

# **Évaluation des rapports ministériels sur le rendement en 2001**

## **- Rapport sommaire -**

**Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada  
Division de la gestion axée sur les résultats  
Direction de la fonction de contrôleur  
22-04-2002**

### **Objectif du rapport :**

L'examen et l'analyse des 84 rapports ministériels sur le rendement (RMR) pour l'EF 2000-2001 visait plusieurs objectifs, à savoir :

- évaluer l'efficacité de la nouvelle orientation;
- générer un rapport sommaire quant au statut des RMR en ce qui a trait à chacun des principes; et
- repérer les pratiques exemplaires permettant d'assurer le soutien à l'amélioration globale des rapports ministériels sur le rendement.

Les rapports doivent être lus et cotés selon les six principes énoncés dans le *Guide concernant les rapports sur le rendement 2001* du SCT. L'évaluation a été faite selon une liste de critères, en conformité avec les six principes et leurs sous-éléments, à l'aide d'un système de cotation allant de 1 (signifiant *aucune preuve* ou *introuvable*) à 4 (signifiant *excellent*). L'évaluation a été faite par une tierce partie indépendante sous contrat avec le SCT.

### **Examen des RMR – focalisation sur l'apprentissage :**

L'examen et l'analyse des rapports ministériels sur le rendement sont effectués avant tout à des fins d'apprentissage et repérage des pratiques exemplaires, plutôt qu'à des fins de vérification ou de reconnaissance. Par conséquent, on n'a pas entrepris une cotation ou classification globale des RMR. L'objectif global de l'examen vise à assurer un soutien à l'amélioration collective des RMR. Le présent rapport se concentre sur les principes individuels et leurs sous-éléments respectifs et procure une rétroaction pratique dans ces domaines.

Il faut mentionner que l'orientation en vue de la préparation des RMR a fait l'objet d'une importante révision l'année dernière et qu'elle a été diffusée à une étape très avancée du cycle de préparation des RMR. Bien qu'un grand nombre de concepts et d'exigences quant à l'amélioration des RMR soit demeuré inchangé, la nouvelle orientation et sa mise en vigueur tardive ont rendu difficile, dans certaines organisations, la pleine intégration de nombreux principes dans les RMR de cette année.

### **Constatations :**

D'une manière générale, on a constaté l'existence de pratiques exemplaires en rapport avec la plupart des principes s'appliquant aux RMR. Cependant, on a pressé les ministères et organismes d'intégrer pleinement les six principes s'appliquant aux RMR dans leurs rapports. Aucun des rapports ne peut être cité comme modèle ou bonne pratique de caractère global; chaque ministère doit encore améliorer l'un ou l'autre aspect de son rapport sur le rendement.

### **Points forts des RMR :**

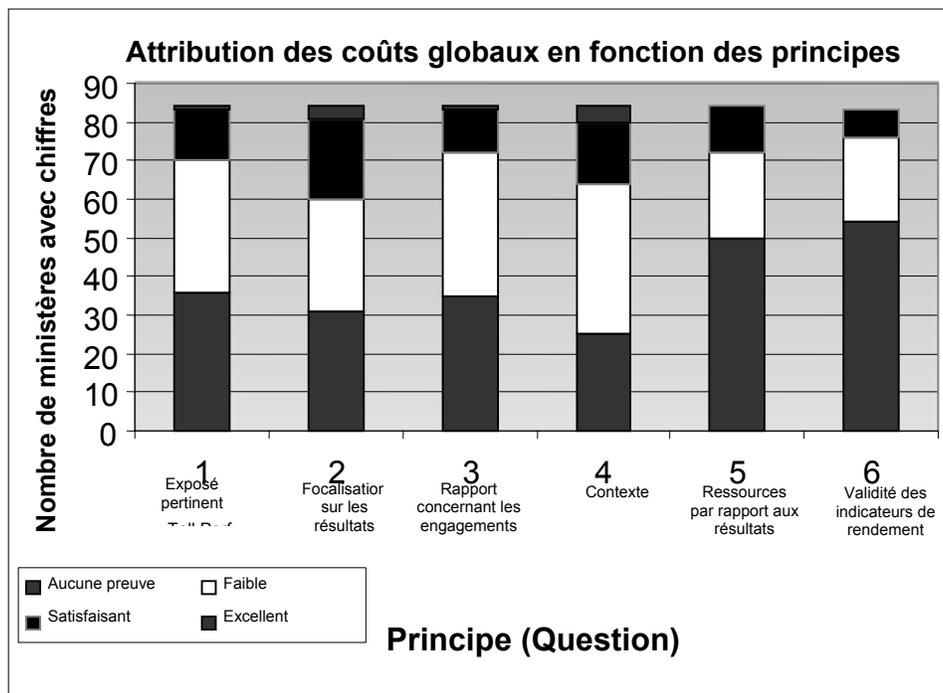
- La plupart des ministères ont adopté le concept de « résultat stratégique » comme élément important de leur RMR, même si l'application de ce concept se soit révélée inégale.
- La focalisation sur les résultats, et non sur les extrants, a reçu les cotes les plus élevées parmi les ministères et organismes (24 sur les 84 entités ont obtenu des cotes satisfaisantes ou plus élevées quant à leur focalisation sur les résultats). Cependant, cette constatation est contrebalancée par une autre constatation selon laquelle 31 organisations n'ont pas du tout focalisé les résultats.
- Les RMR étaient généralement plus brefs et mieux adaptés au lecteur que par les années

