

# Chapitre 6

## Mesure du rendement et rapport sur l'efficacité

### Contenu

Contexte . . . . .	121
Étendue . . . . .	122
Résumé des résultats . . . . .	122
Premières vérifications d'optimisation des ressources . . . . .	123
Première étude des rapports annuels à l'échelle du gouvernement . . . . .	124
Nouvelle directive sur les rapports annuels. . . . .	124
Vérifications d'optimisation des ressources après la mise en oeuvre de la directive . . . . .	126
Indicateurs du rendement . . . . .	127
Examen des rapports annuels de 1997-1998 . . . . .	129
Rôle du rapport annuel . . . . .	135

# Mesure du rendement et rapport sur l'efficacité

## Contexte

**6.1** Le présent chapitre examine l'évolution de la mesure du rendement et du rapport sur l'efficacité au gouvernement du Nouveau-Brunswick depuis 10 ans. Cette année marque le 10<sup>e</sup> anniversaire du mandat de notre bureau en matière de rapport sur l'efficacité ainsi que le 10<sup>e</sup> anniversaire de la mise en œuvre de la première directive du gouvernement du Nouveau-Brunswick sur les rapports annuels.

**6.2** Notre bureau a réalisé sa première vérification d'optimisation des ressources et en a fait rapport en 1989. Cet élargissement du rôle du bureau pour englober les vérifications d'optimisation découle de l'ajout, à la liste d'éléments dont fait rapport le vérificateur général, des cas dans lesquels :

- des sommes ont été dépensées sans due considération pour l'économie ou l'efficience;
- des procédures n'ont pas été établies pour mesurer l'efficacité des programmes et en faire rapport, lorsque, de l'opinion du vérificateur général, les procédures pourraient être utilisées de façon appropriée et raisonnable;
- des procédures établies pour mesurer l'efficacité des programmes et en faire rapport n'étaient pas, de l'opinion du vérificateur général, satisfaisantes.

**6.3** Ces modifications, apportées à notre loi en décembre 1988, ont établi par voie législative le principe des trois « E » (économie, efficience et efficacité). Notre bureau s'est très rapidement rendu compte que faire rapport sur le troisième « E », l'efficacité, serait un défi, surtout parce qu'aucun cadre général de rapport sur l'efficacité n'était établi. Le paragraphe 5.15 de notre rapport de 1989 soulevait la question dans l'énoncé suivant :

*À l'heure actuelle, on ne s'entend pas sur la notion relative à la communication de renseignements sur l'efficacité des programmes par l'entremise d'un document public. Dans ce contexte, nous avons effectué notre vérification [de la Direction de la gestion des installations du ministère de*

*l'Approvisionnement et des Services] et nous avons formulé des recommandations en ce qui concerne les renseignements ayant trait à l'efficacité.*

**6.4** Dans le présent chapitre, nous voulons revenir sur certains aspects importants de ce défi que nous avons cherché à relever au cours de la dernière décennie. En même temps que nous faisons cette rétrospective, nous nous penchons sur l'élaboration à peu près simultanée des directives du gouvernement provincial en matière de rapports annuels et de mesure du rendement.

## Étendue

**6.5** Le chapitre présente un aperçu des observations formulées dans des rapports antérieurs du vérificateur général concernant les rapports annuels des ministères et des organismes et le rapport sur l'efficacité. Le chapitre traite aussi de diverses mesures gouvernementales adoptées sous forme de directives ou en matière de rapport, à commencer par les directives originales de 1989, la directive AD-1605 sur les rapports annuels de 1991 et l'instauration en 1996-1997 de la publication intitulée *Indicateurs de rendement - Supplément du budget principal*.

**6.6** Comme dans certains de nos rapports antérieurs, nous avons aussi fait un examen des rapports annuels pour déterminer si les ministères respectent la directive sur les rapports annuels. Sont visés par l'examen les rapports des ministères pour 1997-1998, les plus récents à notre disposition au moment de notre examen.

**6.7** Nous visions trois objectifs par la réalisation de cette étude particulière :

- Offrir un aperçu de nos efforts de vérification et des progrès du gouvernement provincial dans les domaines de la mesure du rendement et du rapport sur l'efficacité au cours de la dernière décennie.
- Examiner les rapports annuels des ministères pour 1997-1998 à l'aide de notre méthode de notation élaborée lors de vérifications antérieures.
- Promouvoir le recours au rapport annuel comme document de reddition de comptes.

## Résumé des résultats

**6.8** Le système de mesure du rendement au Nouveau-Brunswick continue à s'étendre et à s'améliorer d'année en année.

**6.9** Nous avons observé des améliorations dans le degré de conformité à la directive sur les rapports annuels. Nous recommandons que la directive soit révisée pour demander que chaque rapport annuel fasse part de sa conformité à la directive.

