



Rapports sur le rendement

Guide des bonnes pratiques

Rapports sur le rendement

Guide des bonnes
pratiques

© Sa Majesté la Reine du chef du Canada,
représentée par le président du Conseil du Trésor, 2007
No de catalogue BT22-111/2007
ISBN 978-0-662-69923-1

On peut se procurer ce document sur médias substituts
et sur le site Internet du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, à l'adresse suivante
<http://www.tbs-sct.gc.ca/>

Avant-propos

À tous les ans, lors de l'attribution des crédits, chaque ministère et organisme fédéral soumet au Parlement un rapport sur le rendement où il résume dans quelle mesure les objectifs énoncés dans son *Rapport sur les plans et les priorités* (RPP) ont été atteints. Ces documents aident à renforcer la responsabilisation envers le Parlement en permettant d'établir des liens clairs entre les engagements, les ressources et les résultats.

Dans le budget de 2006, le gouvernement a demandé que le Système de gestion des dépenses (SGD) fédéral soit remanié, engagement qu'il a confirmé dans le budget de 2007. Le renouvellement du SGD va faire en sorte que les demandes de renseignements sur le rendement vont augmenter au cours des trois étapes du cycle de gestion du gouvernement : planification, mise en œuvre et surveillance, et responsabilisation. Dans le cadre de la nouvelle approche en matière de gestion des dépenses, les renseignements sur le rendement vont aider le gouvernement à prendre des décisions judicieuses et à assurer une gestion axée sur les résultats. Par ailleurs, le gouvernement du Canada s'engage à ce que la planification ministérielle et les rapports sur le rendement soient toujours de qualité exceptionnelle.

C'est avec cet objectif en tête qu'a été rédigé le *Rapport sur le rendement : Guide des bonnes pratiques*, un document donnant des conseils aux ministères pour produire leur *Rapport ministériel sur le rendement* (RMR). Ce guide explique comment et pourquoi les principes de présentation de l'information permettent de rédiger des rapports de qualité. De plus, on y décrit la manière dont on peut mettre ces principes en application à l'aide d'exemples, comme faire le lien entre le rendement et les plans ainsi qu'entre les ressources et les résultats. Ces bonnes pratiques ont été tirées des RMR de l'exercice 2005-2006 et sont accompagnées d'explications qui démontrent comment chacune d'elles représente des aspects clés des principes de présentation de l'information du gouvernement du Canada.

La version papier a été signée par
David Moloney

Sécretaire adjoint
Secteur de la gestion des dépenses
Secrétariat du Conseil du Trésor

Table des matières

Au sujet de ce guide	1
Partie I : Contexte	3
Importance de présenter des rapports efficaces destinés au public.....	4
Cycle de la présentation des rapports au Parlement.....	4
Au sujet des RPP et des RMR.....	7
Les parlementaires sont le principal public visé pour les RPP et les RMR.....	7
La présentation des rapports est fondée sur la Structure de gestion, des ressources et des résultats	8
Ce qui a été dit, ce que nous avons entendu.....	9
Partie II : Principes pour la présentation de rapports efficaces au Parlement.....	11
Application pratique des principes	12
Principe 1 : Mettre l'accent sur les avantages pour les Canadiens, expliquer les aspects cruciaux de la planification et du rendement, et les mettre en contexte.....	14
Principe 2 : Présenter une information crédible, fiable et équilibrée.....	26
Principe 3 : Établir un lien entre le rendement et les plans, les priorités et les résultats prévus; expliquer les modifications apportées; mettre en application les leçons tirées de l'expérience.....	38
Principe 4 : Établir un lien entre les ressources et les résultats.....	43
ANNEXE	47
Ressources	47
Glossaire.....	48
Personnes-ressources	49



Au sujet de ce guide

Le gouvernement cherche constamment à améliorer les rapports qu'il présente au Parlement et c'est pourquoi le présent document intitulé *Rapports sur le rendement : Guide des bonnes pratiques* a été rédigé à l'intention des fonctionnaires qui préparent le Rapport ministériel sur le rendement (RMR) de leur ministère. Le présent guide ne remplace pas le *Guide de préparation de la Partie III du Budget des dépenses de 2006-2007*. Il s'agit plutôt d'une ressource pratique devant être utilisée conjointement avec les lignes directrices.

Le guide cherche à illustrer en quoi consiste l'application des principes de présentation des rapports du gouvernement du Canada aux RMR. Il signale de bons exemples et des pratiques qui illustrent l'application des principes à la présentation des rapports dans le secteur public afin de montrer comment il est possible de présenter des rapports de qualité. Il s'agit d'aider les ministères et les organismes à préparer des rapports qui sont fiables, crédibles, équilibrés, concis, clairs et de la plus haute qualité possible à l'intention des parlementaires et des Canadiens. Le guide s'applique surtout aux RMR, mais il aborde occasionnellement la question des rapports sur les plans et les priorités (RPP) et il peut servir également à leur préparation.

La Partie I décrit le contexte de la présentation des rapports et le rôle qu'ils jouent dans les affaires du gouvernement. Des liens sont établis entre les divers rapports et avec les politiques importantes.

La Partie II décrit les principes du gouvernement du Canada en matière de présentation des rapports et passe en revue leur élaboration et leur relation avec les normes qui ont été établies par d'autres organisations. Cette partie se subdivise en quatre autres parties, une pour chaque principe :

1. Mettre l'accent sur les avantages pour les Canadiens, expliquer les aspects cruciaux de la planification et du rendement, et les mettre en contexte.
2. Présenter une information crédible, fiable et équilibrée.
3. Établir un lien entre le rendement et les plans, les priorités et les résultats prévus, expliquer les modifications apportées et mettre en application les leçons tirées de l'expérience.
4. Établir un lien entre les ressources et les résultats.

Il y a ensuite une brève analyse de l'importance de chaque principe pour la production des rapports ministériels sur le rendement, suivie d'exemples de bonnes pratiques tirées des RMR de



2005-2006¹. Cependant, il est à signaler que tous les RMR ne sont pas évalués chaque année et que les exemples ont été choisis dans 59 des 88 rapports déposés.

L'annexe du guide comprend une liste de ressources supplémentaires, un glossaire des termes importants et une liste des personnes-ressources.

1. Il convient de noter que les images utilisées pour illustrer les exemples de bonnes pratiques ont été tirées des rapports ministériels sur le rendement. Il se peut qu'elles soient un peu floues. Vous devrez donc consulter la copie papier ou la version électronique des RMR pour voir des images de meilleure qualité. Nous vous avons fourni les hyperliens appropriés dans le présent document.



Partie I : Contexte

L'obligation de faire rapport au Parlement sur les plans et sur le rendement n'est pas nouvelle. L'intérêt que porte la Chambre des communes à la responsabilisation relativement à l'utilisation des ressources financières existe depuis longtemps dans notre tradition parlementaire et elle remonte à plusieurs siècles en Grande-Bretagne. Dans le contexte canadien, la *Loi constitutionnelle de 1867* a établi le lien entre la Couronne et le Parlement, en s'inspirant du modèle fondateur du système britannique (Westminster).

La conjoncture actuelle est toutefois différente. Les parlementaires et les fonctionnaires œuvrent actuellement dans un contexte où la confiance dans les institutions publiques diminue, la révolution des technologies des communications s'accélère et les questions d'intérêt public deviennent de plus en plus complexes et interdépendantes. En outre, on veut que le gouvernement fonctionne de plus en plus rapidement et on exige constamment une meilleure information et une information à jour.

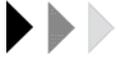
C'est dans ce contexte que le gouvernement met l'accent depuis peu sur deux priorités, soit la modernisation de nos régimes de responsabilisation et de gestion des dépenses.

En premier lieu, la *Loi fédérale sur la responsabilité* a été déposée en avril 2006 et a reçu la sanction royale en décembre 2006. Voici une partie des mesures qu'elle contient pour renforcer la transparence et la surveillance dans les affaires du gouvernement :

- ▶ l'introduction du modèle d'agent comptable pour clarifier les responsabilités de gestion des administrateurs généraux dans le cadre de la responsabilité ministérielle;
- ▶ le renforcement de la fonction de vérification interne dans les ministères et les sociétés d'État;
- ▶ l'exigence pour chaque ministère d'évaluer, au moins une fois tous les cinq ans, la pertinence et l'efficacité de chaque programme de subventions et de contributions dont il est chargé;
- ▶ la création du Bureau parlementaire du budget chargé de faire l'analyse, à l'intention du Sénat et de la Chambre des communes, de la situation financière de l'État, du Budget des dépenses du gouvernement et des tendances de l'économie nationale.

En deuxième lieu, le gouvernement fédéral a lancé la refonte de son système de gestion des dépenses compte tenu des trois grands principes énoncés dans le Budget de 2006 :

- ▶ les programmes gouvernementaux devraient cibler des résultats et l'optimisation des ressources;
- ▶ les programmes gouvernementaux doivent être conformes aux responsabilités du gouvernement fédéral;



- ▶ les programmes qui ne servent plus les fins pour lesquelles ils ont été établis devraient être éliminés.

Pour assurer le respect de la *Loi fédérale sur la responsabilité* et pour procéder à la refonte du système de gestion des dépenses, il faudra produire une information de qualité sur le rendement aux fins de la gestion interne, de même que pour faire rapport au Parlement.

Importance de présenter des rapports efficaces destinés au public

Présenter de bons rapports, c'est mettre à la disposition de la population une information actuelle, exacte, claire, objective et pertinente au sujet des plans et du rendement des politiques, des programmes, des services et des initiatives du gouvernement. Cette information est nécessaire pour les Canadiens – à titre individuel ou par l'intermédiaire de groupes représentatifs ou des parlementaires – pour qu'ils puissent participer activement et utilement au processus démocratique. Faute de plans, de priorités et de résultats attendus clairement établis, conjointement avec la présentation des résultats par rapport à ces plans et à ces attentes de rendement, il est difficile pour les parlementaires d'obliger le gouvernement à rendre compte. Sans de bons rapports, la responsabilisation et la transparence au sein du gouvernement sont diminuées et la confiance dans les institutions publiques en souffre.

Cycle de la présentation des rapports au Parlement

Chaque année, le président du Conseil du Trésor dépose au Parlement plusieurs rapports dans le cadre du cycle de présentation des rapports au Parlement dont les suivants :

1. le Budget principal des dépenses;
2. le Budget supplémentaire des dépenses;
3. les rapports sur les plans et les priorités;
4. les rapports ministériels sur le rendement;
5. Le rendement du Canada;
6. les Comptes publics.

L'examen du rôle et de l'importance des rapports ministériels en tant que moyens de responsabilisation et de meilleure gestion va donc de soi.

Selon la loi, toutes les dépenses publiques doivent être autorisées par le Parlement. Il y a deux grands mécanismes que le gouvernement utilise pour obtenir une telle autorisation.

En premier lieu, il y a l'autorisation législative. Dans ce cas, une loi définie établit une autorisation de dépenser permanente pour certains programmes gouvernementaux. À titre



d'exemple, mentionnons les paiements de transfert, comme ceux de l'assurance-emploi, du Transfert canadien en matière de santé et du Transfert social canadien. Généralement, ces programmes législatifs comptent pour environ 65 à 70 % de toutes les dépenses prévues.

En deuxième lieu, il y a l'autorisation annuelle. Dans ce cas, l'autorisation de dépenser doit être obtenue chaque année par la voie de l'approbation par le Parlement de lois de crédits. Les activités ministérielles courantes relèvent de cette catégorie.

Pour justifier les projets de loi de crédits qui sont déposés afin d'obtenir annuellement du Parlement l'autorisation de dépenser, le gouvernement présente le Budget des dépenses, un document détaillé qui décrit les plans de dépense et mentionne les autorisations de dépenser (les « crédits ») et les montants devant être inclus dans les lois de crédits (une fois qu'elles sont adoptées), présentées par ministère et par crédit et, pour chaque ministère, par activité de programme. L'information sur les dépenses législatives est présentée à titre d'information seulement.

Le Budget des dépenses comprend trois parties. La Partie I, le Plan de dépenses du gouvernement, donne un aperçu des dépenses fédérales et résume la relation entre le budget et la Partie II, le Budget principal des dépenses. Tout projet de loi de crédits repose directement sur la Partie II. Le volumineux « livre bleu » factuel de la Partie I et de la Partie II contient une analyse sommaire et la description du contexte en vue d'expliquer au lecteur pourquoi les ministères demandent ces fonds. Les rapports sur les plans et les priorités (RPP), qui sont produits par le ministère et qui sont déposés au Parlement par le président du Conseil du Trésor en leur nom, contiennent une analyse beaucoup plus approfondie des résultats devant être obtenus en fonction des ressources disponibles. Les RPP et les rapports ministériels de rendement (RMR) constituent ensemble la Partie III du Budget des dépenses. Il sera question des RPP et des RMR de façon plus approfondie ci-après.

Selon un règlement de la Chambre des communes, le Budget principal des dépenses doit être déposé au plus tard le 1^{er} mars de chaque année, un mois avant le début de l'exercice sur lequel il porte.

