon aperçu d'un ministère ou de son fonctionnement. Plus particulièrement, le lecteur devrait savoir ce qui suit :

**Quels sont le contexte et la stratégie?** Ce que le ministère fait et pourquoi, quels sont ses programmes, ce qu'ils devraient réaliser, à l'aide de quelles méthodes.

**Quels étaient les résultats escomptés?** Ce que chaque programme vise expressément à réaliser au cours des prochaines années en vue d'atteindre un résultat final.

**Les résultats obtenus.** Les réalisations jusqu'à maintenant, comment elles se comparent avec les résultats escomptés, quelles ressources ont été utilisées, comment le programme a contribué à ces réalisations et quels facteurs et autres programmes ont influé sur le rendement.

**Quels changements sont apportés?** Quelles mesures sont prises pour améliorer le rendement s'il est inférieur aux attentes?

**Dans quelle mesure les données sont-elles fiables?** Dans quelle mesure l'information communiquée est-elle fiable, et quelles données ou informations doivent être utilisées avec prudence?

#### Pièce 19.2

**Que devrait-on trouver dans un rapport sur le rendement?**

---

L'information sur le rendement communiquée au Parlement :  
les progrès sont trop lents

**Un élément important des rapports sur le rendement est la description des résultats qu'un programme vise ou doit obtenir.**

- une présentation claire du contexte et des stratégies;
- des attentes en matière de rendement énoncées clairement et concrètement;
- des réalisations communiquées par rapport aux attentes;
- une capacité manifeste d'apprendre et de s'adapter;
- de l'information juste et fiable.

Nous nous attendrions également à trouver les deux premières caractéristiques dans un bon rapport sur les plans et les priorités.

**19.34** Dans l'examen des rapports sur le rendement, nous avons tenu compte de chacune de ces caractéristiques. Nous présentons ci-dessous nos constatations, en commençant par nos observations sur la façon dont les ministères ont énoncé les résultats attendus. Nous décrivons ensuite la façon dont ils ont communiqué leurs résultats, puis nous présentons nos observations sur les autres aspects d'un bon rapport. Enfin, nous analysons l'état actuel des rapports sur le rendement après cinq ans.

**19.35** Nous admettons qu'il faut du temps pour établir les attentes et communiquer les réalisations d'une façon qui soit significative et utile pour l'organisation, mais nous nous attendrions à constater des progrès marqués après quatre ou cinq ans, ainsi que de nombreux exemples de bons rapports sur le rendement. Dans les rapports qui laissent toujours à désirer, nous nous attendrions à ce que les ministères informent les lecteurs de leurs intentions en vue de les améliorer.

### **Certaines améliorations dans les énoncés des attentes en matière de rendement**

**Un éventail de termes sont utilisés pour énoncer ce qui doit être accompli**

**19.36** Il existe un consensus sur certains des principaux termes utilisés pour

mesurer et communiquer le rendement (présentés à la pièce 19.2). On s'entend moins sur les termes à utiliser pour décrire les autres éléments essentiels. Un élément important des rapports sur le rendement est la description des résultats qu'un programme vise ou doit obtenir. Un second élément essentiel est la mesure des résultats obtenus.

**19.37 Énoncé des attentes en matière de rendement.** Le terme « objectif » est utilisé souvent comme l'énoncé des réalisations attendues, mais il masque généralement une importante distinction entre deux concepts différents. Le premier concept est un énoncé général de l'orientation stratégique, une déclaration d'intention plus générale. Le Secrétariat du Conseil du Trésor a commencé à les appeler *principaux engagements en matière de résultats* — les avantages que les ministères se sont engagés à procurer aux Canadiens, et que chaque ministère décrit maintenant dans son tableau des principaux engagements en matière de résultats.

**19.38** Le second concept est un énoncé qui décrit précisément les réalisations attendues au cours des prochaines années. C'est ce que nous avons appelé dans notre chapitre de 1997 les *attentes en matière de rendement*. Au cours des dernières années, le Secrétariat du Conseil du Trésor et les ministères ont utilisé divers termes — résultats souhaités, buts particuliers et résultats voulus. Dernièrement, le Secrétariat a adopté le terme *résultats escomptés* pour ces résultats voulus plus précis comme terme correspondant aux engagements plus globaux de résultats. Nous utiliserons les expressions « résultats escomptés » et « attentes en matière de rendement » sans distinction.

**19.39 Mesure du rendement.** Pour communiquer le rendement, il faut le mesurer d'une certaine façon. Les mesures ou les indicateurs de rendement sont les termes utilisés généralement pour décrire un aspect particulier du rendement qui peut être mesuré, par exemple le nombre

**Les mesures de rendement sont les termes utilisés généralement pour décrire un aspect particulier du rendement qui peut être mesuré, par exemple le nombre d'emplois à temps plein créés.**

d'emplois à temps plein créés ou le nombre de chèques livrés à temps aux bénéficiaires admissibles. Les ministères doivent indiquer, dans le Tableau des principaux engagements en matière de résultats, les mesures ou indicateurs de rendement dont ils se serviront pour démontrer leurs réalisations par rapport à leurs engagements en matière de résultats.

### **L'établissement d'attentes concrètes demeure un défi**

**19.40** Nous avons examiné les rapports sur les plans et les priorités de 47 ministères et organismes au cours des 6 dernières années. Nous avons examiné les énoncés du rendement attendu, tant les engagements de résultats globaux que les résultats escomptés plus précis. La pièce 19.3 décrit l'évaluation que nous avons effectuée et montre la cote annuelle moyenne des ministères pour cet indice. Les cotes montrent que les progrès réalisés dans l'énoncé des attentes en matière de rendement sont généralement lents et qu'ils ont plafonné au cours des deux dernières années.

**19.41** Cependant, les énoncés du rendement attendu ont été, au fil des ans, plus axés sur les résultats. Les rapports de 2000–2001 contiennent des énoncés plus clairs et plus concrets des résultats prévus que ceux de 1996–1997. Là où des progrès ont été réalisés, c'est dans la description plus claire des attentes pour ce qui est des extrants ou des résultats immédiats et dans l'indication plus précise des changements envisagés. Nous avons constaté peu de progrès pour ce qui est du délai dans lequel le changement doit se produire et encore moins pour ce qui est de l'ampleur du changement. Les ministères qui ont obtenu la cote la plus élevée ont généralement énoncé leurs attentes tant pour ce qui est des résultats immédiats que des résultats à long terme et ont indiqué l'ampleur du changement recherché dans un délai donné. La pièce 19.4 donne des exemples d'attentes

claires et concrètes en matière de rendement.

**19.42** Les ministères ont progressé à divers degrés dans l'établissement du rendement attendu. Certains ministères se sont améliorés, d'autres ont reculé — leurs derniers rapports n'énoncent pas leurs attentes de façon aussi claire et concrète que leurs rapports précédents. Par exemple, dans son *Rapport sur les plans et les priorités* de 1997–1998, Condition féminine Canada établissait dans des termes assez clairs et concrets ses attentes en matière de rendement pour ce qui est de sa contribution à une politique officielle équitable :

L'utilisation, d'ici l'an 2002, de l'analyse comparative entre les sexes à l'étape de la planification et aux étapes subséquentes de l'élaboration des politiques, des mesures législatives et des programmes par les ministères.

L'attente correspondante énoncée dans le Rapport de 2000–2001 est cependant moins claire :

Avoir dirigé/mené l'intégration de l'analyse comparative entre les sexes dans le processus d'élaboration des politiques et des programmes de certains ministères fédéraux et institutions clés.

**19.43** Notre bureau continue de préconiser des énoncés clairs et concrets des résultats que les ministères comptent obtenir. Dans notre chapitre de 1997, nous avons donné des exemples de résultats escomptés énoncés clairement ou non et énoncés concrètement ou non. (Voir la pièce 19.4 pour des exemples plus récents).

**19.44** À notre avis, les résultats escomptés n'ont pas nécessairement à être exprimés en objectifs numériques pour être concrets. Comme nous l'indiquons à l'annexe B, les attentes concrètes peuvent comporter des fourchettes numériques, l'indication par un oui ou un non de la présence ou de l'absence d'un résultat, ou

**Les progrès réalisés dans l'énoncé d'attentes claires et concrètes en matière de rendement sont généralement lents.**

L'information sur le rendement communiquée au Parlement :  
les progrès sont trop lents

un résultat défini sur une échelle verbale comparative. De plus, pour énoncer le résultat escompté, il est utile de garder à l'esprit l'ensemble des extraits et des résultats pour le situer dans son contexte.

#### Utilisation non uniforme des concepts

**19.45** Les rapports sur le rendement que nous avons examinés montrent un manque

d'uniformité généralisé dans le contenu des principaux engagements en matière de résultats. Les engagements varient de déclarations générales d'intention (la vaste majorité) à des énoncés assez clairs et assez concrets de ce qui doit être accompli, c'est-à-dire les résultats escomptés. Le contenu à la colonne « qui se manifeste par » du Tableau des principaux engagements en matière de

### Pièce 19.3

#### Évaluation des énoncés du rendement attendu

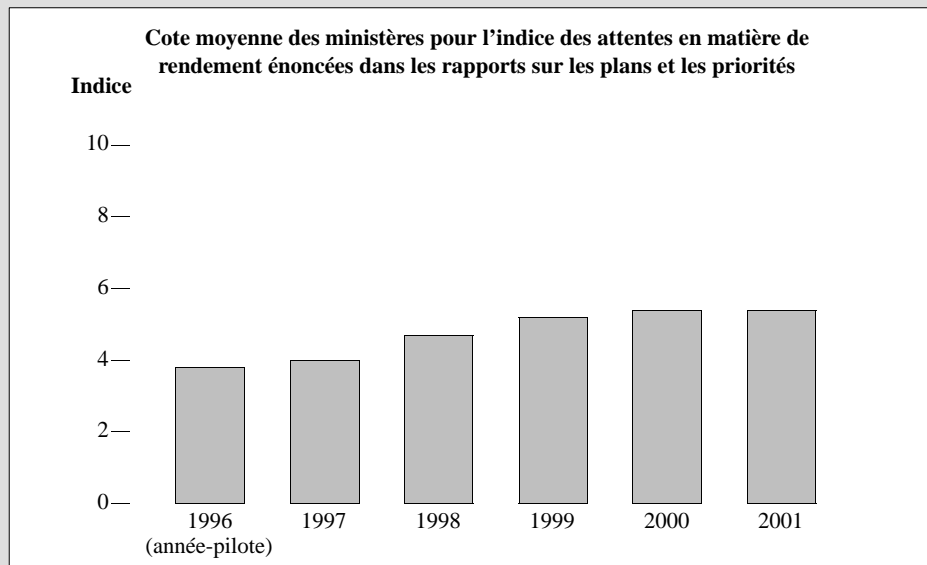
Afin de cerner les tendances globales, nous avons évalué chaque secteur d'activité dans les rapports sur les plans et les priorités pour déterminer si les énoncés de résultats escomptés étaient :

- clairs et concrets;
- axés sur les résultats;
- liés de façon plausible aux activités et aux extraits du secteur d'activité.

Les énoncés du rendement attendu sont plus concrets lorsqu'il est facile de les mesurer. Par exemple, ils doivent indiquer clairement l'orientation d'un changement, comme l'accroissement du nombre d'emplois créés; ils doivent contenir une échéance précise, comme 2001; et prévoir l'ampleur des changements attendus, comme la création de 1 000 emplois.

Nous avons combiné ces éléments en un indice pour mesurer comment le rapport énonce les engagements en matière de résultats et les résultats escomptés pour chaque secteur d'activité. Un indice de 10 reflétait des énoncés qui étaient clairs au sujet des attentes, qui précisaient l'ampleur du changement prévu et le délai, qui étaient axés sur les résultats et liés de façon plausible aux secteurs d'activité. Un indice se rapprochant de zéro reflétait des énoncés vagues sans lien apparent avec le secteur d'activité. Pour calculer l'indice d'un ministère, nous avons fait le total des indices des secteurs d'activité après avoir appliqué une pondération selon leurs dépenses. Un secteur d'activité donné peut obtenir un indice élevé pour certains aspects des attentes énoncées et un indice faible pour d'autres.

Le diagramme montre la cote annuelle moyenne des ministères pour cet indice.



Attentes claires et concrètes
<p>Les avantages sociaux et économiques maximums découlant des mouvements migratoires mondiaux, ... qui se traduisent par « l'atteinte des niveaux d'immigration prévus, ... soit l'admission de 200 000 à 225 000 nouveaux arrivants au Canada en 2000. » <b>Citoyenneté et Immigration Canada, Rapport sur les plans et les priorités</b> de 2000–2001.</p> <p>« Améliorer la capacité d'exportation et le degré de préparation des exportateurs... le <i>Guide sur la préparation à l'exportation</i>, entièrement remanié et le nouveau <i>Guide sur la propriété intellectuelle à l'intention des exportateurs canadiens</i> permettront d'améliorer le contenu d'<i>Export Source</i>. L'objectif est de faire passer le degré de satisfaction de la clientèle de 68 à 70 p. 100. » <b>Industrie Canada, Rapport sur les plans et les priorités</b> de 1999–2000.</p> <p>Comprendre et prévenir ou réduire les menaces à la santé environnementale et humaine posées par les substances toxiques et d'autres substances à risque. À démontrer par : « réduire de 25 000 tonnes, d'ici la fin de 2000, les rejets des substances toxiques dont fait état le programme ARET. Continuer à respecter les réductions de 50 p. 100 des émissions de mercure par rapport aux niveaux de 1990 selon les engagements de la CEE des Nations Unies. » <b>Environnement Canada, Rapport sur les plans et les priorités</b> de 1999–2000.</p> <p>Gérer le Ministère avec efficacité et efficacité. Indicateur/Cible : « Réduire la taille du parc de véhicules du Ministère de 40 p. 100 par rapport à 1995 et faire en sorte que, quand les considérations techniques et opérationnelles le permettent, tous nouveaux véhicules utilisent un carburant de remplacement dès 1998. » <b>Ressources naturelles Canada, Rapport ministériel sur le rendement</b> de 1999.</p>
Attentes peu claires
<p>Conservation et durabilité biologique des ressources halieutiques, des habitats marins et d'eau douce et la protection de l'environnement. À démontrer par : « sensibiliser davantage le public aux questions touchant les océans et les eaux douces pour encourager la participation, l'autoréglementation, l'autodiscipline et le partage des responsabilités ». <b>Ministère des Pêches et Océans, Rapport sur les plans et les priorités</b> de 2000–2001</p> <p>... offrir des avantages et des services favorisant l'autonomie, une qualité de vie et un niveau de vie acceptables aux anciens combattants canadiens... Résultats escomptés : « Autonomie des clients et mode de vie sain ». <b>Anciens combattants Canada, Rapport sur les plans et les priorités</b> de 2000–2001.</p>
Attentes non concrètes
<p>Pour fournir aux Canadiens et aux Canadiennes ... un mécanisme de surveillance de la santé permettant de prévoir et de prévenir les risques pour la santé que présentent les maladies, les aliments, l'eau, les médicaments, les produits antiparasitaires, les matériels médicaux, les dangers présents dans l'environnement et au travail, les biens de consommation et d'autres déterminants sociaux et économiques de la santé et d'y répondre... Qui se manifeste par : « une population bien informée des risques et des avantages particuliers pour sa santé ». <b>Santé Canada, Rapport sur les plans et les priorités</b> de 1999–2000.</p> <p>« Promouvoir l'intégration des nouveaux arrivants ... réduction des possibilités de fraude et d'utilisation à mauvais escient de documents grâce à l'élaboration de profils pouvant aider à repérer les risques éventuels pour l'intégrité du programme dans le traitement des demandes de citoyenneté et l'amélioration du processus de délivrance des certificats de citoyenneté. » <b>Citoyenneté et Immigration, Rapport sur les plans et les priorités</b> de 2000–2001.</p>

Pièce 19.4

Exemples d'énoncés d'attentes  
en matière de rendement

---

L'information sur le rendement communiquée au Parlement :  
les progrès sont trop lents

résultats est encore plus varié et, partant, encore moins utile aux lecteurs. Certains ministères donnent une liste des activités à réaliser et d'autres, une liste des sous-objectifs. D'autres donnent une liste des mesures de rendement et d'autres encore, une liste des attentes en matière de rendement. Sans compter les termes différents utilisés pour décrire un rendement attendu, que nous avons déjà mentionnés.

