

Rapports ministériels sur le rendement 2002

Guide de préparation

Introduction

Le Secrétariat du Conseil du Trésor cherche à faire en sorte que chaque ministère et organisme puisse brosser, à l'intention du Parlement, un tableau cohérent et efficace de son rendement, sans avoir à respecter des exigences en matière de rapports trop normatives. En même temps, certains principes régissant la présentation de rapports sur le rendement efficaces devraient être appliqués dans les rapports ministériels sur le rendement.

L'an dernier, le Secrétariat a établi six principes dont les ministères et organismes devraient tenir compte dans la préparation de leur rapport sur le rendement. Ces principes s'inspirent d'ouvrages sur l'établissement de rapports sur le rendement efficaces préparés par la Fondation canadienne pour la vérification intégrée (FCVI) et d'ouvrages du Bureau du vérificateur général.

Les principes figurant dans le guide de cette année sont les mêmes que ceux qui se trouvaient dans les lignes directrices de 2001. Nous avons quelque peu modifié ces lignes directrices afin de tenir compte des commentaires reçus au cours de la dernière année. Nous croyons que ces changements rendent le guide plus clair, car ils aident les lecteurs à interpréter les principes et à préparer les rapports sur le rendement en fonction de résultats stratégiques.

Les résultats stratégiques sont les avantages durables, à long terme, pour les Canadiens et les Canadiennes, qui découlent du mandat, de la mission et de la vision d'un ministère. Par le passé, les ministères employaient différents termes pour désigner ces avantages – principaux engagements en matière de résultats, priorités ministérielles, objectifs stratégiques, résultats des secteurs d'activité, entre autres choses. L'expression « résultats stratégiques » met l'accent sur ce qui compte vraiment, c'est-à-dire l'influence qu'un ministère a le mandat d'exercer. À quelques exceptions près, l'obtention des résultats stratégiques nécessitera les ressources combinées et les efforts soutenus de nombreux partenaires, et -ce, à long terme. Néanmoins, les ministères fédéraux ont pour objectif fondamental d'assurer un leadership et de s'efforcer d'atteindre ces résultats; quant aux citoyens, ils ont le droit d'examiner de temps à autre l'efficacité du leadership dont fait preuve un ministère dans sa démarche vers l'atteinte des résultats stratégiques.

Les analystes du Secrétariat du Conseil du Trésor sont à la disposition des ministères pour leur fournir des conseils sur la préparation de leur rapport sur le rendement ou pour les initier à des pratiques de pointe, comme l'outil de mesures communes de l'Initiative d'amélioration des services. Des renseignements sur la présentation de rapports efficaces, y compris une liste de personnes-ressources du SCT se trouvent à l'adresse électronique suivante (http://www.tbs-sct.gc.ca/rma/dpr/01-02/Guidance/dpr-contacts_f.asp). Un lexique présentant une terminologie uniformisée pour la gestion axée sur les résultats figure aussi sur ce site.

Nouveautés

Comme nous l'avons déjà mentionné, nous avons inclus dans les lignes directrices de l'an dernier **six principes** dont les ministères et organismes doivent tenir compte dans la préparation de leur rapport sur le rendement. Ces principes n'ont pas changé, mais nous avons quelque peu clarifié le guide en réponse aux commentaires reçus au cours de la dernière année.

Nous expliquons en outre l'importance d'établir des liens entre les RMR et les engagements pris par chaque ministère et organisme dans son **Rapport sur les plans et les priorités (RPP)**. Nous insistons aussi sur la nécessité de décrire les progrès accomplis en raison de la contribution d'un ministère au respect de ces engagements, en reconnaissant que peu de résultats stratégiques sont atteints par une seule organisation. Nous encourageons l'utilisation de modèles logiques ou de chaînes de résultats pour montrer comment les ressources et les activités contribuent à l'atteinte des résultats stratégiques.

Nous insistons davantage sur l'importance de présenter le rendement dans le contexte approprié. À cet égard, nous encourageons les ministères et organismes à indiquer plus en détails dans leur rapport comment ils gèrent les risques. Nous les encourageons aussi à avoir davantage recours à des indicateurs sociaux et à des liens avec le rapport annuel *Le rendement du Canada* déposé à l'automne par la présidente du Conseil du Trésor.

Nous avons modifié la section concernant **les initiatives s'appliquant à l'ensemble du gouvernement et les questions de gestion** afin de tenir compte de l'exigence de rendre des comptes à propos des fondations et des exigences figurant dans la nouvelle *Politique sur les différents modes de prestation des services*.

Enfin, étant donné la normalisation des sites Internet du gouvernement du Canada, il doit y avoir une version HTML des RMR. Nous demandons donc aux ministères de nous fournir des fichiers conformes au langage HTML pour nous aider à respecter cette exigence. Des conseils et de l'aide seront fournis. Nous avons l'intention de publier des versions PDF également sur le site du SCT.

Rapports publics sur le rendement efficaces

Rapports axés sur les citoyens

Les Canadiens et les Canadiennes ont le droit fondamental de savoir à quoi servent leurs impôts. Renforcer la responsabilisation envers le Parlement et les citoyens fait partie intégrante du programme de changement du conseil de gestion.