passées.

### Défis sur le plan des RMR :

Parmi les domaines qui présentaient le plus de défis aux ministères et organisations figuraient :

- l'établissement des coûts par rapport aux résultats (liens entre les ressources et les résultats);
- le renforcement du contexte;
- l'établissement d'une relation logique entre les activités et les résultats stratégiques; et
- les résultats clairs et concrets et les résultats prévus, par rapport aux engagements énoncés dans les RMR antérieurs.



### Constatations générales :

Ci-après figure un bref sommaire des constatations thématiques qui s'appliquent à tous les ministères et organismes. Les constatations relatives à chacun des six principes des rapports publics sur le rendement que l'on retrouve dans l'orientation en matière de RMR ont également été incluses dans une annexe.

**(1) Défi commun :** l'analyse des constatations découlant de l'examen ne fait ressortir aucune caractéristique spécifique aux ministères en ce qui a trait à des problèmes ou points forts particuliers dans les rapports sur le rendement. Par exemple, les ministères à vocation économique ne mesurent pas les résultats de meilleure façon que les ministères à vocation sociale; les grands ministères ne font pas de meilleurs rapports sur le rendement que les ministères plus petits; les ministères à mandat unique ne fournissent pas une information plus focalisée sur le rendement que les ministères à activités multiples.

Ce qui est clairement ressorti ce sont les dimensions et les questions critiques en matière de rendement, qui diffèrent d'une organisation à l'autre, compte tenu de la vocation de chaque organisation. **L'accent mis sur les rapports ministériels sur le rendement devrait varier en conséquence.** Par exemple, les rapports sur la satisfaction du client varient selon le ministère, aussi bien en raison des différences qui caractérisent les clients que des différences quant au concept de satisfaction. De même, les notions et implications en matière de risque et de gestion du risque, énoncées dans la section consacrée au contexte, ont une signification très différente selon le ministère.

Un bon rapport sur le rendement reflétera le caractère unique d'une organisation et placera différents accents sur différents aspects du rendement en fonction de chaque organisation. Il doit passer en revue les indicateurs et les paramètres selon lesquels l'organisation se juge elle-même et selon lesquels elle sera jugée par les autres, notamment les parlementaires et le public en général.

**(2) Établissement de liens logiques :** établir des liens logiques et plausibles entre ce qu'une organisation tente d'accomplir et les résultats auxquels elle contribue. Plusieurs ministères ont réussi à aborder efficacement ce sujet au moyen d'un exposé ou d'un diagramme montrant clairement le lien entre leurs activités et les résultats. Un enchaînement logique ne serait pas suffisant à lui tout seul. Il doit s'accompagner d'indicateurs de rendement afin d'illustrer l'impact. Un exposé plus complet peut être nécessaire pour expliquer la logique selon laquelle un programme bien déterminé ou un ensemble de programmes se rattache à des résultats stratégiques et les raisons pour lesquelles on pense que les paramètres connexes constituent des indicateurs de rendement utiles.

**(3) Mise sur pied de l'information sur le rendement :** d'après le contenu des RMR de 2001, il semblerait que de nombreuses organisations devraient songer à définir des indicateurs de rendement concrets et à mettre en place des systèmes de collecte et d'analyse des données réelles sur le rendement. Les indicateurs ne doivent pas être nécessairement quantitatifs, mais ils devraient permettre la collecte et la comparaison de l'information nécessaire d'une année à l'autre. Les indicateurs choisis doivent demeurer stables sur une période de temps, de sorte que l'information correspondante puisse être collectée et tabulée sous forme de série chronologique significative.