**19.46** À notre avis, cette variété de termes et de concepts nuit à la clarté des rapports en mélangeant les lecteurs et les auteurs de rapports. Il serait utile d'uniformiser davantage les types d'attente en matière de rendement à communiquer. Le dernier Tableau des principaux engagements en matière de résultats exigé par le Secrétariat contient deux des éléments nécessaires : les engagements en matière de résultats et les résultats escomptés. Dans l'ancien tableau, la colonne « qui se manifeste par » visait à présenter les indicateurs précis grâce auxquels le ministère mesurerait ses réalisations et en rendrait compte. Cet élément demeure nécessaire. Après plusieurs années d'expérimentation des termes et des présentations, les ministères devraient maintenant être encouragés à utiliser ce cadre conceptuel à trois volets — les principaux engagements en matière de résultats, les résultats escomptés et les attentes en matière de rendement, et les mesures précises grâce auxquelles le rendement doit être démontré. L'utilisation de ce cadre par tous les ministères encouragerait l'établissement d'attentes en matière de rendement plus claires et plus concrètes et permettrait aux lecteurs des rapports sur le rendement de savoir à quoi s'attendre au chapitre des résultats.

**19.47 Le Secrétariat du Conseil du Trésor et les ministères devraient s'entendre sur les éléments essentiels du rendement à communiquer et sur les termes à utiliser dans les rapports.**

**Le Secrétariat devrait jouer un rôle prépondérant pour assurer une présentation uniforme.**

**La communication des réalisations progresse lentement**

**Il faut améliorer l'information sur les réalisations communiquée**

**19.48** L'élément essentiel de la communication de l'information sur le rendement est la présentation des réalisations par rapport aux attentes. Les rapports sur le rendement présentés à l'automne doivent énoncer les résultats obtenus pour la période se terminant le 31 mars de l'exercice. La pièce 19.5 montre comment nous avons évalué les réalisations communiquées et indique le rendement général des ministères. Dans l'ensemble, nous avons constaté que l'information communiquée sur les réalisations par rapport aux attentes a peu progressé. Près du tiers des ministères ont amélioré l'information communiquée année après année. En 1999, près de la moitié des ministères ont communiqué de l'information de meilleure qualité sur leurs réalisations qu'ils ne l'avaient fait au début, mais le quart d'entre eux a fait pire.

**19.49 L'accent est toujours mis sur les extrants et les activités.** Bien que la plupart des ministères aient communiqué plus d'extrants au fil des ans et listé moins d'activités, en 1999, seulement six ministères ont mis davantage l'accent sur les résultats que sur les activités et les extrants. Certains ministères ont cessé de présenter des résultats : 14 n'avaient pas communiqué de réalisations en 1997 et 16 ne l'ont pas fait en 1999. Dans l'ensemble, les ministères ont eu tendance à mettre davantage l'accent sur les extrants que sur les résultats, s'attachant davantage à ce qu'ils peuvent contrôler qu'à ce qu'ils peuvent influencer. Il faut communiquer des extrants, mais dans le contexte des résultats que les extrants visent à influencer.



**19.50** La pièce 19.6 illustre l'évolution vers la communication d'un plus grand nombre d'extrants. Cependant, le nombre d'extrants, d'activités et de résultats communiqués peut être relativement trompeur si on ne tient pas compte de la qualité de l'information présentée. Bien que la pièce montre depuis 1997 une tendance à la diminution des résultats communiqués, une analyse de la façon dont certains sont présentés porte à croire qu'il ne s'agit pas d'une tendance négative. Bon nombre des « résultats » présentés auparavant étaient énoncés de façon très vague et sans être attribués; les ministères communiquaient leurs « résultats » au niveau global — il s'agissait en fait d'une reformulation de leurs objectifs, qu'ils soutenaient avoir atteints. La tendance vers la communication d'un plus grand nombre d'extrants pourrait être une indication beaucoup plus réaliste de ce que les ministères mesurent réellement. Certains ministères ont progressé, passant de la communication de résultats « déclarés » comme étant des réalisations à la

communication d'extrants mesurés comme étant des réalisations. Mais la communication d'information de qualité sur les résultats pose encore un défi pour de nombreux ministères. Certains ministères continuent de présenter comme des réalisations les activités menées au cours du dernier exercice (voir la pièce 19.7).

**19.51 Un accent trop grand mis sur le dernier exercice.** Il faut un certain nombre d'années pour que les gouvernements obtiennent la plupart des résultats visés. Un tableau du rendement décrivant les résultats exige une analyse de la chaîne des résultats sur plusieurs années. Reconnaisant cela, les rapports ministériels sur le rendement indiquent clairement sur leur page couverture que leur rapport porte sur la période *se terminant le 31 mars de cet exercice* plutôt que seulement sur les douze mois de l'exercice.

**19.52** Les fonds sont octroyés annuellement. Il est donc approprié et même essentiel qu'il y ait une certaine

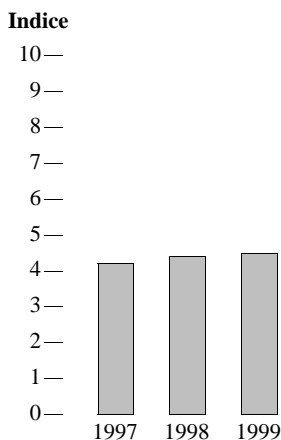
Nous avons évalué chaque secteur d'activité dans les rapports sur le rendement pour déterminer si les réalisations communiquées étaient :

- axées sur les résultats;
- comparées avec le rendement antérieur ou avec celui d'autres entités;
- attribuées au programme;
- liées de façon plausible aux activités et aux extrants du secteur d'activité.

Nous avons combiné ces facteurs en un indice pour mesurer la qualité de l'information communiquée sur les réalisations. Nous avons fait le total des cotes des secteurs d'activité d'un ministère après avoir appliqué une pondération selon leurs dépenses. Un secteur d'activité donné peut obtenir une bonne cote pour certains aspects des réalisations communiquées et une cote faible pour d'autres. Des cotes plus faibles tendent à refléter des réalisations qui sont davantage axées sur les activités et les extrants et pour lesquelles il n'y a eu ni comparaison ni attribution.

Le diagramme montre les cotes moyennes pour l'indice des réalisations communiquées pour chacune des 3 années dans les rapports sur le rendement produits par les 47 ministères.

**Cote moyenne pour l'indice de réalisations communiquées dans les rapports sur le rendement**



## Pièce 19.5

### Évaluation de l'information communiquée sur les réalisations

L'information sur le rendement communiquée au Parlement :  
les progrès sont trop lents

**Dans un grand nombre des rapports que nous avons examinés, il n'a pas été facile de faire une comparaison claire de ce que les ministères avaient réalisé par rapport à ce qu'ils avaient prévu réaliser.**

communication des extraits produits au cours de l'exercice pour situer dans leur contexte les résultats communiqués. Cependant, nous avons constaté que les rapports sur le rendement mettent trop souvent l'accent surtout ou exclusivement sur le dernier exercice. La communication d'information sur un seul exercice incite les ministères à mettre l'accent sur les activités et les extraits, aux dépens des résultats qui ont pu découler récemment des activités et des extraits des exercices antérieurs. Les ministères doivent adopter une perspective pluriannuelle pour présenter les résultats qu'ils ont obtenus et les dépenses connexes qu'ils ont engagées.

**19.53** Les rapports ministériels sur le rendement visent à rendre compte des principaux engagements en matière de résultats ainsi que des attentes connexes précises en matière de rendement énoncées dans les rapports antérieurs sur les plans et les priorités. Les ministères doivent fournir des preuves de leurs réalisations par rapport à ces plans de rendement et expliquer tout changement par rapport à ceux-ci. Dans un grand nombre des rapports que nous avons examinés, il n'a pas été facile de faire une comparaison claire de ce que les ministères avaient réalisé par rapport à ce qu'ils avaient prévu réaliser. Cela est attribuable à plusieurs raisons : la structure de rapport utilisée change

souvent; le libellé peut être différent et la présentation peut ne pas être claire. Tant les rapports sur les plans et les priorités que les rapports sur le rendement ont fait l'objet d'essais et de changements au cours des dernières années. Il est maintenant temps d'exiger une plus grande uniformité entre ces deux rapports.

**19.54 Le Secrétariat du Conseil du Trésor et les ministères devraient veiller à ce que les rapports ministériels sur le rendement rendent compte de façon claire et uniforme du rendement attendu énoncé dans les rapports sur les plans et les priorités pour la période se terminant le 31 mars.**

**19.55 Les comparaisons sont limitées.** Nous avons vu que bien que les ministères aient acquis de l'expérience en matière de communication de l'information sur le rendement, il n'y a eu qu'une très faible augmentation du nombre de ministères qui ont comparé leur rendement avec celui des exercices précédents. En 1999, environ la moitié des rapports présentaient au moins une donnée comparative, bien que très peu de ministères présentaient des comparaisons régulières et systématiques. À peu près aucun ministère ne comparait son rendement avec celui d'entités semblables (analyse comparative). Les lecteurs des rapports sur le rendement peuvent juger si le rendement est acceptable uniquement s'ils peuvent le comparer à quelque chose : les attentes énoncées précédemment, le rendement des années antérieures ou le rendement obtenu à l'égard de programmes semblables ailleurs.

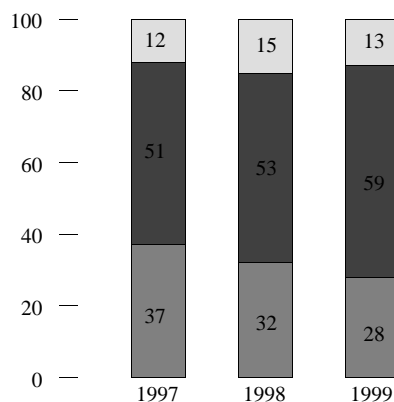
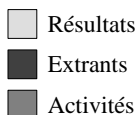
**Il faut faire davantage pour évaluer la contribution d'un programme**

**19.56** Les gestionnaires des programmes ne contrôlent pas les résultats visés. Les programmes servent à réaliser des activités qui produisent des biens et des services (extraits) censés influencer des événements afin d'atteindre les résultats visés. Comme le souligne le Secrétariat du Conseil du Trésor dans ses

#### Pièce 19.6

##### Types de réalisations communiquées

(pourcentage)



lignes directrices, il importe donc que les ministères déterminent la mesure dans laquelle les programmes contribuent à ces résultats.

### **19.57 Analyse limitée de l'influence que les programmes ont sur les résultats.**

L'analyse des relations entre les activités, les extrants et les résultats ne s'est guère améliorée au cours de la période que nous avons examinée. Peu de ministères analysent la façon dont leurs activités et leurs extrants ont contribué aux réalisations visées. Par exemple, quelques ministères seulement ont présenté un schéma logique ou une chaîne des résultats qui établit un lien entre les intrants, les extrants et les résultats. Par conséquent, les lecteurs des rapports n'ont pas une image claire de la contribution du ministère aux résultats à long terme, comme un secteur industriel en santé ou une qualité de vie plus élevée pour les citoyens, le genre de résultats finaux que le gouvernement s'efforce souvent d'obtenir.

**19.58** Quelques ministères et organismes, comme la Gendarmerie

royale du Canada (GRC) et Citoyenneté et Immigration Canada se sont efforcés d'analyser la contribution qu'ils font, particulièrement en énumérant les autres administrations et organismes qui visent les mêmes résultats. Citoyenneté et Immigration Canada décrit les secteurs de coopération avec ses partenaires, mais ni la GRC ni lui ne tentent d'analyser la façon dont chacun d'entre eux contribue à l'obtention des résultats voulus.

**19.59** Nous pensons qu'il est possible d'adopter une démarche plus analytique pour décrire la contribution faite par les ministères. Une chaîne des résultats (voir la pièce 19.1) qui présente les extrants produits et la série des résultats escomptés peut aider à illustrer le tableau du rendement et les rôles des divers intervenants. En cernant la façon dont les extrants des divers intervenants ont ensemble donné lieu à une série de résultats, on peut montrer la contribution de chacun. De même, l'incidence des extrants des programmes peut être présentée à l'aide d'éléments probants, pour démontrer que le programme a joué un rôle favorable.

**Peu de ministères analysent la façon dont leurs activités et leurs extrants ont contribué aux réalisations visées.**

Dans son rapport sur le rendement, Santé Canada donne la « réduction des maladies, des traumatismes et des décès attribuables à des risques connus » comme résultats escomptés de sa gestion des risques en matière de santé. Comme réalisation, on trouve la révision d'un cadre de gestion des risques. Le Rapport donne plus de précisions sur cette question plus tard dans d'autres activités citées comme réalisations pour améliorer le cadre de gestion des risques, comme le « début de la mise en oeuvre du plan d'action "La nutrition pour une meilleure santé"... » et « élaboration de politiques et de programmes pour assurer la sûreté des aliments crus d'origine animale... ». Le Ministère ne discute pas de la façon dont ces activités contribueront à une réduction des maladies, des blessures et des décès, le résultat souhaité.

