



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



Bureau de la vérificatrice générale de l'Ontario

À Son Honneur le Président de l'Assemblée législative

À titre de vérificatrice générale, j'ai le plaisir de vous soumettre mon rapport sur *Ce qui peut être mesuré peut être géré : Mesure du rendement, évaluation des programmes et rapports annuels des ministères*, à déposer devant l'Assemblée législative conformément aux dispositions de l'article 12 de la *Loi sur le vérificateur général*.

Bonnie Lysyk, MBA, FCPA, FCA, LPA
Vérificatrice générale

Le juin 2023
Toronto (Ontario)

Une version électronique du rapport est accessible au **auditor.on.ca**

© 2023, Imprimeur du Roi pour l'Ontario

This document is also available in English

ISSN 1911-7078 (version imprimée)
ISBN 978-1-4868-6542-0 (version imprimée, 2023)

Photos en couverture :

en haut : © iStockphoto.com/Steven_Kriemadis

au centre : © iStockphoto.com/CharlieAJA

en bas : © iStockphoto.com/PeopleImages

Table des matières

Réflexions	5
1.0 Résumé	9
Conclusion globale	14
2.0 Contexte	17
2.1 Composantes clés de la mesure du rendement, de l'évaluation des programmes et des rapports sur le rendement	17
2.2 Mesure du rendement et évaluation des programmes dans la fonction publique de l'Ontario	18
2.3 Rapports publics sur le rendement ministériel	22
3.0 Objectif et portée de l'examen	23
4.0 Rapports publics sur le rendement ministériel	26
4.1 Surveillance et exigences limitées à l'égard des rapports annuels des ministères	26
4.2 Il manque des renseignements importants sur le rendement dans les rapports annuels des ministères	28
4.3 Il est difficile pour le public de trouver des renseignements sur le rendement ministériel	31
5.0 Mesure du rendement ministériel	32
5.1 Les indicateurs de rendement clés ne sont pas toujours axés sur les améliorations stratégiques et opérationnelles	32
5.2 Les ministères ne fournissent pas aux décideurs des indicateurs de rendement clés complets ou cohérents	38
5.3 La nouvelle formation du Secrétariat sur la mesure du rendement devrait se poursuivre et être élargie	40
6.0 Évaluation des programmes	42
6.1 Les évaluations des programmes ne sont pas toujours utilisées pour améliorer les programmes	43

6.2 Les évaluations des programmes effectuées à ce jour n'ont pas toujours été conformes aux bonnes pratiques.....	44
6.3 Les évaluations des programmes ne sont pas sélectionnées systématiquement ou effectuées sur une base régulière	46
6.4 La justification de certaines évaluations de programme n'est pas claire, ce qui soulève des préoccupations quant à leur utilité.....	48
6.5 Orientation et surveillance limitées des évaluations des programmes par le Secrétariat du Conseil du Trésor.....	50

7.0 Rôles et responsabilités en matière de mesure du rendement, d'évaluation des programmes et de rapports sur le rendement.....

7.1 Le Secrétariat ne communique pas publiquement son orientation	53
7.2 Rôles et responsabilités	54

Appendix 1: Recommandations.....

Appendix 2: Glossaire

Appendix 3: Composantes clés requises des indicateurs de rendement clés des ministères

Appendix 4: Instructions du Secrétariat aux ministères sur les évaluations annuelles des programmes, 2021.....

Appendix 5: Ministères assujettis aux exigences législatives en matière d'établissement de rapports annuels

Appendix 6: Exigences relatives au contenu des plans publiés et des rapports annuels des ministères.....

Appendix 7: Critères d'examen

Appendix 8: Pratiques exemplaires utilisées pour évaluer les indicateurs de rendement clés, les évaluations des programmes et les rapports annuels.....

Appendix 9: Pratiques de mesure du rendement, d'évaluation des programmes et de rapports annuels sur le rendement dans d'autres administrations.....

Appendix 10: Fonctions ministérielles de mesure du rendement et d'évaluation des programmes du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada



Réflexions

Bonnie Lysyk

Vérificatrice générale de l'Ontario

Au cours de mon mandat de 10 ans à titre de vérificatrice générale de l'Ontario, mon Bureau a réalisé plus de 160 audits de l'optimisation des ressources et au moins le même nombre d'audits de suivi des recommandations tirées de nos rapports et de celles du Comité permanent des comptes publics. En outre, nous avons terminé les travaux requis concernant l'audit des états financiers des organismes et des sociétés de la Couronne, et nous avons publié mon opinion d'audit annuelle sur les états financiers consolidés de la province. Nous avons également publié de nombreux rapports d'audit spéciaux et effectué des examens continus de la gouvernance, des évaluations des systèmes de technologie de l'information, des rapports préélectorales, des revues de la publicité et d'autres initiatives d'audit et d'examen.

Le Bureau de la vérificatrice générale rend régulièrement compte du fait que les ministères, les agences, les sociétés de la Couronne et les autres organisations qui reçoivent un financement provincial, comme les hôpitaux et les conseils scolaires, mesurent l'efficacité de leurs programmes et en font rapport. Il s'agit d'une exigence de rapport en vertu de la *Loi sur le vérificateur général*. Dans le cadre de nos travaux, nous avons souvent constaté des lacunes dans les pratiques de mesure, la

nécessité d'apporter des améliorations opérationnelles aux programmes importants et une absence de rapports internes et publics.

Après plus d'une décennie de travail et à la lumière des résultats du présent rapport, *Ce qui peut être mesuré peut être géré : Mesure du rendement, évaluation des programmes et rapports annuels des ministères*, il est devenu évident que trois processus globaux du secteur public devaient être considérablement améliorés pour mieux éclairer le processus décisionnel du gouvernement et des ministères, ainsi que pour améliorer le rendement opérationnel. Il s'agit de la mesure du rendement, de l'évaluation des programmes et des rapports publics.

De nombreux programmes gouvernementaux dépensent des millions de dollars voire, dans certains cas, des milliards de dollars de fonds publics pour fournir des services à la population de l'Ontario. Nous avons constaté le besoin de mettre en place un système beaucoup plus rigoureux qui exige que tous les programmes établissent des indicateurs de résultats mesurables, assortis de cibles claires à atteindre pour assurer la prestation rentable des services au public. L'établissement de cibles est la partie facile. Plus important encore, les résultats réels doivent être mesurés périodiquement afin que le gouvernement

en place et les gestionnaires de programmes disposent de l'information dont ils ont besoin pour prendre des décisions rentables quant à la répartition optimale des fonds publics et aux éléments des programmes existants devant faire l'objet de changement.

L'évaluation des programmes est une méthode systématique de collecte, d'analyse et d'utilisation de renseignements visant à mesurer l'efficacité et l'efficience des programmes. Lorsqu'elles sont menées de manière adéquate et cohérente, ces évaluations contribuent à l'amélioration continue des programmes. Pourtant, au cours des 10 dernières années, j'ai été surprise du peu de temps que les ministères et les gestionnaires de programme consacrent à l'évaluation de leurs activités ou à l'examen des pratiques exemplaires d'autres provinces ou pays. Dans le cadre de nos audits de l'optimisation des ressources, l'une de nos premières étapes consiste à mener des recherches sur les pratiques exemplaires d'autres compétences en ce qui a trait au programme ou au service qui fait l'objet d'un audit. Il est toutefois rare que les ministères et les gestionnaires de programmes de l'Ontario procèdent à un examen régulier de la prestation de programmes importants par d'autres compétences, qui pourrait présenter des avantages opérationnels ou financiers.