Des projets de loi de crédits sont déposés au Parlement et servent à demander une autorisation pour chacun des crédits pour chaque ministère. L'autorisation du Parlement pour l'ensemble des crédits d'un exercice est demandée en deux parties. La première, appelée « crédits provisoires », est demandée et accordée à la fin de mars et porte généralement sur les trois premiers mois du nouvel exercice. La deuxième, appelée « totalité des crédits », est généralement demandée et accordée en juin et elle porte sur le reste de l'exercice. Il s'agit de donner aux comités



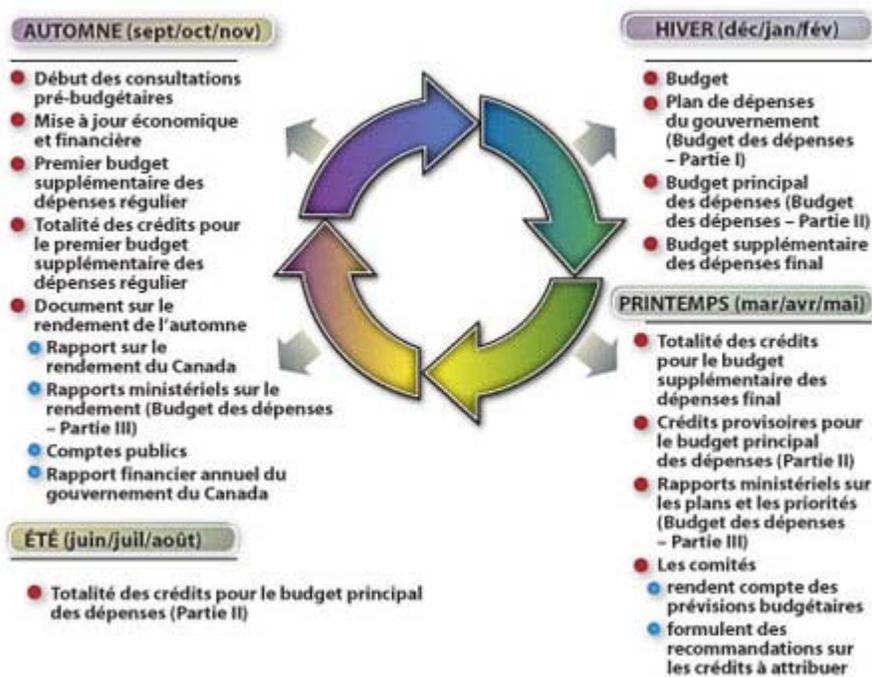
permanents du Parlement le temps nécessaire pour examiner les dépenses prévues dans le Budget des dépenses avant la présentation des projets de loi nécessaires au Parlement.

Le Budget supplémentaire des dépenses sert à demander au Parlement l'autorisation de faire de nouvelles dépenses figurant dans le budget, mais non incluses antérieurement dans le Budget principal, et de faire au cours d'un exercice d'autres dépenses qui ne sont pas prévues au budget.

Le rendement du Canada est un rapport annuel qui est déposé par le président du Conseil du Trésor. Il fait état de la contribution du gouvernement fédéral au rendement du Canada en tant que pays dans quatre grands domaines de dépenses – affaires économiques, affaires sociales, affaires internationales et affaires gouvernementales. Le rapport procure une perspective globale du gouvernement à partir de laquelle on peut juger des résultats et des ressources de chacun des ministères et organismes fédéraux ainsi qu'ils sont présentés dans leurs RMR. Dans le même esprit, il exige depuis cette année à l'intention des parlementaires un aperçu en ligne des RPP qui sert à présenter une vue globale des plans des ministères pour 2007-2008.

Les Comptes publics contiennent les états financiers sommaires vérifiés du gouvernement, ainsi que d'autres renseignements sur l'activité financière des ministères. On y trouve aussi une comparaison avec le budget et une nouvelle partie contenant des analyses financières, des tendances et des graphiques. Les Comptes publics sont déposés à l'automne.

Figure un : Le cycle de présentation des rapports au Parlement





Au sujet des RPP et des RMR

Le RPP est un document de planification propre à chaque ministère qui porte sur une période de trois ans. Il sert à expliquer de façon détaillée aux parlementaires les plans de dépense, les priorités et les résultats attendus d'un ministère. Les parlementaires se fondent sur ces renseignements pour faire l'examen du Budget des dépenses avant de voter des crédits. Les ministères décrivent le contexte et la conjoncture dans lesquels ils évoluent, ils montrent comment leur travail (les plans et les priorités) correspond aux grandes priorités de l'ensemble du gouvernement, comme celles qui sont expliquées dans le Budget ou dans le discours du Trône. Pour assurer l'équilibre et la crédibilité des rapports et la présentation de leurs plans et de leurs attentes en matière de rendement, les ministères expliquent comment ils ont tenu compte des difficultés, des risques et des leçons tirées de l'expérience dans l'élaboration de leurs plans. Surtout, le RPP porte essentiellement sur les plans et les résultats attendus tout en établissant un lien avec les ressources (financières et humaines) qui serviront à les réaliser.

À la fin de chaque exercice, les ministères présentent au Parlement leurs RMR pour expliquer comment ils ont exécuté les plans, ont respecté les priorités et ont obtenu les résultats attendus qui figuraient dans leurs RPP pour cet exercice. Les RMR servent à rendre compte aux parlementaires des réalisations et des lacunes pendant la période visée et de la façon dont les ressources publiques ont été optimisées. Tout comme les RPP, afin de mettre les choses en contexte, les ministères décrivent dans leurs RMR le contexte, les risques et les difficultés, ainsi que la conjoncture où ils ont évolué pour obtenir des résultats.

Les parlementaires sont le principal public visé pour les RPP et les RMR

Les parlementaires sont le public visé par les rapports de planification et de rendement. Ils se fondent sur ces rapports pour exercer leur rôle qui consiste à faire rendre compte au gouvernement des fonds publics qui lui sont confiés et pour faire connaître à leurs électeurs les résultats des programmes et des initiatives du gouvernement.

Les renseignements figurant dans les RPP et les RMR devraient donc être pertinents et être utiles pour les parlementaires et pour les Canadiens qu'ils représentent. Ils devraient être assez détaillés pour montrer comment les ressources et les activités de programme, notamment les programmes et les services principaux, contribuent raisonnablement à l'atteinte des résultats stratégiques.

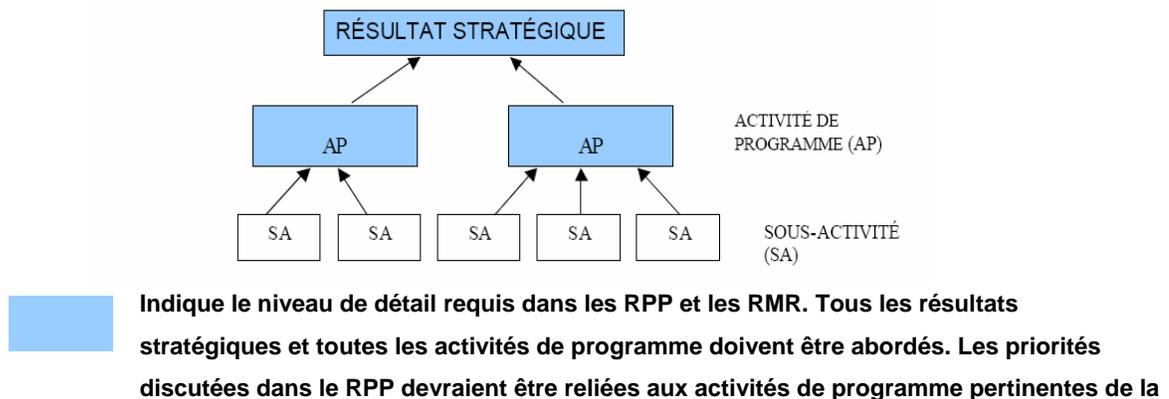
Les parlementaires veulent avoir des rapports qui répondent directement à leurs questions principales, qui contiennent une information de haute qualité, et qui sont clairs et concis. Les deux rapports doivent montrer rationnellement aux parlementaires et aux Canadiens comment les réalisations des ministères peuvent leur apporter quelque chose.

La présentation des rapports est fondée sur la Structure de gestion, des ressources et des résultats

La présentation des RPP et RMR est fondée sur la Structure de gestion, des ressources et des résultats (SGRR)². La *Politique sur la Structure de gestion, des ressources et des résultats* a été approuvée par le Conseil du Trésor en 2005 et elle est actuellement mise en œuvre de façon systématique à l'échelle du gouvernement. On est convaincu que, à mesure que la politique sera intégrée dans le fonctionnement et la gestion des ministères, il y aura des améliorations progressives dans la présentation des rapports sur le rendement, comme on l'a constaté par exemple lorsqu'il s'est agi d'établir des mesures du rendement.

La SGRR constitue un cadre durable qui est relativement stable année après année pour faire rapport sur les progrès accomplis en vue de la réalisation d'un ou de plusieurs objectifs stratégiques. Si les modalités de présentation des rapports sont constantes, on pourra mieux faire des comparaisons uniformes du rendement année après année.

Figure deux : Structure de gestion, des ressources et des résultats



Dans le RPP, les indicateurs de rendement au niveau des résultats stratégiques indiquent au lecteur quels progrès le ministère entend accomplir en vue d'assurer des avantages durables et à long terme pour les Canadiens. Au niveau des activités de programme, les plans et les résultats attendus, de même que leurs indicateurs de rendement fondés sur la SGRR, sont mentionnés dans le RPP. De cette façon, les lecteurs comprennent ce qui doit être réalisé et à quel coût au niveau des activités de programme et ils peuvent savoir dans quelle mesure chaque activité contribue au résultat stratégique.

2. Pour plus d'information sur la SGRR, consultez le site : http://www.tbs-sct.gc.ca/pubs_pol/dcgp_ubs/mrrsp-psgrr/siglist_f.asp



C'est en fonction des résultats attendus et des indicateurs de rendement figurant dans le cadre de mesure du rendement du ministère et qui sont fondés sur la SGRR qu'on peut juger du rendement dans le RMR correspondant. Le RMR présente un tableau complet mais succinct du rendement du ministère par rapport aux résultats attendus figurant dans le RPP pour les activités de programme et les résultats stratégiques.

Ce qui a été dit, ce que nous avons entendu

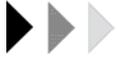
Diverses parties intéressées ont signalé des problèmes au sujet des rapports des ministères, et en particulier au sujet des RPP et des RMR. Les comités parlementaires, le Bureau du vérificateur général du Canada, l'Institut Canadien des Comptables Agréés (ICCA) et le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada ont tous porté un jugement sur la qualité des rapports ministériels.

Un certain nombre de problèmes ont été constamment soulevés par ces parties intéressées :

1. Manque d'équilibre dans les rapports — Les rapports ne font état généralement que des bonnes nouvelles mais ne signalent pas les résultats prévus qui n'ont pas été obtenus ni les enseignements tirés.
2. Crédibilité de l'information sur le rendement — Les constatations principales des vérifications et des évaluations internes et externes servent rarement à étayer le rendement; il n'y a pas assez de précisions sur la fiabilité et la crédibilité des données présentées dans les rapports; et on analyse peu les risques et les difficultés auxquels font face les organisations.
3. Absence de continuité entre les années et les ministères — Il y a rarement des données de base permettant des comparaisons.
4. De longs rapports ne comportant pas une analyse globale — Il faut porter attention aux faits principaux.
5. Terminologie et formulation complexes — Il faudrait utiliser une langue simple compte tenu des divers types de lecteurs.

Cadre de responsabilisation de gestion

La présentation de rapports sur le rendement fondée sur les principes de présentation des rapports du gouvernement du Canada découle du travail accompli sur la gestion et la responsabilisation du secteur public dans le contexte du Cadre de responsabilisation de gestion (CRG). Le CRG est une vision pour la bonne gestion puisqu'il établit un cadre pour la responsabilisation de gestion; un outil analytique pour déterminer les points forts et les points faibles; et un processus exigeant une évaluation et imposant l'obligation d'élaborer des plans d'action conduisant à des améliorations et de faire rapport sur l'état de la gestion.



Les parties intéressées ont aussi observé qu'il y a des lacunes dans le compte rendu du rendement (p. ex., des divergences entre le rendement prévu et le rendement effectif) et qu'il est rarement question de ces lacunes. On a dit aussi que les rapports prêtent trop attention aux activités et aux extrants, plutôt qu'aux résultats. Très peu de rapports présentent un compte rendu complet et cohérent du rendement permettant au lecteur de savoir ce que le ministère a cherché à accomplir dans l'ensemble, ce qu'il a accompli dans l'ensemble et ce qu'il fait pour améliorer le rendement dans les domaines où les attentes n'ont pas été réalisées.

Des principes de présentation des rapports du gouvernement du Canada soient appliqués plus rigoureusement contribueront à corriger ces lacunes, et ce sera l'objet du reste du présent guide.



Partie II : Principes pour la présentation de rapports efficaces au Parlement

En 1999, la FCVI a diffusé parmi les parties intéressées un document de discussion intitulé *Principes guidant la publication de l'information sur la performance*, qui a servi de point de départ à l'élaboration d'idées sur l'application de principes pour la présentation de l'information. La FCVI a fait valoir plus précisément l'importance des principes de l'information sur le rendement dans un autre document intitulé *Information sur la performance – principes visant le passage à un nouveau stade* (2002).

Les principes de la présentation de l'information ou des rapports visent à aider les intéressés à « exercer un bon jugement et à être confiants que leurs décisions seront bien reçues » (FCVI, 2002:3). Les principes visent aussi à rassurer le lecteur des rapports car ils « leur permettent d'être confiants que les décisions prises sont équitables et non arbitraires ni intéressées » (*ibid.*). En outre, avec l'amélioration constante de la présentation de l'information sur le rendement en tant que but de longue durée, les principes « indiquent en quoi le rapport sur la performance pourrait et devrait consister » (*ibid.*), c'est-à-dire qu'ils offrent une vision ou un idéal vers lequel tendre.

Depuis quelques années, le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada a élaboré un ensemble de principes fondés sur ceux de la FCVI pour la présentation de rapports du gouvernement fédéral. Ces principes ont évolué compte tenu des avis qui ont été exprimés par les parlementaires, par le Bureau du vérificateur général du Canada et par la FCVI. En outre, ces principes guidant la présentation des rapports en sont venus à comprendre les rapports sur les plans et les priorités (RPP), de même que les rapports ministériels sur le rendement (RMR).