Pêches et Océans, dans son rapport sur le rendement de 1999, liste parmi les engagements en matière de rendement « Offrir aux Canadiens et aux Canadiennes des voies navigables et ports sécuritaires, efficaces et accessibles ». Il donne plus de précisions, dans le tableau des engagements en matière de résultats, au moyen d'une longue liste de moyens d'obtenir ces résultats, par exemple, le « déplacement sécuritaire et efficace des bateaux dans les eaux recouvertes de glace ». Les activités que le Ministère mentionne comme réalisations comprennent l'établissement de droits pour les services de déglacement, le transfert de la Mission de ravitaillement de l'Arctique au gouvernement du Nunavut, la collaboration entre le Canada et les États-Unis et d'autres pays et une étude économique des avantages du déglacement en cours. Il ne discute pas de la réalisation escomptée, le déplacement sécuritaire et efficace des bateaux.

Pièce 19.7

**Communication des activités  
comme réalisations – Exemples**

---

L'information sur le rendement communiquée au Parlement :  
les progrès sont trop lents

**Les évaluations peuvent fournir de meilleures mesures des résultats obtenus et une meilleure analyse de la contribution réelle d'un programme.**

**Les évaluations peuvent jouer un rôle important dans la communication du rendement mais elles sont sous-utilisées**

**19.60** Un petit nombre de ministères a présenté des résultats pertinents d'évaluation dans ses rapports sur le rendement. Il s'agissait souvent d'information ajoutée utile sur la nature du rendement, sa contribution aux résultats obtenus et les facteurs associés au succès ou aux résultats inférieurs aux attentes. Ainsi, dans l'analyse d'un programme, le *Rapport sur le rendement* de la GRC résume dans des encadrés appelés « Examen clé » les résultats d'évaluation ou d'examen liés au programme. Dans son *Rapport sur le rendement* de 1999, Développement économique Canada pour les régions du Québec mentionne de nombreuses évaluations indiquant ce qui a fonctionné et les défis qui se sont posés, comme le montre la pièce 19.8.

**19.61** Comme l'indiquent clairement les *Lignes directrices pour la préparation des Rapports ministériels sur le rendement* du Secrétariat du Conseil du Trésor, les évaluations peuvent fournir de meilleures mesures des résultats obtenus et une meilleure analyse de la contribution réelle d'un programme. L'utilisation plus systématique et plus poussée des évaluations de programme améliorerait les rapports sur le rendement, augmenterait la capacité du ministère d'établir sa

contribution et fournirait un aperçu des facteurs qui ont influé sur son rendement. Nous avons constaté que la loi fédérale américaine exige que les plans de rendement des organismes contiennent des plans d'évaluation et que leurs rapports sur le rendement présentent les constatations de ces évaluations. Le fait d'inclure les plans d'évaluations pertinentes dans les rapports sur les plans et les priorités à la colonne « qui se manifeste par » permettrait d'établir plus clairement le rôle que l'évaluation jouera dans la mesure des résultats des ministères.

**19.62 Les ministères devraient inclure les plans des évaluations pertinentes dans leurs rapports sur les plans et les priorités et présenter les constatations pertinentes de ces évaluations dans leurs rapports sur le rendement.**

**Il faut présenter des rapports plus équilibrés et donner une mesure de la fiabilité des données**

**19.63** Nous avons évalué la présence d'autres caractéristiques de bons rapports sur le rendement, notamment un énoncé clair du contexte et de la stratégie, une démonstration de la capacité d'apprendre et de s'adapter, la présentation d'information juste et équilibrée et une analyse de la fiabilité des données utilisées.

---

**Pièce 19.8**

**Utilisation des constatations d'une évaluation pour renforcer la description du rendement – Exemple**

Une évaluation de mi-programme a permis de dégager les conclusions suivantes :

« Le FSQC [Fonds Spécial Québec Côtier] contribue réellement à accélérer l'adaptation et le développement économique à long terme des communautés de pêche les plus touchées par la crise. On constate que la programmation permet, dans la majorité des cas, le renforcement, la diversification et la stabilisation du tissu économique des communautés.

Cependant, l'évaluation de mi-programme a révélé que le développement des capacités entrepreneuriales au sein des communautés s'avère un objectif plus difficile à atteindre. Ainsi, il appert qu'en dépit des besoins en matière d'activité d'animation et de concertation des milieux, on note une faible participation de la clientèle. Les activités de promotion économique ou de soutien à l'entrepreneuriat n'ont pas encore généré des retombées économiques mesurables. »

**Source :** Extrait du *Rapport sur le rendement* de 1999 – Développement économique Canada pour les régions du Québec

## **Il faut des rapports plus équilibrés et donc plus crédibles**

**19.64** Les ministères ont rarement signalé le rendement inférieur aux attentes et montré qu'ils avaient utilisé cette information pour améliorer leurs programmes : la vaste majorité des rapports sur le rendement n'en parlent pas. Il existe des exceptions dont les rapports de Citoyenneté et Immigration Canada et de la GRC qui comparent les réalisations (ou l'absence de réalisations) avec les attentes énoncées ou qui en discutent de façon transparente. Cependant, la plupart des rapports ne mentionnent que les « bonnes nouvelles » et font peu état du rendement inférieur aux attentes.

**19.65** Les ministères sont, à juste titre, peu enclins à communiquer au Parlement et au public le rendement qu'ils jugent inférieur aux attentes. Cependant, en choisissant de ne communiquer que les bonnes nouvelles, ils affaiblissent la fiabilité du rapport sur le rendement en entier, y compris des bonnes nouvelles. Les députés l'ont déclaré à maintes reprises, les rapports qui ne présentent que des bonnes nouvelles ne sont pas crédibles.

**19.66** Ce qui est plus important encore, c'est que les rapports ministériels sur le rendement sont des rapports présentés par les ministres au Parlement sur ce que leur ministère a réalisé avec les fonds et les pouvoirs que le Parlement lui a conférés. Les ministres sont responsables de tous les aspects du rendement dans leur secteur de responsabilité et doivent rendre compte de leur intendance à l'égard de cette responsabilité.

**19.67 Communiquer les leçons apprises.** Nous avons suggéré que si les ministères signalent un rendement inférieur aux attentes en soulignant ce qu'ils ont appris au sujet de ce qui fonctionne et ne fonctionne pas, ils peuvent réduire énormément leur embarras éventuel. Ils peuvent aussi indiquer comment ils prévoient régler le

problème. Cette approche permet non seulement de produire un rapport sur le rendement plus crédible et plus équilibré, mais encore ajoute de la valeur à l'organisation en décelant de façon proactive les secteurs à problème et en s'en occupant. Nous avons remarqué que les lignes directrices du Secrétariat du Conseil du Trésor insistent à la fois sur l'importance de rapports équilibrés et sur la nécessité de communiquer les leçons apprises au sujet de ce qui fonctionne et ne fonctionne pas.

**19.68** On peut trouver un bon exemple de cela dans le *Rapport sur le rendement* de 1999 de Citoyenneté et Immigration Canada. Le rapport indique que le Ministère n'a pas réussi à atteindre l'objectif établi pour les réfugiés parrainés par le secteur privé, soit 20 p. 100 de moins que prévu pour 2 raisons : le taux plus élevé de refus et des délais de traitement plus longs. Le rapport décrit les mesures que le Ministère a prises pour informer les groupes et les répondants afin de réduire le taux de refus et les changements opérationnels qu'il a apportés pour réduire le délai de traitement.

## **Il faut attacher plus d'importance à la fiabilité des données**

**19.69** Pour produire un bon rapport, il faut de l'information fiable et présentée fidèlement. Les lecteurs peuvent être induits en erreur par de l'information qui n'est pas suffisamment juste ou qui ne présente pas un tableau équilibré des réalisations. Nous n'avons pas examiné l'exactitude des données contenues dans les rapports sur le rendement. Nous avons plutôt cherché à savoir si les rapports contenaient une analyse de la fiabilité des données.

**19.70** Nous n'y avons à peu près pas trouvé de mentions de la justesse et de la fiabilité de l'information sur le rendement. Très peu de rapports mentionnent la possibilité que les données puissent être entachées d'erreurs. Les *Lignes directrices*

**Les députés ont déclaré à maintes reprises que les rapports ne présentant que des bonnes nouvelles ne sont pas crédibles.**

**Les lignes directrices du Secrétariat du Conseil du Trésor insistent sur l'importance de rapports équilibrés et sur la nécessité de communiquer les leçons apprises.**

---

L'information sur le rendement communiquée au Parlement :  
les progrès sont trop lents

**Il y a peu de mentions dans les rapports de la justesse et de la fiabilité de l'information sur le rendement. Très peu de rapports mentionnent la possibilité que les données puissent être entachées d'erreurs.**

du Secrétariat du Conseil du Trésor ne traitent à peu près pas de la fiabilité des données.

**19.71** Nous avons remarqué que plusieurs autres administrations attachent une importance beaucoup plus grande à la question. L'Alberta, par exemple, exige que les ministères incluent dans leurs rapports sur le rendement une brève description de la méthode utilisée pour produire les données présentées. Aux États-Unis, au niveau fédéral, la loi exige que les organismes discutent de la vérification et de la validation de l'information contenue dans leurs rapports sur le rendement et les législateurs ont insisté publiquement sur l'importance de la qualité des données. La pièce 19.9 contient quelques bonnes pratiques suivies au Royaume-Uni pour améliorer l'information sur le rendement.

**19.72** Notre bureau a signalé un certain nombre d'inexactitudes dans les données ou l'information communiquée dans les rapports sur le rendement. Par exemple, une vérification du programme de gestion de la flotte de Pêches et Océans a révélé des problèmes dans l'exactitude de l'information communiquée dans le *Rapport ministériel sur le rendement* (chapitre 31, Pêches et Océans — La gestion de la flotte). Dans une vérification de la GRC effectuée plus tôt cette année (chapitre 7), nous avons constaté que

l'information fournie dans le *Rapport sur le rendement* de la GRC était claire et compatible avec celle que nous avons obtenue d'autres sources. Dans un autre chapitre sur l'Agence canadienne de développement international (chapitre 21 du Rapport de 1998), nous avons fait observer que l'Agence devrait examiner avec plus de rigueur la qualité de l'information présentée dans son rapport sur le rendement et fournir un portrait plus exact et plus équilibré de son rendement. Nous avons fait une observation semblable cette année, dans la section du chapitre 14 où l'on traite de la Direction générale du partenariat canadien de l'Agence.

**19.73** Le Secrétariat du Conseil du Trésor devrait exiger que les rapports ministériels sur le rendement indiquent la mesure dans laquelle l'information sur le rendement a été vérifiée ou validée.

**19.74** Il est trop tôt pour obtenir de l'information sur les coûts des résultats. L'importance d'une information adéquate sur les coûts pour préparer de bons rapports sur le rendement ainsi que pour gérer en vue d'obtenir des résultats continue de préoccuper le Bureau. En 1999, dans le chapitre 21, nous avons publié un rapport sur la Stratégie d'information financière (SIF) visant à aider le gouvernement à renforcer sa gestion des secteurs d'activité et sa

---

#### Pièce 19.9

##### Bonnes pratiques pour améliorer la qualité de l'information sur le rendement

Le National Audit Office du Royaume-Uni a récemment publié un guide des « bonnes pratiques » en matière d'information sur le rendement communiquée. Il indique que les systèmes de collecte et de validation des données sur le rendement seront probablement plus rigoureux si les organismes :

- définissent à l'avance la qualité des données,
- obtiennent les conseils de spécialistes,
- établissent des définitions claires de la mesure du rendement,
- déterminent qui est responsable des données sur le rendement,
- ont des gestionnaires qui cherchent activement à obtenir des données sur le rendement de bonne qualité,
- établissent et mettent en oeuvre des contrôles efficaces sur la collecte des données.

**Source :** Good Practice in Performance Reporting in Executive Agencies and Non-departmental Public Bodies, Report of the Comptroller and Auditor General, Royaume-Uni, 2000

reddition de comptes au Parlement. Les ministères doivent intégrer l'information financière et l'information non financière (opérationnelle) et l'utiliser tant dans leur gestion quotidienne que dans l'information redditionnelle qu'ils communiquent au Parlement. La vérification a révélé que la plupart des ministères commençaient à peine à s'intéresser à la SIF bien que l'échéance prévue pour sa mise en oeuvre soit le 1<sup>er</sup> avril 2001.

**19.75** En octobre de cette année, nous avons présenté une évaluation de la capacité de gestion financière de certains ministères. Une lacune importante que nous avons constatée une fois de plus est la capacité limitée des ministères d'intégrer l'information financière et non financière. La plupart des ministères ont indiqué qu'ils venaient à peine de commencer à intégrer les systèmes financiers et opérationnels. Au cours de notre vérification la plus récente de l'initiative fédérale en matière de gestion axée sur les résultats (chapitre 20 du présent rapport), nous avons constaté là aussi que le lien entre l'information sur les résultats et l'information sur les coûts était faible. Notre examen, portant sur dix secteurs de programme, a révélé que les gestionnaires des ministères disposaient d'une information limitée sur les coûts.

**19.76** Cette lacune a des répercussions évidentes pour chacun des ministères et pour le gouvernement dans son ensemble. Jusqu'à ce qu'ils soient en mesure d'intégrer l'information sur les coûts et l'information sur les résultats, les ministères ne pourront donner au Parlement et aux Canadiens une image réaliste de ce qu'il en coûte réellement pour produire un résultat donné. De plus, la haute direction ne peut prévoir facilement le coût de décisions importantes, comme la décision d'augmenter ou de diminuer le niveau de service offert dans le cadre d'un programme.

**19.77** Les rapports sur le rendement présentent généralement les dépenses par secteur d'activité, en indiquant le coût de production de tous les résultats du secteur d'activité. Cependant, peu de ministères présentent de l'information par sous-secteur d'activité ou par principal engagement en matière de résultats. Par exemple, la GRC donne des extraits (finances et personnel) pour certains éléments de ses secteurs d'activité tandis que Ressources naturelles Canada présente le coût de certains éléments. Le Secrétariat du Conseil du Trésor a un projet en cours qui vise à permettre aux ministères d'échanger leurs pratiques sur la façon de lier l'information sur les coûts et l'information financière aux résultats.

**19.78** Le Secrétariat du Conseil du Trésor devrait faire davantage pour trouver avec les ministères des façons pratiques de lier l'information financière et non financière.