Il s'agit de donner aux parlementaires et à la population canadienne une information de première qualité sur les plans et les réalisations du gouvernement du Canada. Cette information est indispensable pour mettre en œuvre un programme axé sur les citoyens, car elle permet à ceux-ci de participer de façon active à la formulation de la politique publique, et de mieux la comprendre.

Des résultats pour les Canadiens et les Canadiennes, mars 2000

De quoi s'agit-il?

Un rapport sur le rendement efficace devrait illustrer les avantages dont une organisation réussit à faire bénéficier les Canadiens et les Canadiennes. Il joue de nombreux rôles :

- Il sert d'important outil de **reddition de comptes au Parlement**. Il incombe aux parlementaires d'assurer la gestion efficace des ressources publiques. Pour s'acquitter de leurs responsabilités à cet égard, ils doivent disposer de renseignements clairs, concis et crédibles sur le rendement des ministères.
- Il sert d'outil de **reddition de comptes au public**. Le Parlement délègue, au nom de la population canadienne, des ressources et des pouvoirs aux ministères et organismes fédéraux. Les Canadiens et les Canadiennes ont le droit de savoir ce qu'ils reçoivent en retour.
- Il devrait servir d'outil visant à susciter **l'engagement du public** et ainsi à stimuler le dialogue entre les citoyens et leur gouvernement sur des questions de rendement.

En quoi consiste-t-il?

Qu'est-ce qui contribue à faire en sorte qu'un Rapport ministériel sur le rendement soit efficace?

- Il devrait comporter des liens avec les engagements pris précédemment dans le Rapport sur les plans et les priorités.
- Il devrait démontrer logiquement aux parlementaires ainsi qu'aux Canadiens et aux Canadiennes l'incidence que les réalisations du ministère ont sur leur vie plutôt que de simplement énumérer les stratégies, les activités et les extrants du ministère. Il peut également servir à informer les employés (actuels et éventuels), les intervenants et les partenaires.
- Il sert à présenter des données sur le rendement – l'ensemble de données sur l'efficacité et l'efficience du ministère, recueillies constamment par chaque organisme responsable,

utilisées de façon courante dans la prise de décisions en matière de gestion et accessibles au public sur demande. Le rapport sommaire sur le rendement devrait encourager le lecteur à approfondir certains secteurs qui l'intéressent, en citant les sites Web ou les autres sources de renseignements supplémentaires à consulter.

- Il mesure le rendement et montre comment une organisation atteint ses buts. Il démontre comment les intrants, les activités et les extrants représentent une progression logique vers l'atteinte des résultats stratégiques.
- Il est rédigé en tenant compte des besoins des lecteurs et de leurs connaissances. Les Canadiens et les Canadiennes veulent savoir ce qu'un ministère cherche à atteindre (c.-à-d. ses résultats stratégiques), comment ces résultats se rattachent aux priorités du gouvernement, qui sont les principaux partenaires d'un ministère, s'il y a eu amélioration des services et ce qui a été réellement réalisé à l'aide des ressources gouvernementales. Quant aux parlementaires, ils ont tendance à s'intéresser davantage aux questions touchant l'efficacité et l'efficacités, l'utilisation prudente des ressources du gouvernement, le rendement atteint par rapport aux initiatives pangouvernementales et la mesure dans laquelle le ministère peut maintenir son rendement. Par conséquent, ils cherchent à obtenir plus de renseignements sur des questions comme les facteurs clés internes et externes qui influent sur le rendement, la contribution du ministère à l'atteinte des résultats finals et les ressources consacrées à l'obtention de ces résultats. Un rapport efficace doit fournir un ensemble de renseignements qui répond aux besoins des deux auditoires.
- Il ne faut pas que des données quantitatives, financières et techniques très détaillées viennent éclipser les informations réelles sur le rendement. Ces données devraient faire l'objet d'une annexe préférablement accessible en direct.

Principes de l'établissement du rapport sur le rendement

1. Brosser un tableau cohérent et équilibré du rendement ministériel qui soit bref et direct.
2. Mettre l'accent sur les résultats et non sur les extrants.
3. Associer le rendement aux engagements antérieurs et expliquer toute modification apportée.
4. Présenter le rendement dans son contexte.
5. Lier les ressources aux résultats.
6. Expliquer pourquoi le public peut faire confiance à la méthodologie et aux données utilisées pour prouver le bien-fondé du rendement.

Si les principes décrits ci-contre sont respectés, les rapports sur le rendement constitueront des outils précieux pour les ministères, les parlementaires et les citoyens.

Principes régissant la présentation de rapports sur le rendement efficaces

1. *Brosser un tableau cohérent et équilibré du rendement ministériel qui soit bref et direct.*

Les rapports sur le rendement devraient aider les parlementaires et les citoyens à s'engager dans un dialogue continu sur l'établissement des priorités du gouvernement et l'affectation des ressources. Pour être bien compris et être utile aux destinataires, le rapport sur le rendement doit être direct.

Cohérence

Ne présumez pas que les lecteurs comprennent à fond les dossiers ou les rouages de votre ministère. Il vaut mieux fournir les renseignements favorisant une telle compréhension. Bien sûr, vous pouvez supposer que les lecteurs ont une certaine connaissance des dossiers. Il n'est donc pas nécessaire de présenter des sommaires exhaustifs ou un volume important de renseignements de base dans le corps du texte. Le rapport doit toutefois former un tout et brosser un tableau cohérent du rendement.