Les principes ci-après du gouvernement du Canada en matière de présentation de rapports sont le fondement conceptuel de la préparation des RPP et des RMR. Ensemble, ces principes illustrent le lien entre les plans, le rendement et les réalisations, et ils sont une manifestation de l'engagement des ministères à gérer en fonction des résultats.



Principes du gouvernement du Canada en matière de présentation de rapport

- ▶ Principe 1 : Mettre l'accent sur les avantages pour les Canadiens, expliquer les aspects cruciaux de la planification et du rendement, et les mettre en contexte.
- ▶ Principe 2 : Présenter une information crédible, fiable et équilibrée.
- ▶ Principe 3 : Établir un lien entre le rendement et les plans, les priorités et les résultats prévus; expliquer les modifications apportées; mettre en application les leçons tirées de l'expérience.
- ▶ Principe 4 : Établir un lien entre les ressources et les résultats.

En septembre 2006, le Conseil sur la comptabilité dans le secteur public (CCSP) de l'Institut Canadien des Comptables Agréés (ICCA) a publié un énoncé de pratique recommandé (SORP-2) à titre de guide pour la présentation des rapports par les gouvernements ou les organisations gouvernementales. Le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada (SCT) examine constamment ses principes de présentation des rapports à la lumière d'autres normes, principes et lignes directrices à ce sujet qui sont proposés aux praticiens, afin que ces principes restent actuels. La concordance entre les principes du SCT et le SORP-2 est illustrée dans le tableau comparatif figurant au lien ci-après, qui établit une correspondance entre les principaux énoncés qui se trouvent dans le SORP-2 avec le principe correspondant du SCT. Il faut signaler que, si les principes du SCT servent de guide à la présentation des rapports sur les plans, les priorités et le rendement à la fois pour le RPP et pour le RMR, le SORP-2 porte expressément sur la présentation de l'information sur le rendement.

Pour un tableau comparatif des principes du gouvernement fédéral pour la présentation des rapports et l'énoncé de pratique recommandé (SORP-2) du CCSP de l'ICCA, voir http://publiservice.tbs-sct.gc.ca/rma/dpr3/06-07/principles-principes/princip_f.asp.

Application pratique des principes

Vous trouverez dans les pages ci-après des explications et des illustrations de la façon d'appliquer les principes de présentation des rapports du gouvernement du Canada dans la préparation des rapports sur le rendement. Ces pratiques sont présentées individuellement, mais dans les faits, elles ne sont pas ni indépendantes ni isolées. Il est donc important d'assurer l'intégration et la coordination des pratiques à cet égard.

Avant d'examiner chaque principe individuellement, voici quelques observations générales sur leur application :



- ▶ L'information présentée devrait être simple. Il devrait y avoir un fil conducteur entre les principaux éléments des rapports (c.-à-d. les résultats stratégiques, les activités de programme et leurs résultats attendus/réels) et d'un rapport à l'autre (c.-à-d. du RPP au RMR correspondant).
- ▶ Les rapports devraient mettre l'accent sur les résultats, c.-à-d. sur les résultats prévus et effectifs aux niveaux de l'activité de programme et du résultat stratégique.
 - Le RPP devrait faire état clairement des résultats stratégiques et des activités de programme et de leurs résultats attendus, et expliquer comment le ministère entend accomplir des progrès vers la réalisation des résultats stratégiques dans ses activités de programme.
 - Le RMR devrait rendre compte en fonction de ces plans et de ces résultats attendus. Le rendement au niveau des activités de programme et la contribution de ces activités aux résultats stratégiques devraient être clairement expliqués et être étayés.
- ▶ Les rapports devraient être faciles à comprendre pour les parlementaires et les Canadiens, et il faudrait limiter l'utilisation du jargon bureaucratique.

Il faudrait signaler que chacun des exemples mentionnés dans le présent guide illustre une façon d'appliquer les principes de présentation des rapports du gouvernement du Canada. Il ne faudrait pas considérer chaque exemple seul il ne s'agit pas de la seule façon. Il faut faire preuve d'imagination. En outre il n'y a pas un seul rapport « parfait ».



Principe 1 : Mettre l'accent sur les avantages pour les Canadiens, expliquer les aspects cruciaux de la planification et du rendement, et les mettre en contexte

Pourquoi les rapports sur le rendement devraient-ils mettre l'accent sur les avantages pour les Canadiens? Rappelez-vous pourquoi les RPP et les RMR sont rédigés, comment ils sont utilisés et par qui. Ces rapports sont des documents importants de responsabilisation qui présentent les plans et le rendement du gouvernement en matière financière et sur d'autres aspects, et qui sont scrutés par les parlementaires. Le gouvernement dépense l'argent des contribuables et les parlementaires représentent les Canadiens. Les rapports ministériels devraient donc indiquer comment les Canadiens verront leur vie s'améliorer en raison des plans et des résultats des ministères.

En mettant l'accent sur quelques aspects essentiels de la planification et du rendement, on rehausse l'utilité des rapports publics puisqu'on présente un tableau concis de l'information dont les parlementaires ont besoin. Ils ne disposent pas d'un temps illimité pour lire les RPP et les RMR et ils doivent être en mesure de prendre connaissance rapidement et d'avoir une idée claire des plans et du rendement des ministères. S'il y a trop d'information, les parlementaires ne peuvent pas demander au gouvernement de rendre des comptes.

Pour déterminer les « aspects cruciaux » de la planification et du rendement, il faut déterminer ce qui est pertinent et ce qui est important pour chaque résultat stratégique et activité de programme. L'information dans un RPP et un RMR devrait être utile pour les députés et pour les Canadiens, et elle devrait expliquer les avantages pour les Canadiens que le ministère compte leur procurer par ses résultats stratégiques et ses activités de programme. Pour faire rapport sur d'autres éléments qui ont un effet sur les plans ou le rendement, on pourrait faire une description et une analyse de la façon dont ils devraient avoir un effet, ou l'ont eu effectivement, sur les plans et le rendement du ministère.

Il est important d'établir le contexte des plans et du rendement parce que le lecteur peut ainsi mieux comprendre l'éventail des facteurs qui doivent être pris en compte dans la planification et qui ont un effet sur le rendement. Il s'agit d'un moyen d'établir des paramètres raisonnables pour l'évaluation des plans et du rendement.

**Pour appliquer ce principe, il faut :**

- ▶ Présenter clairement l'Architecture des activités de programme
- ▶ Expliquer les priorités dans le contexte de la SGRR
- ▶ Établir un lien avec Le rendement du Canada
- ▶ Établir un lien avec les grandes priorités du gouvernement
- ▶ Expliquer les difficultés, les risques, les possibilités, et leurs répercussions sur les plans et le rendement
- ▶ Décrire les liens horizontaux
- ▶ Décrire les mécanismes d'exécution
- ▶ Faire état des réponses aux comités parlementaires et des constatations du vérificateur général du Canada

√ Présenter clairement l'Architecture des activités de programme (APP)

Pour expliquer les aspects cruciaux de la planification et du rendement, il faut en premier lieu définir quels sont ces aspects. À cette fin, il suffit essentiellement de formuler les principaux objectifs du ministère et les principaux résultats qu'il s'est engagé à obtenir. Avec la SGRR comme fondement de la gestion et de la prise de décision en fonction des résultats, c'est dans le contexte des résultats stratégiques et de l'AAP du ministère qu'il faut expliquer les aspects cruciaux de ses plans et de son rendement.

C'est pourquoi il est essentiel de présenter une AAP claire pour mettre en pratique ce principe. Il faudrait expliquer clairement dans le rapport quel est le résultat stratégique et quelles sont les activités de programme et comment ils sont interdépendants. Pour bien communiquer cette information au lecteur du rapport, on peut présenter l'AAP visuellement et en faire une analyse. S'il y a eu des modifications de l'APP depuis le dernier cycle de rapports, il est important de le montrer dans un tableau comparatif, et d'expliquer les répercussions sur les plans et sur le rendement.

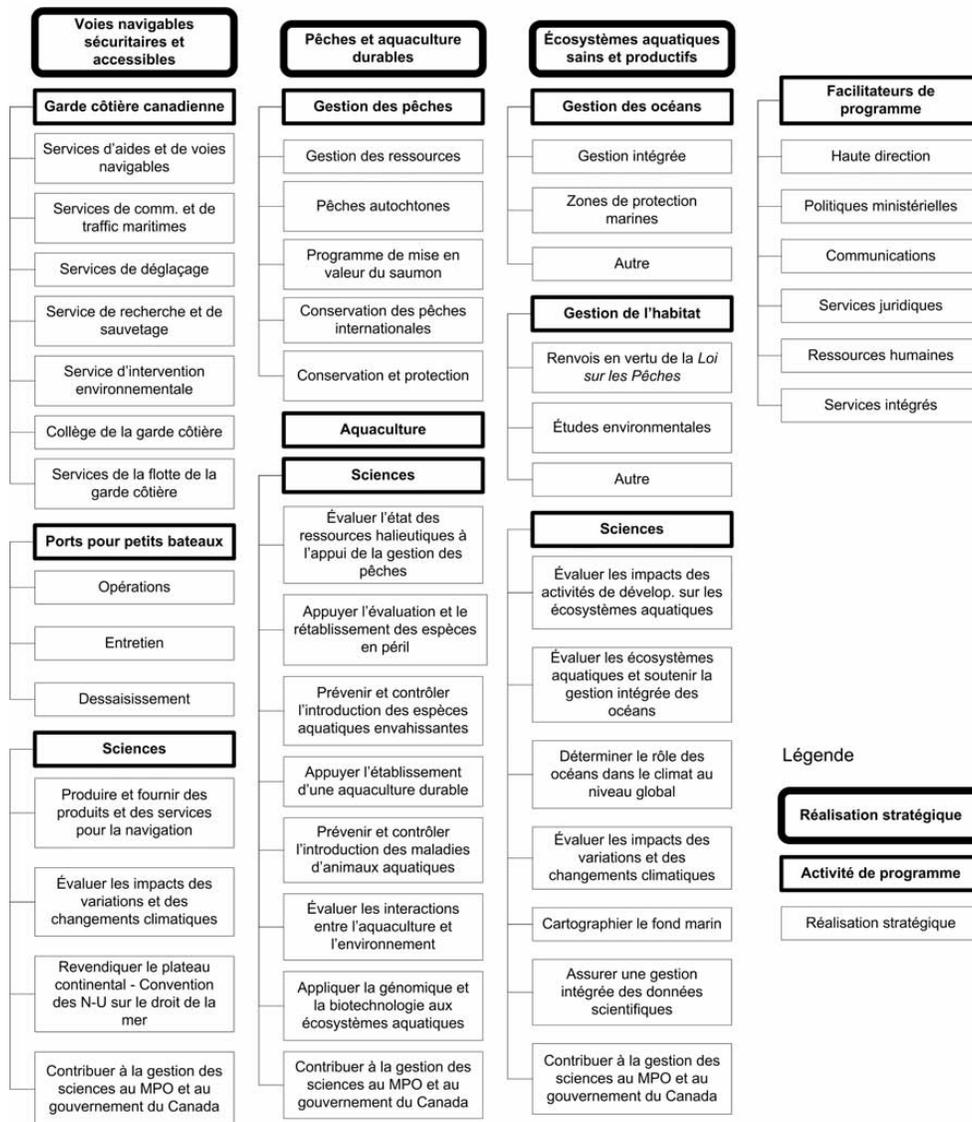


Bonne pratique : Présenter une APP claire

Pêches et Océans Canada

RMR 2005–2006, p. 7

http://www.tbs-sct.gc.ca/dpr-rmr/0506/FO-PO/FO-PO_f.asp



Pourquoi s'agit-il d'une bonne pratique?

Les activités de programme et les résultats stratégiques sont indiqués clairement et on voit très bien comment ils correspondent



√ Expliquer les priorités dans le contexte de la SGRR

On peut mentionner que certains éléments sont plus importants que d'autres pour qu'on en arrive à obtenir le(s) résultat(s) stratégique(s) : il peut s'agir de changements d'une année à l'autre ou à l'intérieur d'un seul cycle de présentation de rapports. Les priorités mentionnées dans le RPP et le RMR devraient être abordées dans le contexte de la SGRR, et les liens entre les priorités et les activités de programme devraient être clairement montrés. En outre, il faudrait expliquer comment les priorités devraient en principe contribuer au(x) résultat(s) stratégique(s), de sorte que le lecteur comprenne leur importance relative.

Bonne pratique : Expliquer les priorités dans le contexte de la SGRR

L'Agence de développement économique pour les régions du Québec

RMR 2005-06, p. 6.

http://www.tbs-sct.gc.ca/dpr-rmr/0506/CEDQR-DECRO/CEDQR-DECRO_f.asp



Pourquoi s'agit-il d'une bonne pratique?

La nature de la relation entre les priorités et les activités de programme est présentée de façon novatrice. Les priorités ne correspondent pas nécessairement à une seule activité de programme ou à un résultat stratégique, ce qui est manifeste dans l'illustration. Les priorités peuvent avoir un rapport avec une seule, une partie ou la totalité des activités de programme ou des résultats stratégiques.



√ Établir un lien avec Le rendement du Canada

Les secteurs de résultats du gouvernement du Canada, qui sont représentés dans le cadre de l'ensemble du gouvernement figurant dans Le rendement du Canada, sont les avantages à long terme et durables pour les Canadiens que plus d'un ministère ou un organisme fédéral cherchent à obtenir. Si les résultats stratégiques et les activités de programme de votre ministère correspondent aux secteurs de résultats du gouvernement du Canada, le lecteur a ainsi une vue d'ensemble de la façon dont le rendement de chaque ministère et organisme contribue aux grands résultats pour l'ensemble du gouvernement dans les secteurs de dépense ci-après : affaires économiques, affaires sociales, affaires internationales et affaires gouvernementales (organismes fédéraux qui contribuent à tous les ministères et organismes).