### **Les rapports sur le rendement montrent une amélioration modeste**

**19.79** Comme nous l'avons mentionné, on prend depuis longtemps des initiatives en vue d'améliorer l'information communiquée au Parlement. Au cours des années 1980, on a introduit la Partie III du *Budget des dépenses*, qui a orienté les rapports sur les buts. Les rapports actuels sur le rendement constituent une amélioration importante par rapport à ces premiers efforts. Même au cours des dernières années, les ministères ont amélioré considérablement la présentation de l'information sur le rendement. La plupart des rapports s'efforcent de bien situer le ministère et beaucoup sont assez faciles à lire.

**19.80** Comme nous l'avons fait observer dans le chapitre 20 du présent rapport, le concept de « résultats », y compris les conséquences, est devenu une mesure largement reconnue des rapports sur le rendement. La structure de rapport est clairement fondée sur le

**Jusqu'à ce qu'ils soient en mesure d'intégrer l'information sur les coûts et l'information sur les résultats, les ministères ne pourront donner au Parlement et aux Canadiens une image réaliste de ce qu'il en coûte réellement pour produire un résultat donné.**

**Les ministères ont amélioré considérablement la présentation de l'information sur le rendement. La plupart des rapports s'efforcent de bien situer le ministère et beaucoup sont assez faciles à lire.**

---

L'information sur le rendement communiquée au Parlement :  
les progrès sont trop lents

Tableau des principaux engagements en matière de résultats. C'est à partir de ce tableau que l'information communiquée sur le rendement attendu et sur les résultats est préparée. On constate que la culture est davantage axée sur les résultats, même si elle ne l'est pas encore entièrement.

### **L'information sur le rendement communiquée par certains ministères a progressé**

**19.81** Aucun des ministères que nous avons examinés n'a préparé un rapport exceptionnel sur son rendement. Notre examen montre que la pratique évolue toujours. Certains ministères s'efforcent toujours de trouver une présentation et une méthode qui fonctionnent, et nous n'avons trouvé aucune « meilleure pratique » ou « modèle préféré » parmi les rapports sur le rendement des ministères que nous avons examinés.

**19.82** Même si nous n'avons pas examiné l'exactitude des données utilisées, nous avons remarqué que l'information communiquée par certains ministères s'était améliorée régulièrement au cours des dernières années :

- Agence de promotion économique du Canada atlantique
- Développement économique Canada pour les régions du Québec
- Citoyenneté et Immigration Canada
- Gendarmerie royale du Canada
- Diversification de l'économie de l'ouest Canada.

Leurs rapports fournissent plusieurs exemples de bonnes pratiques, particulièrement pour ce qui est de la communication du rendement.

**19.83 De bonnes pratiques dans certains domaines, mais des faiblesses dans d'autres.** À notre avis, les meilleurs rapports sur le rendement ont énoncé ce que les ministères s'attendaient à réaliser

à un niveau plus détaillé que les principaux engagements en matière de résultats, puis ont présenté leurs réalisations par rapport à ces attentes précises. Les cinq ministères que nous avons mentionnés l'ont fait dans une certaine mesure, de diverses façons. Par exemple, l'Agence de promotion économique du Canada atlantique a présenté dans un court tableau le but général visé par chaque secteur d'activité, décrit le résultat particulier attendu et énoncé le résultat obtenu, et l'a suivi d'une brève discussion.

**19.84** Le *Rapport sur le rendement* de la GRC de 1999 fournit pour chaque secteur de programme une discussion d'une page sur les résultats prévus, présentée de façon attrayante (par exemple une contribution à la baisse des crimes de violence), un exposé du problème, les stratégies utilisées, ses partenaires, les résultats réels (extraits et résultats) et les améliorations prévues. L'information sur le rendement était plutôt claire, mais des énoncés plus complets des attentes rehausseraient la qualité du rapport.

**19.85** Citoyenneté et Immigration Canada (CIC) a choisi de présenter un aperçu de son rendement. Avant la section sur les réalisations, il énonce les résultats clés prévus dans chaque secteur et indique si le rendement a été atteint ou non. C'est une bonne méthode de rapport qui présente directement le rendement qui est moins satisfaisant que prévu. Cependant, nous notons que le rendement prévu pourrait être indiqué plus clairement et de façon plus concrète dans le rapport en mettant davantage l'accent sur les résultats, ce qui permettrait aux lecteurs de juger si le rendement réel correspond au rendement prévu.

**19.86 Des rapports d'autres ministères présentaient de bonnes caractéristiques.** Un certain nombre d'autres ministères ont adopté des pratiques de rapport innovatrices. Par exemple, Ressources naturelles Canada a



expérimenté au fil des ans divers modes de rapport. Une section de son rapport sur le rendement de 1999 comporte des tableaux d'indicateurs choisis qui montrent le rendement attendu, la tendance et l'état actuel du rendement pour chaque indicateur, une analyse de son importance et de sa relation avec les programmes de Ressources naturelles Canada et ce que fait le Ministère pour améliorer son rendement dans ce domaine. Ces tableaux sont clairs et faciles à comprendre, mais ils doivent être intégrés au tableau du rendement global fourni par le Ministère pour chacun de ses buts et objectifs.

**19.87** Agriculture et Agroalimentaire Canada a également adopté une présentation qui permet aux lecteurs de s'y retrouver facilement. Son rapport sur le rendement de 1999 contient un tiré à part couleur avec une « fiche de rendement » qui présente ses principaux engagements en matière de rendement et indique par un crochet s'ils ont été atteints. Même s'il est facile à lire et concis (particulièrement pour un grand ministère), l'information fournie est très globale et ne comprend aucune attente claire et concrète en matière de rendement. Il est donc difficile de déterminer si le Ministère obtient de bons résultats.

**Cela prendra encore beaucoup de temps avant d'avoir de bons rapports sur le rendement**

**19.88** Si l'on en juge par notre examen de l'information communiquée sur leur rendement par les 47 ministères, on constate que ceux-ci n'ont fait que des progrès modestes depuis notre vérification de 1997 à ce chapitre. Certains ministères ont amélioré quelques aspects de leurs rapports, mais dans l'ensemble l'image plutôt optimiste que nous présentions en 1997 ne s'est pas matérialisée.

**19.89** L'information que les 47 ministères ont présentée dans leurs rapports sur les plans et les priorités et leurs rapports sur le rendement varie énormément en qualité. Certains ont fait des progrès modestes au cours des trois ou quatre années; d'autres s'étaient améliorés mais ont reculé depuis, de sorte que leurs premiers rapports étaient meilleurs. Nous n'avons guère constaté de différences à ce chapitre entre les grands et les petits ministères.

**19.90 Les ministères qui ont participé au projet pilote n'ont pas fait mieux.**

Nous avons examiné les progrès réalisés par les 16 ministères ayant participé au projet pilote (voir l'annexe A) qui ont présenté leur premier rapport en 1996 et les avons comparés à ceux réalisés par les autres ministères. Dans l'ensemble, l'année d'expérience de plus et la souplesse accrue dont ils ont bénéficié n'ont pas permis aux ministères qui ont participé au projet pilote de devancer les autres quant à la qualité de leurs rapports. Comme groupe, les ministères pilotes ont réalisé des progrès inégaux, et de nombreux autres ministères qui ont commencé un an plus tard ont progressé davantage.

**19.91 Certains ministères n'ont pas progressé.** Plusieurs ministères semblent avoir beaucoup de difficultés à « dresser un tableau du rendement » dans leurs rapports sur le rendement. De nombreux rapports ne contiennent guère plus que des descriptions des activités réalisées au cours de l'année. Les attentes en matière de rendement sont énoncées de façon vague et mettent l'accent sur les activités, et les « réalisations » communiquées sont simplement l'exécution de ces activités. Certains de ces rapports contiennent une section sur les avantages que le ministère procure aux Canadiens, mais ces avantages ne sont pas liés aux activités et aux extraits du ministère et on ne trouve pas d'analyse des résultats intermédiaires de sorte qu'un lecteur puisse arriver à faire un lien.

**Nous n'avons guère constaté de différences entre les grands et les petits ministères pour ce qui est de la mesure dans laquelle ils ont amélioré la qualité de leurs rapports.**

---

L'information sur le rendement communiquée au Parlement :  
les progrès sont trop lents

**Le Secrétariat du Conseil du Trésor a pris position de façon relativement vigoureuse pour encourager l'amélioration des rapports au Parlement.**

**Le Secrétariat du Conseil du Trésor et certains ministères travaillent à un mode de cyberrapport ou de rapport électronique innovateur.**

**19.92 Les recommandations faites aux ministères en 1997 demeurent valides.** Les recommandations de notre chapitre de 1997 sur l'information communiquée sur le rendement sont présentées à l'annexe C, qui indique aussi la mesure dans laquelle elles ont été mises en oeuvre. Dans l'ensemble, les progrès sont insatisfaisants. Les recommandations demeurent valables. Les observations et les recommandations de ce chapitre portent sur d'autres aspects importants qui doivent être améliorés.

### **Leadership du Secrétariat du Conseil du Trésor en matière de rapports**

**19.93 De nombreux efforts déployés au cours des dernières années.** Le Secrétariat du Conseil du Trésor a pris position de façon relativement vigoureuse pour encourager l'amélioration des rapports au Parlement et, grâce à un processus interactif et continu, aider les ministères à se doter de la capacité de faire rapport. Les efforts déployés par le Secrétariat se sont traduits par les activités suivantes :

- un site Web qui contient l'éventail complet des lettres d'appel, des lignes directrices et des rapports des années antérieures (tant les rapports sur les plans et les priorités que les rapports ministériels sur le rendement);
- des séances régulières d'information (auxquelles la participation était nombreuse) au moment du lancement du Projet d'amélioration des rapports au Parlement;
- des bulletins périodiques de questions et réponses;
- un symposium à l'intention des praticiens tenu au cours de chacune des trois dernières années;
- des exercices d'examen par les pairs;
- des évaluations techniques internes des rapports.

**19.94** Nous avons demandé à quelques ministères des commentaires sur le leadership du Secrétariat du Conseil du Trésor. Ils se sont montrés généralement satisfaits de l'appui et du leadership du Secrétariat. Les ministères pilotes ont particulièrement apprécié la souplesse dont ils ont bénéficié pour essayer différents modes de rapport. Pourtant, il manque des lignes directrices pratiques sur la communication d'information sur certains aspects, comme le rendement des services d'élaboration de politiques et des programmes de réglementation. Les représentants des ministères ont affirmé qu'ils auraient voulu plus de directives sur l'établissement des objectifs en matière de résultats pour ces aspects et la définition des indicateurs de rendement appropriés.

**19.95** Néanmoins, comme nous l'avons mentionné, les ministères n'ont fait dans l'ensemble que des progrès modestes au cours de ces premières années d'expérience. Nous analysons plus loin quelques-unes des raisons possibles de la lenteur de ces progrès, qui peuvent être attribuables en partie à l'absence de discipline du mécanisme de rapport et au besoin d'un rôle plus vigoureux du Secrétariat du Conseil du Trésor. Comme nous l'avons suggéré, il existe des différences énormes entre la façon dont les ministères abordent les éléments fondamentaux des rapports, comme l'énoncé clair et concret des attentes et l'information communiquée sur les résultats obtenus pour chacune de ces attentes.

### **Il faut encourager la préparation de meilleurs rapports électroniques**

**19.96** Le Secrétariat du Conseil du Trésor et certains ministères travaillent à un mode de cyberrapport ou de rapport électronique innovateur. Le site Web du Secrétariat sur le Projet d'amélioration des rapports au Parlement contient un guide de préparation du rapport sur le rendement facile à utiliser. Les utilisateurs peuvent avoir accès à des versions électroniques de tous les rapports ministériels sur le

rendement, des rapports sur les plans et les priorités et des rapports du Président du Conseil du Trésor de l'exercice en cours et de l'exercice précédent. Ils ont également accès à un index contenant tous les renvois aux questions qui intéressent plusieurs ministères ou aux priorités gouvernementales dans les rapports sur le rendement, et à une explication du processus du *Budget des dépenses* et du contexte dans lequel ces rapports sont produits.

**19.97** Certains ministères ont adopté leur propre mode de rapport électronique innovateur. Agriculture et Agroalimentaire Canada et Citoyenneté et Immigration Canada, par exemple, ont produit chacun un rapport plus concis en donnant accès à de l'information plus détaillée sur le site Web. Cela veut dire que le lecteur peut obtenir plus d'information sur un secteur qui l'intéresse plus particulièrement en cliquant sur l'adresse électronique donnée. Un certain nombre de ministères présentent leurs rapports sur le rendement sous forme de résumé qui contient des hyperliens grâce auxquels le lecteur peut obtenir des précisions sur des questions en particulier. Cependant, la plupart des ministères ne font qu'afficher leurs rapports sur le rendement sur leur site Web.

**19.98** Il faut que les ministères s'intéressent davantage aux rapports électroniques. Le rapport électronique permet de donner tant de l'information générale que de l'information plus détaillée. Il répond aux divers besoins des parlementaires et du public. Le rapport électronique permet aussi une analyse plus rapide ainsi que des analyses horizontales et longitudinales. C'est clairement la voie de l'avenir.

**19.99** **Le Secrétariat du Conseil du Trésor devrait encourager les ministères à échanger sur leur expérience du mode électronique de diffusion des rapports sur le rendement et leur donner des lignes directrices sur la façon de les**

**rendre plus concis et plus faciles à utiliser.**

**Le Secrétariat du Conseil du Trésor met l'accent sur les rapports collectifs**

**19.100** Outre ses efforts pour encourager les ministères à communiquer de l'information sur le rendement, le Secrétariat du Conseil du Trésor a pris d'importantes mesures pour appuyer les rapports collectifs — des rapports sur le rendement dans un domaine qui fait intervenir plus d'un ministère ou plus d'un gouvernement. Ces dernières années, il a joué un rôle de chef de file au gouvernement pour établir un cadre de mesure du rendement pour l'Entente-cadre sur l'union sociale, a aidé les ministères à établir leur cadre de responsabilisation et de rapport et a veillé à ce que toutes les présentations au Conseil du Trésor pour le financement des initiatives interministérielles comprennent l'obligation de faire rapport sur le rendement. Les principaux ministères responsables des initiatives interministérielles ont jugé la contribution du Secrétariat précieuse.