Il ne faut pas oublier que, même si votre rapport sur le rendement est un document stratégique de haut niveau, vous pouvez pour faire le récit complet de votre rendement renvoyer les lecteurs (qui souhaitent obtenir des renseignements de base ou des données plus précises) à des sites Web à jour ou à d'autres publications du ministère et ce, à différents endroits du rapport. L'utilisation de liens électroniques dans votre rapport est particulièrement utile, car elle permet aux lecteurs d'approfondir certains secteurs qui les intéressent.

Équilibre

Il est rarement possible d'atteindre un rendement parfait. Un rapport qui laisse entendre que le rendement est parfait perd de la crédibilité aux yeux des lecteurs. D'ailleurs, personne ne s'y attend. Les nouveaux dossiers ne peuvent être traités instantanément, sauf dans des cas très rares ou urgents. Certains dossiers urgents peuvent retenir l'attention du public, susciter de la controverse ou être perçus par un ministère comme la source d'une évaluation négative, injuste ou partielle de son rendement.

On a tendance à éviter d'aborder ces dossiers de front, puis à mettre en valeur les secteurs où le rendement est meilleur ou est perçu d'un œil plus positif. Néanmoins, votre rapport constitue une occasion d'expliquer les difficultés et de montrer comment le ministère compose de façon responsable avec des problèmes complexes et épineux. L'empressement à reconnaître qu'un rendement n'a pas été à la hauteur des attentes témoigne d'une bonne faculté d'adaptation. C'est le signe d'une organisation en santé, qui atteindra l'efficacité au bout du compte.

Concision

Au lieu de fournir une myriade de détails, mettez l'accent sur quelques aspects caractéristiques du rendement et fournissez les renseignements et le contexte nécessaires pour interpréter l'importance des résultats attendus et atteints. Il importe de choisir soigneusement l'orientation souhaitée et d'expliquer le bien-fondé de ce choix dans votre rapport.

Ne vous arrêtez pas seulement aux résultats encourageants. Les rapports sur le rendement ne sont pas censés être des outils de marketing. Accordez de l'attention aux choix et aux circonstances qui modifient les plans, le rendement ou les pratiques. Mettez l'accent sur ce que le ministère et le gouvernement jugent être les aspects les plus importants et les plus exigeants du rendement.

Pensez au besoin qu'ont les utilisateurs de ces renseignements. Les rapports doivent être préparés autant en fonction de l'utilisation probable des renseignements que parce que le gouvernement est tenu de rendre compte des renseignements qu'il juge important de transmettre à la population.

Satisfaction de besoins divergents

Le désir d'être à la fois exhaustif et concis pose des problèmes, qui peuvent, dans une large mesure, être réglés en fournissant des liens électroniques à des sources d'information sur le rendement plus détaillées. Considérez le rapport sur le rendement comme un sommaire de haut niveau qui présente des renseignements sur les aspects les plus importants du rendement et oriente les lecteurs intéressés vers des données secondaires plus détaillées. Le rapport doit répondre aux besoins de divers auditoires qui n'ont pas tous besoin du même volume d'informations. Ceux qui s'intéressent à une activité ou à un programme particulier peuvent être orientés vers l'information qu'ils recherchent; les autres n'ont qu'à faire abstraction des liens hypertexte. Vous pouvez assurer la transparence et l'exhaustivité en notant dans votre rapport que les renseignements existent et en fournissant les liens hypertexte qui conviennent. De tels « renvois électroniques » peuvent fournir une mine de renseignements sans interrompre la continuité de votre récit sur le rendement de votre ministère.

2. *Mettre l'accent sur les résultats et non sur les extrants.*

Mettez l'accent sur les résultats stratégiques qui procurent un avantage direct aux Canadiens et aux Canadiennes et à la société canadienne et décrivez les rôles et les responsabilités de votre organisation en ce qui concerne l'obtention de ces résultats. Peu de résultats sont la responsabilité d'une organisation. Vous devez rendre compte de votre contribution à l'obtention de ces résultats et votre rapport devrait refléter le rendement lié à cette contribution. Les ministères devraient être en mesure de démontrer les liens logiques entre leurs ressources, activités et extrants et les résultats auxquels ils ont contribué.

En outre, en parlant des progrès accomplis en vue de l'atteinte des résultats, il faudrait faire état des attentes sur le plan du rendement et des effets prévus pour la période visée par le rapport.

Expliquer les progrès accomplis en vue de l'atteinte des résultats stratégiques

Il peut être difficile de se concentrer sur les résultats – surtout lorsqu'il faudra des années avant qu'une initiative ne porte fruit. Il arrive souvent qu'un ministère n'ait aucun contrôle sur les résultats finaux et que tout ce dont il peut faire état, ce sont des extrants ou des résultats intermédiaires. En pareils cas, il vaut mieux avouer franchement qu'il ne peut être fait état d'aucun résultat observable pour l'instant. Il convient peut-être aussi de faire rapport sur un extrant, un objectif ou un résultat intermédiaire s'il peut être clairement lié à un résultat final souhaité. Un rapport efficace permet au lecteur de suivre les liens. Vous êtes fortement encouragés à utiliser un modèle logique ou un diagramme illustrant une chaîne de résultats pour démontrer comment les activités, les programmes et les ressources contribuent à l'obtention des résultats.