**6.10** L'Assemblée législative, par l'entremise de son Comité des comptes publics (et peut-être du Comité des corporations de la Couronne), pourrait jouer un rôle dans l'amélioration des rapports annuels, car « Le rapport annuel vise avant tout à permettre aux ministères et aux organismes gouvernementaux de rendre compte de leurs activités à l'Assemblée législative et à la population en général ».

## Premières vérifications d'optimisation des ressources

**6.11** Notre première vérification d'optimisation des ressources en 1989 visait la Direction de la gestion des installations du ministère de l'Approvisionnement et des Services. La vérification comprenait un volet traitant du rapport sur l'efficacité. Nous avons d'ailleurs proposé au ministère un certain nombre d'indicateurs qu'il pouvait utiliser pour faire rapport sur l'efficacité de la direction.

**6.12** Nous nous sommes toutefois heurtés à une difficulté, puisque le gouvernement de l'époque n'avait aucune méthode ni aucun document généralement acceptés pour répondre à ce besoin d'information sur le rendement. C'est ainsi que nous avons recommandé que :

*On devrait passer en revue les renseignements qui doivent figurer dans le rapport annuel du ministère de l'Approvisionnement et des Services, le budget principal et les comptes publics du Nouveau-Brunswick. Cette étude devrait avoir pour objectif de prévoir le genre et la quantité de renseignements que l'on communiquera à l'Assemblée législative et à la population afin de leur permettre de formuler une opinion sur l'efficacité du secteur de la gestion des installations. Dans le cadre de cette étude, on identifierait les documents qui serviraient de véhicule à ces renseignements ou on déciderait de la pertinence de la création d'un nouveau document à cette fin.*

**6.13** Le ministère avait répondu qu'il lui était difficile de suivre nos recommandations. Il avait observé que le budget principal et les comptes publics étaient préparés selon une forme établie par le gouvernement à propos duquel il n'avait rien à dire. Le ministère avait tout de même consenti à entreprendre un examen du rapport annuel pour déterminer l'information qui devrait y figurer.

**6.14** Notre deuxième vérification d'optimisation des ressources s'est penchée sur la Direction des services des foyers de soins du ministère de la Santé et des Services communautaires. Encore une fois, les mêmes problèmes se sont présentés en ce qui concerne nos observations et nos recommandations relatives au rapport sur l'efficacité. Le ministère avait répondu ce qui suit :

*Nous n'avons aucune objection à participer aux efforts déployés en vue d'élaborer des rapports perfectionnés en*

*matière redditionnelle; cependant, à cet égard, nous devons au préalable compter sur de nouvelles ressources et sur l'esprit d'initiative des organismes centraux. Étant donné que les organismes centraux du gouvernement sont directement intéressés par ces questions, ils devraient prendre l'initiative de mettre sur pied, de concert avec les ministères, un cadre général convenable.*

## **Première étude des rapports annuels à l'échelle du gouvernement**

**6.15** C'est dans un tel contexte que notre bureau réalise en 1989-1990 sa première étude des rapports annuels à l'échelle du gouvernement. On considère que cette importante étude de fond aidera le bureau à s'acquitter de ses nouvelles responsabilités en matière de rapport sur l'efficacité.

**6.16** Le bureau élabore des critères de vérification dans quatre domaines principaux : rapidité de la publication de l'information; présentation matérielle; buts, objectifs et données connexes sur le rendement; présentation d'informations financières; compréhensibilité. La publication par le gouvernement de deux énoncés de politique importants concernant les rapports annuels juste avant notre vérification nous aide dans l'élaboration de nos critères. Le premier énoncé, en date du 1<sup>er</sup> mars 1989, est élaboré par le Cabinet du premier ministre. Cet énoncé est ensuite remplacé par une directive datée du 8 septembre 1989 émanant du Comité du Cabinet sur les communications. L'une des directives mentionne le rapport des résultats obtenus en fonction des dépenses, ce qui nous intéresse grandement. Nous interprétons cet énoncé comme un renvoi au rapport sur l'efficacité des dépenses de fonds.

**6.17** Notre conclusion générale est alors que les rapports annuels ne présentent pas l'information dont l'Assemblée législative et la population ont besoin pour juger de l'efficacité des programmes. L'information sur le rendement est insuffisante pour permettre la reddition de comptes. De plus, le rapport n'est pas publié en temps opportun. La principale recommandation du vérificateur général est la suivante :

*Je recommande que le Comité du Cabinet sur les communications passe en revue les exigences relatives aux rapports annuels. Ceux-ci devraient faire état de l'efficacité de l'utilisation des deniers publics par les ministères et les organismes.*

## **Nouvelle directive sur les rapports annuels**

**6.18** Nous avons été agréablement surpris par la rapidité et la rigueur avec lesquelles le gouvernement donne suite à notre recommandation. Notre rapport est rendu public vers la fin de 1990. Le 26 juin 1991, le Comité du Cabinet sur les communications publie une nouvelle directive sur les rapports annuels qui tient compte de notre recommandation. La directive répond aux questions concernant la

forme et le véhicule du rapport sur le rendement, des points que les ministères ont justement soulevés à la suite de nos deux premières vérifications de l'optimisation des ressources.