**19.101** **Le rapport du Président du Conseil du Trésor fournit de l'information valable.** Depuis 1995, le Président du Conseil du Trésor dépose un aperçu annuel au Parlement. Le premier, *Renforcer les activités d'examen dans l'administration fédérale*, décrit comment le gouvernement gère, utilise et renforce les activités d'examen. Les rapports annuels suivants mettent plus l'accent généralement sur la gestion axée sur les résultats et sur la communication de l'information sur le rendement. Ils ont été déposés au Parlement avec tous les rapports ministériels sur le rendement.

**19.102** Les rapports du Président visent à fournir un bilan des progrès réalisés par le gouvernement dans son ensemble vers la gestion axée sur les résultats et la communication d'information au Parlement sur les résultats. Ils décrivent la stratégie du gouvernement pour mesurer

---

L'information sur le rendement communiquée au Parlement :  
les progrès sont trop lents

**Certains comités  
parlementaires  
effectuent des  
examens, mais la  
plupart d'entre eux  
n'étudient pas les  
documents du *Budget  
des dépenses*.**

les résultats ministériels, collectifs et  
sociaux et en rendre compte :

- En 1999, le rapport améliorait l'information communiquée dans l'ensemble des rapports ministériels sur le rendement déposés au Parlement en ajoutant un compendium de tous les tableaux des principaux engagements en matière de résultats des ministères.
- Les rapports successifs ont porté sur la présentation de l'information sur le rendement selon chaque priorité énoncée dans le discours du Trône.
- Les résultats collectifs sont communiqués chaque année suivant diverses perspectives en réponse aux demandes des parlementaires.
- Les travaux en vue de l'élaboration d'indicateurs sociaux se poursuivent. Le rapport de 1999 constituait un important pas en avant et présentait des indicateurs possibles pour mesurer le rendement dans trois domaines : la santé, l'environnement et la sécurité publique; les perspectives économiques et la participation; la participation sociale et l'inclusion.

**Le Comité permanent  
de la procédure et des  
affaires de la Chambre  
a préconisé fortement  
l'amélioration des  
rapports au Parlement  
et une reddition de  
comptes accrue de la  
part du gouvernement  
à l'égard des  
questions liées au  
*Budget des dépenses*.**

**19.103** Cependant, il est vrai, comme le fait remarquer le Président dans son rapport de 1998, que « nous [le gouvernement] ne sommes pas encore en mesure de fournir un aperçu exhaustif du rendement à l'échelle du gouvernement ». De plus, le rapport du Président lui-même évolue, son orientation et sa présentation étant modifiées chaque année. Il ne communique pas de façon uniforme les réalisations par rapport aux engagements pris au cours des années précédentes.

**19.104** Néanmoins, d'importantes mesures sont prises pour communiquer le rendement à l'échelle gouvernementale. Le défi consiste à tirer parti de ces initiatives, à établir des indicateurs collectifs et sociaux et à présenter de façon convenable de l'information d'ensemble significative au Parlement.

## **Il faut une plus grande participation des parlementaires**

**Les parlementaires utilisent encore  
assez peu les rapports**

**19.105** En 1997, nous avons signalé que l'examen et l'utilisation des nouveaux documents du *Budget des dépenses* par les comités parlementaires étaient limités. Cela n'a pas beaucoup changé. Certains comités effectuent des examens, mais la plupart d'entre eux n'étudient pas les documents du *Budget des dépenses*. Une pierre d'achoppement importante mentionnée fréquemment et citée dans notre rapport de 1997 est la frustration des parlementaires au sujet du rôle limité qu'ils peuvent jouer dans le processus budgétaire.

**Améliorations proposées au mécanisme  
actuel de rapport au Parlement**

**19.106 Les comités parlementaires ont  
étudié les rapports au Parlement.**

Depuis notre rapport de 1997, le Comité permanent de la procédure et des affaires de la Chambre a déposé deux rapports à la Chambre des communes sur les rapports au Parlement. En décembre 1998, le Comité a fait certaines recommandations visant de nouvelles structures et de nouveaux outils et incitatifs pour améliorer l'examen des crédits. (Voir la synthèse des recommandations et la réponse du gouvernement présentées à l'annexe D.) Il préconisait fortement l'amélioration des rapports au Parlement et une reddition de comptes accrue de la part du gouvernement à l'égard des questions liées au *Budget des dépenses*. Il a suggéré deux innovations dignes de mention : la création d'un nouveau comité permanent du *Budget des dépenses* et la modification d'un article du *Règlement* pour donner aux comités permanents la possibilité de réaffecter des fonds comme incitatif à l'étude des documents du *Budget des dépenses*.

**19.107** Dans sa réponse, le gouvernement a reconnu le bien-fondé des

recommandations mais n'a pas appuyé les modifications importantes qu'elles supposaient. Cependant, il s'est dit d'accord avec l'objectif d'améliorer les rapports au Parlement et a appuyé la poursuite du Projet d'amélioration des rapports au Parlement.

**19.108** Dans son Trente-septième Rapport sur le projet d'amélioration des rapports financiers au Parlement, déposé en juin 2000, le Comité permanent de la procédure et des affaires de la Chambre a fait d'autres recommandations. Un sous-comité s'est vu confier l'étude d'un certain nombre de propositions faites par le gouvernement :

- **Adaptation de l'information budgétaire aux besoins des parlementaires.** Les rapports sur le rendement couvriraient une période de trois ans. Ils seraient axés sur les principaux résultats et non sur les processus, présenteraient toute l'information pertinente et seraient fondés sur des normes pangouvernementales pour la déclaration des coûts. Il devrait y avoir davantage de rapports de résultats faisant intervenir plus d'une administration.

- **Simplification et consolidation des rapports au Parlement.** Le gouvernement améliorerait l'accès électronique à l'information, regrouperait les rapports lorsque possible et présenterait des résumés.

- **Examen parlementaire renforcé.** Le rôle des comités permanents serait renforcé en les amenant à examiner les principaux engagements des ministères en matière de résultats. Le gouvernement continuerait d'améliorer le processus de rapport sur le *Budget des dépenses* et encouragerait les comités permanents à étudier les rapports sur les plans et les priorités et les rapports ministériels sur le rendement.

- **Amélioration de l'information fournie au Parlement sur les plans de dépenses et sur leur utilisation.** Cette

proposition porte sur l'intégration de la comptabilité d'exercice dans le processus budgétaire et permettrait d'améliorer l'information sur les dépenses fournie au Parlement dans le *Budget principal des dépenses* et le *Budget supplémentaire des dépenses*.

**19.109** Le Sous-comité a recommandé que la majeure partie des propositions du gouvernement soient acceptées. En outre, il a recommandé que l'on envisage encore d'établir un comité permanent du *Budget des dépenses*, de donner plus de ressources aux comités permanents pour l'étude des documents du *Budget des dépenses* et de faire en sorte que l'information communiquée sur les activités ou programmes qui touchent plus d'un ministère soit regroupée. Dans son témoignage devant le comité, le Bureau a accepté en principe les propositions du Secrétariat du Conseil du Trésor. L'annexe E contient plus de précisions sur ces propositions et les recommandations du Sous-comité.

#### **Propositions d'amélioration soumises par les membres des comités**

**19.110** Nous avons interviewé un certain nombre de présidents et de vice-présidents de comités permanents ainsi que du personnel et des chercheurs. Nous avons également étudié les rapports d'un certain nombre de tables rondes sur les rapports au Parlement auxquelles avaient participé les membres ainsi que les résultats de plusieurs enquêtes menées par le Secrétariat du Conseil du Trésor auprès des députés. Les membres des comités ont fait un certain nombre de commentaires et suggestions d'amélioration des rapports au Parlement et en vue de leur étude :

- Il faut modifier le processus d'étude parlementaire du *Budget des dépenses* pour le rendre plus significatif. Certains membres ont souligné les recommandations faites par le Sous-comité chargé de l'étude des crédits.

- Les nouveaux documents du *Budget des dépenses* sont encore difficiles à

**Les membres des comités ont fait un certain nombre de commentaires et de suggestions d'amélioration des rapports au Parlement.**

---

L'information sur le rendement communiquée au Parlement :  
les progrès sont trop lents

**Nous avons constaté que les progrès n'ont pas été suffisants pour garantir que les ministères et le gouvernement produisent d'ici peu de bons rapports sur le rendement.**

**La confusion ou les désaccords sont fréquents au sujet des principes fondamentaux des rapports.**

utiliser. L'information sur les programmes qui intéressent les membres est parfois difficile à trouver, et comparer de l'information d'une année à l'autre peut être fastidieux, voire impossible.

- Les membres doivent instaurer un meilleur dialogue avec les hauts fonctionnaires sur les rapports. On a suggéré que les comités participent de plus près à la planification des rapports sur le rendement en examinant, par exemple, les attentes en matière de rendement et les engagements au chapitre des résultats.

- Les rapports ministériels sur le rendement ne sont pas équilibrés et ne présentent que les « bonnes nouvelles ». Leur crédibilité s'en trouve compromise.

- Une autre faiblesse des rapports est la formulation vague des attentes en matière de rendement.

### **Des changements s'imposent pour améliorer les rapports sur le rendement**

#### **Le mécanisme de rapport comporte des points forts**

**19.111** L'examen de la conception et de la mise en oeuvre des rapports actuels au Parlement a révélé un certain nombre de points forts :

- Manifestement, la démarche a pour but de produire des rapports fortement axés sur les résultats, c'est-à-dire les conséquences des programmes et des services qui intéressent réellement les Canadiens.

- Tous les ministères et organismes rendent compte de leur rendement et le font depuis trois ans.

- Il existe un momentum : il y a progrès, même s'il est lent, et le gouvernement a déployé beaucoup d'efforts pour obtenir un engagement des parlementaires en matière de rapports.

- Le gouvernement voit clairement l'initiative en matière de rapports non pas comme une mesure unique mais plutôt comme une mesure visant à répondre à un besoin plus vaste de gérer par résultats, un objectif essentiel de ses efforts de réforme.

**19.112** Néanmoins, nous avons constaté que les progrès n'ont pas été suffisants pour garantir que les ministères et le gouvernement produisent d'ici peu de bons rapports sur le rendement. Il est clair que le mécanisme actuel, bien qu'il comporte certains points forts, présente aussi certains points faibles.

#### **Qu'est-ce qui pose problème?**

**19.113** Il reste beaucoup de chemin à parcourir pour en arriver à de bons rapports sur le rendement. Nous admettons qu'il faut du temps pour élaborer de bons rapports, mais il est raisonnable de s'attendre qu'au cours de la période de trois à cinq ans dont ont disposé les ministères, une organisation vouée à l'amélioration de ses rapports sur le rendement ait fait des progrès marqués. Nous sommes déçus du rythme des progrès du gouvernement fédéral.

**19.114** Comme nous l'avons constaté, plusieurs ministères ont fait des progrès réguliers chaque année, même s'il leur reste du chemin à parcourir, et nous nous serions attendus à ce que la grande majorité des ministères et des organismes aient accompli les mêmes progrès. Les progrès inégaux de certains — même le recul de certains rapports — nous préoccupent. Au rythme actuel des progrès, il faudra de nombreuses années pour que l'habitude de communiquer de l'information sur le rendement de bonne qualité s'instaure. C'est beaucoup trop.

**19.115** Nous nous attendions à ce que les progrès soient plus importants et n'avons pas essayé d'expliquer l'absence de progrès. Néanmoins, trois facteurs se distinguent au chapitre de l'état actuel des rapports :

- Trop souvent, les principes fondamentaux d'un bon rapport ne sont pas compris ni appliqués.
- La communication d'information sur le rendement se fait dans un contexte politique.
- Il n'existe pas d'incitatifs à l'instauration de bonnes pratiques de rapport et pas de sanctions pour les mauvaises.

#### **19.116 Les principes fondamentaux des rapports ne sont pas reconnus.**

Comme nous l'avons observé, la confusion ou les désaccords sont fréquents au sujet des principes fondamentaux des rapports. Par exemple, nous avons constaté ce qui suit :

- une interprétation vague et incohérente de la façon de formuler les engagements en matière de résultats, les attentes en matière de rendement et les mesures du rendement;
- des tentatives constantes de rendre compte du rendement uniquement pour le dernier exercice plutôt que pour la période pertinente, c'est-à-dire « jusqu'au 31 mars du ... »;
- l'admission peu fréquente du principe voulant que les rapports sur le rendement exigent une comparaison significative avec les niveaux de rendement antérieurs, le rendement de programmes semblables ailleurs ou avec des attentes en matière de rendement déterminées à l'avance et énoncées clairement et concrètement, de sorte que les lecteurs puissent évaluer non seulement ce qui a été accompli — les résultats obtenus — mais aussi la mesure dans laquelle ils ont été obtenus — la mesure dans laquelle on s'est rapproché des résultats escomptés.

#### **19.117 Les mauvais rapports sur le rendement ne font pas courir de risque.**

À notre avis, l'obstacle principal à l'heure actuelle est qu'une organisation qui ne cherche pas à améliorer ses rapports ne

subit aucune conséquence négative. Elle peut faire l'objet de commentaires défavorables du comité parlementaire compétent et subir des pressions de fonctionnaires d'un niveau intermédiaire au Secrétariat du Conseil du Trésor, mais essentiellement, elle peut répondre aux exigences minimales et ne pas trop s'attacher à améliorer ses rapports. En ne communiquant que la liste des diverses activités réalisées, l'organisation ne court aucun risque et fait en sorte, en grande partie, que les hauts fonctionnaires et le ministre n'aient pas à répondre à des questions difficiles au sujet du rendement du ministère à la suite des rapports officiels au Parlement.

#### **Des principes de rapport clairs et communs s'imposent**

**19.118** En 1997, le Bureau a décrit ses attentes à l'égard d'un bon rapport (voir la pièce 19.2). Nous avons utilisé ces attentes comme critères pour cette vérification. Le Conseil du Trésor a lui aussi établi des lignes directrices pour la préparation des rapports sur les plans et les priorités et des rapports ministériels sur le rendement qui sont relativement conformes à nos attentes. Il existe aussi des lignes directrices à l'intention des ministères pour établir le cadre sous-jacent de la communication des résultats, notamment la Structure de planification, de rapport et de responsabilisation, qui est approuvée par le Conseil du Trésor. Cependant, toutes ces lignes directrices n'ont pas été claires et cohérentes au fil des ans et les ministères ne les appliquent pas uniformément. Par conséquent, il est probable que les ministères utilisent actuellement un éventail de critères pour déterminer ce qui constitue un bon rapport sur le rendement. Par surcroît, on n'a pas encore engagé officiellement les utilisateurs des rapports sur le rendement, particulièrement les membres des comités parlementaires, à stipuler l'information qu'ils veulent trouver dans les rapports sur le rendement. Le moment est peut-être

**Une caractéristique importante des rapports sur le rendement et de la gestion axée sur les résultats est que les intéressés utilisent des concepts et des termes semblables pour décrire les éléments essentiels des rapports, comme les attentes en matière de rendement.**

---

L'information sur le rendement communiquée au Parlement :  
les progrès sont trop lents

**La présentation  
au Parlement des  
rapports sur le  
rendement des  
programmes et  
des services  
gouvernementaux  
intervient dans un  
contexte politique qui  
est fréquemment  
conflictuel.**

**L'information  
communiquée par les  
ministères dans leurs  
rapports sur le  
rendement doit  
provenir des systèmes  
d'information qui  
servent à leur gestion.**

venu d'adopter des principes de rapport reconnus.