3. Associer le rendement aux engagements antérieurs et expliquer toute modification apportée

Pour évaluer efficacement le rendement, le lecteur doit disposer de renseignements sur l'influence que le ministère cherche à exercer en bout de ligne (c.-à-d., les résultats stratégiques) et sur les progrès qu'il s'attendait à accomplir. En faisant état de leurs réalisations, les ministères devraient tenir compte des attentes, des engagements et des objectifs signalés dans leurs *Rapports sur les plans et les priorités* antérieurs. Établissez un lien entre les résultats qui devaient découler des priorités et des programmes du ministère et ceux qui ont été atteints dans la réalité. Vous démontrez ainsi l'efficacité des programmes et des politiques du ministère.

Dans certains cas, les effets prévus auront évolué à cause de nouvelles pressions, de facteurs externes ou de nouvelles responsabilités. En expliquant ces changements, le rapport sur le rendement devient plus facile à comprendre et plus crédible, le lecteur pouvant vouloir comparer le rapport avec des plans antérieurs pour déterminer si les résultats promis ont été atteints. Si ceux-ci sont difficiles à cerner, il se peut que le lecteur arrive à la conclusion qu'ils n'ont pas été atteints et que le rapport ne met l'accent que sur les réussites.

Mettre l'accent sur les leçons tirées

Les rapports sur le rendement visent, entre autres choses, à influencer sur les activités futures et à les mettre en valeur. Pour gérer efficacement, il faut toujours continuer d'apprendre. Il faut se servir des renseignements sur le rendement pour se rendre compte de ce qui a fonctionné et de ce qui n'a pas fonctionné, afin d'ajuster les plans et d'améliorer le rendement. Par conséquent, mettez en lumière les leçons tirées des activités de suivi du rendement. Donnez des exemples de la façon dont votre ministère a utilisé les renseignements sur le rendement pour influencer le processus décisionnel lié à vos principaux programmes et initiatives. De tels renseignements contribuent à accroître la confiance des lecteurs dans la capacité de votre ministère d'obtenir les résultats attendus. Par ailleurs, vous faites preuve de compétences en gestion lorsque vous expliquez les modifications que vous avez apportées et les mesures que vous avez prises à la lumière des leçons apprises.

4. Présenter le rendement dans un contexte.

Décrivez brièvement, mais de façon exhaustive, le contexte dans lequel le ministère s'efforce d'atteindre les résultats visés. Il peut s'agir d'un court aperçu de l'organisation (sa mission ou sa vision), d'une analyse de l'environnement mettant en évidence des statistiques ou des indicateurs sociaux pertinents et d'une référence aux résultats stratégiques et à leurs liens avec les priorités gouvernementales. Il faudrait aussi parler des liens horizontaux importants avec des partenaires clés. Un bon rapport doit également faire état des principaux risques associés à l'atteinte de résultats procurant des avantages aux Canadiens – ou d'un échec à cet égard – et les expliquer.

Indicateurs sociaux

Un ministère essaie souvent d'avoir une influence sur des résultats sociaux complexes qu'il ne contrôle pas directement. Ces résultats concernent cependant des domaines dans lesquels le gouvernement a un rôle considérable à jouer. Les résultats sociaux peuvent être décrits à l'aide d'indicateurs statistiques qui permettent aussi de situer le rendement des programmes gouvernementaux dans un contexte. Par exemple, des programmes touchant la santé peuvent être situés dans un contexte au moyen d'indicateurs sociaux mesurant l'état de santé général des Canadiens et des Canadiennes.

Le rendement du Canada est un rapport annuel sur le rendement de l'ensemble du gouvernement. Le rapport de 2001 (http://www.tbs-sct.gc.ca/report/govrev/01/cp-rc_f.html) déposé en décembre dernier contient des renseignements sur 19 indicateurs sociaux qui ont été regroupés sous quatre grands thèmes :

- les avenues de développement économique et l'innovation au Canada;
- la santé des Canadiens et des Canadiennes;
- l'environnement au Canada;
- la vigueur des collectivités canadiennes.

Dans la mesure du possible, veuillez situer les résultats stratégiques de votre ministère en vous servant des thèmes et des indicateurs sociaux qui figurent dans le rapport de cette année.¹

¹ Veuillez communiquer avec Tim Wilson, Gestion des résultats et rapports, SCT, pour vous assurer que le rapport ministériel sur le rendement situe correctement les résultats stratégiques du ministère en fonction du rapport *Le rendement du Canada 2002*. Vous pouvez joindre Tim à l'adresse électronique suivante : wilson.tim@tbs-sct.gc.ca.

Priorités du gouvernement

Il se peut que la contribution de votre ministère à la réalisation des priorités du gouvernement soit évidente au sein de l'administration fédérale, mais pas nécessairement pour les personnes de l'extérieur. Le rapport devrait établir un lien clair avec les priorités déclarées du gouvernement (telles que celles qui sont énoncées dans le discours du Trône), afin que le lecteur puisse comprendre l'importance des résultats du ministère. Il n'est toutefois pas nécessaire de lier le rendement du ministère à chacun des engagements et des priorités du gouvernement. Il convient plutôt d'indiquer clairement comment les résultats contribuent à la réalisation des priorités plus vastes du gouvernement.

