Office of the Auditor General of Ontario
Bureau de la vérificatrice générale de l'Ontario

Ce qui peut être mesuré peut être géré : Mesure du rendement, évaluation des programmes et rapports annuels des ministères

Juin 2023

Pourquoi avons-nous effectué cet audit?

- La mesure du rendement peut permettre au gouvernement de disposer des données probantes dont il a besoin pour améliorer ses programmes et pour pouvoir fournir à la population de l'Ontario l'assurance qu'il fait une utilisation optimale de l'argent des contribuables.
- La mesure du rendement et la production de rapports sur le rendement sont certes des éléments clés dans le cadre de tous les audits de l'optimisation des ressources; toutefois, nous n'avons decidé d'examiner cette question dans la perspective du gouvernement pris dans son ensemble.

Pourquoi cet audit est-il important?

- L'évaluation des programmes et les rapports internes et publics sur le rendement devraient être tout aussi importants pour informer les décideurs provinciaux que dans le secteur privé pour les sociétés cotées en bourse.
- La publication de rapports sur le rendement des ministères constitue un geste de transparence et fait en sorte que l'Assemblée législative et le public disposent de renseignements leur permettant de tenir le gouvernement comptable de ses activités et de ses décisions.

Nos constatations

Surveillance et exigences limitées à l'égard des rapports annuels des ministères

- Ce ne sont pas tous les ministères qui sont tenus par la loi de déposer un rapport annuel. De plus, contrairement à ce que l'on peut observer dans le cas des autres provinces, du gouvernement fédéral et des organismes provinciaux de l'Ontario, les exigences relatives au contenu des rapports annuels des ministères ontariens ne sont pas énoncées dans les lois ou les directives gouvernementales.
- Aucun rapport annuel n'a été publié pour l'exercice 2017 2018.
- Le Secrétariat du Conseil du Trésor (le Secrétariat) avait comme responsabilité de formuler des instructions à propos des rapports annuels, mais il n'a pas examiné la qualité ou l'exhaustivité des rapports produits.
- Les instructions relatives aux rapports annuels omettaient certains éléments importants à des fins de reddition de comptes sur le rendement, comme l'obligation d'expliquer les lacunes en matière de rendement, la présentation des leçons apprises ou la comparaison des résultats avec des points de référence associés à d'autres administrations ou à l'industrie.

RECOMMANDATIONS 1, 2 et 16

Les rapports annuels des ministères ne sont pas utiles pour une évaluation complète de leur rendement

- Certains renseignements importants n'apparaissaient pas dans les plans et les rapports annuels publiés par les ministères en 2021 2022, par exemple des paramètres de mesure du rendement quantifiables et des indicateurs de rendement clés (IRC) au niveau des ministères.
- En Ontario, les rapports annuels des ministères étaient présentés sous forme d'annexe des plans stratégiques de ces derniers pour le prochain exercice, ce qui peut soulever des difficultés pour les membres du public qui veulent évaluer le rendement atteint par rapport à des plans antérieurs.

RECOMMANDATIONS 1, 2, 3, 4, 16 et 17

Les indicateurs de rendement clés ne sont pas complets ou manquent de cohérence, et ils ne sont pas toujours axés sur l'apport d'améliorations	• Certaines composantes essentielles des mandats, des dépenses et des risques des ministères n'étaient pas prises en compte dans les IRC. • L'examen de tous les IRC qui avaient fait l'objet de rapports à l'interne entre 2019 2020 et 2022 2023 a permis de constater que 20 % à 31 % d'entre eux n'étaient pas assortis de certains paramètres pourtant essentiels, entre autres des points de référence et des cibles. Dans certains cas, ces renseignements n'avaient pas fait l'objet d'un suivi depuis plusieurs années. • Les IRC ont été modifiés fréquemment et n'étaient pas constants d'une année à l'autre. Le nombre d'IRC est passé de 211 en 2019 2020 à 469 en 2022 2023. • Le Secrétariat n'a pas évalué systématiquement l'exhaustivité des IRC. **RECOMMANDATIONS 5, 6, 7, 8, 16 et 17**
Les évaluations des programmes ne sont pas toujours utilisées à titre d'outils pour améliorer les programmes, et elles ne sont pas toujours conformes aux pratiques exemplaires	• Le tiers des rapports d'évaluation des programmes produits entre 2019 et 2021 indiquaient que des changements internes étaient prévus, mais ne précisaient pas les changements en question ni ne fournissaient d'échéancier de mise en œuvre. Un autre tiers de ces rapports recommandaient de maintenir le statu quo (souvent sans donner de raison) ou d'effectuer une analyse plus approfondie (souvent sans expliquer quel type d'analyse ou sans fournir un calendrier des prochaines étapes), ou ils omettaient de préciser si l'évaluation du programme allait mener à l'apport de modifications. • Les évaluations des programmes n'étaient pas toujours menées de manière indépendante (c'est à dire par des personnes qui ne participaient pas à la conception ou à l'exécution du programme). Souvent, elles ne comportaient pas d'objectifs clairs et mesurables, et ne faisaient pas appel à une combinaison de types d'information, de sources ou de données probantes; en outre, les limites potentielles de la méthodologie ou des données utilisées n'avaient pas été mises en lumière et commentées. • Les instructions fournies par le Secrétariat au sujet de l'évaluation des programmes étaient limitées, tout comme sa surveillance et son examen des travaux d'évaluation effectués. **RECOMMANDATIONS 9, 10, 11, 12, 13, 16 et 17**
Les évaluations des programmes ne reposent pas sur une méthode de sélection systématique et ne sont pas effectuées sur une base régulière	• Les ministères ne procédaient pas à une sélection systématique des programmes à évaluer, de sorte que certains programmes importants étaient susceptibles d'être omis. • L'objectif du Secrétariat, soit l'évaluation de 250 programmes d'ici le 31 mars 2024, ne sera probablement pas atteint. Pour y arriver, il faudrait que les ministères effectuent 74 évaluations de programmes par année, soit plus du double de la moyenne annuelle observée jusqu'ici. **RECOMMANDATIONS 14 et 15**
Les rôles et les responsabilités en matière de mesure du rendement, d'évaluation des programmes et de production de rapports sur le rendement ne sont pas clairement établis	• Il était difficile de savoir qui exactement était responsable au chapitre de la mesure du rendement et de l'évaluation des programmes dans la fonction publique de l'Ontario. À titre de comparaison, la *Politique sur les résultats* du gouvernement du Canada, dont l'application relève du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, définit les rôles et les responsabilités en matière d'évaluation pour les postes désignés à cette fin dans chaque ministère, organisme ou autre entité de la fonction publique fédérale, ce qui inclut les exigences en matière de mesure et d'évaluation du rendement, de surveillance et de production de rapports. **RECOMMANDATION 16**

Conclusions

- Les ministères ne publient pas de rapports régulièrement sur la mesure dans laquelle les buts et objectifs des programmes ont été prévus.
- Les ministères ne disposent pas toujours de cadres de mesure du rendement pour exercer une surveillance à l'interne et produire des rapports en temps utile sur le rendement réel atteint par rapport aux buts et objectifs ministériels énoncés.
- Le Secrétariat n'a pas assuré une surveillance et une évaluation de la qualité appropriées à l'égard des IRC ministériels, des évaluations des programmes et des rapports annuels. Il doit préciser les rôles et les responsabilités en matière de mesure du rendement, d'évaluation des programmes et de production de rapports sur le rendement.

Consultez le site www.auditor.on.ca pour lire le rapport.