**19.119** Comme nous l'avons souligné en 1997, une caractéristique importante des rapports sur le rendement et de la gestion axée sur les résultats est que les intéressés utilisent des concepts et des termes semblables pour décrire les éléments essentiels des rapports, comme les attentes en matière de rendement.

**19.120** Nous notons que la CCAF-FCVI étudiée à l'heure actuelle, en collaboration avec le Conseil canadien des vérificateurs législatifs et de hauts fonctionnaires de certaines administrations canadiennes, y compris le gouvernement fédéral, des principes d'un bon rapport.

**19.121 Le gouvernement devrait travailler avec le Parlement et le vérificateur général pour établir des principes régissant la communication de l'information sur le rendement au Parlement.**

**Le rendement est communiqué dans un contexte politique**

**19.122** La présentation au Parlement des rapports sur le rendement des programmes et des services gouvernementaux intervient dans un contexte politique qui est fréquemment conflictuel. Les attentes exprimées, à savoir produire des rapports complets et équilibrés, sont grandes, mais il faut admettre que ce qui peut être considéré comme le « bulletin » du gouvernement est un ajout récent en matière d'obligation redditionnelle à l'égard du public. Les rapports sur le rendement visent à susciter un débat au Parlement et au sein du grand public sur les rouages du gouvernement. Évidemment, ils pourraient devenir un outil politique entre les mains des ministres ou de l'opposition plutôt qu'une source d'information de meilleure qualité. À l'heure actuelle, il n'y a guère d'incitatifs à communiquer les « mauvaises nouvelles ». Les rapports sur

le rendement ne jouent pas encore un rôle important au Parlement. Il faudra du temps pour que des rapports sur le rendement équilibrés deviennent un facteur utile dans les débats et l'examen parlementaires.

**19.123** Plus les rapports seront considérés comme un compte rendu factuel et équilibré du fonctionnement des programmes et des leçons apprises lorsque le rendement est inférieur aux attentes, plus ils serviront à améliorer les débats parlementaires et à susciter la confiance dans le gouvernement. Plus ces rapports deviendront courants, plus ils seront réputés comme un élément normal de la reddition de comptes à l'égard du public. Plus les rapports sur le rendement sont jugés comme camouflant l'information, plus la vulnérabilité à l'égard des attaques politiques est grande.

**Il faut davantage d'incitatifs**

**19.124 Un prix récompensant les bons rapports est une bonne idée.** Le Secrétariat du Conseil du Trésor prévoit attribuer chaque année plusieurs prix pour les meilleurs rapports sur le rendement. Un comité indépendant a été constitué et les premiers prix devaient être décernés à l'automne 2000. À notre avis, c'est une bonne mesure qui incitera les ministères à améliorer leurs rapports. Ces prix s'ajoutent au Prix d'excellence des Rapports annuels des sociétés d'État décerné pour la septième année par le vérificateur général.

**19.125 Les bons rapports sont fondés sur une bonne gestion axée sur les résultats.** L'information communiquée par les ministères dans leurs rapports sur le rendement doit provenir des systèmes d'information qui servent à leur gestion. Plus la gestion d'un ministère est axée sur les résultats, plus il est probable qu'il dispose d'une information de bonne qualité pour préparer ses rapports externes. Dans le chapitre 20, nous analysons les facteurs qui peuvent



encourager une orientation sur les résultats et, partant, qui améliorent les rapports.

**19.126 Le rôle de l'assurance.** Les ministères doivent être responsables de l'intégrité de leurs données, mais les mécanismes de rapports d'autres administrations comprennent souvent la formulation d'une assurance par leurs vérificateurs externes. En Alberta, le vérificateur général de la province vérifie la méthode que les ministères déclarent avoir utilisée et, en même temps, examine leurs systèmes d'information et vérifie s'ils sont compatibles avec leur cadre de contrôle interne. En Nouvelle-Zélande, le bureau de vérification fournit une assurance sur la fidélité des réalisations communiquées, tandis que le bureau de vérification de l'Australie-Occidentale fournit l'assurance que les indicateurs de rendement sont pertinents et adéquats. Le bureau de vérification du Texas vérifie l'exactitude des données sur le rendement tandis qu'en Floride, un bureau de vérification législative examine la validité et la fiabilité des mesures sur le rendement proposées par les agences d'État.

**19.127** Au Canada, au niveau fédéral, le Bureau du vérificateur général évalue l'information sur le rendement communiquée dans les rapports annuels de trois nouvelles agences et fournit une assurance sur sa justesse et sa fiabilité.

**19.128 Un rôle pour la vérification interne.** Une fonction de contrôleur moderne suppose que la vérification interne vérifie l'exactitude et l'intégralité de l'information sur le rendement. Cependant, jusqu'à maintenant, la vérification interne n'a jamais véritablement joué ce rôle. Les procédés de vérification de l'information sur le rendement ne sont toujours pas bien définis et les services de vérification interne des ministères n'ont généralement pas les compétences et l'expérience nécessaires. L'ébauche de la politique du Conseil du Trésor sur la vérification interne prévoit ce rôle d'assurance. Nous

adhérons à cette politique. La vérification interne doit être le premier service vers lequel un ministère doit se tourner pour obtenir une assurance sur la qualité de ses données.

**19.129 Le Secrétariat du Conseil du Trésor et les ministères devraient donner à la vérification interne la capacité de fournir aux administrateurs généraux une assurance sur la qualité de l'information communiquée au Parlement et l'information utilisée pour la prise de décisions.**

**Il faut un examen critique plus rigoureux des attentes**

**19.130 Dans certaines administrations, les attentes en matière de rendement des ministères sont souvent soumises à un examen critique de l'extérieur.** Nous avons remarqué que dans de nombreuses autres administrations, les énoncés du rendement attendu des ministères sont soumis à un examen critique de l'extérieur de l'organisation. Des membres des caucus des gouvernements de l'Alberta et de l'Ontario participent à l'examen des attentes en matière de rendement et à l'établissement des objectifs ainsi qu'à l'examen des résultats communiqués. Ailleurs, comme aux États-Unis et dans les États de la Floride et du Texas, les organismes de surveillance législatifs et exécutifs effectuent un examen critique des attentes en matière de rendement des organismes et des objectifs de rendement dans le cadre du processus d'approbation budgétaire.

**19.131 L'examen effectué par le Secrétariat du Conseil du Trésor est limité.** Les fonctionnaires du Secrétariat du Conseil du Trésor effectuent un certain niveau d'examen critique auprès des ministères, mais celui-ci est non structuré et limité. Généralement, c'est l'agent de liaison du Secrétariat en matière de rapport sur le rendement qui pose des questions, plutôt que l'analyste du Conseil du Trésor qui est responsable de l'examen des demandes de financement et de

**La vérification interne doit être le premier service vers lequel un ministère doit se tourner pour obtenir une assurance sur la qualité de ses données.**

---

L'information sur le rendement communiquée au Parlement :  
les progrès sont trop lents

**L'établissement des attentes en matière de rendement et leur examen critique font partie intégrante d'un système efficace de planification et d'établissement des priorités.**

**Nous pensons qu'un examen parlementaire renforcé serait utile pour les travaux des comités et qu'il inciterait les ministères à améliorer l'information sur le rendement communiquée.**

modification des programmes des ministères, et de l'évaluation de l'intégrité des programmes (c'est-à-dire de déterminer les questions stratégiques des programmes et les risques critiques à l'atteinte des résultats). Le Secrétariat n'est peut-être pas toujours en mesure de mettre en doute la quantité précisée comme résultat escompté, c'est-à-dire l'ampleur du changement attendu. Mais il pourrait, à l'instar d'un conseil d'administration, effectuer un examen critique utile de la façon dont les ministères énoncent leurs attentes en matière de rendement et dont ils s'y prennent pour les établir. La communication de résultats par rapport à des résultats escomptés clairement énoncés serait alors un élément essentiel de l'évaluation par le Secrétariat des programmes ministériels.

**19.132 Un examen parlementaire du rendement attendu serait profitable.** Il y aurait avantage à ce que le Parlement participe à l'examen des énoncés ministériels du rendement attendu. Cet examen pourrait être effectué après le dépôt des rapports sur les plans et les priorités, au printemps ou dans le cadre de l'étude des rapports sur le rendement, à l'automne; il constituerait un examen critique sain pour les ministères. La participation des parlementaires à la formulation des attentes en matière de rendement inciterait probablement les ministères à rendre compte au Parlement de façon juste et fiable. Cette participation inciterait aussi les parlementaires à examiner et à utiliser davantage l'information présentée dans le *Budget des dépenses*.

**19.133** Cependant, il serait aussi important d'instaurer, au sein des ministères, un examen critique efficace tant des attentes en matière de rendement que des résultats communiqués par rapport à celles-ci. Un tel examen ferait normalement intervenir la haute direction des ministères. L'établissement des attentes en matière de rendement et leur

examen critique font partie intégrante d'un système efficace de planification et d'établissement des priorités. Si les ministères gèrent en fonction des résultats, ils doivent prévoir des résultats réalistes et stimulants et les énoncer sous forme d'attentes en matière de rendement claires, concrètes et précises dans le temps que tous les hauts fonctionnaires doivent accepter. Ensuite, les résultats communiqués par rapport aux attentes doivent en premier être soumis à l'examen de la haute direction, non seulement pour garantir la validité de l'information mais pour en réitérer la pertinence. Si les résultats obtenus ne correspondent pas aux attentes prévues, on peut convenir d'apporter des changements au programme ou de revoir les résultats prévus.

**19.134 Le Secrétariat du Conseil du Trésor devrait effectuer un examen critique plus rigoureux des énoncés du rendement attendu des ministères.**

**19.135 Le gouvernement devrait encourager les ministères à discuter de leurs attentes en matière de rendement avec les comités permanents pertinents.**

**Un rôle plus important pour les comités parlementaires**

**19.136** En 1997, nous avons suggéré que les comités permanents pourraient vouloir renforcer leur examen des documents du *Budget des dépenses*. En février 1998, nous avons remis à tous les membres des comités un rapport intitulé *L'examen par les comités parlementaires des nouveaux documents du Budget des dépenses* qui décrivait le système et contenait des suggestions en vue d'un tel examen. Nous pensons toujours qu'un examen renforcé serait utile pour les travaux des comités et qu'il inciterait les ministères à améliorer l'information sur le rendement communiquée.

**19.137 Les mécanismes de rapport à la Chambre sont importants.** En 1997, nous avons indiqué que de nouveaux arrangements s'imposaient pour faciliter

les rapports des comités permanents à la Chambre au sujet des rapports sur le rendement présentés à l'automne. À l'heure actuelle, les règles de la Chambre prévoient l'étude par les comités du *Budget principal des dépenses* dans le cadre de l'examen des crédits. Les comités ont également besoin des rapports sur les plans et les priorités pour comprendre les crédits dans le *Budget principal des dépenses*. Depuis 1994, les règles permettent aux comités d'étudier ces plans et ces priorités et d'en rendre compte. De plus, un comité permanent peut étudier toute question liée au mandat, à la gestion et au fonctionnement des ministères et organismes qu'il surveille et en rendre compte. Rien n'empêche les comités d'examiner les rapports ministériels sur le rendement et de rendre compte de leurs constatations à la Chambre, mais il n'existe aucune règle qui les habilite expressément à le faire. L'adoption d'un article du *Règlement* de la Chambre refléterait le désir de la Chambre de recevoir et d'examiner les rapports des comités fondés sur l'étude des rapports ministériels sur le rendement. Cela encouragerait les comités à tenir plus d'audiences et à faire rapport plus souvent à la Chambre. Par exemple, la Chambre a adopté un article de son *Règlement* en 1994 pour habiliter le Comité permanent des finances à tenir des consultations prébudgétaires.

**19.138 Le Parlement pourrait envisager d'accroître le rôle des comités dans l'examen des documents du *Budget des dépenses*, y compris l'examen des énoncés du rendement attendu des ministères.**

#### **Est-il temps de légiférer?**

**19.139** Nous avons mentionné en 1995 que le gouvernement avait révisé le Système de gestion des dépenses et lancé le Projet d'amélioration des rapports au Parlement pour améliorer les documents du *Budget des dépenses*. Jusqu'à

maintenant, ces réformes ne sont pas précisées dans une loi.

**19.140** En vertu de la *Loi sur la gestion des finances publiques*, le Conseil du Trésor est responsable de toutes les questions liées à la gestion financière, y compris le *Budget des dépenses*. Le Secrétariat du Conseil du Trésor a émis des directives à l'intention des ministères, exigeant la communication d'information financière et non financière au Parlement. Cependant, la forme et le contenu des documents du *Budget des dépenses* ne sont pas précisés dans une loi et peuvent être modifiés par le gouvernement, même si par le passé celui-ci a également reçu l'assentiment du Parlement.

**19.141** En 1997, le Parlement a accepté de scinder la Partie III du *Budget des dépenses* en un rapport sur les plans et les priorités et un rapport ministériel sur le rendement, mais il l'a fait seulement comme projet pilote. Au cours des trois dernières années, tous les ministères ont communiqué de l'information sur le rendement au Parlement, mais il n'est pas certain que les parlementaires continueront de recevoir ce type d'information des ministères après la fin du projet pilote.

**19.142** En juin 2000, le Comité permanent de la procédure et des affaires de la Chambre a recommandé le renforcement de l'examen parlementaire et, plus particulièrement, que le gouvernement revoie les recommandations sur le sujet contenues dans le rapport de 1998 du Comité. Dans un rapport précédent, le Comité avait appuyé le projet pilote d'amélioration des rapports au Parlement et avait recommandé que les comités permanents utilisent pleinement l'information sur les plans et le rendement ministériels dans l'étude du *Budget des dépenses*. Le Comité considère que de bons rapports sur le rendement devraient accroître la capacité du Parlement de savoir ce que le gouvernement réalise avec les fonds et les pouvoirs qui lui sont conférés et d'effectuer à l'avenir un

L'information sur le rendement communiquée au Parlement :  
les progrès sont trop lents

**À notre avis, il est temps que le gouvernement envisage de proposer une loi en matière de reddition de comptes.**

examen critique efficace des plans du gouvernement en matière de priorités et de dépenses.