On peut effectivement établir cette correspondance par une représentation visuelle et une brève explication ou analyse des liens peut grandement contribuer à la présentation de l'information sur le rendement.

Bonne pratique : Établir un lien avec Le rendement du Canada

Ministère de la Justice Canada

RMR 2005-06, p. 10

http://www.tbs-sct.gc.ca/dpr-rmr/0506/JUS-JUS/JUS-JUS_f.asp

Ministère, organisme, société d'État	Résultat stratégique	Activité de programme	Concordance avec les résultats du Gouvernement du Canada
Ministère de la Justice du Canada	Un système de justice équitable, adapté et accessible, qui reflète les valeurs canadiennes	Activité de programme A.1 : Élaborer des politiques et des lois	Social : « une société inclusive qui favorise la dualité linguistique et la diversité »
Ministère de la Justice du Canada	Un système de justice équitable, adapté et accessible, qui reflète les valeurs canadiennes	Activité de programme A.2 : Élaborer et exécuter des programmes	Social : « une société inclusive qui favorise la dualité linguistique et la diversité »
Ministère de la Justice du Canada	Un système de justice équitable, adapté et accessible, qui reflète les valeurs canadiennes	Activité de programme A.3 : Gérer et coordonner la fonction des orientations et des priorités stratégiques	Social : « une société inclusive qui favorise la dualité linguistique et la diversité »
Ministère de la Justice du Canada	Des services juridiques efficaces et adaptés pour secondier le Gouvernement du Canada	Activité de programme B.1 : Dispenser à l'État des services législatifs	« Des organismes fédéraux qui appuient tous les résultats du gouvernement du Canada »
Ministère de la Justice du Canada	Des services juridiques efficaces et adaptés pour secondier le Gouvernement du Canada	Activité de programme B.2 : Dispenser à l'État des services juridiques en matière de conseil et de contentieux	« Des organismes fédéraux qui appuient tous les résultats du gouvernement du Canada »
Ministère de la Justice du Canada	Des services juridiques efficaces et adaptés pour secondier le Gouvernement du Canada	Activité de programme B.3 : Dispenser des services en matière de poursuite	Social : « des collectivités sécuritaires et sécurisées »

**Pourquoi s'agit-il d'une bonne pratique?**

Le tableau illustre clairement comment chaque activité de programme et chaque résultat correspond au cadre de l'ensemble du gouvernement figurant dans *Le rendement du Canada*.

Il est tout aussi important d'analyser et d'expliquer la correspondance des activités de programme et des résultats stratégiques du ministère avec les secteurs de résultats du gouvernement du Canada. Pour un exemple de cette pratique, voir le RMR de 2005-2006 de la Commission canadienne des droits de la personne à http://www.tbs-sct.gc.ca/dpr-rmr/0506/CHRC-CCDP/CHRC-CCDP_f.asp.

√ Établir un lien avec les grandes priorités du gouvernement

Il existe une autre forme de contexte, soit celui de la politique du gouvernement. Les grandes priorités et plans du gouvernement sont établis au début de la session parlementaire avec le discours du Trône et, annuellement, avec le budget fédéral. Bien que les secteurs de résultats du gouvernement du Canada doivent perdurer au-delà du mandat d'un gouvernement, le discours du Trône et le budget présentent un tableau qui est propre au gouvernement en place.

Il faudrait donc indiquer comment les résultats du ministère ont un lien avec les grandes priorités du gouvernement établies dans le discours du Trône ou le budget, ou y contribuent. Il est possible également de mentionner d'autres initiatives de l'ensemble du gouvernement et de les examiner en fonction de leur effet sur les plans et le rendement du ministère.

Il est entendu que le discours du Trône et le budget sont des documents de nature générale et il peut être difficile pour certains ministères et organismes (en particulier les plus petits) d'établir un lien avec leur mandat et leur travail dans ces documents.

Bonne pratique : Établir un lien avec les grandes priorités du gouvernement

Agence canadienne de développement international (ACDI)

RMR 2005-06, p. 9

http://www.tbs-sct.gc.ca/dpr-rmr/0506/CIDA-ACDI/CIDA-ACDI_f.asp



Dans le discours du Trône, le gouvernement exprime clairement sa volonté d'être responsable et d'utiliser efficacement les ressources d'aide. Forte des leçons tirées à l'échelle internationale sur les facteurs de réussite de l'aide et en raison de l'importance renouvelée accordée par le Canada à l'efficacité de l'aide canadienne au développement, l'ACDI met en œuvre un nouveau programme de travail en quatre volets visant l'efficacité de l'aide, prévoyant une concentration stratégique des programmes d'aide, une meilleure prestation de programmes, l'utilisation efficace des ressources de l'Agence, incluant un renforcement de la présence sur le terrain, ainsi que la responsabilisation claire relativement aux résultats. Ce programme de travail influera sur la politique et la programmation au cours des prochains mois, alors que l'ACDI continuera d'élaborer et de prendre des mesures afin d'accroître l'efficacité de l'aide, par exemple en accentuant la concentration géographique.

Pourquoi s'agit-il d'une bonne pratique?

Le discours du Trône est mentionné, et son lien avec le travail de l'ACDI, de même que son effet sur ce travail, sont présentés de façon simple.

√ Expliquer les difficultés, les risques, les possibilités, et leurs répercussions sur les plans et le rendement

Il faut décrire et analyser le contexte de fonctionnement et le contexte stratégique pour la période visée par le rapport afin que le lecteur puisse mieux comprendre et évaluer les plans et les résultats du ministère.

Les difficultés internes et externes, les risques et les possibilités (y compris les facteurs relatifs à la gestion et aux ressources humaines) devraient être mentionnés à l'échelle du ministère. Il est également essentiel d'expliquer comment ces facteurs auront un effet sur les plans et le rendement, et seront pris en compte dans l'exécution des activités de programme ou des programmes et services essentiels.

Bonne pratique : Expliquer les difficultés, les risques, les possibilités, et leurs répercussions sur les plans et le rendement

Agence spatiale canadienne

RMR 2005–06, p. 17

http://www.tbs-sct.gc.ca/dpr-rmr/0506/CSA-ASC/CSA-ASC_f.asp



Puisque le marché canadien est relativement restreint, il est essentiel que l'industrie canadienne soit en mesure de maximiser les investissements étrangers et de générer des revenus d'exportation. Pour profiter de ces revenus, l'industrie doit être capable de commercialiser des biens et des services hautement concurrentiels et établir des partenariats locaux. Le gouvernement du Canada peut jouer un rôle primordial à cet égard et aider à créer de tels partenariats, faciliter les relations commerciales et les possibilités d'exportations et assurer une position stratégique pour les milieux industriels et universitaires canadiens dans des initiatives spatiales internationales d'envergure. L'ASC travaille à la planification et à la mise en œuvre du Programme spatial canadien en étroite collaboration avec l'industrie spatiale et des scientifiques dans 25 universités et 12 centres de recherche au Canada.

Pourquoi s'agit-il d'une bonne pratique?

Le RMR explique clairement les contextes stratégiques dans lesquels le ministère évolue (le contexte national, international et gouvernemental), il mentionne les possibilités de croissance et il recense les risques et les partenaires qui contribuent à l'avancement du Programme spatial canadien. On sait clairement comment ces divers contextes ont un effet sur les plans et le rendement de l'organisation.

√ Décrire les liens horizontaux

Les ministères et les organismes oeuvrent de plus en plus dans le cadre d'initiatives et de partenariats horizontaux. Il faut indiquer dans quelle mesure le ministère participe à des initiatives et à des partenariats horizontaux, afin de mieux faire comprendre son contexte de fonctionnement et renvoyer à d'autres sources d'information sur des sujets connexes.

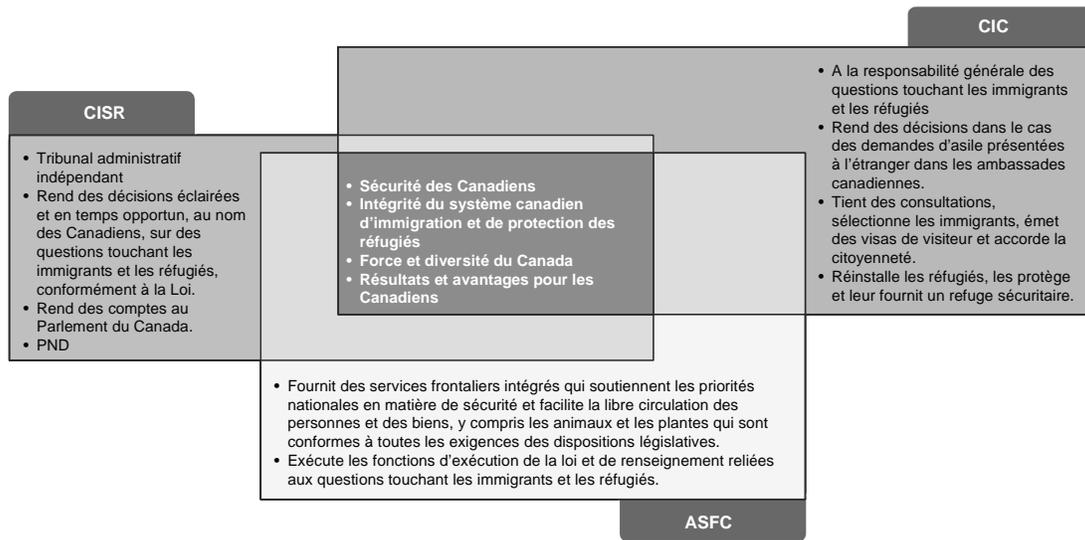
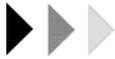
Il faudrait donc indiquer clairement les liens horizontaux importants et la participation à des initiatives de l'ensemble du gouvernement, ainsi que leurs répercussions sur la planification et le rendement.

Bonne pratique : Décrire les liens horizontaux

Commission de l'immigration et du statut de réfugié (CISR)

RMR 2005-06, p. 20

http://www.tbs-sct.gc.ca/dpr-rmr/0506/IRB-CISR/IRB-CISR_f.asp



Pourquoi s'agit-il d'une bonne pratique?

Le diagramme montre bien comment le travail de la CSIR contribue à des résultats communs avec d'autres organismes gouvernementaux.

La participation à des initiatives et à des partenariats horizontaux peut aussi être présentée par une description textuelle. Voir à la page 24 le RMR d'Affaires étrangères et Commerce international Canada (http://www.tbs-sct.gc.ca/RMR-rmr/0506/FAIT-AECI/FAIT-AECI_f.asp). Le RMR fait observer que le ministère participe à des dossiers horizontaux, et il indique ceux pour lesquels il est le ministère principal et ceux où il est « actif ». Il y a des liens avec la base de données des résultats horizontaux et les partenaires chez qui on peut obtenir plus d'information et les résultats sont également indiqués.

✓ Décrire les mécanismes d'exécution

Les mécanismes d'exécution sont les modalités par lesquelles les programmes et les services sont offerts aux Canadiens. Il s'agit notamment des politiques, des programmes, des règlements et des subventions. C'est en grande partie la façon dont les Canadiens se voient dans les rapports sur le rendement. Si cette interface est bien décrite, on présente une information contextuelle importante au sujet des avantages obtenus par les Canadiens dans l'exécution des programmes et la prestation des services, et on montre comment est utilisé l'argent des contribuables.

Les mécanismes d'exécution devraient donc être utilisés de façon appropriée, il devrait y avoir une bonne gestion des ressources et tous devraient être traités équitablement. Il faudrait le



démontrer de façon concise dans les rapports à la fois sur les plans et sur le rendement, et faire des liens avec d'autres renseignements au besoin. Il faudrait aussi mentionner les activités d'amélioration des services qui ont des répercussions sur les mécanismes d'exécution qui sont utilisés au ministère.

Bonne pratique : Décrire les mécanismes d'exécution

Conseil de Recherche en Sciences Humaines du Canada (CRSHC)

RMR 2005-06, p. 14-15

http://www.tbs-sct.gc.ca/dpr-rmr/0506/SSHRC-CRSHC/SSHRC-CRSHC_f.asp

2.1.1 Activités de programme

2.1.1.1 Bourses et prix

Ressources financières (en millions de dollars)

Dépenses prévues		Dépenses réelles	
Fonctionnement	Programmes	Fonctionnement	Programmes
3,2	85,8	4,5	84,9

Programmes ou services principaux

Cette activité de programme comporte trois programmes : le *Programme de bourses d'études supérieures du Canada*, les *Bourses de doctorat* et les *Bourses postdoctorales*. Différents *Prix et bourses spéciales* sont également décernés dans le cadre de cette activité de programme. On a affecté 29,2 p. 100 du budget des subventions et des bourses aux trois programmes de bourses et aux prix.

Programme de bourses d'études supérieures du Canada (BÉSC)

Créé en 2003, ce programme a permis au CRSH d'étendre son financement aux étudiants des cycles supérieurs en sciences humaines. Il contribue à la formation d'experts en recherche très qualifiés qui mènent une carrière axée sur les connaissances au sein des universités, de l'industrie, du gouvernement et d'autres secteurs de la société. Avant la mise sur pied du Programme des BÉSC, les étudiants prometteurs en sciences humaines au niveau de la maîtrise n'avaient pas accès à des bourses du gouvernement fédéral.

La plupart des universités canadiennes reçoivent une allocation pour les BÉSC indiquant le nombre d'étudiants auxquels elles peuvent accorder des bourses. Les étudiants dont l'université n'a pas reçu d'allocation, et ceux qui étudient à l'extérieur du Canada, adressent leur demande directement au CRSH. Chaque université évalue toutes les demandes selon les critères de sélection du CRSH et forme deux catégories : les demandes de la liste A, les candidatures recommandées, et les demandes de la liste B, les candidatures non recommandées. Les demandes de la liste A sont ensuite soumises à l'étude et à la décision finale du CRSH.