Résultats horizontaux

Les organisations doivent de plus en plus collaborer avec d'autres pour obtenir des résultats. On appelle résultats horizontaux les résultats qu'on cherche à obtenir au moyen d'initiatives, de politiques et de programmes gouvernementaux auxquels participent plus d'un gouvernement, ministère ou partenaire qui s'efforcent d'atteindre des objectifs communs.

Les parlementaires, les comités permanents et les Canadiens et Canadiennes demandent des renseignements sur le rendement pour des dossiers qui transcendent les frontières ministérielles. Votre rapport ministériel sur le rendement devrait refléter la contribution de vos partenaires à l'atteinte de vos objectifs stratégiques. Il n'est pas nécessaire de parler en détails des partenariats, mais il faut indiquer quels principaux ministères et organismes, autres paliers de gouvernement, organisations des secteurs privé et bénévole et intervenants contribuent à faire en sorte que vos résultats stratégiques deviennent réalité.²

Gérer les risques

Travailler au gouvernement signifie qu'on a des choix à faire et cela nécessite l'évaluation et la gestion des risques.

Décrire certains des risques internes et externes auxquels vous êtes exposés aide à démontrer que votre organisation est consciente des principaux risques qu'elle prend et qu'elle a des stratégies pour les gérer. Votre rapport sur le rendement devrait faire état de certains des principaux risques auxquels vous vous exposez en répondant aux attentes sur le plan du rendement. Il peut être question des risques liés à votre capacité actuelle de répondre à ces attentes. Parler des risques et de leurs répercussions sur les résultats contribue à la présentation d'un rapport plus équilibré.

² De plus amples renseignements sur les résultats horizontaux se trouvent à l'adresse suivante : http://www.tbs-sct.gc.ca/rma/eppi-ibdrp/coll_res/coll_res_f.htm. Nous vous encourageons à fournir des renseignements sur d'autres initiatives horizontales non mentionnées dans le texte principal du rapport en vous servant du gabarit qui se trouve à l'adresse suivante : http://www.tbs-sct.gc.ca/rma/eppi-ibdrp/coll_res/sum_f.asp.

Cela permet aux lecteurs de mieux comprendre les défis que doit relever l'organisation et pourquoi les choses ne se sont peut-être pas déroulées exactement comme prévu. Parler franchement des risques et des défis favorise l'élaboration d'attentes plus réalistes tout en favorisant un climat propice à l'innovation. Votre rapport vous donne l'occasion d'expliquer et de démontrer comment les risques peuvent avoir affecté le rendement de l'organisation et comment ils ont été gérés.

5. Liez vos ressources à vos résultats.

Au niveau le plus fondamental, la responsabilisation consiste à expliquer ce qu'un ministère a accompli avec les ressources qui lui ont été confiées. Faites valoir le rendement du ministère en reliant les résultats aux ressources utilisées. Votre RMR devrait fournir suffisamment de détails pour que les lecteurs comprennent les liens logiques entre ce qui a été accompli et les ressources disponibles ayant contribué à l'atteinte des résultats stratégiques. Vous devriez inclure des renseignements sur les ressources humaines et financières, sur les immobilisations et sur d'autres types de ressources, s'il y a lieu. Toutefois, ne vous contentez pas simplement de présenter des chiffres. Montrez plutôt que les ressources ont été utilisées (ou non) de façon efficace et efficiente et que le volume des ressources utilisées est proportionnel aux priorités auxquelles il a été donné suite et aux résultats obtenus.

Pour de nombreux ministères, la présentation de tels renseignements posera un réel problème, étant donné que les structures financières ne sont pas encore alignées sur les «résultats stratégiques». Les ministères devraient toutefois déployer des efforts en ce sens. Nous demandons aux organisations d'indiquer les dépenses totales par résultat stratégique. Le total pour tous les résultats stratégiques devrait correspondre au total des dépenses prévues.

Naturellement, on s'attend, à bon droit, à ce que les données fournies dans les tableaux financiers présentés à l'annexe de votre rapport soient plus précises. http://www.tbs-sct.gc.ca/rma/dpr/01-02/Guidance/financial/financial_f.asp.

Ces tableaux font état des crédits qui ont été accordés au ministère et de leur utilisation. Ils sont plus faciles à préparer parce que leur structure est la même que celle qui a été approuvée pour votre système de rapports financiers. Comme l'indiquent les lignes directrices concernant le RPP de 2002-2003, si vos résultats stratégiques ne correspondent pas aux modes de financement de votre ministère, indiquez quelles sont les relations sur le plan des ressources à l'aide d'un tableau de concordance. Un exemple figure dans le quatrième tableau financier.

Il est tout à fait raisonnable que des changements soient apportés à vos plans et niveaux de ressources. C'est un signe que la direction peut s'adapter aux conditions changeantes et qu'elle parvient à le faire. Par conséquent, ces changements devraient être signalés et expliqués au lieu d'être mis de côté ou dissimulés. Lorsque des changements ont été apportés à l'affectation des ressources au cours d'une période de planification, expliquez la raison du changement et le montant en cause.

6. Expliquer pourquoi le public peut faire confiance à la méthodologie et aux données utilisées pour prouver le bien-fondé du rendement.