Une troisième observation découlant de nos travaux au fil des ans a trait aux rapports publics. Il faut améliorer considérablement la production de rapports publics sur les réalisations et les coûts des principaux programmes gouvernementaux. Le public accorde beaucoup d'attention au budget provincial, qui énonce essentiellement les plans et les priorités du gouvernement. Toutefois, il faut mettre davantage l'accent sur les résultats financiers et non financiers par rapport au plan. La population de l'Ontario veut être informée du niveau de services, c'est-à-dire qu'elle veut savoir

si la qualité des services s'améliore ou non et, dans la négative, pourquoi elle ne s'améliore pas. Elle a également le droit de savoir si la prestation de ces services est rentable. Dans les deux cas, ce ne sont peut-être pas seulement les chiffres absolus qui sont importants, mais aussi les renseignements sur les tendances des *chiffres* afin que le public puisse savoir si les programmes et les services s'améliorent au fil du temps.

L'importance de la mesure du rendement, de l'évaluation des programmes et des rapports publics sur le rendement ne doit pas être sous-estimée ou qualifiée de formalité administrative ou de processus bureaucratique. L'amélioration et la mise à niveau régulières de ces processus globaux visent à améliorer l'information fondée sur des données probantes dont le gouvernement a besoin pour prendre des décisions afin d'améliorer le rendement collectif de la fonction publique de l'Ontario (FPO), ce qui profite directement aux utilisateurs de ses services et accroît la confiance envers les établissements publics.

Chaque année, le gouvernement provincial est chargé d'élaborer et de mettre en œuvre un vaste éventail de politiques et de programmes importants. Avec plus de 60 000 employés et des dépenses annuelles de 183 milliards de dollars, le gouvernement doit atteindre plusieurs objectifs, comme la surveillance du système de soins de santé et des conseils scolaires, la croissance de l'économie, le maintien de la justice, le soutien aux personnes dans le besoin et le renforcement des arts et des questions pertinentes pour le Nord. À moins que le rendement global et pour chaque ministère du gouvernement ne soit mesuré et auto-évalué de façon systématique et en temps opportun et que cette information ne soit rendue publique, la population de l'Ontario ne disposera jamais de renseignements à jour et fondés sur des faits sur la qualité

du travail de son gouvernement dans la prestation de services rentables au fil du temps.

Ainsi, comme il est indiqué dans le présent rapport, nous avons effectué une analyse axée sur les causes profondes en examinant dans quelle mesure le gouvernement de l'Ontario (composé de ministères) assure une bonne surveillance de son rendement. L'objectif précis de cet examen était de déterminer si le Secrétariat du Conseil du Trésor (le Secrétariat), un ministère central crucial, collaborait avec les ministères pour mesurer de façon efficace et efficiente les progrès réalisés à l'égard des résultats stratégiques du gouvernement à l'échelle ministérielle, dans le but de déterminer si leurs programmes et activités étaient en bonne voie d'atteindre les cibles ou si des mesures correctives s'imposaient en temps opportun.

Notre examen comprenait également une évaluation de la mesure dans laquelle les ministères communiquaient l'information au public par l'entremise de leurs rapports annuels. À bien des égards, les gouvernements peuvent être comparés à de grandes sociétés, les contribuables étant l'équivalent des actionnaires. Tout comme les entités cotées en bourse ont la responsabilité d'être transparentes et de rendre des comptes aux actionnaires, le gouvernement provincial a l'obligation de fournir aux contribuables des rapports complets, clairs et exacts sur les risques, les possibilités et le rendement des programmes et services qu'il offre.

En termes généraux, cet examen confirme que des améliorations importantes sont nécessaires. Nous avons notamment constaté que le Secrétariat ne s'acquitte pas de son rôle de ministère central, qui consiste à fournir leadership et conseils à l'appui de la prise de décisions fondées sur des données probantes, en raison du manque de surveillance et d'évaluation critique des indicateurs de rendement clés (IRC) du

ministère, des évaluations des programmes et des rapports annuels. En revanche, nous avons constaté que les ministères centraux équivalents des autres provinces, du gouvernement fédéral et de certaines administrations internationales surveillent davantage ces processus et examinent les rapports annuels des ministères pour s'assurer de la qualité et du respect des exigences. Ces éléments de comparaison pourraient aider l'Ontario à s'améliorer dans ces domaines.

Nous avons également constaté que les processus de mesure du rendement, d'évaluation des programmes et de production de rapports dans la FPO sont souvent insuffisants pour évaluer des aspects clés des programmes ministériels et qu'il manque des renseignements essentiels comme des objectifs quantifiables ou des données de référence et des cibles, ou qu'ils sont inconstants d'une année à l'autre. La mesure et l'évaluation exactes des principaux résultats ainsi que la production de rapports cohérents sur ces résultats aident à déterminer les programmes qui sont bien gérés et les domaines où des améliorations ou des changements importants pourraient être nécessaires. Cette approche nécessite une volonté politique et une culture visant à « régler le problème, pas le blâme ». Au fil du temps, la population de l'Ontario sera mieux servie par son gouvernement et la fonction publique si des mesures sont prises.

Nous reconnaissons que les efforts déployés pour améliorer la mesure du rendement de la FPO, l'évaluation des programmes et les rapports publics sur le rendement sont – et demeureront – un chantier en cours. Mon Bureau a réalisé l'examen de février à novembre 2022. Depuis la finalisation de notre rapport l'automne dernier, le processus annuel de planification des activités du gouvernement a fait l'objet de changements et a été renommé processus de planification

stratégique (il s'appelait anciennement processus de planification pluriannuelle). Nous examinerons ces changements dans le cadre de notre processus de suivi de deux ans, qui vise à analyser les progrès réalisés par le Secrétariat dans la mise en oeuvre des recommandations formulées dans le présent rapport. La mise en oeuvre des recommandations formulées dans le présent rapport peut faire progresser le Secrétariat à titre de chef de file en fournissant au gouvernement et à la population de l'Ontario des renseignements qui démontrent l'utilisation efficace de la mesure du rendement et de l'évaluation des programmes pour la prise de décisions fondées sur des données probantes et la production de rapports publics transparents.

Remerciements

Je tiens à remercier les nombreuses personnes qui nous ont aidés à mener à bien cet examen, en particulier les membres clés du Secrétariat, du Conseil du Trésor/Conseil de gestion du gouvernement, le secrétaire du Conseil des ministres, les sous-ministres et les sous-ministres délégués des ministères du gouvernement. Je tiens également à remercier personnellement mon équipe professionnelle et dévouée, notre excellent groupe de conseillers externes et les divers experts

qui nous ont fait bénéficier de leurs connaissances et de leurs conseils tout au long de ce chantier.

C'est un honneur d'occuper le poste de vérificatrice générale de l'Ontario depuis 2013. Je tiens personnellement à remercier les membres de la FPO qui ont travaillé avec moi et mon Bureau pendant de nombreuses années en mettant à profit leurs connaissances et leur expertise, leurs excellentes idées et leurs renseignements documentés à l'appui des recommandations visant à améliorer la prestation des services et des programmes pour la population de l'Ontario.

J'ai hâte de lire les prochaines publications de la FPO qui expliquent plus en détail les améliorations apportées aux processus de mesure du rendement, d'évaluation des programmes et de production de rapports publics du gouvernement de l'Ontario, comme il est mentionné dans le présent rapport.