En 2005-2006, le CRSH a respecté son engagement à attribuer 1 600 nouvelles bourses aux niveaux de la maîtrise et du doctorat dans le cadre du Programme de bourses d'études supérieures du Canada.



Pourquoi s'agit-il d'une bonne pratique?

Le CRSH décrit les principaux programmes liés à chaque activité de programme. On trouve dans la case supérieure l'activité de programme, et les trois programmes qui servent de mécanisme d'exécution. On trouve dans la case inférieure une description du premier de ces trois programmes, et on mentionne l'avantage pour les Canadiens (combler une lacune en matière de financement), on décrit comment le programme est exécuté (processus de candidature et d'attribution de bourses) et on indique si l'engagement a été respecté.

Il est important de signaler que la présentation des principaux programmes n'est pas contraire à la présentation de l'information au niveau de l'activité de programme. Les principaux programmes illustrent les activités de programme. Ce qui est important, c'est de montrer comment ce qui a été réalisé fait partie de la chaîne des résultats relativement à l'activité de programme (et par le fait même du résultat stratégique). Il n'est pas nécessaire toutefois de présenter tous les programmes.

√ Faire état des réponses aux comités parlementaires et des constatations du vérificateur général du Canada

La relation entre les ministères et le Parlement fait partie intégrante de notre système de gouvernement et n'est pas limitée à la présentation annuelle des RPP et des RMR. Les relations entre le ministère et le Parlement ou le vérificateur général du Canada, qui est un mandataire du Parlement, pendant toute la durée du cycle de présentation des rapports, sont importantes et sont mentionnées dans les réponses aux comités parlementaires et aux constatations du vérificateur général du Canada.

Il faudrait inclure dans le rapport un résumé des constatations et des réponses et, sans oublier qu'il faut présenter des rapports complets mais succincts, indiquer les liens vers les versions complètes. Il est possible également d'utiliser des liens pour indiquer comment le ministère entend prendre des mesures (concrètes) – cette information peut déjà faire partie de la réponse. Si on indique les mesures à prendre, on montre que l'on sait tirer parti des leçons de l'expérience et on démontre de quelle façon la relation entre le Parlement et les ministères produit un changement favorable.

Il faudrait mentionner que cette bonne pratique est également une recommandation figurant dans le sixième rapport du Comité permanent des opérations gouvernementales et des prévisions budgétaires de la Chambre des communes qui a été publié en septembre 2003.



Bonne pratique: Faire état des réponses aux comités parlementaires et des constatations du vérificateur général du Canada

Commission de la fonction publique du Canada (CFP)

RMR 2005–06, p. 75

http://www.tbs-sct.gc.ca/dpr-rmr/0506/PSC-CFP/PSC-CFP_f.asp

Tableau 8 : Réponse aux comités parlementaires, aux vérifications et aux évaluations

Réponse aux comités parlementaires

Le deuxième rapport du Comité permanent sur les langues officielles a formulé quatre recommandations (sur 14), visant la Commission de la fonction publique (CFP). Ainsi les recommandations 9, 10, 11 et 12 portent sur les aspects suivants : identifier les causes qui expliquent le taux élevé d'échec aux tests d'évaluation linguistique du français langue seconde en ce qui a trait à la communication orale; veiller à ce que le décret d'exemption soit utilisé uniquement dans des situations exceptionnelles; élargir les zones géographiques de sélection des candidatures avant de recourir au décret d'exemption et rendre compte de l'utilisation de ce décret dans le Rapport annuel de la CFP au Parlement. Les réponses de la CFP à ces recommandations ont été intégrées au document intitulé *Réponse du gouvernement au deuxième rapport du Comité permanent des langues officielles* que l'on peut consulter à l'adresse suivante :

<http://cmte.parl.gc.ca/cmte/CommitteePublication.aspx?COM=8987&SourceId=133786&SwitchLanguage=1>

Le Rapport annuel 2005-2006 de la CFP au Parlement doit être déposé en octobre 2006.

Réponse au vérificateur général

Recrutement postsecondaire (RP) (chapitre 5 du Rapport 2003 de la vérificatrice générale du Canada (BVG)) – Efficacité du programme

Pourquoi s'agit-il d'une bonne pratique?

La CFP fait un très bon rapport sur ses réponses aux comités parlementaires et elle présente notamment un lien électronique vers la réponse du gouvernement. La version complète décrit les mesures concrètes prises par la CFP en réaction aux constatations du comité. La CFP fait un bon rapport également sur sa réponse au vérificateur général du Canada dans le cas de chaque chapitre où une réponse était nécessaire.



Principe 2 : Présenter une information crédible, fiable et équilibrée

Il est reconnu que l'un des obstacles à l'utilisation des rapports sur le rendement par les parlementaires est la perception que l'objectivité des rapports est douteuse. Comme on pense que les rapports ne contiennent que de bonnes nouvelles, on ne les considère pas comme des outils utiles afin que les parlementaires puissent faire leur travail, c'est-à-dire obliger le gouvernement à rendre compte et faire connaître à leurs électeurs comment ils bénéficient des programmes et des services gouvernementaux.

Il est important que le RMR donne une idée cohérente, juste et équilibrée du rendement, idéalement par un ensemble de données qualitatives et quantitatives, de sorte que le lecteur puisse être convaincu de la validité et de la fiabilité de l'information présentée. À cette fin, le ministère doit dire clairement dans quels cas le rendement n'a pas correspondu aux attentes, donner les explications nécessaires et décrire les mesures correctives qu'il prendra. Si l'organisation sait reconnaître que le rendement n'a pas correspondu aux attentes, elle montre qu'elle est disposée à s'adapter.

Pour appliquer ce principe :

- ▶ Se fonder sur la SGRR pour établir les rapports
- ▶ Montrer l'utilisation des systèmes et du cadre interne de rendement
- ▶ Faire état des aspects positifs et négatifs du rendement
- ▶ Présenter une information sur le rendement qui est factuelle, vérifiable de façon indépendante et fondée sur les faits, comme celle qu'on trouve dans les vérifications et les évaluations
- ▶ Présenter des tableaux financiers clairs
- ▶ Faire des comparaisons et indiquer les tendances



√ **Se fonder sur la SGRR³ pour établir les rapports**

Pour l'information sur le rendement — financière et autre que financière — la SGRR établit une méthode commune pour la collecte, la gestion et la présentation de l'information. Elle propose aussi une base normalisée pour les activités de planification, de gestion et de présentation des rapports. Il s'agit d'une organisation logique des programmes qui sont exécutés (l'AAP) et des avantages que les ministères veulent offrir aux Canadiens (les résultats stratégiques). Un des facteurs importants du succès de la politique sur la SGRR est l'élaboration de systèmes pour la production d'une information sur le rendement qui soit crédible et fiable.

L'information sur le rendement présentée dans les rapports devrait être au niveau des activités de programme. Il faudrait ensuite examiner la contribution des réalisations au niveau de chaque activité de programme à l'atteinte du résultat stratégique connexe.

Si les rapports sont présentés en fonction de la SGRR, les parlementaires peuvent suivre l'évolution, depuis les plans jusqu'aux dépenses réelles et aux résultats réels. Ils peuvent aussi savoir ce qui se passe non seulement en fonction des rapports ministériels, mais aussi d'autres documents, comme le Budget principal des dépenses, les Comptes publics et Le rendement du Canada.

Bonne pratique : Se fonder sur la SGRR pour établir les rapports

Agence de promotion économique du Canada atlantique

RMR 2005-06, p. 20,22

http://www.tbs-sct.gc.ca/dpr-rmr/0506/ACOA-APECA/ACOA-APECA_f.asp

3. Voir http://publiservice.tbs-sct.gc.ca/pubs_pol/dcgpubs/mrrsp-psgrr/siglist_f.asp.



Résultat stratégique – Développement des entreprises

Amélioration de la croissance et de la compétitivité des petites et moyennes entreprises (PME) de l'Atlantique qui favorise l'augmentation de la productivité et des revenus gagnés ainsi que la création d'emplois.

Résultats prévus : Croissance des revenus gagnés et des possibilités d'emploi au Canada atlantique	
Indicateurs :	Objectifs quinquennaux :
a) Augmentation du PIB (revenu gagné)	a) Près de 1 milliard de dollars de plus par année comparativement au résultat obtenu si l'APECA ne soutenait pas les entreprises
b) Augmentation du PIB pour chaque dollar dépensé par l'APECA	b) Gain de 4 à 5 \$ du PIB pour chaque dollar dépensé par l'APECA
Stratégie de mesure du rendement : La mesure de l'impact sur le revenu et l'emploi au Canada atlantique est une tâche multidimensionnelle à long terme. Par conséquent, l'Agence publie les résultats aux cinq ans, d'après l'analyse des données de Statistique Canada et des systèmes internes, à l'aide d'un modèle économétrique.	
Rendement antérieur : Dans son dernier rapport parlementaire quinquennal (1998 à 2003), l'APECA signale que le « [...] PIB est presque un milliard de dollars plus élevé annuellement en 2002 qu'il ne l'aurait été en l'absence des dépenses de l'APECA en soutien direct aux entreprises. Pendant la période quinquennale, chaque dollar que l'APECA a investi dans les entreprises a généré des augmentations annuelles accumulées totales de plus de 5 \$ en gains du PIB. »	

Activité de programme : Promotion du développement des PME et renforcement de la capacité économique régionale

Fournir une aide pour rendre le climat plus propice à la croissance des entreprises et pour favoriser le démarrage, l'expansion et la modernisation des petites et moyennes entreprises.

Résultats prévus : Améliorer la croissance et la compétitivité des PME de la région de l'Atlantique.		
Indicateurs :	Objectifs :	Résultats :
a) Taux de survie des entreprises aidées par l'APECA	a) 1 à 2 fois plus élevé que chez les autres entreprises	a) Sur la bonne voie
b) Hausse en % des salaires versés par des entreprises aidées par l'APECA	b) 1,5 à 2 fois plus élevé que chez les autres entreprises	b) Sur la bonne voie
c) Taux de croissance de la productivité des clients de l'APECA	c) 1,5 à 2 fois plus élevé que chez les autres entreprises	c) Aucune donnée n'est disponible pour l'exercice 2005-2006.
Stratégie de mesure du rendement : Analyse des données de Statistique Canada et systèmes internes		

Ressources financières (en millions de dollars)		
Dépenses prévues	Autorisations totales	Réelles
289,1	274,8	259,2

Ressources humaines (Équivalents temps plein – ETP)		
Prévues	Réelles	Écart
435	435	0

**Pourquoi s'agit-il d'une bonne pratique?**

Le RMR présente de l'information par rapport aux indicateurs et aux cibles mentionnés dans le RPP pour chaque résultat stratégique et chaque activité de programme, tout en montrant les ressources financières et humaines. L'information est présentée manifestement au niveau de l'activité de programme, mais les résultats stratégiques ne sont pas pour autant laissés pour compte puisque le rendement à ce niveau est également présenté.

Autre exemple de bonne pratique

Tribunal canadien des droits de la personne

RMR 2005–2006

http://www.tbs-sct.gc.ca/dpr-rmr/0506/CHRT-TCDP/CHRT-TCDP_f.asp

Le résultat stratégique est clairement formulé et le lecteur peut savoir facilement ce qu'on entend faire. En outre, le résultat stratégique et les résultats attendus sont rapprochés avec les résultats immédiats et intermédiaires, les extraits et les activités pour le Tribunal dans un modèle logique (RPP, page 12, RMR, page 16). Les cibles de rendement pour l'activité de programme principale du Tribunal appelées « Audiences publiques en vertu de la Loi canadienne sur les droits de la personne » dans le RPP sont clairement mentionnées dans le RMR.

✓ Montrer l'utilisation des systèmes et du cadre interne de rendement

L'utilisation d'un système et d'un cadre interne de mesure du rendement devrait être manifeste dans le rapport. La meilleure façon de le montrer consisterait à présenter explicitement le système ou le cadre directement et à expliquer, par exemple, à quel point il est élaboré, avec ses indicateurs, ses mesures et ses sources de données. On pourrait aussi utiliser les données du système dans l'analyse des résultats et indiquer clairement que la source est le système interne. Pour renforcer la crédibilité des données utilisées, il est important de mentionner les faiblesses ou les lacunes du système et d'en expliquer les effets soit sur le rendement comme tel, soit sur la capacité de faire rapport sur le rendement.

Les ministères seront de plus en plus capables de mesurer leur rendement interne à mesure que la SGRR est mise en œuvre. Le système ou le cadre de rendement devrait être fondé sur la SGRR – et c'est ce que peut démontrer l'information sur les résultats à tous les niveaux de l'AAP et surtout au niveau de l'AP



Lorsqu'on mentionne des données (p. ex., des enquêtes) ou qu'on y renvoie, il est important que le lecteur soit assuré de leur qualité ou soit au courant de leurs limites. On peut à cette fin présenter les données d'enquête en les accompagnant d'une brève description de l'enquête, de ses méthodes, de l'information utile ou des principaux indicateurs de qualité et des limites des données. Les notes en bas de page, les notes en fin de texte ou les liens Internet sont autant de moyens qui sont acceptables pour rendre cette information accessible.