Crédibilité

Dans un bon rapport sur le rendement, on réussit à parler aux Canadiens et aux Canadiennes d'exercice du jugement et d'incertitudes. On ne se contente pas de faire état de ce qui est absolument sûr et mesurable avec précision et on évite de parler de certitudes qu'on ne peut assumer. On reconnaît plutôt que certains renseignements seront moins fiables que d'autres. Un bon rapport explique aux Canadiens et aux Canadiennes pourquoi ses rédacteurs sont convaincus que les renseignements qu'il contient sont fiables. Toute restriction ou tout risque importants pouvant avoir une influence raisonnable sur les jugements portés par les Canadiens et les Canadiennes devraient être mentionnés.

Utilisez des données factuelles, qui peuvent être vérifiées de façon indépendante, pour appuyer vos déclarations relatives au rendement. Il n'est pas nécessaire toutefois de fournir exclusivement des renseignements qui peuvent être confirmés avec une certitude absolue. Votre rapport ne devrait pas non plus être un simple recueil de données statistiques. Démontrez plutôt pourquoi vous jugez que les renseignements présentés sont fiables et faites état des secteurs où les conclusions découlent de déductions plutôt que d'informations probantes explicites. Le rapport devrait permettre au lecteur de prendre des décisions éclairées au sujet de la fiabilité des renseignements sur le rendement. Cela comprend donner des conseils sur la façon d'interpréter les renseignements sur le rendement figurant dans les tableaux et les graphiques. Des renseignements provenant d'évaluations peuvent aussi être très utiles. Une utilisation efficace de ces méthodes pour rendre compte du rendement et une présentation de données positives et négatives sur le rendement rendront votre rapport plus crédible.

Attribution

Abordez la question de l'attribution dans votre rapport, de sorte que le lecteur soit convaincu que les résultats déclarés découlent vraiment des mesures prises par votre ministère. Il y a différentes façons de s'y prendre. Dans la plupart des cas, vous pouvez persuader le lecteur en fournissant une explication convaincante du lien entre les mesures ou les politiques du ministère et les résultats intermédiaires ou finaux atteints. Il se peut, à l'occasion, qu'il faille utiliser les conclusions d'évaluations pour démontrer la mesure dans laquelle les actions du ministère ont présidé à l'obtention des résultats. En pareils cas, présentez des renseignements sommaires dans le rapport et renvoyez le lecteur, au moyen de liens hypertexte, aux principales sources d'information et évaluations pour des renseignements plus détaillés. Il arrive parfois que le lien causal soit implicite. Le cas échéant, il serait prudent d'avouer franchement qu'il est difficile d'établir un lien direct entre les mesures prises par le ministère et les résultats obtenus.

Données comparatives

Utilisez des données comparatives pour aider le lecteur à mieux comprendre les renseignements sur le ministère et lui permettre d'effectuer une évaluation réaliste du rendement de ce dernier. En comparant le rendement actuel à celui de périodes antérieures ou d'organisations semblables, vous offrez des points de référence qui aident le lecteur à comprendre l'importance des résultats atteints. Pour assurer la validité des comparaisons, veillez à ce que les renseignements soient précis et bien présentés. Expliquez les différences entre les organisations et les périodes visées ainsi que les limites de la comparaison.

Rapports sur les autres thèmes gouvernementaux et questions de gestion

Les parlementaires veulent des renseignements sur les thèmes touchant l'ensemble du gouvernement et sur les principales initiatives de gestion qui permettent d'obtenir des résultats pour les Canadiens et les Canadiennes. Ces questions comprennent celles qui figurent ci-dessous. Si ces questions s'avèrent pertinentes pour l'exposé du rendement de votre ministère, parlez-en dans le corps de votre rapport et expliquez comment elles ont contribué au rendement du ministère.

Le gouvernement du Canada a pris un engagement en matière de **développement durable**. Tous les ministères et organismes devraient faire état de cette notion dans leur rapport sur le rendement. Les 25 ministères et organismes qui sont officiellement tenus de faire rapport de leurs stratégies de développement durable devraient, eux, aborder cette question dans le corps de leur rapport sur le rendement. Un gabarit est également fourni pour faciliter la présentation de rapports détaillés en fonction des engagements (voir http://www.tbs-sct.gc.ca/rma/dpr/01-02/Guidance/templates/sustainable-durable_f.asp).

Le **développement durable dans les opérations gouvernementales** désigne la coordination des efforts déployés par le gouvernement fédéral pour rendre ses propres opérations plus écologiques et la reddition de comptes à cet égard. Pour qu'il soit possible de rendre des comptes pour l'ensemble du gouvernement, il faut absolument que les ministères rendent des comptes de la même manière à propos de questions communes. On s'est entendu sur des lignes directrices concernant un ensemble d'indicateurs communs à la suite d'un atelier organisé par le Comité interministériel de la mesure de la performance des opérations durables du gouvernement en juin 2001. Les ministères doivent suivre ces lignes directrices lorsqu'ils rendent compte des progrès accomplis relativement à leur stratégie respective de développement durable dans leur opérations. Ces lignes directrices se trouvent aux adresses suivantes : <http://www.greeninggovernment.gc.ca> et <http://www.ecogouvernement.gc.ca>.