**6.19** Le Conseil exécutif approuve la nouvelle directive le 6 décembre 1991. La directive est intégrée au manuel des directives administratives du gouvernement sous le numéro AD-1605 et ne subira à peu près aucune modification par la suite. La directive établit clairement que les rapports sont la responsabilité de tous. En effet, le gouvernement déclare que la directive s'applique aux quatre parties de la fonction publique, à savoir les ministères et les organismes, les sociétés de la Couronne, les corporations hospitalières et les conseils scolaires.

**6.20** Nous tenons à citer divers extraits de la directive pour montrer comment elle établit un cadre général pour le rapport sur le rendement.

**6.21** L'objectif de la directive est défini comme suit :

*Le rapport annuel vise avant tout à permettre aux ministères et aux organismes gouvernementaux de rendre compte de leurs activités à l'Assemblée législative et à la population en général. Il est l'élément clé qui permet d'évaluer les résultats obtenus par un ministère ou un organisme gouvernemental, par rapport à ses objectifs et à ses plans d'action.*

**6.22** À notre avis, il s'agit d'un énoncé significatif. En définissant l'objectif premier du rapport annuel, la directive établit clairement où les ministères et les organismes doivent faire rapport de l'information redditionnelle.

**6.23** La directive décrit ensuite divers éléments ou normes qui s'appliquent au contenu :

*Dans la mesure du possible, les ministères et les organismes doivent exposer clairement leurs objectifs généraux et spécifiques ainsi que leurs indicateurs de performance. Le rapport devrait préciser dans quelle mesure les programmes existants demeurent pertinents et si les objectifs ont été atteints. Il devrait également rendre compte de l'accueil que le groupe cible a réservé aux programmes.*

*Tous les rapports annuels doivent comporter des tableaux exposant l'information financière relative aux réalisations et au budget, de même qu'un texte expliquant les écarts et autres données ayant trait aux résultats financiers.*

**6.24** En mentionnant de tels aspects, la directive couvre les principaux éléments du rapport sur le rendement.

## Vérifications d'optimisation des ressources après la mise en œuvre de la directive

**6.25** Reconnaissant l'importance de la compréhensibilité, la directive exige aussi que les rapports annuels soient rédigés dans un langage clair et simple. Pour souligner l'importance de la rapidité de la présentation de l'information, la directive précise que tous les rapports doivent être remis au greffier de l'Assemblée législative au plus tard le 1<sup>er</sup> novembre suivant la fin de l'exercice le 31 mars.

**6.26** Nous avons aussi eu le plaisir de constater que la nouvelle directive aborde plusieurs domaines d'intérêt soulevés par les députés dans une enquête réalisée sur les rapports annuels. Nous avons mené cette enquête de concert avec notre premier examen des rapports annuels.

**6.27** La mise en œuvre de la directive a quelque peu facilité notre travail concernant le troisième « E », l'efficacité. Nous savions au moins où chercher l'information sur le rendement.

**6.28** Depuis notre rapport de 1992, nous tentons de faire au moins une vérification importante par année axée sur le rapport annuel d'un ministère ou d'un organisme. La directive AD-1605 fournit des critères tous faits pour une telle vérification. Dans la plupart des cas, nous avons recommandé des améliorations. Nous n'avons jamais pu conclure, parmi les rapports annuels que nous avons examinés, qu'un rapport était entièrement conforme à la directive.

**6.29** Nous avons couvert une vaste gamme d'organisations, depuis la Division de l'administration de l'impôt du ministère des Finances jusqu'aux activités de construction routière du ministère des Transports et au Fonds en fiducie pour l'Environnement. Nous avons élargi notre travail pour englober des sociétés de la Couronne telles que la Corporation d'information géographique du Nouveau-Brunswick et la Commission des loteries du Nouveau-Brunswick. En 1998, nous avons communiqué sur la question avec les corporations hospitalières régionales dans le cadre de notre étude de la gouverne. À la conclusion d'une discussion sur les rapports publics, nous avons formulé la recommandation suivante :

*Nous recommandons que les corporations hospitalières régionales se conforment à tous égards à la directive sur les rapports annuels du gouvernement provincial dans leurs futurs rapports annuels.*

## Enquêtes à l'échelle du gouvernement

**6.30** Outre les examens détaillés des rapports annuels et des mesures d'efficacité des ministères, nous avons mené deux études générales à l'échelle du gouvernement. La première a plutôt consisté dans un « bulletin de notes »; nous avons alors examiné chaque rapport annuel et coché les éléments qui semblaient répondre aux exigences de la directive. Aucune évaluation officielle et aucune assurance n'ont été fournies sur la qualité ou la fiabilité de l'information.