Des efforts devraient également être consacrés à l'élaboration d'indicateurs appropriés pour les résultats plus généralisés au niveau de la société. Lorsque les indicateurs du rendement reliés à des résultats stratégiques ne peuvent être définis ni mesurés, les ministères devraient considérer la possibilité d'établir des rapports sur les réalisations significatives, comme résultats immédiats, à condition que leur contribution par rapport aux engagements soit clairement démontrée.

**(4) Liens entre les ressources et les résultats :** quelques organisations ont fourni des chiffres au sujet des ressources financières consacrées aux résultats. Certaines ont même envisagé des partenariats en rapport avec des résultats spécifiques. Cependant, très peu d'entre elles ont inclus les ETP, les immobilisations ou toute autre parmi les ressources mentionnées. La raison généralement invoquée par les ministères n'ayant pas fourni l'information sur les ressources consacrées aux résultats avait trait au fait que leurs systèmes financiers ne saisissent ou ne fournissent pas l'information de cette façon. Cependant, les ressources étant

affectées à des programmes reliés à des résultats stratégiques spécifiques, cela devrait au moins constituer la base d'un lien théorique entre les ressources et ces résultats.

Dans l'exposé consacré aux variations entre les chiffres prévus et les chiffres réels, certains ministères ont fait figurer des notes au bas des tableaux financiers pour expliquer les différences significatives. Mais la plupart n'ont même pas procédé de cette façon. Pourtant, le Guide est très clair à ce sujet. On s'attendait à un exposé et non à un simple tableau. L'idée consistait à expliquer le rapport entre les ressources utilisées (de tous les genres et non seulement les crédits budgétaires et les ETP) et les résultats et extrants accomplis.

L'une des objections parfois soulevée invoque le fait que les rapports financiers en regard des résultats ne sont pas toujours appropriés, surtout lorsque certaines ressources contribuent à la réalisation de plusieurs résultats. Dans ce cas, il est probable que les résultats soient définis à un niveau très bas et qu'il s'agisse de résultats immédiats ou provisoires plutôt que de résultats stratégiques.

**(5) Rapport sur les résultats :** les concepts de *résultat* et de *résultat stratégique* doivent être clairement différenciés par les ministères. Alors que les résultats stratégiques sont de nature très générale, comme la croissance économique (par la recherche) ou une société en harmonie (grâce aux tribunaux), des travaux devraient être entrepris afin de focaliser des conceptions plus restreintes des résultats et d'expliquer comment ces derniers, à leur tour, contribuent à la réalisation de résultats stratégiques plus larges.

Par exemple, un tribunal qui réglemente la concurrence ou le commerce devrait viser des résultats stratégiques qui contribuent à l'établissement de relations commerciales harmonieuses ou compétitives plutôt qu'au bien-être général de la société. La recherche dans le secteur agricole pourrait contribuer à la croissance économique dans le secteur agricole et agro-alimentaire, ou même dans une partie déterminée de ce secteur, plutôt qu'à la croissance économique dans l'ensemble du Canada. De même, les résultats stratégiques des ministères axés sur la gouvernance, tels que le BCP, devraient être reliés à des avantages plus larges en faveur du public, qui découlent de l'activité de ces ministères, comme l'allègement du fardeau réglementaire et administratif supporté par le public.

Alors que dans tous les cas le lien entre les résultats stratégiques plus focalisés (croissance du secteur agricole) et les résultats plus généraux (croissance économique) doit être établi, la mesure du rendement et les rapports sur le rendement doivent se dérouler à un niveau plus restreint.

L'examen de l'orientation en matière de RMR permet aussi d'entrevoir qu'une certaine phraséologie ait pu causer de la confusion sur la façon de définir un résultat stratégique. Le *Guide* demande aux ministères d'énoncer les résultats stratégiques qui sont des biens publics et qu'une organisation peut *fournir* directement. Cependant, la focalisation à long terme et horizontale pourrait presque empêcher les organisations de *fournir* un résultat stratégique par elles-mêmes. C'est pourquoi le guide est mis à jour pour refléter le caractère commun ou *contributif* des résultats stratégiques. Les ministères sont encouragés à utiliser le lexique relatif aux rapports sur le rendement, élaboré l'année dernière et inclus dans l'orientation en matière de RMR, afin de mettre au point leurs propres résultats stratégiques.