Cordialement,



Bonnie Lysyk, MBA, FCPA, FCA
Vérificatrice générale de l'Ontario

Ce qui peut être mesuré peut être géré :

Mesure du rendement, évaluation des programmes et rapports annuels des ministères

1.0 Résumé

La mesure du rendement (la méthode de détermination et d'évaluation des résultats obtenus par rapport à des critères définis) est importante pour la gestion de projet. Elle peut fournir au gouvernement les données probantes dont il a besoin pour améliorer ses programmes et garantir aux contribuables qu'il optimise l'utilisation de leurs ressources. L'évaluation des programmes utilise des mesures du rendement et d'autres analyses pour répondre à des questions précises sur la mesure dans laquelle un programme atteint les résultats escomptés et pourquoi. Les rapports sur le rendement comprennent la communication de renseignements sur le rendement à la population et à d'autres intervenants. Dans le secteur public, les rapports sur le rendement sont un instrument de choix pour qu'un ministère puisse démontrer sa responsabilité envers les élus et le public. L'établissement de rapports complets, clairs et exacts sur les renseignements opérationnels et financiers est un élément essentiel à la responsabilisation du gouvernement.

Notre examen a porté sur les processus centraux du gouvernement de l'Ontario en matière de mesure du rendement, d'évaluation des programmes et de rapports internes et publics sur le rendement. Il comportait un examen de la façon dont les ministères

déterminent et sélectionnent leurs indicateurs de rendement clés (IRC) et en rendent compte; la façon dont ils sélectionnent les programmes gouvernementaux à évaluer et le processus et les critères qu'ils utilisent pour les évaluer; enfin, la façon dont ils rendent compte publiquement du rendement au moyen de rapports annuels (appelés plans publiés et rapports annuels).

Pour s'acquitter de son rôle ministériel central, le Secrétariat du Conseil du Trésor (le Secrétariat) dirige ces processus en élaborant des conseils et en examinant les IRC des ministères et les évaluations des programmes.

Dans l'ensemble, notre examen a révélé que les plans publiés et les rapports annuels des ministères omettaient des renseignements importants dont les députés provinciaux, le public et d'autres intervenants avaient besoin pour comprendre le rendement des ministères. À l'interne, les ministères n'ont pas toujours fourni au Secrétariat du Conseil du Trésor et au Conseil de gestion du gouvernement du Conseil du Trésor (CGG du CT), un comité du Cabinet, des IRC complets ou cohérents, ou les IRC les plus utiles pour prendre des décisions au sujet des programmes et des services sur lesquels comptent les Ontariens. Nous avons également remarqué que même si le Secrétariat a lancé un processus d'évaluation des programmes à l'échelle du gouvernement, celui-ci doit être amélioré pour s'assurer que les évaluations sont choisies de

façon systématique, qu'elles sont de grande qualité et qu'elles sont utilisées en fin de compte dans la prise de décisions.

Compte tenu du rôle central joué par le Secrétariat, nous avons également examiné les conseils, la formation et la surveillance qu'il offre dans le cadre de ces processus. Nous avons constaté que le Secrétariat ne s'acquittait pas de son rôle ministériel central qui consiste à prêter conseils et orientation à l'appui de la prise de décisions fondées sur des données probantes et de la production de rapports publics transparents. Plus précisément, le Secrétariat n'a effectué la surveillance et l'analyse critique des IRC et des évaluations de programmes que dans une mesure limitée, et il a omis d'examiner les plans publiés par les ministères pour l'année à venir et les rapports annuels de l'année précédente. En revanche, nous avons constaté que les secrétariats d'autres administrations surveillent davantage ces processus et examinent les rapports annuels des ministères pour en vérifier la qualité et la conformité aux exigences. En outre, il ressort des problèmes que nous avons relevés sur le plan de la qualité de la mesure du rendement, de l'évaluation des programmes et des rapports des ministères que le Secrétariat devrait améliorer la formation et l'orientation qu'il offre dans ces domaines.

Nous avons notamment constaté ce qui suit :

Plans publiés et rapports annuels

- **Les ministères ne sont pas tous tenus par la loi de déposer un rapport annuel et, contrairement aux autres provinces, dans le cas du gouvernement fédéral et des organismes provinciaux de l'Ontario, les exigences relatives au contenu ne sont pas précisées dans les lois ou les directives gouvernementales.** Compte tenu des textes législatifs à la pièce adoptés sur plusieurs décennies, seulement 16 des 24 ministères que nous avons évalués dans le cadre de cet examen devaient déposer un rapport annuel à l'Assemblée législative. En revanche, toutes les autres provinces sauf deux (l'Île-du-Prince-Édouard et la Saskatchewan) ont des

lois exigeant que tous les ministères publient des rapports annuels. Le gouvernement fédéral l'exige aussi au moyen d'une directive gouvernementale, émise en vertu de la loi. En outre, sept provinces et le gouvernement fédéral ont imposé des exigences relatives au contenu des rapports annuels des ministères; par exemple, l'obligation de comparer les résultats réels aux résultats prévus est enchâssée dans les lois ou les directives gouvernementales.

- **Aucun rapport annuel n'avait été publié pour l'exercice 2017-2018.** Nous avons constaté qu'aucun plan et aucun rapport annuel n'avaient été publiés sur le site Web du gouvernement de l'Ontario en 2018 (qui comprendraient les rapports annuels et les plans stratégiques des ministères pour l'exercice 2017-2018 à venir). Le Secrétariat a indiqué que le gouvernement avait choisi de ne respecter que les exigences minimales prévues par la loi à l'époque (le dépôt des rapports annuels de 15 ministères) et de ne pas publier les plans et les rapports annuels ministériels cette année-là.
- **Les rapports annuels du Ministère ne sont pas utiles pour évaluer son rendement.** Dans l'ensemble, en ce qui concerne les plans publiés et les rapports annuels des ministères en 2021-2022, nous avons constaté ce qui suit :
 - Il manquait de mesures de rendement quantifiables. On se contentait principalement de présenter des descriptions narratives des activités réalisées au cours de l'exercice précédent;
 - Lorsqu'ils contenaient des mesures du rendement, les intrants (comme les dépenses) ou les extrants (comme le nombre de séances tenues) étaient mesurés de façon générale, de sorte qu'il était difficile pour le lecteur d'évaluer le rendement par rapport aux objectifs et aux résultats escomptés;
 - On n'avait pas comparé les résultats prévus et les résultats réels ni fourni de renseignements sur les variations de rendement;

- On n'avait pas comparé le rendement du ministère à celui d'autres administrations ou à des données de référence pertinentes;
- On n'y présentait que très peu de discussions sur les risques ou d'analyse de ceux-ci;
- Les écarts de rendement n'avaient pas été mis en évidence.

Par exemple, le ministère de l'Infrastructure a énoncé ses engagements prévus dans le budget visant à accroître les dépenses consacrées aux services à large bande en milieu rural et son objectif de relier tous les Ontariens à des services à large bande fiables d'ici la fin de 2025. Toutefois, il n'a pas déclaré le montant réellement dépensé dans le cadre de cette initiative durant l'exercice précédent ni le nombre d'Ontariens ayant accès à des services à large bande fiables. Il n'a pas non plus documenté la variation de ces chiffres en fonction de l'augmentation des dépenses ni l'incidence plus large d'un accès accru. Le Ministère n'a pas non plus décrit les risques avec lesquels il doit composer pour atteindre ses objectifs ni les mesures à prendre pour les atténuer, et il n'a pas comparé son rendement à celui d'autres administrations ou à des données de référence.