**6.31** Ainsi, les ministères sont tenus de présenter de l'information financière résumée et une analyse des écarts. Nous n'avons pas évalué la qualité de l'analyse des écarts. Si le ministère avait une analyse, nous cochions l'élément.

**6.32** Notre rapport de 1995 présente notre enquête sur l'auto-évaluation par les sous-ministres de leurs propres rapports annuels. Nous avons remis à chaque sous-ministre une liste de vérification des exigences de la directive en leur demandant d'effectuer leur propre analyse. À notre grand plaisir, tous les sous-ministres ont répondu au questionnaire. Parmi les sous-ministres, plusieurs répondent franchement que leur ministère ne satisfait pas à tous les aspects de la directive. Par exemple, seulement quatre ministères estiment présenter de l'information sur le niveau de satisfaction des clients à l'égard des programmes, comme l'exige la directive. Un certain nombre de sous-ministres admettent que les rapports annuels ne traitent pas de la pertinence des programmes.

**6.33** Dans un certain nombre de cas, les sous-ministres mentionnent les améliorations qui sont prévues à leur rapport, ce qui nous encourage. Les ministères et les organismes considèrent alors qu'ils s'approchent de la conformité à la directive.

## Indicateurs du rendement

**6.34** La directive exige notamment que des indicateurs du rendement soient clairement exposés. À la suite de plusieurs vérifications de rapports annuels de ministères, nos observations concernant la conformité à cet aspect sont défavorables. Ainsi, notre vérification de 1995 du ministère de l'Enseignement supérieur et du Travail contient la recommandation suivante :

*Nous recommandons que le ministère s'assure que des repères et des indicateurs du rendement soient établis pour toutes les activités clés du réseau collégial et que les résultats soient communiqués publiquement dans le contexte du rapport annuel du ministère.*

**6.35** Au ministère du Développement économique et du Tourisme, nous recommandons ce qui suit en 1998 :

*Le ministère devrait élaborer des indicateurs du rendement à l'encontre desquels faire rapport sur tous les objectifs stratégiques, ce qui permettrait d'évaluer la mesure dans laquelle le ministère atteint ses objectifs stratégiques et, par le fait même, sa mission.*

**6.36** Dans une certaine mesure, cet aspect de la non-conformité est abordée dans la directive. Il est précisé dans un paragraphe de la directive ce qui suit :



*Le système intégré de gestion d'un bon nombre de ministères et d'organismes gouvernementaux ne permet pas de recueillir les données nécessaires à la préparation de rapports annuels aussi complets. Néanmoins, avec le temps, les ministères et les organismes devraient pouvoir élaborer des indicateurs de performance qui leur permettraient d'inclure de tels renseignements dans leurs rapports annuels.*

**6.37** Durant les premières années de l'application de la directive, nous avons dû tenir compte de cette réserve. Toutefois, avec le processus budgétaire de 1996-1997, le gouvernement s'est lancé dans un processus d'établissement d'indicateurs du rendement qui devrait amoindrir de plus en plus la pertinence d'une telle réserve.

**6.38** En 1995, le gouvernement annonce une initiative visant la mesure du rendement, que le ministère des Finances met en œuvre durant l'exercice budgétaire 1996-1997. On demande alors à tous les ministères et organismes d'établir des points de repère et autres mesures pour évaluer le rendement et les effets des programmes qu'ils administrent.

**6.39** Maintenant rendu à sa cinquième année d'élaboration, le plan est fondé sur le principe de l'amélioration progressive graduelle. Dans la plus récente édition de *Indicateurs de rendement - Supplément du budget principal 1999-2000*, 15 ministères ont déterminé leurs activités et objectifs principaux et établi les indicateurs du rendement et les buts visés s'y rattachant dans la plupart des secteurs clés. L'un des facteurs de réussite importants jusqu'à présent est l'acceptation et l'adoption du processus par les ministères, ce qu'ils montrent par leur collaboration et les efforts qu'ils déploient pour continuellement améliorer le système.

**6.40** À l'heure actuelle, le gouvernement provincial mesure le rendement uniquement à l'échelle des programmes des ministères. Les ministères sont tenus de préparer de l'information sur le rendement dans le cadre de l'établissement du budget principal. Ils précisent leur mandat en déterminant leurs secteurs d'activité principaux et, pour chaque secteur, les objectifs clés. Pour chaque objectif clé, les indicateurs sont présentés avec les buts visés et les sources de renseignements. Les informations sont recueillies auprès de tous les ministères et regroupées dans un supplément du budget principal.