**(6) Renforcement du contexte :** l'évaluation des RMR a permis de constater que, dans

l'ensemble, la section consacrée au contexte stratégique de la plupart des RMR ne permettait pas au lecteur de bien comprendre l'environnement où évoluait l'organisation pendant la période de planification. Le rendement d'une organisation ne pouvant être expliqué sans référence à cet environnement, un bon rapport sur le rendement doit inclure une section appropriée consacrée au contexte. Une bonne section consacrée au contexte devrait comprendre un bref aperçu de l'organisation (c.-à-d. la mission ou la vision), un exposé environnemental mettant en exergue les statistiques/les indicateurs sociaux pertinents, des références aux résultats stratégiques et à la façon dont ils sont reliés aux priorités du gouvernement, les principaux liens horizontaux avec les intervenants clés, ainsi que les principaux risques reliés à la prestation, ou non-prestation, des résultats aux Canadiens.

Les ministères sont encouragés à utiliser les sources appropriées, de caractère qualitatif et quantitatif, pour élaborer un contexte stratégique instructif. Le recours aux sources statistiques au niveau de la société permet d'établir un contexte où viendra se situer le rendement des programmes du gouvernement. Par exemple, les programmes intéressant la santé peuvent être placés dans le contexte des indicateurs sociaux pour mesurer l'état de santé général des Canadiens.

L'un des moyens pour les ministères d'établir ce contexte consiste à relier leur rendement au rapport sur le rendement général du gouvernement, *Le rendement du Canada 2001* ([http://www.tbs-sct.gc.ca/rma/eppi-ibdrp/est-bd/res/mfr\\_e.htm](http://www.tbs-sct.gc.ca/rma/eppi-ibdrp/est-bd/res/mfr_e.htm)). Ce rapport fournit de l'information sur un ensemble de 19 indicateurs sociaux, regroupés autour de quatre grands thèmes, à savoir :

- possibilités sur le plan économique et innovation au Canada;
- la santé des Canadiens;
- le contexte canadien; et
- la force des collectivités au Canada.

Les résultats atteints par chaque ministère à l'égard de ses résultats stratégiques devraient, dans la mesure du possible, être situés et alignés par rapport aux résultats et aux indicateurs sociaux figurant dans le rapport sur le rendement à l'échelle du gouvernement.

## **Annexe 1 :**

### **Constatations en fonction de chaque principe :**

#### **Principe 1 – Préparation d'un exposé cohérent sur le rendement :**

L'élément principal pour ce qui est de la préparation d'un rapport cohérent sur le rendement réside dans l'élaboration d'un exposé cohérent et équilibré sur le rendement. Un bon exposé sur le rendement aborde les lacunes ainsi que les succès. De plus, il permet au lecteur de trouver, au besoin, une information plus détaillée grâce aux liens électroniques, aux rapports ou aux annexes.

#### **Leçons apprises :**

D'une manière générale, les RMR en 2000-2001 ne contenaient pas un exposé sur le rendement cohérent et relié de façon logique. Dans de nombreux cas, l'examen a révélé que l'on utilisait dans les rapports la terminologie propre à la gestion axée sur les résultats et aux rapports sur le rendement sans appliquer le paradigme du rendement. En particulier, quelques ministères seulement ont abordé la question des lacunes en indiquant les mesures correctives à prendre.

#### **Pratique exemplaire :**

Agence de développement économique du Canada pour les régions du Québec

#### **Pourquoi? :**

Le rapport met l'accent sur les résultats, tout en reconnaissant les lacunes, et révèle une sérieuse tentative au plan de la mesure du rendement.

**Principe 2 (focalisation sur les résultats stratégiques) :** la distinction entre les *résultats* et les *extrants* (voir le lexique) est à la base de la gestion axée sur les résultats.<sup>1</sup>

#### **Leçons apprises**

Quelques rapports seulement ont vraiment défini et focalisé les **véritables** résultats stratégiques. Même si la plupart des RMR définissent un ou plusieurs résultats stratégiques (parfois désignés secteurs d'activité, objectifs, etc.), nombre parmi eux pourraient être classés comme *extrants*, étant donné qu'ils ont été produits directement par le ministère et qu'ils focalisaient des activités sous le contrôle direct de l'organisation. Cette définition et cette utilisation peu cohérentes des résultats stratégiques peuvent, dans une large mesure, être attribuées au fait que le concept de résultats stratégiques n'a été introduit que l'année dernière et qu'il faudra attendre un certain temps avant que les ministères ne le comprennent.