- **Les IRC ministériels sont rarement rendus publics dans les rapports annuels.** Les ministères rendent compte de leurs IRC au CGG du CT et le Secrétariat leur demande de les inclure dans les plans publiés et les rapports annuels. Toutefois, d'après notre examen, seulement 29 % des rapports publiés depuis 2016-2017 contenaient des IRC ministériels. De plus, lorsque des IRC étaient documentés, des renseignements importants étaient souvent omis, comme des bases de référence et des cibles, de sorte qu'il était difficile pour les députés, le public et d'autres intervenants de se faire une idée du rendement atteint. En revanche, d'autres administrations, comme le gouvernement fédéral et le Québec, disposent

d'un tableau de bord public des IRC ministériels qui associe les IRC aux responsabilités essentielles des ministères et qui indiquent clairement quelles cibles ont été atteintes ou non.

- **Le Secrétariat n'examine pas la qualité ou l'exhaustivité des rapports annuels.**

Bien que le Secrétariat soit chargé de diriger et de coordonner le processus d'élaboration du Document d'information sur le budget des dépenses, y compris d'élaborer les instructions relatives aux plans publiés et aux rapports annuels, il n'examine pas la qualité ou l'exhaustivité des rapports annuels. Le Secrétariat nous a informés qu'il s'agit de produits ministériels et qu'il estime que son rôle se limite à coordonner le dépôt des rapports au nom de tous les ministères. En revanche, l'équivalent du Secrétariat dans d'autres provinces (comme le Québec et Terre-Neuve-et-Labrador) examine les rapports annuels des ministères pour en contrôler la qualité et la conformité aux lignes directrices avant leur publication.

- **Les instructions relatives au rapport annuel ne traitaient pas de certains éléments importants des rapports sur le rendement.** Bien que les conseils du Secrétariat contiennent bon nombre des éléments des rapports sur le rendement que prévoit l'énoncé de pratiques recommandées du Conseil sur la comptabilité dans le secteur public, d'autres éléments importants sont manquants ou certains doivent être précisés pour devenir utiles pour les ministères. Par exemple, il n'y a pas d'exigence voulant d'expliquer les lacunes en matière de rendement ou les événements à risque, de cerner les leçons apprises ou de comparer les résultats à ceux d'autres administrations ou aux données de référence de l'industrie.
- **L'Ontario est la seule province qui publie simultanément ses plans stratégiques et ses rapports annuels de l'année précédente.**

En Ontario, les rapports annuels des ministères portant sur le dernier exercice sont présentés sous forme d'annexe des plans stratégiques ministériels (plans pour le prochain exercice), de sorte qu'il peut être difficile ou déroutant pour les membres du public de comparer le rendement par rapport à des plans antérieurs. D'après notre examen du mode de fonctionnement des autres provinces et du gouvernement fédéral, l'Ontario est la seule province canadienne où le plan stratégique (ou le plan annuel pour l'année suivante) et le rapport annuel de l'année précédente sont publiés dans un même document.

Indicateurs de rendement clés (IRC)

- **Les IRC n'étaient pas toujours axés sur l'amélioration du rendement.** Un IRC devrait commander des améliorations stratégiques et opérationnelles. Nous avons toutefois constaté que 9 % à 22 % des IRC déclarés chaque année de 2019-2020 à 2022-2023 avaient des cibles identiques ou moins ambitieuses que leur base de référence.
- **Souvent, les IRC ne mesuraient pas les résultats (les effets à court et à moyen terme de la mise en œuvre des politiques ou des programmes).** Nous avons examiné un échantillon d'IRC de 2022-2023 et constaté que plus de 61 % d'entre eux mesuraient les extrants immédiats d'un programme (comme le nombre de participants). Cela ne permet pas d'évaluer de façon exhaustive la valeur, l'efficacité ou l'incidence d'un programme.
- **Les IRC n'ont pas été utilisés dans les analyses de rentabilisation ou les demandes de financement.** Seulement 27 (55 %) des 49 IRC examinés étaient inclus dans les demandes de financement et d'approbation du plan pluriannuel 2022-2023 du ministère, même si 43 (88 %) de ces IRC étaient pertinents pour les besoins des demandes présentées à ce moment-là. Par exemple, le ministère du Procureur général a demandé un financement pour les palais de justice de Milton et de Burlington, mais n'a pas inclus son IRC lié à l'état des palais de justice.
- **Les IRC ne reflétaient pas certaines composantes essentielles des mandats, des dépenses et des risques des ministères.** Sans ces composantes, les IRC ne donnent pas un portrait complet du rendement d'un ministère. Par exemple, nous avons constaté qu'en 2019-2020 et en 2021-2022, le ministère des Soins de longue durée (qui a fait partie du ministère de la Santé jusqu'en 2019) n'avait pas d'IRC liés aux soins fournis aux résidents des foyers de soins de longue durée ni aux résultats en matière de santé des résidents. Dans ses IRC pour 2022-2023, le Ministère a ajouté deux indicateurs pour mesurer le nombre moyen d'heures de soins directs fournis aux résidents, mais il n'y avait toujours pas d'IRC pour mesurer la qualité des soins ou les résultats en matière de santé des résidents.
- **Les IRC ont été modifiés souvent et étaient incohérents d'une année à l'autre.** Au cours des quatre dernières années, le nombre d'IRC est passé de 211 en 2019-2020 à 469 en 2022-2023. Il peut être difficile d'évaluer si un ministère a réalisé ou non ses principaux mandats et ses principales priorités lorsque les IRC sont très nombreux. Il peut aussi devenir difficile de cerner des tendances relatives au rendement au fil du temps lorsque les IRC sont modifiés fréquemment.
- **Des renseignements essentiels pour les décideurs n'étaient pas surveillés au moyen des IRC.** Nous avons examiné tous les IRC qui avaient fait l'objet de rapports à l'interne de 2019-2020 à 2022-2023 et constaté, à chacune des années, que des renseignements essentiels, comme des bases de référence et des cibles, n'étaient pas surveillés par 20 % à 31 % des IRC. Dans certains cas, ces renseignements n'avaient pas été surveillés depuis plusieurs années.

- **Le Secrétariat n'a pas évalué systématiquement l'exhaustivité des IRC.** D'après notre examen d'un échantillon de 49 IRC, nous avons constaté que, dans de nombreux cas, le Secrétariat n'avait pas fourni de rétroaction écrite sur les éléments manquants. Par exemple, dans IRC qui renfermaient des renseignements insuffisants sur les cibles ou dont la cible était moins ambitieuse que la base de référence, le Secrétariat n'avait recommandé des changements à l'IRC que dans six de ces cas (29 %).
- **Les IRC n'étaient pas systématiquement intégrés aux cadres ministériels de mesure du rendement.** En Ontario, les ministères ne sont pas tenus de se doter de cadres de mesure du rendement, qui relient les objectifs, les activités, les IRC et d'autres mesures du rendement des programmes d'un ministère et fournissent une approche cohérente pour recueillir, analyser et utiliser systématiquement des données sur le rendement et en rendre compte.

Évaluation des programmes

- **Les évaluations des programmes ne sont pas utilisées pour améliorer les programmes.** Les évaluations des programmes peuvent fournir des données probantes pour renseigner le CGG du CT et les sous-ministres sur les occasions de transformer les programmes, de les rendre plus efficaces et d'en améliorer les résultats. D'après notre examen des rapports d'évaluation des programmes, 34 % d'entre eux sont à l'origine d'une demande ministérielle de modification de programme ou de financement exigeant l'approbation du CGG du CT. Toutefois, 36 % d'entre eux avaient recommandé des modifications apportées à l'interne; cependant, on avait souvent omis d'y fournir des détails sur ces modifications et on n'avait pas fourni de calendrier de mise en œuvre. Dans les 30 autres pour cent des cas, on avait recommandé de maintenir le statu quo (souvent sans en donner la raison) ou d'effectuer une analyse

plus approfondie (souvent sans expliquer quel type d'analyse ou sans fournir un calendrier des prochaines étapes). Dans certains de ces cas, on avait omis de préciser si l'évaluation du programme allait mener à l'apport de modifications de programme.