**19.143** Il est évident que de bons rapports sur le rendement peuvent accroître la capacité du Parlement d'effectuer un examen critique des dépenses publiques. Vu les progrès modestes réalisés jusqu'à maintenant, nous pensons qu'une initiative plus audacieuse et plus visible sur le plan politique s'impose, initiative qui inciterait les parlementaires et les fonctionnaires à s'intéresser aux rapports. À notre avis, il est temps que le gouvernement envisage de proposer une loi en matière de reddition de comptes.

**19.144** À elle seule, une loi ne garantira pas de bons rapports. Mais elle pourrait servir de signal montrant que la réforme du *Budget des dépenses* n'est pas une mode passagère. L'adoption d'une loi amènerait les parlementaires à concevoir un mécanisme répondant à leurs besoins. De plus, une loi peut provoquer des progrès plus importants à plusieurs chapitres. Elle peut :

- répondre aux préoccupations au sujet de la continuité de l'initiative fédérale en

matière de rapports. Après une expérience de cinq ans, la loi assurerait la continuité au fur et à mesure que des gouvernements se succéderaient en formalisant la permanence de l'arrangement;

- enraciner les initiatives de rapports axés sur les résultats en leur donnant une base garantissant qu'elles continueront d'être prises au sérieux. L'initiative actuelle est assortie d'objectifs clairs et jouit d'un certain momentum — mais il faut de la rigueur et de la volonté (voir le paragraphe 19.111);

- susciter au Parlement un intérêt pour l'examen critique des dépenses publiques. Confrontés à l'obligation de communiquer couramment de l'information complète, les ministères pourront produire des rapports plus équilibrés et inclure le rendement inférieur aux attentes, rendant ainsi les rapports plus crédibles aux yeux des parlementaires (voir le paragraphe 19.65);

- établir des principes de rapport et préciser la forme et le contenu exigés, en fonction de l'expérience à ce jour. Cela permettrait de constituer une base commune pour l'évaluation du rendement des ministères, utilisant des termes et des interprétations uniformes (voir le paragraphe 19.118);

- permettre aux organismes centraux de parrainer plus efficacement la production de bons rapports sur le rendement (voir le paragraphe 19.95);

- confirmer l'objectif de rendre compte du rendement non seulement au niveau ministériel mais aussi au niveau gouvernemental ou sectoriel (voir le paragraphe 19.104).

**19.145** Cependant, il faut reconnaître que légiférer n'est pas sans embûches. Il faut veiller à ce que le régime de rapport ne soit pas trop rigide. Se conformer en raison d'une exigence plutôt que par conviction ne serait pas très productif. Une loi sur la reddition de comptes n'aura l'effet souhaité que si tous les

**Pièce 19.10**

**Exemples de lois sur la reddition de comptes d'autres administrations**

Administration	Loi sur la reddition de comptes
<b>Canada</b>	
Alberta	<i>Government Accountability Act</i> , 1995
Colombie-Britannique	<i>Budget Transparency and Accountability Act</i> , 2000
Québec	<i>Loi sur l'administration publique</i> , 2000
<b>Australie</b>	
Australie-Occidentale	<i>Financial Administration and Audit Act</i> , 1985
<b>Nouvelle-Zélande</b>	<i>Public Finance Act</i> , 1989
<b>États-Unis</b>	
Gouvernement fédéral	<i>Government Performance and Results Act</i> , 1993
Floride	<i>Government Performance and Accountability Act</i> , 1994
Oregon	<i>Oregon Progress Board Act</i> , 1997
Texas	<i>General Appropriations Act</i> , 1995

intéressés — les ministres, les parlementaires et les fonctionnaires — témoignent d'un engagement continu envers de bons rapports.

**19.146** Un certain nombre d'autres pays ont senti le besoin de légiférer, tout comme plusieurs provinces canadiennes. En 1997, nous avons mentionné que certaines de ces administrations avaient adopté une loi sur la reddition de comptes; depuis, d'autres l'ont fait (voir la pièce 19.10).

**19.147** Le gouvernement devrait envisager de proposer une loi exigeant que les ministères communiquent régulièrement au Parlement de l'information financière et non financière et, s'il y a lieu, à l'échelle gouvernementale, afin de démontrer son engagement à mettre l'accent sur les résultats et à renforcer la reddition de comptes au public dans l'ensemble du gouvernement.

## Conclusion

**19.148** Une information sur le rendement de bonne qualité est essentielle pour informer le Parlement et le public au sujet de ce que le gouvernement réalise avec l'argent des contribuables. Elle est également essentielle à une bonne gestion. L'instauration d'une culture axée sur les résultats n'est pas facile et nous reconnaissons qu'il faut du temps pour établir de bons rapports sur le rendement.

**19.149** Néanmoins, nous nous étions attendus à constater des progrès marqués à cette étape et nous sommes déçus. Les progrès réalisés sont négligeables et la majorité des ministères et des organismes que nous avons examinés ont très peu progressé vers l'élaboration de bons rapports sur le rendement, malgré le leadership assuré par le Secrétariat du Conseil du Trésor. Au rythme actuel, il faudra beaucoup trop de temps pour que l'habitude de communiquer de l'information de bonne qualité s'instaure.

**19.150** Certains aspects des rapports actuels au Parlement sont bons : l'accent mis sur les résultats, l'inclusion de tous les ministères et organismes, les efforts pour faire intervenir les parlementaires et la perception des rapports comme s'inscrivant dans le cadre d'une priorité plus vaste du gouvernement — la gestion axée sur les résultats.

**19.151** Cependant, nous pensons qu'il est nécessaire d'apporter des changements importants au mécanisme actuel de rapport pour faire avancer les choses :

- assurer l'élaboration, la communication et l'utilisation uniforme de principes fondamentaux de rapports;
- instaurer l'obligation de rendre compte de la fiabilité des données sur le rendement;
- faire davantage pour lier l'information sur le rendement financière et non financière;
- exiger un examen critique interne et externe plus rigoureux des attentes en matière de rendement établies par les ministères;
- renforcer l'examen effectué par les comités parlementaires des rapports sur les plans et les priorités et des rapports ministériels sur le rendement;
- envisager d'inclure dans une loi l'obligation de communiquer des rapports sur le rendement au Parlement.

**Réponse du gouvernement :** *Nous notons que le vérificateur général entérine la méthode que le gouvernement a retenue pour améliorer ses rapports au Parlement, mais qu'il déplore la lenteur des améliorations. Au paragraphe 19.151, ses recommandations se résument en un désir de voir s'accélérer le rythme auquel les améliorations sont apportées.*

*Mis à part qu'il recommande au gouvernement d'envisager sérieusement de proposer une loi pour confirmer l'actuelle méthode de déclaration, il faut ajouter que ce dernier a déjà pris des*

**Une loi sur la reddition de comptes n'aura l'effet souhaité que si tous les intéressés témoignent d'un engagement continu envers de bons rapports.**

---

L'information sur le rendement communiquée au Parlement :  
les progrès sont trop lents

*mesures — ou qu'il en prévoit — pour donner suite aux recommandations du vérificateur général. Des résultats pour les Canadiens et les Canadiennes : Un cadre de gestion pour le gouvernement du Canada qui a été déposé au Parlement en mars 2000 jette les bases d'une nouvelle culture de gestion, indispensables pour améliorer les rapports au public et au Parlement. L'amélioration des rapports au Parlement est l'une des six initiatives principales se rapportant à la mise en oeuvre de ce cadre de gestion.*

*Entre autres choses, de bons rapports doivent donner une idée claire de la manière dont les ministères gèrent et obtiennent les résultats escomptés. La méthode retenue met l'accent sur les éléments suivants :*

- *donner des résultats axés sur la prestation des services aux Canadiens et aux Canadiennes;*
- *mesurer le rendement, apporter des améliorations et apprendre des expériences;*

- *être ouvert et transparent dans ses rapports avec le Parlement et les contribuables.*

*L'établissement de meilleurs liens entre les résultats escomptés et les données sur les coûts et l'amélioration de la mesure du rendement sont des éléments clés du plan, dans la foulée des efforts de collaboration avec le Parlement afin de fournir un meilleur accès électronique et d'élaborer des normes de rapports.*

*Outre les recommandations qu'il renferme, le chapitre fait état de certaines des récentes réalisations comme les initiatives de collaboration et de déclaration par voie électronique. Le chapitre est équilibré, en ce sens qu'il reconnaît les importants progrès faits à ce jour et qu'il signale les domaines susceptibles d'être encore améliorés. C'est pourquoi nous soutenons que ce chapitre peut servir d'étalon repère pour mesurer les progrès ultérieurs.*



## À propos de la vérification

### Objectif

L'objectif de la vérification était d'évaluer les progrès réalisés dans la communication d'information sur le rendement au Parlement, y compris d'examiner :

- l'état actuel (la qualité) des plans et des rapports sur le rendement des ministères;
- le leadership assuré par le Secrétariat du Conseil du Trésor en vue de l'amélioration des rapports;
- l'utilisation faite par les comités permanents des plans et rapports sur le rendement et les obstacles à cette utilisation;

Nous avons aussi évalué les forces et les faiblesses du mécanisme fédéral de rapport sur le rendement.

### Étendue

Nous avons examiné les documents du *Budget des dépenses* de 47 ministères et organismes, particulièrement leurs rapports sur les plans et les priorités de 1995–1996 à 2000–2001 et leurs rapports ministériels sur le rendement jusqu'à 1999 inclusivement. Il s'agissait des plus gros ministères et organismes, dont 16 qui avaient participé à l'essai pilote des rapports sur le rendement en 1996, ainsi que d'un échantillon de petits organismes. Nous avons effectué le suivi des observations et des recommandations du chapitre 5 de notre rapport de 1997 — « La communication de l'information sur le rendement dans le Système de gestion des dépenses ».

Comme il s'agissait d'une vérification de portée gouvernementale de l'état actuel de l'information sur le rendement communiquée et des progrès réalisés en la matière, nous n'avons pas vérifié la fiabilité ni l'exactitude de l'information sur le rendement communiquée dans les rapports sur les plans et les priorités et les rapports ministériels sur le rendement.

Nous avons examiné les témoignages d'un certain nombre d'audiences tenues sur les documents du *Budget des dépenses* par les comités permanents.

### Critères

Nous avons évalué l'information sur le rendement communiquée par rapport aux critères énoncés à cet égard dans notre chapitre de 1997, notamment :

- une présentation claire du contexte et des stratégies;
- des attentes en matière de rendement énoncées clairement et concrètement;
- des réalisations axées sur les résultats communiquées par rapport aux attentes;
- une capacité manifeste d'apprendre et de s'adapter;
- de l'information juste et fiable.

La pièce 19.2 donne plus de précisions sur nos attentes à l'égard de bons rapports sur le rendement.

---

L'information sur le rendement communiquée au Parlement :  
les progrès sont trop lents

Nous nous attendions à ce que le Secrétariat du Conseil du Trésor ait :

- mis en place des procédures pour assurer l'amélioration des rapports sur le rendement à un rythme raisonnable;
- fourni des directives et une orientation adéquates, un leadership, un engagement manifeste, y compris le recours à des incitatifs et l'établissement d'une expertise dans les ministères;
- recueilli et diffusé les meilleures pratiques et les leçons apprises;
- travaillé avec les parlementaires pour trouver des moyens d'améliorer l'utilisation qu'ils font de l'information sur le rendement des ministères;
- communiqué au Parlement l'amélioration à l'échelle gouvernementale des rapports sur le rendement et de la gestion axée sur les résultats.

Nous nous attendions à ce que les parlementaires aient cerné l'utilisation qu'ils font des rapports ministériels sur le rendement et les obstacles à cette utilisation.

Dans l'examen du mécanisme de rapport, nous avons cherché à déterminer la mesure dans laquelle il permettait aux lecteurs des rapports sur le rendement d'évaluer le rendement d'une entité, de déterminer s'il appuyait la reddition de comptes au Parlement et s'il était conforme aux autres initiatives du gouvernement.

## Méthode

Pour évaluer l'état des rapports sur le rendement, nous avons établi un système de cotation fondé sur nos critères d'un bon rapport. Nous avons établi des indices pour les principaux critères, soit la présentation de réalisations claires et concrètes et la communication de réalisations axées sur les résultats par rapport aux attentes. Nous avons utilisé la même méthode pour examiner les trois autres caractéristiques d'un bon rapport. Nous avons également effectué des analyses plus qualitatives, examiné les documents du *Budget des dépenses* pour ce qui est de leur lisibilité générale, de leur présentation et de leur uniformité d'une année à l'autre.

Nous avons interviewé des représentants des ministères et du Secrétariat du Conseil du Trésor et discuté de l'amélioration des rapports avec un certain nombre de présidents et de vice-présidents de comités permanents. Nous avons également interviewé le personnel de la Bibliothèque du Parlement concernant l'utilisation de l'information sur le rendement par les comités permanents du Parlement. Nous avons assisté à plusieurs audiences des comités parlementaires et étudié des témoignages et plusieurs rapports pertinents ayant trait à la participation des parlementaires à l'étude des documents du *Budget des dépenses*.

Nous avons examiné des documents du Secrétariat du Conseil du Trésor et assisté à plusieurs événements parrainés par le Secrétariat pour susciter une amélioration des rapports sur le rendement. Nous avons étudié de la documentation sur les lois sur la reddition de comptes et les pratiques de rapport d'autres administrations.



## **Équipe de vérification**

Vérificatrice générale adjointe : Maria Barrados  
Directeur principal : John Mayne  
Directrices : Carol Motuz et Patricia MacDonald

Christina Brooks  
Adèle Lamoureux  
Erin Molloy  
Tom Wileman

Pour obtenir de l'information, veuillez communiquer avec M. John Mayne.