L'exposé sur la façon dont les réalisations de l'organisation contribuent également aux résultats à plus long terme manque lui aussi de cohérence. Les ministères qui ont réussi à mieux démontrer cette contribution ont utilisé un exposé, un diagramme logique ou un enchaînement

---

1 . Le Guide de 2001-2002 demande aux ministères d'énoncer leurs résultats stratégiques, qui sont des biens publics et qu'une organisation peut *fournir* ou auxquels elle peut *contribuer* directement.

des résultats pour démontrer le lien entre les activités, les extrants et les résultats immédiats, provisoires, à plus long terme ou stratégiques.

Les exposés sur la façon dont les organisations utilisent l'information sur le rendement pour apprendre et adapter leurs efforts doivent eux aussi faire l'objet d'améliorations. Certains rapports ont complètement omis cette partie.

**Pratique exemplaire :**

Bureau du vérificateur général du Canada

**Pourquoi? :**

Utilisation d'un modèle logique ou d'un enchaînement des résultats afin de relier les accomplissements aux résultats à long terme.

**Pratique exemplaire :**

GRC

**Pourquoi? :**

Bonne explication au sujet des changements apportés grâce à une information utile sur le rendement.

**Principe 3 (rapport en fonction des engagements en cours) :**

Dans le contexte fédéral, des rapports efficaces sur le rendement exigent que l'exposé sur le rendement puisse être facilement comparé avec les engagements en vertu des PPR sur une période écoulée d'au moins 3 ans et, parfois, sur une période beaucoup plus longue. Le rendement doit être mesuré par rapport à ces engagements à long terme, avec indication des progrès réalisés à un moment donné dans le temps. Mais cela exige aussi que les engagements eux-mêmes soient tangibles, clairs et concrets.

**Leçons apprises**

Dans l'ensemble, les ministères ont beaucoup mieux réussi à faire usage des résultats et des engagements énoncés dans le PPR antérieur, comme base de leurs rapports, qu'à faire le rapprochement entre leur rendement et ces mêmes engagements. D'une manière générale, on a suivi le graphique des engagements et des résultats figurant dans le PPR pour présenter le rapport, mais on a souvent omis de comparer le rendement aux engagements dans ce dernier. Quelques ministères ont toutefois établi le lien entre leur rendement et les engagements énumérés dans le PPR des années antérieures, bien qu'il soit raisonnable de s'attendre à un rapport sur le rendement de plusieurs années antérieures.

**Pratique exemplaire :**

Secrétariat du Conseil du Trésor

**Pourquoi? :**

A fait usage des résultats stratégiques de l'organisation comme base de l'exposé et fait état des progrès par rapport aux engagements en vigueur de l'année dernière.

**Principe 4 (explication du contexte stratégique) :**

Les organisations existent et fonctionnent dans un contexte englobant des clients et des intervenants, en même temps que d'autres organisations qui poursuivent des objectifs chevauchant et (ou) concurrençant leurs propres objectifs. Le rendement d'une organisation ne

pouvant être jugé sans une référence à ce contexte, un bon rapport sur le rendement doit donc inclure une section appropriée consacrée au contexte, laquelle peut comprendre un exposé sur la façon dont le risque a été traité pendant la période visée ou portant sur tout changement significatif intervenu dans le contexte. Les ministères doivent souvent aborder des questions d'ordre social et de nature complexe, qui échappent souvent à leur contrôle. Les indicateurs sociaux donnent une idée de l'ampleur des questions abordées par les ministères.

### **Leçons apprises :**

Les rapports laissent souvent à désirer quant à la définition du contexte qui sous-tend le rendement. L'information sur les risques, les défis et les partenariats stratégiques sont des éléments clés de l'information requise pour la gestion et l'évaluation du ministère et de ses programmes. De plus, les indicateurs sociaux étaient absents dans la plupart des rapports. Ce genre d'information, qui peut être facilement obtenu auprès de sources telles que Statistique Canada, aide à créer un contexte crédible pour les rapports ministériels sur le rendement. Dans le cas de nombreuses organisations, l'absence d'indicateurs sociaux est confirmée par une absence générale de focalisation sur les *résultats finals* (voir le lexique) qui auraient été mesurés à l'aide desdits indicateurs.

#### **Pratique exemplaire :**

Service correctionnel Canada

#### **Pourquoi? :**

A fait un bon usage des indicateurs sociaux dans l'exposé concernant la démographie de la population carcérale et les défis qui en découlent.