- **Les évaluations des programmes n'étaient pas toujours conformes aux bonnes pratiques.** Nous avons examiné un échantillon de 30 évaluations de programme effectuées de 2019-2020 à 2021-2022 et constaté qu'elles n'étaient pas toujours menées de façon indépendante (c'est-à-dire par des personnes qui ne participaient pas à la conception ou à la prestation du programme). Elles n'avaient souvent pas d'objectifs clairs et mesurables, n'incluaient pas une combinaison de types de données, de sources ou de données probantes et n'avaient pas cerné les limites potentielles de la méthodologie ou des données utilisées ni n'avaient traité de cette question. En revanche, le gouvernement fédéral et le Québec exigent que les évaluations des programmes soient effectuées par du personnel indépendant du programme à l'étude, et le gouvernement fédéral exige que le personnel chargé de l'évaluation des programmes possède et démontre des qualifications et une expertise particulières. Au Manitoba, une équipe spécialisée en évaluation des programmes est intégrée au Secrétariat du Conseil du Trésor pour effectuer des évaluations indépendantes des programmes.
- **Les ministères ne sélectionnaient pas systématiquement les évaluations des programmes de sorte que des programmes importants risquaient de ne pas être couverts. L'objectif du Secrétariat d'évaluer 250 programmes d'ici le 31 mars 2024 ne sera probablement pas atteint.** Le processus d'évaluation des programmes a été mis en œuvre en 2019 afin d'établir un mécanisme régulier d'évaluation de tous les programmes gouvernementaux. Jusqu'à l'automne 2022,

le Secrétariat exigeait que les ministères choisissent chaque année trois programmes, ou des programmes représentant 10 % du total des dépenses de programmes prévues. Toutefois, il n'existe aucun processus permettant de s'assurer que tous les programmes, ou même les principaux programmes, sont évalués de façon systématique; que tous les ministères satisfont aux exigences du Secrétariat en matière de couverture des évaluations des programmes et que les ministères effectuent les évaluations des programmes dans le délai d'un an fixé par le Secrétariat. L'objectif du Secrétariat selon lequel les ministères doivent évaluer collectivement, 250 programmes d'ici le 31 mars 2024 signifie que les ministères devraient effectuer 74 évaluations de programmes par année, soit plus du double de la moyenne annuelle à ce jour. En octobre 2022, le Secrétariat a publié ses instructions aux ministères pour le cycle de planification annuel 2023-2024 et a éliminé l'exigence antérieure selon laquelle les ministères devaient déterminer un nombre minimal d'évaluations de programmes (ou évaluer une proportion minimale de leurs dépenses) chaque année.

- **La justification et le but ultime des évaluations de programme ne sont pas toujours clairs ou communiqués.** Le personnel ministériel à qui nous avons parlé a soulevé des préoccupations au sujet du manque de clarté concernant les attentes du Secrétariat à l'égard des évaluations des programmes, leur but et leur valeur aux fins de la prise de décisions, concernant la façon dont ces évaluations sont utilisées une fois achevées. Nous avons également remarqué que lorsque le CGG du CT choisit un programme aux fins d'évaluation, la justification de l'évaluation n'est pas communiquée au personnel ministériel responsable de l'effectuer.
- **Le Secrétariat exerce une surveillance et effectue une évaluation limitées des**

travaux d'évaluation des programmes

terminés. Le Secrétariat n'évalue pas la qualité ou la rigueur globales des évaluations des programmes. Il a cependant informé notre Bureau qu'il fournit aux ministères une rétroaction écrite sur la méthodologie de l'évaluation et leur indique s'il concourt avec les principales constatations de l'évaluation. Toutefois, sur les 30 évaluations de programme que nous avons examinées, le Secrétariat n'a fourni cette rétroaction que dans un cas, même si nous avons relevé un ou plusieurs problèmes méthodologiques importants dans 26 de ces évaluations, par exemple, le fait de ne pas avoir recours à des évaluateurs indépendants, de ne pas avoir d'objectifs clairs et mesurables et de ne pas indiquer les limites des données ou de la méthodologie.

Le présent rapport contient 17 recommandations préconisant 59 mesures à prendre pour donner suite aux constatations de notre examen (la liste détaillée des recommandations figure à l'**annexe 1**).

Conclusion globale

Notre examen a permis de conclure que les ministères de l'Ontario ne disposaient pas systématiquement de cadres de mesure du rendement pour exercer une surveillance à l'interne et produire des rapports en temps opportun sur le rendement réel par rapport aux buts et objectifs ministériels énoncés. Les ministères omettent aussi systématiquement de communiquer des rapports au public sur la mesure dans laquelle ils ont atteint les buts et objectifs prévus de leurs programmes. De plus, le Secrétariat du Conseil du Trésor (le Secrétariat) ne surveille ni n'évalue, dans la mesure nécessaire, la qualité des indicateurs de rendement clés (IRC) ministériels, des évaluations des programmes et des rapports annuels. Par ailleurs, il devrait aussi préciser les rôles et les responsabilités de la fonction publique de l'Ontario (FPO) en ce qui concerne la mesure du rendement, l'évaluation des programmes et l'établissement de rapports sur le rendement.

En ce qui concerne les rapports sur le rendement, les rapports annuels des ministères varient considérablement sur les plans de la qualité et de la cohérence de l'information sur le rendement qu'ils renferment. Bon nombre d'entre eux ne documentent pas de mesures du rendement et d'IRC quantifiables, ne comparent pas les résultats aux plans, ou n'expliquent pas les écarts, et ne fournissent pas le contexte nécessaire dans lequel s'inscrivent les résultats ministériels en détaillant l'incidence de la concrétisation des risques ou en fournissant des comparaisons avec d'autres administrations ou données de référence. Il est important de disposer de rapports exhaustifs sur le rendement, établis en temps opportun, pour fournir à tous les députés, à la population et aux autres intervenants l'information dont ils ont besoin pour comprendre le rendement des ministères et les tenir responsables. D'après notre examen des autres provinces, l'Ontario est l'une des seules provinces canadiennes (à l'exception de la Saskatchewan et de l'Île-du-Prince-Édouard) dont les exigences relatives aux rapports annuels sur le rendement ne sont pas enchâssées dans la loi. De plus, le Secrétariat n'examine pas la qualité ou l'exhaustivité des rapports annuels et perd ainsi une occasion valable de favoriser l'amélioration des rapports sur le rendement.

En ce qui concerne la mesure du rendement, nous avons constaté que le Conseil de gestion du gouvernement du Conseil du Trésor (CGG du CT) et le Secrétariat n'avaient pas obtenu de renseignements complets ou cohérents sur les IRC, et que ces indicateurs n'étaient pas toujours harmonisés avec les priorités des ministères ou les résultats des programmes qu'ils devaient mesurer. Il est donc difficile pour les décideurs de déterminer si les programmes des ministères atteignent leurs buts et objectifs.

En ce qui concerne les évaluations des programmes, nous avons constaté qu'elles étaient souvent inutiles parce qu'elles n'étaient pas menées de façon indépendante, qu'elles n'avaient souvent pas d'objectifs clairs et mesurables et qu'elles ne comprenaient pas toujours une combinaison de types de données,

de sources ou de données probantes. De plus, la méthodologie d'évaluation des programmes doit être plus rigoureuse, et les rapports finaux sur les résultats des évaluations des programmes doivent contenir suffisamment de renseignements pour renseigner le CGG du CT, le Secrétariat et les sous-ministres sur les modifications à apporter aux programmes et sur la façon de les apporter. Compte tenu de la capacité variable des ministères d'effectuer des évaluations rigoureuses des programmes clés, le Secrétariat doit exercer une plus grande diligence raisonnable en ce qui concerne la sélection, l'exhaustivité et la qualité des évaluations des programmes.