---

L'information sur le rendement communiquée au Parlement :  
les progrès sont trop lents

## Annexe A

### Ministères et organismes dont nous avons examiné les rapports

Affaires indiennes et du Nord Canada et Commission canadienne des affaires polaires *	Défense nationale
Agence canadienne de développement international	Développement des ressources humaines Canada
Agence de promotion économique du Canada atlantique *	Développement économique Canada pour les régions du Québec
Agriculture et Agroalimentaire Canada *	Diversification de l'économie de l'Ouest Canada
Anciens Combattants Canada *	Environnement Canada *
Bibliothèque nationale du Canada	Finances Canada
Bureau de l'enquêteur correctionnel	Gendarmerie royale du Canada *
Bureau du surintendant des institutions financières Canada	Industrie Canada
Centre canadien de gestion	Ministère de la Justice
Citoyenneté et Immigration Canada	Ministère des Affaires étrangères et du Commerce international
Commissariat à l'information du Canada et Commissariat à la protection de la vie privée du Canada	Office national de l'énergie *
Commissariat aux langues officielles	Office national du film du Canada
Commission canadienne de sûreté nucléaire	Patrimoine canadien
Commission canadienne des droits de la personne	Pêches et Océans *
Commission de l'immigration et du statut de réfugié *	Ressources naturelles Canada *
Commission de la fonction publique	Revenu Canada (maintenant l'Agence canadienne des douanes et du revenu) *
Commission des plaintes du public contre la GRC	Santé Canada
Commission nationale des libérations conditionnelles *	Secrétariat du Conseil du Trésor *
Condition féminine Canada *	Service correctionnel du Canada
Conseil de la radiodiffusion et des télécommunications canadiennes	Statistique Canada *
Conseil de recherches en sciences humaines du Canada	Transports Canada *
Conseil de recherches en sciences naturelles et en génie du Canada	Travaux publics et Services gouvernementaux Canada
	Tribunal canadien du commerce extérieur
	Tribunal de la concurrence

\* Ministères et organismes qui ont participé au projet pilote de rapport en 1996.

## Annexe B

### Énoncé des attentes sur le rendement

Des attentes énoncées clairement permettent aux lecteurs de comprendre les résultats escomptés. Des attentes en matière de rendement concrètes indiquent non seulement l'orientation voulue, mais également l'ampleur des résultats souhaités. Sans indication de cette ampleur, le lecteur ne peut évaluer si les réalisations communiquées sont adéquates, sont en progrès ou répondent aux attentes.

Énoncer des attentes concrètement ne veut pas dire nécessairement les exprimer en objectifs numériques. Il est certain que de nombreuses attentes en matière de rendement peuvent et doivent être exprimées de la sorte. Mais en insistant uniquement sur des objectifs numériques ou quantitatifs, on risque de restreindre les attentes énoncées, et partant le rapport, à ce qu'il est facile de quantifier. On risque de négliger des résultats plus importants, et ainsi minimiser leur réalisation, en mettant l'accent sur les résultats faciles à mesurer mais qui sont moins importants.

Outre des objectifs numériques, on peut énoncer les attentes en matière de rendement de façon concrète comme suit :

- une fourchette numérique plutôt qu'un montant particulier;
- l'existence ou l'absence de résultats (variable de 0–1);
- une échelle définie des réalisations, comme « bon », « passable » et « insatisfaisant »;
- une contribution importante à un résultat, où le terme « important » a été défini.

Une chaîne des résultats incluant des extrants, des résultats immédiats et des résultats finaux décrit un programme. Toute cette chaîne reflète les résultats escomptés et les ministères doivent être en mesure de préciser en termes mesurables l'ampleur et le moment d'au moins une partie de ces résultats. Cela dit, des attentes concrètes peuvent signifier qu'au moins une partie des résultats précisés de la chaîne sont mesurables. Des attentes claires comprendraient donc la clarté de la logique qui sous-tend les liens entre les divers niveaux de résultats.

Nous pouvons alors chercher une chaîne de résultats clairs et concrets plutôt que nécessairement une chaîne de résultats attendus discontinus.

L'information sur le rendement communiquée au Parlement :  
les progrès sont trop lents

## Annexe C

# État des recommandations de 1997 sur la communication de l'information sur le rendement

Recommandations	Commentaires
<b>Les ministères devraient :</b>	
s'assurer que leurs rapports contiennent des renvois appropriés à des sources d'information plus détaillées. (1997, Chapitre 5, 5.46)	<b>Progrès satisfaisants.</b> Un certain nombre de ministères donnent une adresse de site Web où trouver plus d'information.
dans leurs rapports sur le rendement, faire un renvoi aux activités connexes ailleurs au gouvernement ainsi que discuter de tous les instruments clés qu'ils utilisent pour atteindre leurs objectifs, y compris ceux dont il n'est pas tenu compte dans les prévisions de dépenses pour l'exercice à venir. (5.59)	<b>Inconnu.</b> Cette recommandation n'a pas été examinée au cours de la vérification.
formuler des énoncés clairs et précis du rendement escompté de leurs secteurs d'activité. Ces énoncés devraient figurer dans leurs <i>Plans d'activités</i> , leurs <i>Rapports sur les plans et les priorités</i> et leurs <i>Rapports sur le rendement</i> . (5.74)	<b>Progrès insatisfaisants.</b> Bien que les énoncés des engagements et les résultats escomptés soient plus clairs, ils sont rarement concrets.
les rapports ministériels sur le rendement devraient être plus stratégiques et rendre davantage compte des aspects clés du rendement. (5.84)	<b>Progrès insatisfaisants.</b> Les ministères ne communiquent pas toujours l'information la plus importante; ils présentent de longues listes d'activités et d'extraits.
décrire la façon dont les activités menées dans le cadre de leurs programmes contribuent aux conséquences dont ils font état. (5.89)	<b>Progrès insatisfaisants.</b> Peu de ministères fournissent des analyses de la façon dont leurs activités et extraits contribuent à un résultat.
lorsque le rendement n'est pas à la hauteur des attentes formulées, rendre compte de l'écart de rendement, le justifier et préciser les changements effectués en vue de combler l'écart. (5.98)	<b>Progrès insatisfaisants.</b> Seuls quelques ministères indiquent les écarts de rendement et peu d'entre eux n'en cernent les raisons ou indiquent des mesures correctives.
lorsqu'il y a lieu, préciser les points forts et les faiblesses de l'information fournie, ainsi que leur incidence sur le rendement déclaré. Ils devraient élaborer et utiliser des méthodes permettant d'assurer la crédibilité et l'exactitude de l'information fournie. (5.103)	<b>Progrès insatisfaisants.</b> Les rapports sur le rendement contiennent très peu d'analyses des limites des données ou de l'information. Nous n'avons pas évalué l'exactitude de l'information, mais la politique sur la vérification interne est en voie de révision pour inclure la fourniture d'une assurance.
<b>Le Secrétariat du Conseil du Trésor devrait</b>	
veiller à l'uniformité des conseils et des commentaires fournis aux ministères au sujet de l'établissement des rapports sur le rendement. (5.114)	<b>Progrès satisfaisants.</b> Le Secrétariat du Conseil du Trésor coordonne les conseils et la rétroaction, mais les définitions et l'utilisation ne sont pas uniformes.
intensifier les efforts déployés pour consigner et communiquer les bonnes pratiques des ministères quant à la formulation des attentes en matière de rendement et à la mesure des résultats, et l'utilisation de l'information afin d'améliorer les programmes et de rendre compte des réalisations. (5.122)	<b>Progrès satisfaisants.</b> Le Secrétariat du Conseil du Trésor a entrepris de nombreuses activités pour consigner et communiquer les bonnes pratiques.
faire en sorte que les ministères soient informés de l'utilisation que le Conseil du Trésor et le Secrétariat font de l'information sur le rendement fournie dans les <i>Plans d'activités</i> et les <i>Rapports sur le rendement</i> des ministères. (5.125)	<b>Progrès insatisfaisants.</b> Le Secrétariat du Conseil du Trésor ne fait qu'une utilisation limitée de l'information sur les résultats communiquée par les ministères.

---

L'information sur le rendement communiquée au Parlement :  
les progrès sont trop lents

Recommandations	Commentaires
<b>Le gouvernement, avec le consentement du Parlement, devrait</b>	
s'assurer que les améliorations apportées à titre expérimental aux mécanismes de rapports deviennent une caractéristique permanente et officielle du Système de gestion de dépenses, applicable à tous les ministères et organismes, et il devrait demander l'autorisation du Parlement pour incorporer ces améliorations aux travaux de crédits. (5.53)	<b>Progrès satisfaisants.</b> Toutes les entités gouvernementales continuent de produire des rapports et l'engagement d'en produire a été renforcé par le gouvernement. Des discussions avec les parlementaires sur les façons d'améliorer le mécanisme ont été tenues. Les comités parlementaires ont pris un engagement à cet égard.
<b>Les comités permanents pourraient</b>	
envisager de soumettre les plans et les rapports des ministères sur le rendement à un examen plus rigoureux et d'utiliser davantage l'utilisation qui leur est communiquée. Le gouvernement devrait, de concert avec le Parlement, établir des moyens pour que le Parlement fasse une plus grande utilisation de l'information ministérielle sur le rendement dans le cadre des consultations budgétaires. (5.142)	<b>Peu de changements.</b> Pour le moment, on effectue peu d'examen critiques des plans ou des rapports sur le rendement et les comités permanents utilisent peu les rapports sur le rendement.

**Légende :**

**Entièrement mise en oeuvre** — La recommandation de la vérification a été entièrement mise en oeuvre et aucune autre mesure n'est nécessaire. Notre bureau n'assurera pas de suivi.

**Progrès satisfaisants** — Des progrès satisfaisants ont été réalisés pour mettre en oeuvre la recommandation de la vérification, mais il reste des mesures à prendre. Notre bureau effectuera un suivi.

**Progrès insatisfaisants** — Des progrès raisonnables ont été effectués pour mettre en oeuvre la recommandation de la vérification et il reste énormément de travail à effectuer. Notre bureau effectuera un suivi.

**Source :** Chapitre 5 « La communication de l'information sur le rendement dans le Système de gestion des dépenses », *Rapport du vérificateur général du Canada* de 1997.

L'information sur le rendement communiquée au Parlement :  
les progrès sont trop lents

## Annexe D

### Sommaire des recommandations de 1998 du Comité permanent de la procédure et des affaires de la Chambre et réponse du gouvernement

Secteurs d'intérêt	Recommandations du Sous-comité	Réponse du gouvernement
Renforcer l'examen parlementaire du <i>Budget des dépenses</i> et l'étude des crédits	Création d'un comité permanent du <i>Budget des dépenses</i> .	Reconnaît le bien-fondé de cette recommandation, mais a cité d'importants obstacles à sa mise en oeuvre, dont les objectifs stratégiques et budgétaires et la charge de travail actuelle des comités.  A proposé que les leaders de la Chambre des communes envisagent de confier à un comité existant la responsabilité de veiller à l'efficacité de l'étude des crédits.
Réaffectation des ressources	Modifications du <i>Règlement</i> pour permettre aux comités permanents qui étudient le <i>Budget des dépenses</i> de proposer des réaffectations jusqu'à cinq pour cent.	A déclaré que les changements apportés précédemment au <i>Règlement</i> au sujet de la production des rapports ministériels sur le rendement et des rapports sur les plans et les priorités ont déjà augmenté les pouvoirs de réaffectation des comités permanents. Toute proposition allant plus loin pourrait donner lieu à des contestations constitutionnelles fondamentales.
Rapports au Parlement, examen et obligation de rendre compte	Améliorer la qualité de l'information fournie au Parlement sur les dépenses gouvernementales.  Amélioration de l'examen des programmes et de l'examen législatif.  Renforcer la reddition de comptes au Parlement au sujet des questions liées au <i>Budget des dépenses</i> .	Est d'accord avec ces objectifs et propose de lancer une nouvelle initiative, qui capitalisera sur le succès du Projet d'amélioration des rapports au Parlement. A donné lieu à la phase 2 du Projet d'amélioration des rapports au Parlement.

## Annexe E

### Sommaire des propositions du Projet d'amélioration des rapports au Parlement (Phase 2) et des recommandations du Sous-comité

Secteurs d'intérêt	Sommaire des propositions	Recommandations du Sous-comité de la procédure et des affaires de la Chambre (juin 2000)
Adaptation de l'information budgétaire aux besoins des parlementaires	<p>Les ministères feraient rapport sur les plans et priorités et sur le rendement en fonction des résultats importants et des priorités du gouvernement.</p> <p>L'information serait axée sur les résultats et non sur les processus.</p> <p>Les rapports couvriraient une période de planification de trois ans.</p> <p>Élaboration de normes pangouvernementales pour la déclaration des coûts.</p>	<p>Que les exigences proposées s'appliquent à tous les ministères et entités du gouvernement.</p> <p>Que le budget fournisse toute l'information utile sur les activités, programmes ou services</p> <p>Que les rapports portent sur une période de trois ans, à l'exception des grands projets d'investissements et autres grands programmes non récurrents</p>
Simplification et consolidation des rapports au Parlement	<p>Accès électronique plus convivial, p. ex. établir à titre expérimental des sites Internet contenant le <i>Budget des dépenses</i>, ainsi que de l'information sur le rendement et la planification.</p> <p>Consolidation des rapports des ministères</p> <p>Fournir des résumés pour les documents budgétaires qui sont volumineux.</p>	<p>Que le gouvernement examine la possibilité de consolider l'information concernant les activités, programmes ou services qui touchent plusieurs ministères pour la présenter sous une seule rubrique.</p>
Révision et consolidation des processus d'examen parlementaire	<p>Renforcer le rôle des comités permanents dans le processus de production de rapports sur le <i>Budget des dépenses</i> en encourageant les ministères à soumettre aux comités permanents compétents leurs principaux engagements en matière de résultats.</p> <p>Encourager les comités permanents à examiner les rapports sur les plans et priorités et les rapports sur le rendement.</p>	<p>Que la Chambre des communes repense sérieusement à la création d'un comité permanent du <i>Budget des dépenses</i> qui serait chargé de l'examen du budget et l'étude des crédits.</p> <p>Que la Chambre des communes réexamine la question de fournir plus de ressources aux comités permanents à l'appui de leurs activités d'analyse du <i>Budget des dépenses</i> et des rapports sur le rendement.</p>
Amélioration de l'information fournie au Parlement sur les plans de dépenses du gouvernement et sur l'utilisation des fonds prévus pour ces plans	<p>Examiner l'utilité et la faisabilité d'intégrer les principes de la comptabilité d'exercice dans le processus budgétaire et de présenter l'information sur les dépenses dans le <i>Budget des dépenses</i></p> <p>Établir un lien clair entre l'information contenue dans le <i>Budget des dépenses</i> et les plans de dépenses globaux prévus dans les budgets.</p>	<p>Que l'examen du <i>Règlement</i> détermine les dispositions qu'il faudrait modifier pour mettre en oeuvre un système d'affectation de crédits fondé sur la comptabilité d'exercice.</p> <p>Que la Chambre des communes envisage des façons d'améliorer le niveau de compréhension par les parlementaires et leur capacité d'utilisation de l'information financière et budgétaire présentée sur la base de la comptabilité d'exercice.</p>