**6.41** La responsabilité de l'initiative de la mesure de rendement a été transférée récemment du ministère des Finances au Bureau du Conseil exécutif. Le bureau agit à titre de promoteur et de coordonnateur de l'initiative, ainsi que comme conseiller auprès des ministères. Tous les indicateurs du rendement et buts visés doivent être approuvés chaque année, ce que fait le Conseil de gestion. Les ministères doivent ensuite publier les résultats dans leurs rapports annuels.

**L'initiative en perspective**

**6.42** Le système de mesure du rendement du Nouveau-Brunswick continue à s'étendre et à s'améliorer d'année en année. On nous a informés que le gouvernement considère la démarche comme une réussite, car elle permet aux responsables de faire face aux crises de croissance au fur et à mesure qu'elles surviennent et de planifier des stratégies à long terme. La démarche a aussi permis une évolution et une croissance graduelles du processus, de sorte que les ministères ne sont pas de nouveau dépassés par une autre demande provenant d'un organisme central. Comme l'a dit un cadre supérieur, tout en reconnaissant les limites du processus actuel, on trouve encourageantes les améliorations constatées chaque année.

**6.43** Notre bureau est lui aussi encouragé par l'évolution du processus. Nous admettons que la publication de *Indicateurs de rendement - Supplément du budget principal* n'a pas été élaborée directement en réponse aux exigences en matière de rapports prescrites par la directive sur les rapports annuels. On n'a jamais directement dit aux ministères qu'ils devaient procéder ainsi pour se conformer à la directive. Les *Indicateurs de rendement* découlent plutôt d'une orientation centrale établie dans un engagement défini dans un document de 1995 sur le programme du gouvernement. Mais, quoi qu'il en soit, les *Indicateurs de rendement* contribuent pour beaucoup à donner suite à la discussion sur le rapport annuel du rendement. À notre avis, c'est une bonne chose qui devrait mener à des améliorations globales des rapports annuels des ministères dans les années à venir.

**6.44** Une amélioration clé du système de mesure du rendement consiste dans les séances de formation que suivent actuellement des responsables ministériels dans le but d'encourager une meilleure utilisation de la mesure du rendement comme outil de gestion interne. Grâce à ces activités plus récentes, on espère élargir la fonction au-delà du simple rapport de façon à utiliser l'information reçue pour améliorer tant la planification que la prise de décision à tous les niveaux dans l'ensemble du gouvernement.

**Examen des rapports annuels de 1997-1998**

**6.45** Comme nous l'avons déjà dit, nous estimons qu'il est important de continuer à mettre l'accent sur la directive sur les rapports annuels. Cette directive est un élément central de l'importance accordée à la reddition de comptes. Comme le précise la politique : « Le rapport annuel vise avant tout à permettre aux ministères et aux organismes gouvernementaux de rendre compte de leurs activités à l'Assemblée législative et à la population en général ».

**6.46** C'est dans une telle perspective que nous abordons notre deuxième objectif, l'examen des rapports annuels des ministères pour 1997-1998 à l'aide de notre méthode de notation élaborée lors de vérifications antérieures. Cette année, nous avons examiné les rapports annuels des 15 ministères qui ont présenté des indicateurs dans *Indicateurs de rendement - Supplément du budget principal* pour

l'exercice terminé le 31 mars 1998. Il s'agissait de l'exercice le plus récent pour lequel tous les rapports annuels avaient été publiés. Nous n'avons pas retenu les rapports des organismes de la Couronne, car nous voulions concentrer nos efforts uniquement sur les ministères, les organismes de la Couronne ayant été jusqu'à présent exclus de l'initiative de mesure de rendement du gouvernement.

**6.47** Notre examen est semblable à celui des exercices antérieurs. Il a consisté à comparer les exigences de la directive aux rapports. En d'autres termes, l'examen a cherché à déterminer ce que demande la directive et si ce qu'elle demande est facile à trouver dans le rapport. L'examen ne visait pas à évaluer la qualité de l'information, seulement si l'information exigée était présente.

**6.48** Voici nos questions découlant d'un examen des exigences de la directive :

Un rapport a-t-il été préparé?

Les buts et les objectifs y sont-ils énoncés?

Y présente-t-on des indicateurs du rendement?

Le rapport traite-t-il de la réalisation des plans?

La pertinence des programmes y est-elle discutée?

Y présente-t-on des détails sur le niveau de satisfaction des clients?

Y présente-t-on des informations financières réelles et prévisionnelles?

Le rapport explique-t-il les écarts par rapport au budget?

Le rapport a-t-il été remis au greffier de l'Assemblée législative au plus tard le 1<sup>er</sup> novembre?