Les ministères centraux du gouvernement, comme le Secrétariat du Conseil du Trésor, peuvent jouer un rôle crucial en dirigeant et en conseillant les ministères et le gouvernement, notamment sur la façon d'exécuter des processus importants, comme la mesure du rendement, l'évaluation des programmes et l'établissement des rapports annuels. Dans ce rôle, les ministères centraux sont censés appuyer le processus décisionnel du gouvernement, la gestion financière et des risques, l'élaboration et la mise en œuvre des politiques et des programmes gouvernementaux et les efforts de responsabilisation. Dans l'ensemble, nous avons constaté que le Secrétariat, en tant que ministère central du gouvernement de l'Ontario, ne s'acquittait pas de ses rôles et responsabilités en matière de direction dans les domaines de la mesure du rendement, de l'évaluation des programmes et de l'établissement de rapports sur le rendement. En revanche, nous avons constaté que les ministères centraux équivalents des autres provinces, du gouvernement fédéral et des administrations internationales jouent un rôle de direction plus actif dans ces domaines afin d'offrir une structure, une orientation, une formation et une surveillance plus complètes (comme l'examen des rapports annuels pour en vérifier la qualité et la conformité aux exigences).

La **figure 1** résume notre évaluation des indicateurs de rendement clés des ministères, des évaluations des programmes et des rapports annuels.

Figure 1 : Résumé de l'évaluation des indicateurs de rendement clés, des évaluations des programmes et des rapports annuels

Préparée par le Bureau de la vérificatrice générale de l'Ontario

- Légende :**
-  Utilise presque toutes les bonnes pratiques¹
[note entre 80 % et 100 %]
 -  Utilise la plupart des bonnes pratiques
[note entre 66 % et 79 %]
 -  Utilise certaines bonnes pratiques
[note entre 50 % et 65 %]
 -  Utilise peu de bonnes pratiques
[note entre 0 % et 49 %]

S.O. Aucune évaluation de programme ou rapport annuel n'était disponible à des fins d'examen

Ministère	Abréviation du ministère	Indicateurs de rendement clés ²	Évaluation des programmes ³	Rapports annuels ⁴
Affaires autochtones	MAA			
Affaires civiques et Multiculturalisme ⁵	MACM		S.O.	S.O.
Affaires francophones ⁷	MAF		S.O.	
Affaires municipales et Logement	MAML			
Agriculture, Alimentation et Affaires rurales	MAAARO			
Bureau du Conseil des ministres	BCM			
Collèges et Universités	MCU			
Développement économique, Création d'emplois et Commerce	MDECEC			
Éducation	ÉDU			
Énergie, Développement du Nord et Mines ⁶	MEDNM			
Environnement, Protection de la nature et Parcs	MEPNP			
Finances	MFO			
Infrastructure	MINF			
Procureur général	MPG			
Richesses naturelles et Forêts	MRNF			
Santé	MS			
Secrétariat du Conseil du Trésor	SCT			
Services à l'enfance et Services sociaux et communautaires	MSESSC			
Services au public et aux entreprises	MSPE			
Services aux aînés et Accessibilité	MSAA			
Soins de longue durée	MSLD			
Solliciteur général	SOLGEN			
Tourisme, Culture et Sport	MTCS			
Transports	MTO			
Travail, Immigration, Formation et Développement des compétences	MTIFDC			

1. Consulter l'**annexe 8c** pour connaître les bonnes pratiques utilisées pour évaluer les indicateurs de rendement clés, l'**annexe 8b** pour connaître les bonnes pratiques utilisées pour évaluer les évaluations des programmes et l'**annexe 8c** pour connaître les bonnes pratiques utilisées pour évaluer les rapports annuels.
2. D'après un échantillon de 49 indicateurs de rendement clés (IRC), 2 ont été sélectionnés dans chaque ministère, sauf le ministère des Affaires civiques et du Multiculturalisme, qui n'a qu'un (1) seul IRC. Cela représente 16 % de l'ensemble des IRC de chaque ministère en moyenne.
3. D'après un échantillon de 30 examens de programmes (appelés « évaluations de programme » dans le présent rapport), au moins 1 de chaque ministère ayant effectué une évaluation de programme depuis 2019, ce qui représente en moyenne 37 % des évaluations de programme achevées de chaque ministère.
4. D'après les plans publiés et les rapports annuels des ministères pour 2021-2022.
5. Le ministère des Affaires civiques et du Multiculturalisme a été créé en juin 2021. Il n'a qu'un seul indicateur de rendement clé, n'avait pas soumis d'évaluation de programme au moment de notre évaluation et n'avait pas rendu public de plan publié ni de rapport annuel en 2021-2022.
6. Le ministère de l'Énergie, du Développement du Nord et des Mines a été divisé en trois ministères indépendants (Énergie; Développement du Nord; Mines) en juin 2022.
7. Le ministère des Affaires francophones n'avait pas soumis d'évaluation de programme au moment de notre évaluation.

RÉPONSE GLOBALE DU SECRÉTARIAT

Le Secrétariat du Conseil du Trésor (le Secrétariat) remercie le Bureau de la vérificatrice générale de l'Ontario pour son examen et ses recommandations. Le Secrétariat travaille sur bon nombre de ces questions. Il a récemment réalisé des progrès pour accroître considérablement le nombre d'indicateurs de rendement clés qui font l'objet d'un suivi et de rapports. Nous reconnaissons qu'il reste encore de la place à l'amélioration.

Nous nous engageons à mettre en œuvre plusieurs recommandations dès que possible, notamment en ce qui concerne l'amélioration de l'orientation et la formation du personnel de la fonction publique de l'Ontario sur les pratiques exemplaires liées à la mesure du rendement, à l'évaluation des programmes et à la production de rapports. D'autres recommandations seront examinées de plus près, y compris la possibilité de communiquer des rapports destinés au public et l'introduction de nouvelles règles. Parallèlement, le Secrétariat examinera les avenues possibles dans certains domaines pour régler les problèmes sous-jacents afin d'améliorer la prise de décisions fondées sur des données probantes et de renforcer la responsabilisation.

dans l'esprit de la maxime ce qui est mesuré peut être géré. Elle peut également indiquer si un projet atteint ses objectifs prévus. Sans mesure du rendement, le gouvernement ne dispose pas des données probantes dont il a besoin pour améliorer ses programmes et garantir aux contribuables qu'il optimise l'utilisation des fonds publics.

2.1.1 Mesures du rendement et cadres

La **figure 2** présente les quatre types généraux de mesures du rendement. Chaque type peut être utile à diverses étapes de la gestion de projet, de la prise de décisions et de la production de rapports sur le rendement. Par exemple, les mesures relatives aux intrants peuvent être utiles pour faire le suivi des ressources utilisées dans le cadre d'un projet particulier. Les mesures relatives aux extrants peuvent être utiles pour s'assurer que les jalons et les calendriers d'un projet sont respectés et que la mise en œuvre d'un projet se déroule comme prévu. Les mesures relatives aux résultats (à court et moyen terme) et à l'incidence (à long terme) peuvent être utiles pour déterminer si un projet atteint ses objectifs. Ensemble, ces mesures peuvent servir à déterminer si un projet optimise l'utilisation des ressources par l'économie (si les intrants sont obtenus au bon prix), l'efficacité (si les intrants sont utilisés de manière à produire le plus d'extrants possible) et l'efficacité (si les extrants mènent aux résultats attendus).