Bonne pratique : Montrer l'utilisation des systèmes et du cadre interne de rendement

Agence du revenu du Canada

RMR 2005-06, p. 70-71

<http://www.cra-arc.gc.ca/agency/annual/2005-2006/menu-f.html>

Traitement en temps opportun – Comme il en a été question à la page 34, nous avons maintenu une norme élevée en envoyant plus de 99,9 % des paiements à temps. On a envoyé des paiements s'élevant à presque 14,7²² milliards de dollars à plus de 11 millions de bénéficiaires à faible et moyen revenus en vertu des programmes que nous administrons (comme la PFCE, le crédit pour la TPS/TVH, divers programmes provinciaux et territoriaux), ainsi que de deux programmes de paiement unique que nous avons exécutés en 2005-2006. Nos études sur les contrôles indiquent que nous avons aussi atteint nos normes de service pour le traitement, en temps opportun, des demandes de prestations et des choix²³ et que nous avons en grande partie atteint nos normes de service pour les redressements de la mise à jour des comptes entraînant l'émission d'un avis²⁴ (figure 41).

- 22. En comptant les 610 millions de dollars en versements au programme du Crédit d'impôt pour personnes handicapées qui sont exécutés au moyen du processus de cotisation T1 plutôt qu'en paiements directs en comptant, le montant total des prestations et des crédits émis est de presque 15,3 milliards de dollars.
- 23. Études internes d'assurance de la qualité de l'ARC, Contrôle des délais de traitement des demandes de PFCE, Rapports finaux pour mai 2005, août 2005, novembre 2005 et février 2006.

Figure 41 Délais de traitement

Délais de traitement	Objectif	2002-2003	2003-2004	2004-2005	2005-2006
Paiements	99 %	99,9 %	99,9 %	99,8 %	99,9 %
Demandes et choix	98 %	97,9 %	99,1 %	99,3 %	99,4 %
Mise à jour des comptes	98 %	97 %	98 %	98,9 %	97,2 %

**Pourquoi s'agit-il d'une bonne pratique?**

Il est clair qu'un système interne de mesure du rendement est utilisé, comme on peut le constater en raison des notes en bas de page. Ailleurs dans le rapport, il y a une évaluation de la qualité des données et une description de chaque évaluation; les évaluations sont ensuite utilisées dans la présentation de l'information sur le rendement pour chaque résultat stratégique et activité de programme. Dans certains cas, d'autres rapports annuels ou rapports finals de l'Agence sont mentionnés comme source des données, comme on peut le constater ci-dessus.

√ Faire état des aspects positifs ou négatifs du rendement

La présentation équilibrée améliore la crédibilité des rapports. En outre, si on fait rapport sur les aspects à la fois positifs et négatifs du rendement, on respecte l'esprit de la présentation de l'information sur le rendement, c'est-à-dire donner l'information nécessaire pour contribuer à un examen attentif et à la prise de décision. Il n'est pas utile de présenter seulement un côté de la médaille.

L'information sur le rendement n'est pas présentée équitablement si elle se limite aux succès obtenus et qu'elle minimise, ou même évite, la présentation des activités qui ne se sont pas déroulées comme prévu. Afin que les rapports soient justes, il ne faut pas omettre de l'information importante. Dans l'analyse des résultats obtenus, outre qu'il faut faire état de ce qui s'est déroulé selon le plan, il faut aussi parler des cas où les choses ne se sont pas déroulées selon le plan, mais où les risques ont été atténués. Il faut parler des résultats qui n'ont pas été obtenus, et expliquer comment et pourquoi les plans ne se seront pas réalisés comme prévu. Il est important également d'expliquer comment le ministère s'inspire des résultats à la fois positifs et négatifs pour apporter des correctifs et des améliorations en vue d'atteindre ses objectifs stratégiques.



Bonne pratique : Faire état des aspects positifs et négatifs du rendement

Parcs Canada

RMR 2005–06, p. 15

http://www.tbs-sct.gc.ca/dpr-rmr/0506/PAR-PAR/PAR-PAR_f.asp

Mandat	Protéger et mettre en valeur des exemples représentatifs du patrimoine naturel et culturel du Canada, et favoriser chez le public la connaissance, l'appréciation et la jouissance de ces endroits, de manière à en garantir l'intégrité écologique et commémorative pour les générations actuelles et futures.			
Activité de programme	1. Créer des lieux patrimoniaux nationaux			2. Préserver les ressources patrimoniales
Dépenses d'exploitation	17,4 M\$ 1,5 M\$			178,6 M\$ 8,8 M\$
Résultats prévus	Créer des parcs nationaux et des aires marines nationales de conservation dans des régions non représentées.	Achever ou agrandir certains parcs nationaux existants.	Désigner et commémorer des lieux, des personnes et des événements d'importance historique nationale, particulièrement dans les domaines prioritaires sous-représentés.	Désigner d'autres lieux patrimoniaux (p. ex., Initiative des endroits historiques, BHEP, réserves du patrimoine, gares ferroviaires, lieux de sépulture des PM, sites du patrimoine mondial, réserves C biosphère).
Statut	1. Progrès raisonnables : Désignation d'une réserve de parc national en vertu de la <i>Loi sur les parcs nationaux du Canada</i> donnant lieu à la représentation d'une nouvelle région terrestre au Labrador. Signature d'une entente de principe visant la proposition d'un projet d'aire marine nationale de conservation. Les progrès se poursuivent au chapitre de la création de cinq nouveaux parcs nationaux et trois nouvelles aires marines nationales de conservation.			
Attentes en matière de rendement	1. Faire en sorte que 34 des 39 régions terrestres et 8 des 29 régions marines soient représentées (ici, mars 2008).	2. Agrandir trois parcs nationaux d'ici mars 2008 et augmenter le pourcentage de territoire dans trois parcs nationaux existants.	3. Désigner en moyenne 27 nouveaux lieux, personnes et événements par année. L'art 11 en entente ont un lien avec l'histoire des Autochtones, des communautés ethnoculturelles et des femmes.	4. Apposer en moyenne 30 plaques commémoratives par année.
				2. Progrès raisonnables : Signature d'une entente visant l'agrandissement d'un parc national dans les Territoires du Nord-Ouest. Ajout de terres à un parc national existant.
				3. Mise en garde : Dix-neuf désignations effectuées (18 découlant de la réunion de juin 2004 de la CLMHC, une avant l'examen ministériel du procès-verbal de la réunion de juin 2005 de la CLMHC). Huit de ces désignations avaient trait à 10 priorités stratégiques. On s'attend à ce que des décisions liées aux délibérations de la Commissions lors de ses réunions de décembre 2004 et de juin et décembre 2005 soient rendues au cours de la prochaine période de déclaration.
				4. Progrès raisonnables : Au total, 50 plaques ont été dévoilées en 2005-2006, portant la moyenne des plaques apposées à 29 par année pour les cinq dernières années.

Pourquoi s'agit-il d'une bonne pratique?

Le rapport est équilibré. Sept des 38 résultats prévus mentionnés dans le RMR sont assortis de la mention « mise en garde ». Lorsqu'il n'y a pas de données pour évaluer le rendement, le RMR le signale et donne une explication, p. ex., l'absence de cadre de rendement ou des lacunes dans les données sur le rendement. Le RMR signale ensuite dans certains cas à quel moment le cadre ou les données seront disponibles.



✓ **Présenter une information sur le rendement qui est factuelle, vérifiable de façon indépendante et fondée sur l'expérience, comme celle qu'on trouve dans les vérifications et les évaluations**

Dans l'analyse du rendement du ministère, il faudrait s'appuyer sur des données factuelles, indépendamment vérifiables et fondées sur l'expérience. Un rapport équilibré fondé sur l'expérience aboutit à des conclusions réalistes au sujet du rendement du ministère et le lecteur peut ainsi croire en la justesse des conclusions.

Afin que le lecteur ait confiance dans la méthodologie et les données qui sont utilisées pour étayer le rendement déclaré, il faudrait donner une indication de la validité et de la crédibilité des données utilisées. On peut à cette fin indiquer la source de l'information, surtout s'il y a des graphiques ou des tableaux. Il est également important d'expliquer brièvement les mesures prises pour assurer la fiabilité des données sur lesquelles le rapport est fondé, particulièrement dans le cas des données provenant de sources internes ou de systèmes de données, et des données provenant de partenaires extérieurs. Les données à la fois qualitatives et quantitatives sont des sources d'information valables sur le rendement. Il faudrait également signaler les limites ou les problèmes concernant les données fondamentales, ou faire les mises en garde nécessaires pour que soit bien interprétée l'information présentée.

Il est essentiel pour établir la crédibilité de mentionner les sources des données (de l'information). Le lecteur peut ainsi confirmer directement ce qui figure dans le rapport ou il sait où aller pour approfondir ces données.

Les constatations des rapports d'évaluation et de vérification sont acceptées et elles sont des sources importantes d'analyse crédible du rendement. Il faut mentionner les constatations importantes, expliquer leur relation avec le rendement du ministère et indiquer les prochaines mesures à prendre pour améliorer les résultats.

Bonne pratique : Présenter une information sur le rendement qui est factuelle, vérifiable de façon indépendante et fondée sur l'expérience, comme celle qu'on trouve dans les vérifications et les évaluations

Conseil de recherches en sciences naturelles et en génie du Canada (CRSNG)

RMR 2005-06, p.55, 60

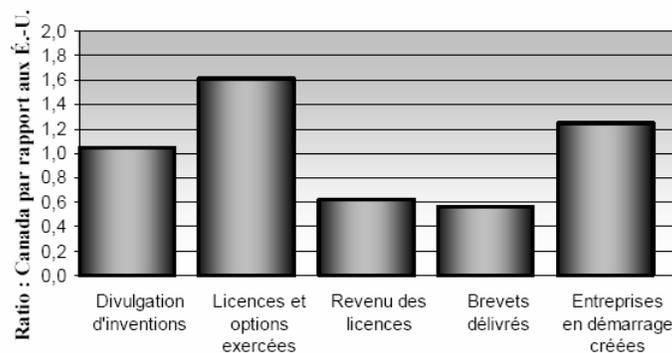
http://www.tbs-sct.gc.ca/dpr-rmr/0506/NSERC-CRSNG/NSERC-CRSNG_f.asp



Deux évaluations portent sur le Programme des réseaux de centres d'excellence (voir http://www.mce.gc.ca/pubs_f.htm ou l'on trouvera les rapports) et une troisième est actuellement en cours. Le rapport de 2002 a révélé qu'il était souvent possible de mettre des effets positifs en corrélation avec les différents processus suivis au sein des réseaux. Les répondants estiment qu'un grand nombre de réalisations des réseaux sont d'une grande importance économique et sociale, et de nombreux exemples ont été fournis pour d'éventuelles demandes. Environ le tiers des chercheurs, et presque 60 p. 100 des partenaires, croyaient que leur réseau avait obtenu des résultats scientifiques ou commerciaux qui constituaient de véritables percées. Une forte proportion des partenaires (85 p. 100) étaient satisfaits ou très satisfaits de leur expérience des RCE dans l'ensemble. La majorité du PHQ formé par les réseaux (au moins 88 p. 100 en 2000-2001) a trouvé du travail après avoir quitté les réseaux (généralement après l'obtention du grade); environ la moitié est engagée par l'industrie, ce qui contribue efficacement au transfert de savoir.

À l'aide de la méthode mise au point par M. Bruce Clayman, de la Simon Fraser University, dans son rapport (<http://www.sfu.ca/vpresearch/vpreports.htm>) intitulé *Technology Transfer at Canadian Universities*, 28 universités canadiennes sont comparées à 165 universités américaines en rapport avec un bon nombre d'activités de commercialisation. Ces activités ont été normalisées en fonction des dépenses en recherche subventionnée. La figure 41 présente cette comparaison entre le Canada et les États-Unis. Un ratio inférieur à un indique que les universités canadiennes de l'échantillon sont engagées dans l'activité moins fréquemment que les universités des États-Unis. Les universités du Canada ont des résultats passablement inférieurs à ceux des universités des États-Unis en ce qui concerne les revenus tirés des licences et les brevets délivrés, mais ont de bien meilleurs résultats en ce qui a trait à la création d'entreprises issues de la recherche et licences et options exercées.

Comparaison entre les universités canadiennes et américaines en fonction de mesures de commercialisation



Source : Estimations du CRSNG fondées sur les données de l'AUTM sur 28 universités canadiennes et 165 universités américaines.



Pourquoi s'agit-il d'une bonne pratique?

Cet exemple est de nature quantitative. La première image (à la page 55) présente les constatations des évaluations et les liens vers les rapports. Les deuxième et troisième images (page 60) indiquent la source de la méthodologie pour la production des données, avec un lien et un titre. Le contenu et le sens de la figure qui suit sont expliqués. En outre, la figure dans la troisième image indique la source des données (« AUTM » est l'Association of University Technology Managers, qui est mentionnée au long plus tôt dans le rapport). Dans l'ensemble, le RMR du CRSNG mentionne les constatations des évaluations (p. ex., voir les pages 55, 75), les sites Web externes, les revues (p. ex., page 12), les universitaires, les bases de données externes et les établissements de recherche pour étayer le rendement. Les résultats de plusieurs enquêtes menées par le CRSNG sont mentionnés (p. ex., page 22). Il y a des mises en garde afin que le lecteur n'interprète pas faussement les constatations.

√ Présenter des tableaux financiers clairs

Pour la présentation des rapports sur le rendement, il est essentiel d'établir un lien entre les ressources et les résultats (ce dont il sera question plus en profondeur au sujet du principe 4) de sorte qu'il est important pour rendre compte au Parlement de faire une présentation exacte et approfondie des tableaux financiers (c.-à-d. des ressources). En outre, les tableaux financiers illustrent le lien avec les crédits accordés au ministère par la voie du processus établi. Les tableaux financiers doivent être faciles à comprendre et à interpréter par le profane. Et la mise en page et la présentation des tableaux financiers doivent contribuer à la clarté, car tous ces facteurs facilitent la consultation des rapports.

Le contenu des tableaux financiers devrait être étayé par une analyse qui figure immédiatement après. Tout comme les tableaux devraient être faciles à comprendre et à interpréter, les explications des tableaux financiers devraient être claires, simples et efficaces de sorte qu'un profane puisse interpréter l'information et faire des liens entre les ressources et les résultats, et ainsi tirer des conclusions éclairées.