***Un rapport a-t-il été préparé?***

**6.49** Nous avons le plaisir de signaler que tous les ministères compris dans notre examen ont préparé un rapport annuel.

***Les buts et les objectifs y sont-ils énoncés?***

**6.50** Tous les rapports des ministères énoncent des buts et des objectifs sous une forme reconnaissable. Cela représente une amélioration considérable par rapport à nos enquêtes précédentes. Un tel changement est peut-être en partie attribuable au système de mesure du rendement. Le système de mesure du rendement exige des ministères qu'ils définissent des objectifs clés pour chaque secteur d'activité principal.

***Y présente-t-on des indicateurs du rendement?***

**6.51** Tous les rapports examinés contiennent une rubrique dans laquelle sont exposés les principaux indicateurs du rendement pour l'exercice.

***Le rapport traite-t-il de la réalisation des plans?***

**6.52** Règle générale, les rapports suivent la structure organisationnelle des ministères. Chaque direction ou section du ministère présente ses diverses activités pour l'exercice. Les rapports sont souvent axés sur les activités. Ainsi, il est précisé dans l'introduction d'un des rapports annuels que le document expose les activités et les principales réalisations entreprises. Ces activités ne sont pas nécessairement liées à des objectifs stratégiques ou à des plans opérationnels, bien qu'elles semblent dans au moins quatre cas liées aux objectifs d'éléments de programme présentés dans le budget principal. Certains ministères y présentent de l'information provenant de leurs processus de planification stratégique, mais sans directement rattacher cette information aux diverses activités dont il est fait part ailleurs dans le rapport.

**6.53** Dans notre rapport de 1998, nous avons discuté plus à fond du rapport de la réalisation des plans dans un examen plus détaillé du rapport annuel de 1996-1997 du ministère du Développement économique et du Tourisme. Dans le cadre de notre travail, nous avons formulé la recommandation suivante :

*Une fois les objectifs stratégiques du ministère définis, il serait utile que les indicateurs du rendement et les textes décrivant les réalisations soient présentés dans le rapport annuel par objectif stratégique. Il serait alors beaucoup plus facile pour les lecteurs d'évaluer la mesure dans laquelle le ministère atteint ses objectifs stratégiques.*

**6.54** On peut probablement encore généraliser cette recommandation. Il est nécessaire d'améliorer le rapport pour permettre au lecteur de déterminer dans quelle mesure les ministères réussissent à réaliser leurs plans.

***La pertinence des programmes y est-elle discutée?***

**6.55** Le sujet n'a fait l'objet d'une attention particulière dans aucun des rapports examinés. Bien sûr, un certain nombre de ministères ont mentionné leur planification stratégique. Et, comme il est noté, l'établissement des indicateurs du rendement nécessite la détermination des secteurs d'activité principaux. En conséquence, on ne peut pas dire que la pertinence ait été négligée.

**6.56** Au cours de notre enquête de 1995 auprès des sous-ministres, nous avons reçu plusieurs observations intéressantes sur la pertinence des programmes. Notamment, un répondant a précisé ce qui suit :

*Je suis d'avis que la pertinence des programmes ne devrait pas être abordée dans le rapport annuel. Discuter des mérites ou*

*des lacunes de chaque programme ou service offert équivaldrait à remettre en question les décisions prises par le gouvernement. Une fois que le gouvernement décide d'éliminer des programmes qui ne sont plus pertinents ou de mettre en œuvre de nouveaux programmes, l'information pourrait alors être présentée dans le rapport annuel, de même que l'information sur la démarche suivie pour déterminer qu'un tel changement s'avérait nécessaire. [Traduction]*

**6.57** Un autre sous-ministre, en parlant de certains programmes réglementaires, a déclaré ceci :

*Nous avons toujours supposé que la pertinence de telles exigences avait fait l'objet d'un débat public et législatif approfondi au moment de l'adoption des mesures législatives, de sorte que la justification de leur application dans un rapport annuel n'est plus nécessaire. [Traduction]*

**6.58** De tels commentaires, de même que nos observations sur l'absence de discussion sur ce point, montrent que la pertinence des programmes est peut-être un aspect où des conseils supplémentaires sur la conformité sont nécessaires.

***Y présente-t-on des détails sur le niveau de satisfaction des clients?***

**6.59** À l'instar de la pertinence des programmes, le niveau de satisfaction des clients n'est pas un sujet systématiquement traité dans les rapports. Il faut noter toutefois qu'on y présente souvent des statistiques sur le volume d'utilisateurs des programmes, ce qui constitue de l'information sur la mesure dans laquelle les bénéficiaires profitent des programmes. Mais, à notre avis, pour bien répondre à la question sur la satisfaction des clients, il faudrait des commentaires sur l'accueil que les divers utilisateurs font au programme. À cet égard, au moins un indicateur du rendement vise clairement la question. En effet, un des indicateurs du ministère de l'Approvisionnement et des Services est le suivant : « Le pourcentage de clients satisfaits des services offerts par les Archives comme il est établi dans les sondages annuels menés auprès des clients ».