### **Principe 5 (lien entre les résultats et les ressources affectées) :**

L'une des principales fonctions du rapport sur le rendement consiste à informer au sujet de la répartition des ressources publiques entre les différents objectifs concurrentiels du gouvernement. Pour y parvenir, il ne suffit pas d'indiquer le coût des diverses activités au plan financier, humain et des autres ressources. Le rapport doit au moins contenir une estimation – si l'on ne dispose pas de données précises – sur la façon dont les ressources ont été réparties parmi les résultats stratégiques des ministères. L'objectif global consiste à expliquer la relation qui existe entre les ressources affectées (de tous genres et non seulement les crédits budgétaires) et les résultats atteints.

### **Leçons apprises :**

Avant même que le présent exercice d'évaluation ne commence, on a constaté que seul un nombre restreint d'organisations disposait à ce jour de systèmes d'information financière pouvant fournir les données nécessaires à la détermination des coûts par rapport aux résultats atteints. Ceci dit, très peu d'organisations ont tenté d'établir une ventilation des ressources affectées en fonction de leurs résultats stratégiques et (ou) de leurs principaux résultats provisoires. Pour justifier les écarts constatés entre les chiffres des prévisions et les chiffres réels, certains ministères ont fait figurer des notes au bas des tableaux financiers exposant les raisons des écarts significatifs, mais la plupart d'entre eux ne l'ont pas fait.

#### **Pratique exemplaire :**

Commission de la fonction publique

#### **Pourquoi? :**

Présentation de l'information financière par « objectif », par une claire attribution des ressources directement aux résultats stratégiques.

#### **Pratique exemplaire :**

Justice Canada

#### **Pourquoi? :**

A fourni des raisons claires et logiques justifiant les écarts entre les ressources prévues et les ressources réelles.

Un bon rapport sur le rendement dépend de l'information factuelle sur le rendement, présentée de façon que le lecteur puisse facilement la vérifier et collecter une information complémentaire s'il le désire.

### **Leçons apprises :**

Près des deux tiers des ministères n'ont fourni aucune preuve aux termes du principe général prévoyant la fourniture de données factuelles pouvant être vérifiées de façon indépendante. Lorsque des données ont été fournies, elles l'ont souvent été sans interprétation ni explication du rôle de l'organisation dans l'atteinte des résultats. La fourniture de données historiques ou comparables à l'appui de l'exposé sur leur rendement a constitué un défi pour les ministères, dont un peu plus de la moitié n'a fourni aucune preuve.

Le concept d'attribution ne présentait aucun problème dans le cas des plus petits ministères à mandat unique. Dans ce cas, l'attribution ou la contribution était évidente. Cependant, dans le cas des autres ministères, il incombait au lecteur de déterminer la façon dont les organisations avaient contribué à leurs résultats stratégiques. Plusieurs ministères ont bien abordé la question de l'attribution au moyen d'un exposé ou de diagrammes logiques pour illustrer les liens évidents entre leurs activités et leurs résultats à plus long terme.

#### **Pratique exemplaire :**

Agence des douanes et du revenu du Canada

#### **Pourquoi? :**

A indiqué la fiabilité des données utilisées dans les rapports sur le rendement.

#### **Pratique exemplaire :**

Bureau du vérificateur général

#### **Pourquoi? :**

A expliqué l'attribution au moyen de diagrammes logiques afin d'illustrer toute contribution plausible.

### **Thèmes horizontaux et questions reliées à la gestion :**

Dans son RMR, chaque organisation était censée formuler des commentaires au sujet des thèmes horizontaux ci-après :

- développement durable pour l'ensemble de l'économie;
- entente-cadre sur l'union sociale (SUFA);
- suivi au sujet de la satisfaction du client/de l'intervenant;
- initiative du gouvernement en direct (GED);
- mise en œuvre de pratiques modernes pour la fonction de contrôleur et la gestion;
- questions reliées à gestion des ressources humaines au plan de la livraison des résultats;
- gestion des subventions et contributions à l'égard des résultats stratégiques visés.

L'orientation 2001 demandait aux ministères d'incorporer, dans la plus grande mesure possible, ces engagements horizontaux à l'échelle du gouvernement dans l'exposé sur leur rendement global, le cas échéant. Les rapports sur les thèmes horizontaux étaient inégaux, probablement en raison des lignes directrices elles-mêmes qui n'étaient pas aussi claires qu'elles auraient dû l'être.

## **Annexe 2 : Commentaires au sujet des pratiques exemplaires**

### **1 Image cohérente et équilibrée de l'information sur le rendement?**

Seule l'Agence de développement économique du Canada pour les régions du Québec (CED) a reçu une bonne cote pour ce principe, en raison de la très forte focalisation de son rapport sur les résultats et de ses tentatives réelles et évidentes de mesurer le rendement (voir les pages 11 à 19).