La planification des activités d'un ministère devrait être directement liée à son cadre de mesure du rendement, qui est un processus utilisé pour recueillir des données sur le rendement, les analyser et les utiliser systématiquement pour établir des rapports sur le rendement. La mesure du rendement doit être effectuée à tous les niveaux d'une organisation, de l'échelle d'un projet individuel à l'échelle de l'organisation. Dans la fonction publique, les ministères devraient mesurer les extrants et les résultats de chaque programme et en rendre compte, mais des cadres de mesure du rendement devraient aussi être établis à l'échelle ministérielle pour déterminer si les ministères réalisent leur mandat et leur orientation stratégique. Un indicateur

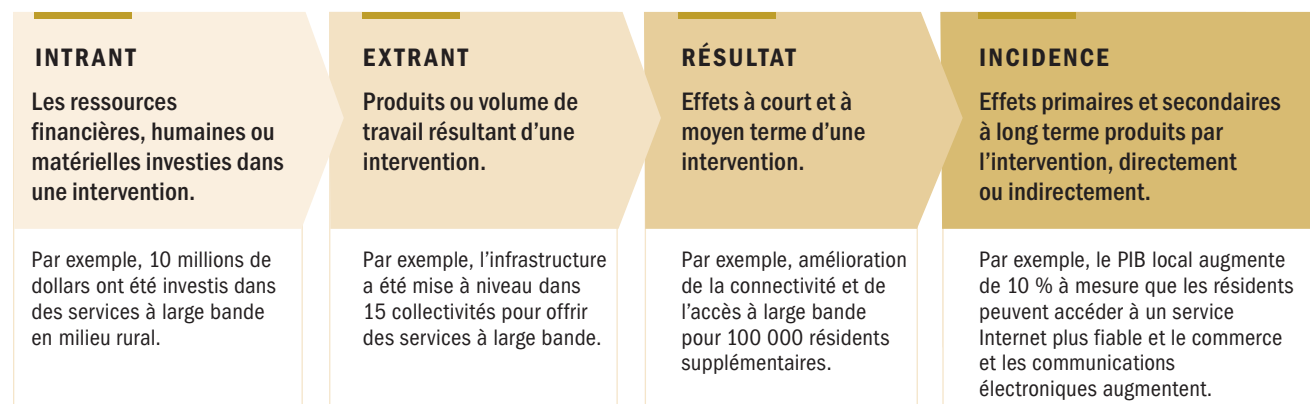
2.0 Contexte

2.1 Composantes clés de la mesure du rendement, de l'évaluation des programmes et des rapports sur le rendement

La mesure du rendement est un processus permettant de déterminer les résultats obtenus par une entité, un projet, un programme ou une politique et à comparer ces résultats aux objectifs ou aux critères définis (voir l'**annexe 2** pour un glossaire détaillé). Elle peut servir d'outil de gestion de projet pour déterminer si un projet est en voie d'atteindre son objectif ou si des mesures correctives doivent être prises en temps opportun,

Figure 2: Types de mesures du rendement

Préparée par le Bureau de la vérificatrice générale de l'Ontario



de rendement clé (IRC) (dont il est question plus en détail à la **section 2.2.1**) est une mesure de rendement qui aide à démontrer et à suivre les progrès vers l'atteinte d'un résultat stratégique. Il devrait permettre aux décideurs de mettre l'accent sur l'amélioration stratégique et opérationnelle.

2.1.2 Évaluation des programmes

La mesure du rendement est un processus continu qui sert à surveiller les progrès d'un programme et en rend compte au moyen de mesures présélectionnées. Pour sa part, l'évaluation des programmes utilise des processus de mesure et d'analyse pour répondre à des questions précises sur la mesure dans laquelle un programme produit les résultats attendus et pourquoi. La mesure du rendement donne un aperçu des domaines de rendement qui pourraient devoir faire l'objet d'une attention accrue ou des mesures correctives. L'évaluation des programmes pousse plus loin l'évaluation des raisons pour lesquelles un programme réussit ou non à atteindre le rendement escompté. L'autoévaluation et l'amélioration continue sont des éléments importants de la gestion de projet en cours; toutefois, l'évaluation des programmes offre l'occasion d'examiner en profondeur le rendement d'un programme en se fondant sur des données objectives et une évaluation indépendante.

2.1.3 Rapports sur le rendement

Les rapports sur le rendement désignent la façon dont l'information sur le rendement est communiquée au public et aux autres intervenants. Dans le secteur public, les rapports sur le rendement établis en temps opportun sont importants pour renseigner les décideurs, mais ils jouent également un rôle important dans la responsabilisation du gouvernement. Les dépenses des ministères, y compris les paiements de transfert qu'ils administrent au nom du gouvernement, représentent presque l'ensemble des dépenses annuelles du gouvernement. Ainsi, les rapports publics sur le rendement du gouvernement font preuve de transparence et fournissent de l'information à l'Assemblée législative et au public pour demander des comptes au gouvernement.

2.2 Mesure du rendement et évaluation des programmes dans la fonction publique de l'Ontario

Chaque année, les ministères soumettent leurs IRC et les évaluations de programme terminées au Conseil de gestion du gouvernement du Conseil du Trésor (CGG du CT), un comité du Cabinet chargé de prendre des décisions, par exemple concernant l'affectation des dépenses, les ressources en dotation, les pratiques de gestion, l'approbation des projets d'immobilisations et de technologie de l'information, et la création de nouveaux programmes ou organismes.

Les IRC et les évaluations des programmes terminées font partie des plans pluriannuels des ministères. Ces plans présentent les objectifs du ministère et décrivent les dépenses de fonctionnement pour les cinq années suivantes, et les 10 années suivantes dans le cas des immobilisations, tout en demandant l'approbation des dépenses du prochain exercice. Les décisions découlant de ce processus font partie du budget de la province.

Dans le cadre de son rôle ministériel central, le Secrétariat du Conseil du Trésor (le Secrétariat) dirige le processus de planification pluriannuelle, y compris l'élaboration de conseils et l'examen des IRC et des évaluations de programmes planifiées et terminées des ministères. Selon le Secrétariat, il « procure du leadership et des services consultatifs qui étayent une prise de décision fondée sur des données probantes, une gestion financière prudente et une reddition des comptes transparente dans toute la fonction publique de l'Ontario ».

2.2.1 Indicateurs de rendement clés

Depuis 2015, les ministères sont tenus de déterminer des IRC pour mesurer et démontrer les progrès réalisés par rapport aux objectifs et priorités ministériels ou gouvernementaux dans le cadre de leurs plans pluriannuels. Le Secrétariat définit un IRC comme [traduction] « une valeur mesurable qui aide à démontrer et à suivre les progrès vers l'atteinte d'un résultat stratégique » et souligne que « les indicateurs doivent être quantifiables (c'est-à-dire exprimés quantitativement) et mesurables au fil du temps ». Le Secrétariat fournit chaque année aux ministères des instructions sur la façon de rendre compte de leurs IRC. L'**annexe 3** décrit les principaux éléments qui doivent être inclus dans chaque IRC.

Dans le cadre de l'examen des plans pluriannuels des ministères, le Secrétariat examine les IRC des ministères pour en vérifier l'exhaustivité, la qualité, l'alignement sur les priorités ministérielles et gouvernementales et la pertinence aux fins de la prise de décisions. Le personnel du Secrétariat documente son évaluation des IRC dans une note d'évaluation

qui est fournie au Ministère et au CGG du CT avec la présentation du plan pluriannuel. La note d'évaluation est considérée comme l'avis officiel du Secrétariat au CGG du CT et constitue le principal moyen pour le Secrétariat de communiquer aux ministères des commentaires sur leurs IRC.