***Y présente-t-on des informations financières réelles et prévisionnelles?***

**6.60** Tous les ministères ont fourni des comparaisons des prévisions budgétaires et des informations financières réelles.

***Le rapport explique-t-il les écarts par rapport au budget?***

**6.61** Onze ministères visés par notre examen ont expliqué les écarts par rapport au budget, contre quatre qui ne l'ont pas fait.

***Le rapport a-t-il été remis au greffier de l'Assemblée législative au plus tard le 1<sup>er</sup> novembre?***

**6.62** Trois ministères ont déposé leur rapport avant le 1<sup>er</sup> novembre. Un autre l'a déposé le 2 novembre, qui était le premier jour ouvrable du mois. Enfin, deux autres ministères ont déposé leur rapport la première semaine de novembre.

**6.63** Voilà une amélioration appréciable par rapport à nos deux dernières enquêtes. En 1993 comme en 1994, un seul ministère avait respecté la date limite en déposant son rapport vers la fin octobre. Nous sommes quand même d'avis qu'il y a toujours place à l'amélioration. Moins de la moitié des ministères avaient déposé leur rapport à temps ou dans la semaine suivant la date limite. Selon les registres du greffier, un ministère a attendu au 29 mars 1999 pour le déposer. Un autre l'a déposé en février, et trois, en janvier.

**6.64** Il est possible que l'une des raisons pour lesquelles les rapports sont déposés en retard est le peu d'attention qu'ils suscitent avant les séances publiques du Comité des comptes publics. Nous incitons donc le Comité des comptes publics à tenir ses réunions le plus tôt possible après la date limite de rapport du 1<sup>er</sup> novembre. Non seulement des réunions plus précoces donneraient lieu à un examen plus rapide de l'exercice écoulé, mais elles contribueraient aussi au processus budgétaire de l'exercice suivant.

*Et maintenant?*

**6.65** De façon générale, nous avons constaté des améliorations dans le degré de conformité à la directive sur les rapports annuels, ce que nous nous attendions d'ailleurs à trouver du simple fait de la mise en œuvre du système de mesure du rendement. Nous sommes satisfaits des progrès observés.

**6.66** Il y a lieu aussi de féliciter les ministères pour le soin qu'ils ont mis à améliorer leur rapport. Il arrive que des représentants de ministère nous demandent des conseils sur leur rapport annuel en préparation. Nous sommes certainement heureux de pouvoir faire profiter les ministères de notre expérience lorsque nous recevons de telles demandes. Mais, bien que nous puissions discuter avec les ministères de nos examens antérieurs de rapports annuels, nous n'avons pas de modèle définitif à leur fournir pour les guider dans l'élaboration de leur rapport.

**6.67** Nous avons observé que la plupart des ministères organisent leur rapport en fonction des directions ou des sections du ministère. Un ministère semble avoir mis au point une démarche plus stratégique en articulant l'information autour de trois secteurs d'activité principaux. Chacune des trois rubriques décrit les différents services et programmes offerts et fournit des statistiques. Les mesures du rendement sont présentées dans une section séparée qui, elle aussi, s'articule autour des mêmes secteurs d'activité principaux.

**6.68** Au moins quatre autres ministères ont organisé leur rapport en fonction des objectifs de programme. Des objectifs sont énoncés pour les différentes composantes du programme, puis une section sur les différentes activités réalisées durant l'exercice suit. Ces objectifs sont essentiellement les mêmes que ceux présentés dans le budget principal. Un autre ministère commence chaque section du rapport par le sous-

titre « Mandat », qui est suivi des principales réalisations pour 1997-1998. Après la discussion de ces réalisations, le rapport informe le lecteur des projets prioritaires pour l'exercice à venir, dans ce cas-ci 1998-1999.

**6.69** Ce qu'il faut, peut-être, est un modèle autour duquel les rapports annuels peuvent être structurés et améliorés encore plus. Ainsi, nous soulignons plus tôt dans le chapitre l'importance de lier les objectifs stratégiques à la réalisation des plans. Nous avons repris une recommandation formulée dans notre rapport de 1998. Organiser le rapport annuel selon les objectifs stratégiques pourrait être une façon acceptable de procéder; une autre pourrait être selon les secteurs d'activité principaux.

**6.70** Nous avons mentionné que les questions de la pertinence des programmes et du niveau de satisfaction des clients ne sont pas très claires dans les rapports annuels. Nous avons aussi mentionné la question de la rapidité de la présentation de l'information. Ces aspects pourraient devenir des buts à atteindre par l'amélioration du processus.