Bonne pratique : Présenter des tableaux financiers clairs

Table ronde nationale sur l'économie et l'environnement

RMR 2005–06, p. 31

http://www.tbs-sct.gc.ca/dpr-rmr/0506/NRTEE-TRNEE/NRTEE-TRNEE_f.asp

Tableau 1 : Comparaison de l'ensemble des dépenses prévues et réelles (y compris les ETP) (milliers de \$)

	Réelles 2003- 2004	Réelles 2004- 2005	2005-2006			Total des dépenses réelles
			Budget principal des dépenses	Dépenses prévues	Autorisa- tions totales	
Donner des conseils sur les questions d'environnement et d'économie	4 888,1	4 713,8	5 051,0	5 051,0	5 622,6	5 575,6
Total	4 888,1	4 713,8	5 051,0	5 051,0	5 622,6	5 575,6
Moins : recettes non disponibles	7,5	3,8	-	20,0	-	2,9
Plus : services reçus sans frais	342,6	408,5	-	408,5	-	413,0
Dépenses totales de l'organisme	5 223,2	5 118,5	-	5 439,5	-	5 985,7
Équivalents temps plein	27,0	25,3	-	28,0	-	26,0

En 2005-2006, la TRNEE a dépensé 5,6 millions de dollars (99 %) de ses crédits parlementaires. Pour l'exercice 2005-2006, ses crédits dépassaient de 0,575 million de dollars ceux des exercices précédents. Cette augmentation s'explique par une hausse des crédits parlementaires pour les ajustements des négociations collectives, pour le report budgétaire et pour l'aide financière du SCT destinée à l'examen de la taxation des véhicules avec remise.

Les dépenses totales de la TRNEE pour l'exercice étaient de six millions de dollars, soit 0,4 million de plus que les crédits parlementaires dépensés pendant l'exercice. Cette somme de 0,4 million représente le coût des services (412 950 \$) fournis gratuitement par d'autres ministères à la TRNEE.

Pourquoi s'agit-il d'une bonne pratique?

Tout au long du rapport, les tableaux financiers sont clairs et bien placés. Ce tableau à la partie 3 est étayé par un texte explicatif et une analyse qui expliquent les changements apportés par les crédits de même que les différences entre les dépenses prévues et les dépenses réelles.

√ **Faire des comparaisons et indiquer les tendances**

Les comparaisons avec le rendement d'organismes semblables ou entre les secteurs de compétence ajoutent de la crédibilité aux données sur le rendement qui sont recueillies par le ministère. Les comparaisons peuvent aider le lecteur à mieux comprendre à la fois les réalisations et les lacunes. Les comparaisons choisies devraient donc être pertinentes et éclairantes. Par exemple :



- ▶ les comparaisons dans la même organisation entre les années ou sur une période (information sur les tendances);
- ▶ les progrès réalisés au niveau de l'activité de programme par rapport aux changements dans les indicateurs de niveau stratégique (p. ex., les pratiques de santé prénatale en comparaison avec le taux de mortalité infantile);
- ▶ le rendement effectif comparativement aux données de base, aux cibles, aux normes de service et aux points de repère.

Bonne pratique : Faire des comparaisons et indiquer les tendances

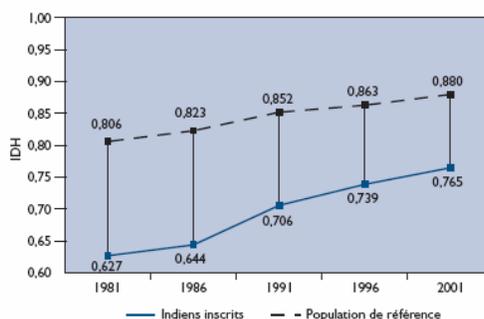
Affaires indiennes et du Nord Canada

RMR 2005–06, p. 6

http://www.tbs-sct.gc.ca/dpr-rmr/0506/INAC-AINC/INAC-AINC_f.asp

Indicateur du développement humain

Selon l'indicateur du développement humain des Nations unies, qui mesure le bien-être général de 175 nations, les collectivités des Premières nations vivant dans une réserve se classent au 73^e rang, tandis que le Canada en général s'élève au 8^e rang. L'écart qui existe entre les Indiens inscrits et la population non autochtone est illustré ci-dessous.



Nota : La population de référence inclut les non-Autochtones, les Indiens non inscrits, les Inuit et les Métis. AINC utilise une variante de l'indicateur du développement humain des Nations unies pour comparer, à partir des données les plus récentes du recensement, le niveau de scolarité, le revenu annuel moyen et l'espérance de vie des Indiens inscrits et des autres Canadiens.

Pourquoi s'agit-il d'une bonne pratique?

Le texte et le graphique comprennent des comparaisons sur une période et entre les populations. Il donne un contexte utile et clair pour les plans et le rendement de l'organisation.



Principe 3 : Établir un lien entre le rendement et les plans, les priorités et les résultats prévus; expliquer les modifications apportées; mettre en application les leçons tirées de l'expérience

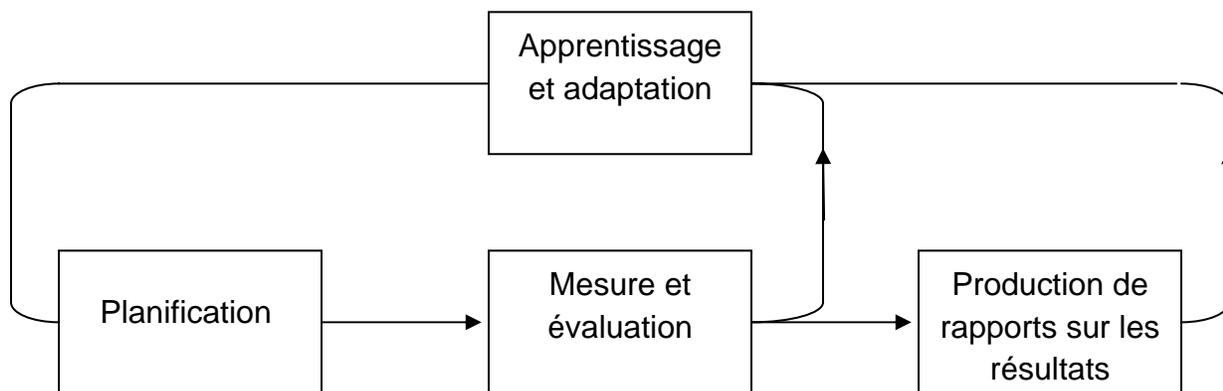
Les éléments fondamentaux de la présentation de l'information sur le rendement sont les suivants : la description de ce que l'organisme entend accomplir, la comparaison des résultats réels avec les plans, l'explication des écarts importants s'il y a lieu, et la mention des leçons tirées de l'expérience. L'information figurant dans un RPP et dans un RMR devrait faciliter la comparaison entre les rapports et d'une année à l'autre.

Ce principe est lié aux caractéristiques essentielles de la gestion axée sur les résultats (GAR). La gestion axée sur les résultats est une approche cyclique de gestion qui tient compte à la fois de la stratégie, des personnes, des processus et des mesures, de manière à améliorer la prise de décision, la transparence et la responsabilisation. Elle privilégie l'atteinte des résultats escomptés, la mise en œuvre de la mesure du rendement, l'apprentissage et l'adaptation, et la production de rapports sur le rendement. C'est ce qui est illustré dans le diagramme ci-après.

La planification comprend la formulation de choix stratégiques à la lumière du rendement passé et comprend l'identification des moyens que l'organisation entend prendre afin de respecter ses priorités et de produire les résultats escomptés.

La mesure et l'évaluation sont des pratiques servant à déterminer les progrès qui ont été accomplis. La mesure du rendement et l'évaluation sont des occasions précieuses d'apprendre et de s'adapter afin d'obtenir les résultats escomptés.

La dernière étape du cycle de gestion est celle des rapports sur les résultats par la présentation de données financières et autres que financières intégrées. L'information fondée sur les résultats sert à la fois à la gestion interne et à la responsabilisation à l'égard du Parlement et des Canadiens. L'étape de la présentation des rapports donne aussi aux gestionnaires et aux parties intéressées l'occasion de réfléchir sur ce qui a fonctionné et ce qui n'a pas fonctionné : il s'agit d'un processus d'apprentissage et d'adaptation qui contribue au prochain cycle de planification.

**Pour appliquer ce principe :**

- ▶ Établir un lien entre le rendement et les plans
- ▶ Analyser les leçons tirées de l'expérience et prendre des mesures correctives

√ Établir un lien entre le rendement et les plans

Établir un lien entre le rendement et les plans, c'est essentiellement faire en sorte que le RPP et le RMR correspondent pour ce qui est de la présentation et du contenu. Si les rapports sont établis selon la SGRR, il est beaucoup plus facile d'avoir un cadre commun (les résultats stratégiques et les activités de programme) pour les deux rapports, et de présenter de façon cohérente les plans et le rendement.

Pour produire un RMR rigoureux, il faut absolument au départ produire un RPP bien rédigé et dûment conçu. Pour poser les assises des rapports ministériels, il faudrait préciser comment le ministère entend accomplir des progrès pour atteindre ses résultats stratégiques, comment il répondra aux priorités et ce qu'il entend faire par ses activités de programme (et s'il y a lieu, ses programmes et ses services principaux). Si les attentes de rendement sont clairement définies dans le RPP, le lecteur n'aura pas à deviner les résultats attendus et il pourra les retrouver dans le rendement réel qui est mentionné dans le RMR.

Plus encore, le lecteur ne devrait pas avoir à s'interroger sur la cohérence des deux rapports. Il faut expliquer les modifications apportées aux plans et comment celles-ci ont eu un effet sur les résultats attendus. Si des plans sont présentés dans le RPP mais ne sont pas expliqués dans le RMR, le lecteur ne comprendra pas bien, tout comme si les résultats attendus dans le RPP étaient reformulés dans le RMR.



Bonne pratique : Établir un lien entre le rendement et les plans

Affaires indiennes et du Nord Canada

RMR 2005–06, p. 24

http://www.tbs-sct.gc.ca/dpr-rmr/0506/INAC-AINC/INAC-AINC_f.asp

1.1 Activité de programme

La gouvernance

De quoi s'agit-il?

Promouvoir l'exercice d'une saine gouvernance en s'appuyant sur des mesures législatives, des programmes, des politiques et des processus administratifs qui favorisent la mise en place de collectivités inuites et de gouvernements des Premières nations stables, légitimes, efficaces, adaptés à la culture et responsables envers leurs citoyens.

Voici les principaux résultats accomplis dans le domaine de la gouvernance (pour plus de détails, visiter l'adresse http://www.ainc-inac.gc.ca/pr/est/dpr05-06/gov_f.html) :

- AINC a continué de travailler avec les collectivités inuites et des Premières nations à améliorer les structures et les pratiques de gouvernance. Plus de 150 activités en faveur de la gouvernance ont été financées dans des domaines comme l'élaboration de règlements administratifs, le leadership et l'établissement de règles sur la sélection des dirigeants, sur l'appartenance ainsi que sur la gestion financière et la responsabilisation. De plus, environ 75 conseils des Premières nations et 5 organismes chargés de l'application de la loi ont reçu cette année une formation sur les règlements administratifs.



Pourquoi s'agit-il d'une bonne pratique?

Le RMR établit un lien entre le rendement et les plans mentionnés dans le RPP. Le RPP comprend des tableaux pour chaque activité de programme avec les résultats attendus, les extrants, les indicateurs et les cibles. Dans le RMR, il y a, pour chaque activité de programme, un lien électronique vers le site Web du ministère, où le tableau figurant dans le RPP est reproduit et comprend des données pour chaque résultat attendu. Voilà comment montrer clairement de quelle façon les plans sont liés au rendement pour les activités de programme.



√ Analyser les leçons tirées de l'expérience et prendre des mesures correctives

Réviser et améliorer les plans, c'est faire preuve d'une saine gestion. Les plans du ministère doivent en principe évoluer en fonction notamment des leçons tirées de l'expérience et du rendement passé. Il faudrait donc expliquer les changements découlant des leçons tirées du passé pendant la période visée par le rapport. Il faudrait également expliquer l'effet de ces changements sur la planification et le rendement réels et en ce qui a trait à la mesure du rendement et à la présentation de l'information sur le rendement.

Il faut en premier lieu décrire les leçons tirées de l'expérience et les mesures qui ont été prises en conséquence. Il faut montrer au lecteur que ces leçons font l'objet d'un suivi consciencieux (systématique) (il s'agit d'une façon de montrer qu'on cherche constamment à apprendre et à s'améliorer) et sont ensuite dûment appliquées afin de modifier les plans. Par exemple, le RPP indique les mesures correctives ou stratégiques à prendre en raison de l'expérience acquise mentionnée dans le RMR précédent; le RMR fait état ensuite de ces mesures. Le RMR fait état également des nouvelles leçons tirées de l'expérience au cours de la période visée par le rapport et le RPP devrait ensuite montrer comment ces leçons ont eu un effet sur les plans à venir. Il faut aussi mentionner dans l'analyse la source des leçons tirées de l'expérience (p. ex., une vérification ou une évaluation, les données de mesure du rendement, etc.; les façons novatrices de recenser et d'utiliser les leçons tirées de l'expérience; les manifestations des bonnes pratiques en vue d'améliorer la gestion axée sur les résultats; et les indications de l'intégration dans les plans des leçons tirées de l'expérience et de l'analyse de l'effet de leur adoption sur le rendement.