Dans l'**Entente-cadre pour l'union sociale** (ECUS), les gouvernements se sont engagés à collaborer davantage entre eux et avec les Canadiens et les Canadiennes pour améliorer les systèmes de santé et de services sociaux (voir http://socialunion.gc.ca/menu_f.html). L'entente oblige les gouvernements fédéral, provinciaux et territoriaux à accroître leur transparence et à rendre davantage de comptes aux Canadiens et aux Canadiennes. Dans le cadre de l'entente, les gouvernements se sont engagés, entre autres choses, à atteindre et mesurer les résultats et à en faire état publiquement, à faire participer les Canadiens et les Canadiennes à l'élaboration des priorités sociales et à examiner les résultats obtenus, et à établir des cadres de responsabilisation conjoints pour les initiatives pancanadiennes soutenues par des transferts aux provinces et aux territoires. Les principes énoncés dans l'ECUS et les clauses relatives à la responsabilisation qui y figurent sont conformes à la stratégie fédérale de gestion axée sur les résultats.

Lorsque vous faites rapport des résultats, examinez dans quelle mesure ils sont conformes à l'esprit et à la lettre de l'Entente-cadre pour l'union sociale. Si votre ministère participe au projet pilote relatif à l'ECUS (voir http://www.tbs-sct.gc.ca/rma/account/SUFA_Template.htm) (vérifiez l'adresse), il se peut que vous souhaitiez faire état des réalisations de votre ministère à cet égard et inclure un hyperlien avec la base de données Responsabilisation de l'ECUS http://www.tbs-sct.gc.ca/rma/account/sufa_f.asp.

Le Gouvernement en direct et l'Initiative d'amélioration des services sont des initiatives clés visant à transformer les services et à améliorer la satisfaction de la clientèle. Les rapports sur ces initiatives présentés par les ministères contribuent à créer un point de repère pour la responsabilisation gouvernementale et jouent un rôle de premier plan dans l'instauration d'une culture de gestion axée sur les résultats dans tout le gouvernement.

Dans *Des résultats pour les Canadiens et les Canadiennes*, le gouvernement s'est engagé à améliorer de façon mesurable la satisfaction des clients. L'**Initiative d'amélioration des services** permet aux ministères et organismes de donner suite à cet engagement. Les ministères ont amélioré la qualité de leurs services et continuent de le faire. La mesure du rendement et l'établissement de rapports ont été intégrés dès le départ à l'Initiative d'amélioration des services. Grâce à l'Initiative, le gouvernement vise à améliorer le service du point de vue du citoyen; l'objectif principal est d'améliorer vraiment la satisfaction de la clientèle en haussant la qualité des services. Les ministères sont tenus d'atteindre, d'ici l'an 2005, l'objectif minimal d'accroissement de la satisfaction des clients établi à 10 %, en menant des activités importantes de prestation de services directs aux clients. Le *Rapport ministériel sur le rendement* devrait servir à faire état du rendement atteint en fonction de cet objectif.

L'initiative **Gouvernement en direct** est un autre élément essentiel du programme de gestion axée sur les citoyens mis de l'avant dans *Des résultats pour les Canadiens et les Canadiennes*. Dans le discours du Trône de 1999, le gouvernement du Canada s'est engagé à offrir aux Canadiens et aux Canadiennes, d'ici 2005, un accès en ligne à toute son information et à tous ses services. Le *Rapport ministériel sur le rendement* peut être utilisé pour mettre en lumière certaines des principales réalisations des ministères et organismes au chapitre de l'initiative Gouvernement en direct et des difficultés qu'elle leur cause et pour fournir des liens hypertexte vers les services et le rapport public sur le Gouvernement en direct.

La modernisation de la fonction de contrôleur est une réforme de la gestion axée sur une saine gestion des ressources et l'efficacité du processus décisionnel. Elle se situe au cœur même du cadre de gestion du gouvernement du Canada énoncé dans le document *Des résultats pour les Canadiens et les Canadiennes*. Elle a pour but de fournir aux gestionnaires des informations financières et non financières intégrées, une méthode pertinente de gestion des risques, des systèmes de contrôle adéquats ainsi que des valeurs et principes éthiques communs. Elle requiert que les gestionnaires travaillent en collaboration avec les spécialistes fonctionnels à l'élaboration des plans et priorités et à l'atteinte des buts et résultats souhaités. Elle aspire à un travail plus

judicieux pour obtenir de meilleurs résultats : décisions mieux informées, meilleures politiques publiques et prestation améliorée des services.

Chaque ministère et organisme peut intégrer la fonction de contrôleur moderne en tant qu'élément clé de son programme d'amélioration de la gestion, tout en disposant d'une marge de manœuvre quant au calendrier d'exécution et à la démarche utilisée. Si votre organisation était engagée dans cette initiative pour la période visée par votre rapport, ce dernier devrait mettre en lumière les actions prises pour favoriser la mise en place de la fonction de contrôleur moderne. Ces actions peuvent inclure l'identification des faiblesses de votre organisation à ce chapitre et les correctifs mis de l'avant pour la doter de pratiques adaptées à ses besoins et aux circonstances, ainsi qu'à l'atteinte ses résultats stratégiques.

Les parlementaires s'intéressent à la **gestion des ressources humaines**. Ils reconnaissent qu'une main-d'œuvre durable et efficace est nécessaire pour fournir aux Canadiens et aux Canadiennes les services qu'ils méritent. Votre rapport devrait montrer comment la gestion des ressources humaines de votre ministère a contribué à l'atteinte des résultats organisationnels. Vous pouvez mettre l'accent sur les défis que représente le maintien de la capacité dans le domaine des ressources humaines, sur tout résultat lié aux initiatives de gestion des ressources humaines de votre ministère et sur la mesure dans laquelle ce dernier a donné suite aux engagements qu'il a pris à cet égard.