### **2 Focalisation sur les résultats au bénéfice des Canadiens et de la société canadienne?**

En ce qui a trait au principe 2, la meilleure performance est attribuable au Bureau du Directeur général des élections (BDGE) et au Bureau du vérificateur général du Canada (BVG).

Dans le cas du BDGE, d'excellents résultats stratégiques sont énoncés (page 3) et ils font l'objet d'un bon suivi à la Section III (à partir de la page 7). Bien qu'aucune donnée sur le rendement ne soit fournie, quelques bons indicateurs du rendement sont mentionnés (page 9), mais plus d'efforts sont nécessaires dans ce domaine. Enfin, le rapport a clairement démontré (page 4) que cette organisation utilise les données relatives à la mesure du rendement pour apprendre et s'améliorer.

De son côté, le BVG a très bien réussi à identifier les résultats stratégiques et à présenter ses réalisations comme des progrès menant aux résultats (page 12). Cependant, il a moins bien réussi à expliquer comment ces réalisations pouvaient contribuer aux résultats à plus long terme, en se concentrant davantage sur leur incidence au niveau des opérations du gouvernement et pas suffisamment assez sur les résultats stratégiques critiques d'un gouvernement honnête et responsable et la confiance du public. Par ailleurs, il a très bien réussi à démontrer comment une utilisation adéquate des données relatives à la mesure du rendement favorisait l'apprentissage et l'amélioration.

### **3 Relation avec les engagements antérieurs et explication des écarts par rapport aux résultats prévus?**

Seuls le Centre canadien d'hygiène et de sécurité au travail (CCHST) et le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada ont reçu une bonne cote pour ce principe. Non seulement le RMR du CCHST faisait-il le suivi des résultats et des engagements de l'année dernière, mais il a effectivement utilisé les indicateurs de rendement qui avaient été identifiés dans le RPP (page 10).

### **4 Explication du rôle du ministère et contexte opérationnel?**

De tous les principes jugés importants pour aboutir à des rapports adéquats sur le rendement, c'est probablement celui qui a été le plus facile à respecter, étant donné qu'il n'exigeait aucune donnée particulière ni compréhension du paradigme du rendement mais plutôt l'aptitude et la volonté d'écrire avec franchise au sujet des réalités stratégiques du ministère. Par comparaison avec les autres principes, c'est celui qui a été le mieux respecté dans les rapports de 2001. Ont bien réussi les ministères et organisations ci-après :

- le Tribunal canadien des droits de la personne (TCDP);
- le Service correctionnel du Canada (SCC);
- le Bureau du Directeur général des élections (BDGE);
- la Commission de la fonction publique (CFP).

En ce qui a trait au contexte ministériel, les meilleurs RMR étaient ceux du Service correctionnel du Canada (SCC) et de la Commission de la fonction publique (CFP). Le rapport du SCC contenait un exposé précis sur la démographie des populations carcérales et sur les risques et défis pour y faire face. Il contenait aussi un excellent exposé (voir surtout les pages 56 à 62) au sujet de son rôle à l'égard des différents partenaires stratégiques. De nombreuses données de caractère social figurent au diagramme ou formulaire de tableau<sup>2</sup>. Un nombre plus restreint d'indicateurs, groupés en un seul endroit avec une interprétation appropriée, aurait convenu davantage.

Le rapport de la CFP contenait aussi un très bon exposé sur les risques et défis (voir page 15) et faisait partiellement appel aux indicateurs sociaux. Un excellent exposé sur les partenaires et clients clés figure à la page 12.

Le BDGE a fourni un bon exposé sur les risques et défis aux pages 3 et 4 et sur les partenaires à la page 4 également. Le seul indicateur social utilisé est celui du taux de participation des électeurs qui figure à la page 9. Cet indicateur peut être ventilé de différentes façons et faire l'objet d'un examen plus approfondi. Il serait particulièrement intéressant d'en savoir davantage au sujet du rôle du BDGE visant à assurer une bonne participation et des élections honnêtes.

Le TCDP a fourni un bon exposé au sujet des risques et défis aux pages 6, 7, 23 et 24. Malheureusement, aucun indicateur n'a été utilisé pour mesurer les effets à long terme et les effets sociaux de la jurisprudence en évolution constante dans le domaine de la parité salariale ainsi que dans d'autres domaines. Les partenariats stratégiques n'ont fait l'objet d'aucun exposé; dans le cas d'un tribunal, l'autonomie et l'indépendance sont des caractéristiques essentielles, de sorte qu'il aurait été inapproprié de parler de « partenariats ». Un exposé sur le rôle à l'égard d'autres juridictions et institutions aurait été approprié et bien accueilli.