Bonne pratique : Analyser les leçons tirées de l'expérience et prendre des mesures correctives

Affaires étrangères et Commerce international Canada

RMR 2005–06, p. 53

http://www.tbs-sct.gc.ca/dpr-rmr/0506/FAIT-AECI/FAIT-AECI_f.asp



Analyse des réalisations et leçons apprises

Comme l'investissement du Canada dans des activités de diplomatie ouverte est relativement modeste en comparaison des dépenses engagées par d'autres pays comme les États-Unis, le Royaume-Uni et le Japon, il faut que nos efforts soient plus concentrés et mieux ciblés pour avoir une incidence. La nécessité de mieux coordonner les activités de diplomatie ouverte avec des partenaires – à savoir d'autres ministères, le secteur privé et les provinces – représente un défi permanent. Quatre évaluations distinctes de l'ensemble des programmes de diplomatie ouverte du MAECI, achevées en 2005, ont appuyé ces conclusions. Elles ont permis de constater qu'il faut démontrer des liens plus serrés entre les activités de diplomatie ouverte et la réalisation des objectifs du Canada en matière de politique étrangère. Une séance de réflexion en novembre 2005 a permis aux praticiens de la diplomatie ouverte de procéder à un examen objectif et de déterminer comment améliorer le rendement du Ministère. Des représentants de missions à l'étranger ont demandé plus d'orientation stratégique et moins de microgestion. L'administration centrale a tenu compte de ces demandes dans la planification des affectations futures et elle continue à faire participer activement les missions dans la mise au point de la stratégie de diplomatie ouverte.

Dans le cadre de la restructuration du Ministère, l'ancienne Direction générale des relations culturelles internationales est devenue la Direction générale de la diplomatie ouverte pour répondre à ces besoins. Les communications et la consultation en matière de diplomatie ouverte se sont améliorées depuis. En outre, l'orientation générale a été élaborée d'une manière plus claire, et elle est maintenant mieux comprise. Ces modifications ont renforcé la capacité du Ministère à produire des résultats découlant de ses activités en la matière. Par exemple, un déjeuner à l'invitation de l'Ambassade du Canada à Washington, visant à rendre hommage au cinéaste canadien Norman Jewison, a été l'occasion de dissiper publiquement l'impression de plus en plus répandue que la frontière canado-américaine est devenue plus préoccupante du point de vue de la sécurité que la frontière américano-mexicaine.

Pourquoi s'agit-il d'une bonne pratique?

Il y a une bonne analyse des leçons tirées de l'expérience pour chaque activité de programme dans le RMR. Les mesures correctives prises sont indiquées dans cette analyse. Les leçons tirées de l'expérience sont clairement mentionnées et sont constamment intégrées dans le RMR en fonction de l'AAP.



Principe 4 : Établir un lien entre les ressources et les résultats

La responsabilisation en ce qui a trait à la présentation de l'information consiste essentiellement à expliquer ce qui a été accompli avec les ressources qui ont été confiées à un ministère comparativement à ce qui était prévu, et à montrer si le rendement représente une utilisation responsable, efficiente et efficace des fonds publics. En vue d'aider les parlementaires à exercer leur rôle en matière de responsabilisation, il faudrait que leurs décisions au sujet du financement des programmes s'appuient en partie sur les résultats des programmes.

Les ressources et les dépenses (prévues et réelles) sont présentées pour les activités de programme dans un certain nombre de documents sur la gestion des dépenses, comme le Budget principal des dépenses, les Comptes publics et le RPP. Il faut donc que le RMR présente les résultats du ministère selon le même plan, c'est-à-dire que les ressources et les résultats doivent être présentés au niveau de l'AP de sorte que les parlementaires et les Canadiens puissent faire le suivi de l'information sur la planification et le rendement d'un rapport à l'autre et avoir un tableau global du rendement relativement aux dépenses.

Comme les ministères expliquent de quelle façon les activités de programme contribuent aux résultats stratégiques, et le rôle que le ministère espère exercer sur les résultats à long terme par ses initiatives, il est important que les parlementaires en comprennent le coût.

Pour appliquer ce principe :

- ▶ Établir un lien entre les ressources et les résultats
- ▶ Expliquer les changements dans les ressources

√ Établir un lien entre les ressources et les résultats

Il faut présenter les dépenses prévues et réelles en donnant assez de détail pour que le lecteur puisse comprendre quel a été le rendement du ministère sur le plan financier. Les notes accompagnant les tableaux financiers devraient être claires et compréhensibles (voir la partie sur les tableaux financiers).

Il faudrait expliquer la relation entre les dépenses prévues et réelles, ainsi qu'entre les résultats prévus et réels, afin de rendre compte entièrement du rendement financier et autre que financier relativement aux résultats stratégiques par activité de programme. Le cas échéant, les explications pourraient comprendre un examen des résultats réels par rapport aux dépenses réelles comme indiqué dans les états financiers de votre ministère.



Pour chaque activité de programme dans le RPP, il faudrait indiquer clairement ce que le ministère entend dépenser et ce qu'il entend accomplir au cours des trois prochaines années. Dans le RMR, pour chaque activité de programme, il faudrait expliquer clairement ce que le ministère a dépensé et ce qu'il a accompli avec cet argent, comment les dépenses effectives se comparent aux dépenses prévues, et si les dépenses ont contribué à l'optimisation des ressources.

Pour les ressources humaines — prévues et réelles — il faudrait également établir un lien avec les résultats. Il est essentiel de faire comprendre quelles sont les ressources humaines nécessaires pour offrir les programmes et les services aux Canadiens et pour assurer le fonctionnement du gouvernement.

Bonne pratique : Établir un lien entre les ressources et les résultats

Table ronde nationale sur l'environnement et l'économie

RMR 2005–06, p. 22

http://www.tbs-sct.gc.ca/dpr-rmr/0506/NRTEE-TRNEE/NRTEE-TRNEE_f.asp

Ressources financières (milliers de \$)

Dépenses prévues	Autorisations	Dépenses réelles
1 517,2 \$	1 689,0 \$	847,6 \$

Ressources humaines (ETP)

Prévues	Autorisations	Réelles
5	5	5

2.3.1 Description

Une fois une activité ou un programme terminé, l'organisme amorce la tâche suivante : diffuser ses conclusions et conseils par la voie de divers canaux de communication, pour atteindre les décideurs et meneurs d'opinion dans l'ensemble du pays. Cette deuxième étape est cruciale pour sensibiliser les intéressés et leur faire comprendre les enjeux, ainsi que pour influencer sur l'élaboration des politiques et la prise de décisions. Ensemble, la formulation et la diffusion des conseils contribuent directement au résultat stratégique de l'organisme, qui consiste à influencer sur les politiques et décisions relatives à l'environnement et à l'économie.

Résultat escompté : Les conseils sont reçus par les auditoires ciblés.

Résultats/extrants : Réunions d'information pour les hauts fonctionnaires; consultation du site Web; activités d'information; séances d'information et bulletins électroniques dans le cadre des communications d'entreprise.

Dépenses : En 2005-2006, les dépenses réelles étaient inférieures aux prévisions à cause de la nécessité de réaffecter les ressources pour formuler des conseils sur l'initiative concernant l'énergie et les changements climatiques.

**Pourquoi s'agit-il d'une bonne pratique?**

Les dépenses prévues et réelles sont claires, de même que les ressources humaines. Les dépenses sont analysées relativement à l'activité de programme et aux sous-activités de programme de l'organisation, et on explique les écarts entre les dépenses prévues et réelles. L'optimisation des ressources est expliquée à un niveau élevé (p. ex., page 11).

√ Expliquer les changements dans les ressources

Il est important de montrer que les ressources sont utilisées avec efficacité et efficacie, et que la quantité de ressources utilisées correspond à la pertinence et à l'importance des extrants et des résultats immédiats obtenus, et aux résultats stratégiques qu'on veut obtenir.

Il faut expliquer les réaffectations internes importantes visant à répondre à de nouvelles priorités internes ou à des priorités gouvernementales de plus grande envergure, ou pour mieux favoriser l'atteinte des résultats stratégiques (c.-à-d. les montants et les secteurs touchés, y compris à la fois la source des fonds devant être réaffectés, les conséquences sur les ressources humaines et la mention du programme ou de l'initiative qui a bénéficié des fonds). Il faudrait aussi faire les mentions nécessaires dans les tableaux financiers.

Le rapport devrait aussi faire état de l'effet que la réaffectation ou l'examen des dépenses ou les compressions ont eu sur le rendement de l'organisation à l'échelle de l'AP et sa capacité de contribuer au résultat stratégique (ce qui rend le rapport plus crédible).

Bonne pratique : Expliquer les changements dans les ressources

Pêches et Océans Canada (MPO)

RMR 2005-06, p. 14

http://www.tbs-sct.gc.ca/dpr-rmr/0506/FO-PO/FO-PO_f.asp



Économies réalisées dans le cadre de l'examen des dépenses

Au terme de l'examen des dépenses, le MPO a pris 14 engagements, dont neuf prévoient la réalisation d'économies ciblées de l'ordre de 18,7 millions de dollars et la réduction de 46 équivalents temps plein (ETP) en 2005-2006. Des plans détaillés de mise en œuvre ont été préparés pour obtenir ces réductions. Afin d'en suivre la mise en œuvre, le MPO tient un examen trimestriel s'accompagnant d'un processus d'examen critique par des spécialistes des finances, des ressources humaines, du risque et des politiques du Ministère. L'examen des dépenses comprenait également les cinq engagements qui n'étaient pas assortis d'économies ciblées jusqu'en 2006-2007.

Le MPO a réalisé les économies prévues pour 2005-2006.

Vous trouverez le détail des engagements consécutifs à l'examen des dépenses aux rubriques intitulées « Activité de programme » de la section 2.

Pourquoi s'agit-il d'une bonne pratique?

Le MPO a été touché par des réductions à la suite de l'Examen des dépenses au cours de la période visée par le rapport, et le RMR fait état de ces changements. En consultant l'image ci-dessus, vous trouverez de brèves explications sur la manière dont les plans ont été mis en œuvre et ont été contrôlés afin de parvenir aux réductions escomptées. De plus, le lecteur pourra trouver d'autres précisions sur les engagements de l'Examen des dépenses en se référant à la Partie 2 du présent document.



ANNEXE

Ressources

Guide de préparation de la Partie III du Budget des dépenses 2006-2007

http://www.tbs-sct.gc.ca/rma/dpr3/06-07/guide/guide_f.asp

Rapports sur les plans et les priorités (2007–2008)

http://www.tbs-sct.gc.ca/rpp/0708/menu_f.asp

Rapports ministériels sur le rendement (2005–2006)

http://www.tbs-sct.gc.ca/rma/dpr2/05-06/index_f.asp

Le rendement du Canada (2006)

http://www.tbs-sct.gc.ca/report/govrev/06/cp-rc_f.asp

Aperçu des RPP pour les parlementaires (2007)

<http://www.tbs-sct.gc.ca/wgpp-prpg/Home-Accueil-fr.aspx>

Gestion axée sur les résultats

http://www.tbs-sct.gc.ca/rma/rbm-gar_f.asp

Cadre de responsabilisation de gestion

http://www.tbs-sct.gc.ca/maf-crg/index_f.asp

Outils et ressources pour les parlementaires

http://www.tbs-sct.gc.ca/audience/pp_f.asp

Cadre pangouvernemental

<http://www.tbs-sct.gc.ca/wgpp-prpg/Framework-Cadre-eng.aspx?Rt=991>

Structure de gestion, des ressources et des résultats

http://www.tbs-sct.gc.ca/pubs_pol/dcgpubs/mrrsp-psgrr/siglist_e.asp

Lexique de la gestion axée sur les résultats

http://www.tbs-sct.gc.ca/rma/lex-lex_f.asp



Glossaire

Responsabilisation : Obligation de démontrer et d'assumer ses responsabilités à la fois pour les moyens utilisés et les résultats en fonction d'attentes convenues.

Résultat du gouvernement du Canada : Avantages durables et à long terme pour les Canadiens que plus d'un ministère ou organisme s'exercent à réaliser.

Cadre de responsabilisation de gestion : Un ensemble de dix énoncés résumant les attentes du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada (SCT) et de l'Agence de la fonction publique du Canada (AFPC) relativement à la gestion de la fonction publique moderne. Il a été conçu pour procurer aux gestionnaires de la fonction publique, surtout aux administrateurs généraux, une liste claire des attentes en matière de gestion dans un cadre général pour assurer le rendement élevé de l'organisation.

Structure de gestion, des ressources et des résultats (SGRR) : Une méthode commune à l'échelle du gouvernement pour la collecte et la gestion de l'information sur le rendement financier et autre que financier, et la présentation de cette information. La SGRR vise à être un outil de gestion utile qui procure aux ministères, aux organismes centraux et aux parlementaires également le cadre nécessaire pour favoriser les pratiques de gestion axées sur les résultats dans l'ensemble du gouvernement fédéral, assurer l'optimisation des ressources et procurer aux principales parties intéressées l'information nécessaire pour prendre des décisions éclairées. La SGRR est élaborée à partir d'une Architecture des activités de programme (AAP).

Architecture des activités de programme (AAP) : Répertoire de tous les programmes d'un ministère ou d'un organisme. Les programmes sont présentés en fonction de leur relation logique les uns aux autres et avec les résultats stratégiques auxquels ils contribuent. L'AAP est le document de base pour l'établissement de la Structure de gestion, des ressources et des résultats (SGRR).

Résultat stratégique : Avantage durable et à long terme pour les Canadiens qui découle du mandat et de la vision d'un ministère ou d'un organisme. Il représente ce que veut accomplir un ministère ou un organisme à l'intention des Canadiens et il doit s'agir d'un élément mesurable et relevant du mandat du ministère ou de l'organisme.



Personnes-ressources

RMR

Tim Wilson 613-957-7048

Paula Folkes 613-957-7046

RPP

Estelle Purdy 613-952-3376

Jo-Anne Munro 613-957-0567

Cadre pangouvernemental

Anna Blaszczyńska 613-957-2528