Les subventions et contributions constituent un moyen de mettre à contribution les points forts des collectivités et des organisations en vue de l'atteinte de résultats particuliers. Faites état dans le corps de votre rapport, s'il y a lieu, des subventions et contributions et de leur gestion judicieuse en vue de l'atteinte des résultats attendus ou obtenus.

La [Politique sur les paiements de transfert](#) exige que, pour chaque programme de paiements de transfert comportant des paiements supérieurs à cinq millions de dollars, le RPP du ministère ou de l'organisme comprenne des éléments descriptifs supplémentaires (objectifs, résultats et effets attendus, et jalons) et que le RMR fasse état des résultats obtenus ou des progrès accomplis par rapport aux engagements pris et aux résultats particuliers prévus dans le RPP. Vous pouvez utiliser le gabarit proposé (http://www.tbs-sct.gc.ca/rma/dpr/01-02/Guidance/financial/table07_f.asp) pour compléter les renseignements fournis dans le corps de votre rapport.

Dans le cas des ministères et des organismes qui gèrent un grand nombre d'ententes liées à la **diversification des modes de prestation des services** (DMPS) ou de **fondations** auxquelles le gouvernement accorde un financement à long terme, un court résumé de ces arrangements devrait être fourni dans la section Groupement des rapports de leur RMR. Ce résumé devrait contenir les noms des fondations ou les noms associés aux arrangements de DMPS ainsi que des liens URL avec des renseignements, rapports et importants arrangements connexes comme les conditions applicables.

Même si les fondations et beaucoup des arrangements de DMPS prévoient un fonctionnement autonome en tant qu'entités indépendantes, les résultats obtenus grâce à des fonds fédéraux peuvent grandement contribuer à l'atteinte des résultats stratégiques d'un ministère ou d'un organisme, ou avoir d'importantes répercussions à cet égard. La nouvelle [Politique sur les différents modes de prestation de services](#) exige qu'un ministère ou organisme fasse état dans son RPP d'une initiative de DMPS qui contribue grandement à la réalisation de son mandat et que son RMR reflète la contribution de cette initiative à la réalisation du mandat et à l'obtention de résultats dans le domaine de la prestation des services. Comme les fondations peuvent recevoir dès le début des fonds qui seront utilisés sur un certain nombre d'années, les ministères ne devraient pas seulement indiquer quand les fonds ont été accordés, mais devraient aussi parler de leur utilisation prévue et effective par les fondations et des résultats atteints.

Vous voudrez peut-être compléter les gabarits portant sur les sujets suivants qui se trouvent sur notre site Web. Les ministères doivent remplir les gabarits qui les concernent. http://www.tbs-sct.gc.ca/rma/dpr/01-02/Guidance/templates/templates-modeles_f.asp

- [diversification des modes de prestation de services](#)
- [Gestion du matériel](#)
- [Achats et marchés](#)
- [Initiatives de réglementation](#)
- [Initiative d'amélioration des services](#)
- [Entente-cadre pour l'union sociale \(ECUS\)](#)
- [Stratégies de développement durable](#)
- [Résultats horizontaux](#)
- [Réservoirs de stockages](#)
- [Politiques spéciales sur les voyages](#)

Présentation et caractéristiques essentielles

Les principes exposés dans le présent document devraient vous permettre de dresser un rapport cohérent et équilibré qui brosse un tableau fidèle du rendement de votre ministère. Le rapport peut être structuré de la façon qui convient le mieux pour faire état de votre rendement.

Néanmoins, une certaine uniformité s'impose. Les ministères devraient utiliser trois sections générales – message du ministre, contexte et rendement – et des annexes. La section concernant le rendement devrait être alignée sur les résultats stratégiques que le ministère cherche à atteindre pour les Canadiens et les Canadiennes.

Votre agent financier supérieur a reçu d'autres directives sur certaines des exigences techniques concernant les annexes au Rapport ministériel sur le rendement, notamment les tableaux financiers et les gabarits spéciaux. Ces directives se trouvent sur le site Web dont l'adresse est indiquée ci-dessous.

Étant donné la normalisation des sites Internet du gouvernement du Canada, les ministères sont priés de fournir de simples versions HTML de leurs documents. Nous nous rendons compte que coordonner la production parallèle de versions papier et électroniques des documents présentera des difficultés. Le SCT s'occupera du formatage final des versions HTML et fournira de l'aide.

Nous avons inclus des conseils sur les bonnes façons de procéder dans les directives détaillées de cette année afin de réduire au minimum les différences entre les versions papier et HTML et de faire en sorte que les RMR les plus utiles soient disponibles en version imprimée et sur Internet. **Le SCT a l'intention de produire également des versions PDF en se servant des documents originaux utilisés pour les versions papier.**

Pour de plus amples renseignements, notamment sur les exigences et les délais de présentation, les principales personnes-ressources, les analystes du Secrétariat affectés aux ministères, les normes d'édition électronique, les gabarits spéciaux, les formulaires et un lexique des principaux termes, veuillez sélectionner l'information du site web des [Lignes directrices](#) à partir de la barre de navigation latérale.