**6.71** Dans l'intervalle, nous tenons à répéter une recommandation que nous avons formulée dans notre rapport de 1995. Nous y notions notre satisfaction de voir les sous-ministres s'intéresser à la conformité à la directive. Nous ajoutons ce qui suit :

*À notre avis, il serait utile que les ministères et organismes fassent part, dans une section de leur rapport annuel, de leur conformité à la directive. Le ministère ou l'organisme pourrait inclure dans les premières pages un tableau illustrant les divers aspects de la directive. La deuxième colonne du tableau pourrait indiquer où dans le rapport se trouve chaque élément de la directive. Ainsi, en réponse à l'exigence relative à l'énoncé des buts et objectifs, le tableau pourrait renvoyer le lecteur à des extraits du plan stratégique par exemple, ou à un message du sous-ministre. En ce qui a trait à l'information financière relative au budget et aux montants réels, le tableau pourrait renvoyer le lecteur aux états financiers présentés ailleurs dans le rapport.*

### **Recommandation**

**6.72** Nous recommandons que la directive sur les rapports annuels soit révisée pour demander que chaque rapport annuel fasse part de sa conformité à la directive.

**6.73** Notre bureau a lui-même adopté une telle approche. Depuis quelques années déjà, nous présentons un tel tableau dans notre chapitre intitulé « Bureau du vérificateur général ».

## Rôle du rapport annuel

**6.74** Au cours des années, notre bureau n'a cessé d'appuyer le rapport annuel comme document de reddition de comptes. Cet appui est conforme à l'objectif stratégique de notre bureau, qui est de promouvoir la reddition de comptes et le rapport sur le rendement par le gouvernement, les ministères et les organismes de la Couronne. L'élaboration du programme de mesure du rendement du gouvernement provincial nous porte à croire que nous verrons d'autres améliorations dans les rapports annuels. Nous avons aussi l'intention de continuer à accorder de l'importance à l'examen des indicateurs du rendement, conformément à notre disposition législative visant l'efficacité.

**6.75** Nous sommes satisfaits de voir que le message semble avoir passé. Au cours de la réunion du 5 juin 1998 du Comité des comptes publics, un membre a amorcé ainsi ses questions à un sous-ministre :

*Nous avons eu ici des séances avec le vérificateur général, qui nous a souligné l'importance des indicateurs du rendement. Votre ministère tient-il compte d'indicateurs du rendement? Avez-vous recours à quelque outil de mesure pour évaluer votre efficacité ou encore votre degré de réalisation de certains buts et objectifs? [Traduction]*

**6.76** Un autre membre a posé la question suivante à un sous-ministre :

*Vos mesures du rendement débutent à la page 33. Je constate que vous faites des progrès encourageants vis-à-vis le premier objectif, qui est le coût de fonctionnement des services d'approvisionnement en fonction de la valeur totale des achats de biens et services. Pensez-vous pouvoir améliorer vos résultats, ou en êtes-vous au point d'efficacité à peu près maximal? [Traduction]*

**6.77** Le sous-ministre avait répondu que le ministère essayait d'améliorer ses résultats mais que, comme on le sait, les économies sont de plus en plus difficiles à trouver; il espérait continuer à faire des progrès.

**6.78** Dans un troisième exemple, un membre a commencé en abordant directement la question des indicateurs du rendement présentés dans le rapport annuel du ministère. Voici ses propos :

*Un autre secteur que je tiens à voir avec vous est la mesure du rendement. Je trouve fascinant de voir le gouvernement aller dans une telle direction. [...] Dans ce cas-ci, vous avez tous les défis que vous avez à relever cette année, et vous avez des indicateurs que vous ne semblez pas atteindre. Les buts fixés sont-ils trop élevés? Sont-ils réalistes? Devraient-ils être réévalués? [Traduction]*



**6.79** Des questions du genre, axées sur les indicateurs du rendement des ministères et des organismes, pourraient mener à un tout nouveau débat sur l'efficacité des organisations gouvernementales. Le fonctionnement du Comité des comptes publics et du Comité des corporations de la Couronne pourrait s'en trouver transformé, puisque ces comités verraient à assurer la reddition de comptes en rapport avec les fonds publics dépensés.

**6.80** L'Assemblée législative, par l'entremise de son Comité des comptes publics (et peut-être du Comité des corporations de la Couronne), pourrait jouer un rôle dans l'amélioration des rapports annuels. En examinant des rapports particuliers et en les comparant à la directive, les membres des comités pourraient susciter un mouvement en faveur de l'amélioration de la conformité à la directive. Un rapport modèle pourrait résulter des délibérations des comités visant à améliorer le rapport annuel, qui « vise avant tout à permettre aux ministères et aux organismes gouvernementaux de rendre compte de leurs activités à l'Assemblée législative et à la population en général ».