## **5 Liens entre les résultats atteints et les ressources affectées?**

Les 12 ministères et organisations ci-après ont obtenu des résultats acceptables pour ce qui est de ce principe :

- Agence spatiale canadienne (ASCdn);
- Citoyenneté et Immigration Canada (CIC);
- Développement des ressources humaines Canada (DRHC);
- Bureau du Canada pour le millénaire;
- Archives nationales du Canada (ANC);
- Administration du pipe-line du Nord (APN);
- Bureau de l'enquêteur correctionnel;
- Commissariats à l'Information et à la Protection de la vie privée;
- Commission de la fonction publique (CFP);
- Condition féminine Canada (CFC);
- Transport Canada (TC);
- Anciens Combattants Canada (ACC);

---

<sup>2</sup> Voir, par exemples, aux pages 22, 26, 28, 30, 33, 37 et 40

- Ministère de la Justice Canada.

En ce qui a trait au principe 5, aucun de ces rapports ne peut être considéré comme un modèle à suivre. Ils ont fait l'objet d'une mention parce qu'ils sont allés un peu plus loin que le strict minimum qui consiste en un énoncé des dépenses financières par résultat stratégique.

Le Bureau du Canada pour le millénaire a bien réussi dans ce domaine, grâce à son explication claire et détaillée au sujet de la façon dont son budget a été dépensé et aux raisons concomitantes. Dans le rapport de CIC, seules les dépenses prévues et réelles, ainsi que les autorisations correspondantes, ont été énoncées, mais il conviendrait de voir à la page 6 l'explication appropriée au sujet des écarts au plan des dépenses. Le rapport des Archives nationales du Canada (ANC) contient quelques bons exposés au sujet des écarts aux pages 39 à 42. Dans le cas du RMR du ministère de la Justice Canada, l'exposé au sujet des écarts figure à la page 45.

## **6 Une information factuelle sur le rendement, vérifiable de façon indépendante?**

Comme pour la question 5, aucun des rapports ne peut être considéré comme un modèle à suivre, car aucun d'entre eux ne renferme une information fiable indiquant les tendances au plan des indicateurs pertinents du rendement. Pour bien s'acquitter de sa tâche quant au principe 6, un ministère doit :

- a) définir les résultats ainsi que les résultats prévus correspondant à sa mission;
- b) définir et justifier les indicateurs de rendement appropriés en indiquant les écarts et les tendances qui s'appliquent aux résultats ainsi qu'aux résultats prévus;
- c) mettre en place de bons systèmes pour la collecte et l'analyse de l'information concernant les indicateurs de rendement choisis;
- d) tabuler l'information collectée de façon explicite et fournir une interprétation équilibrée des tendances et écarts constatés.

Toutefois, les six ministères et organismes ci-après ont enregistré des progrès dans ce domaine :

- le Centre canadien d'hygiène et de santé au travail (CCHST);
- la Commission nationale des libérations conditionnelles (CNLC);
- le Conseil national de recherches du Canada (CNRC);
- le Bureau du vérificateur général du Canada (BVG);
- La Cour canadienne de l'impôt (CCI);
- L'Agence des douanes et du revenu du Canada (ADRC);
- Transport Canada (TC).

Le rapport du CCHST offre une certaine comparaison historique (page 7) et fait mention d'une étude indépendante sur son site Web ([www.ccohs.ca](http://www.ccohs.ca)).

Le rapport du BVG contient peu d'information de caractère historique, mais demeure fort remarquable pour ce qui est de l'attribution, de la crédibilité des données et de l'équilibre entre succès et échecs dans ses rapports. À titre d'exemple, voir le tableau à la page 13 ainsi que la note au bas du tableau. Pour ce qui est de l'attribution, voir l'annexe 6 aux pages 15, 16 et 17. Les succès et les échecs y sont mentionnés. Quant à la crédibilité des données, voir les pages 19 et 50.

Le rapport de TC contient de bonnes données historiques (pages 8 et 16), tout en indiquant la source de ces données, mais comporte des lacunes en ce qui a trait à l'attribution.

Le RMR de l'ADRC inclut une évaluation indépendante des renseignements concernant le rendement, qui a été réalisée par le Bureau du vérificateur général du Canada (p. 65 à 68 de la section 1).