Une fois que le CGG du CT a examiné les plans pluriannuels des ministères, le personnel du Secrétariat présente un résumé des IRC de tous les ministères, indiquant leurs bases de référence respectives et les indicateurs qui progressent vers leurs cibles respectives ou s'en éloignent. Ces renseignements sont consignés dans un document, appelé tableau de bord des IRC, qui est assemblé manuellement par le personnel du Secrétariat à partir des renseignements soumis par les ministères.

Les ministères peuvent indiquer eux-mêmes des IRC (appelés IRC désignés par le ministère) qui sont liés à leurs priorités. Ils peuvent également se voir attribuer des IRC imposés par le gouvernement. Ceux-ci servent à évaluer les progrès réalisés vers l'atteinte de résultats qui correspondent aux priorités et aux objectifs stratégiques du gouvernement. Le Secrétariat détermine les IRC imposés par le gouvernement et les communique aux ministères chaque année dans les instructions relatives au plan pluriannuel.

Le nombre d'IRC varie considérablement d'un ministère à l'autre. Le ministère du Solliciteur général comptait le plus grand nombre d'IRC en 2022-2023 (48), tandis que le nouveau ministère des Affaires civiques et du Multiculturalisme n'en avait qu'un seul. La **figure 3** montre le nombre d'IRC dans chaque ministère, ventilés par type, pour 2022-2023.

2.2.2 Évaluation des programmes

À l'automne 2018, le gouvernement a annoncé un nouveau processus d'examen continu des programmes (appelé « l'évaluation des programmes » dans le présent rapport) qui fera partie des plans pluriannuels des ministères. Le processus se voulait [traduction] « un mécanisme régulier permettant au gouvernement de s'assurer que tous les grands programmes soient évalués ». Les résultats des examens devraient

[traduction] « fournir une base de données probantes pour les décisions concernant les programmes, qu'il s'agisse des occasions de moderniser un programme pour le rendre plus efficient ou efficace ou d'une refonte complète du programme, au besoin ».

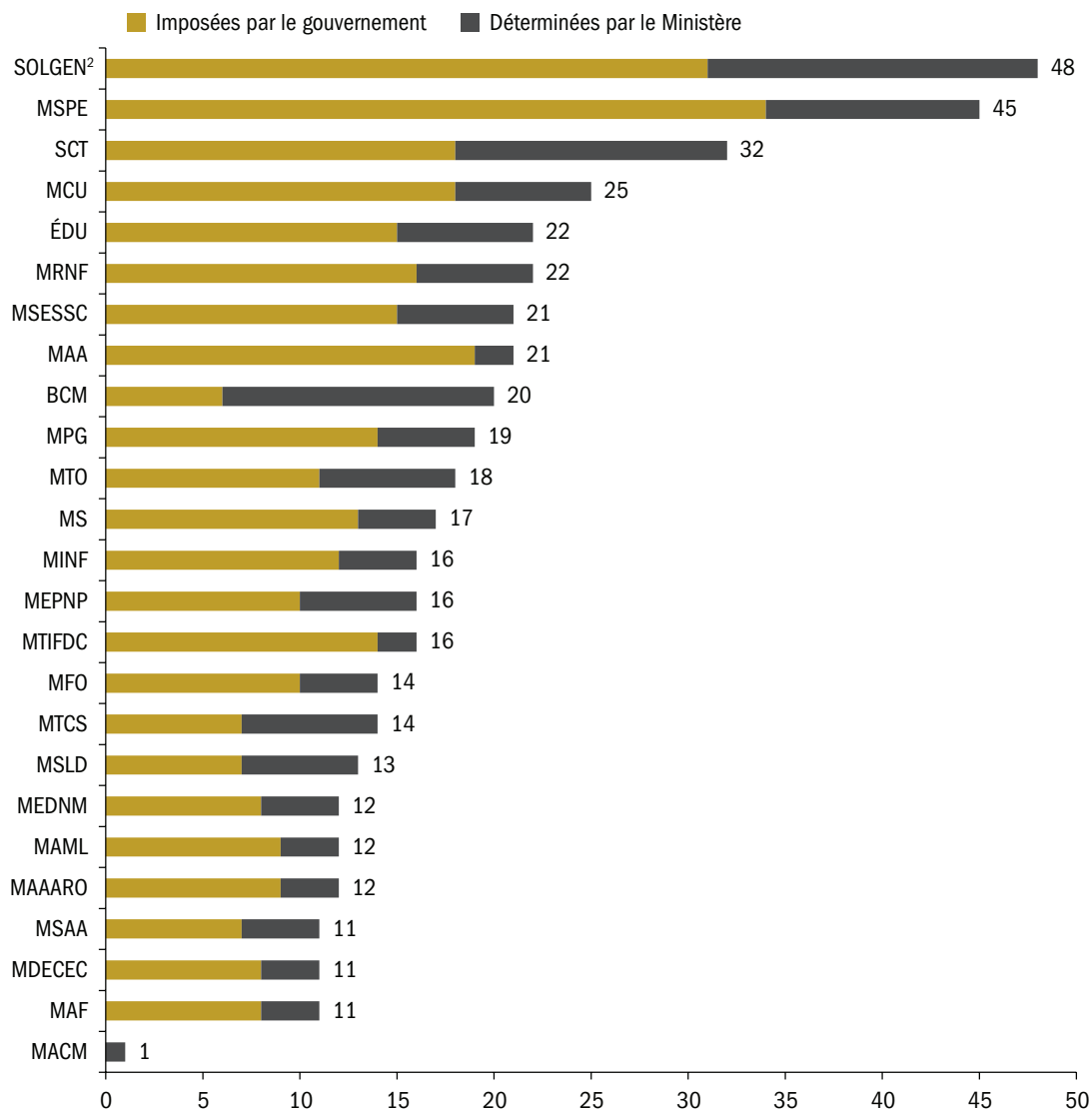
Depuis 2019, les ministères doivent désigner, dans leurs plans pluriannuels, des programmes candidats à faire l'objet d'une évaluation. Le Secrétariat fournit

chaque année des instructions sur la sélection des programmes à soumettre à une évaluation, ainsi que sur la planification et l'exécution de ces évaluations, et la production de rapports sur celles-ci. L'**annexe 4** résume les instructions du Secrétariat pour le plus récent cycle de planification terminé (2022-2023).

D'après les renseignements fournis par le Secrétariat, 172 programmes ont été désignés aux

Figure 3: Nombre et source d'indicateurs de rendement clés dans chaque ministère, au cycle de planification annuel 2022-2023¹

Préparée par le Bureau de la vérificatrice générale de l'Ontario



Note : Cette analyse est fondée sur les données soumises par les ministères (après approbation des sous-ministres) dans le cadre de leurs plans pluriannuels et constitue la source des données fournies au CGG du CT. Le Secrétariat a accepté son utilisation comme fondement de cette analyse.

1. Onze IRC marqués comme « historiques » dans l'ensemble de données sur les IRC de 2022-2023 du Secrétariat ont été retirés de notre analyse.

2. Voir la **figure 1** pour les noms complets des ministères et leurs abréviations correspondantes.

fins d'évaluation depuis le printemps 2019 (au cours d'une période de 4 ans de plans pluriannuels sur quatre ans). De ce nombre, 101 évaluations ont été achevées, 26 évaluations entreprises au cours des années précédentes sont demeurées inachevées et 45 programmes ont été nouvellement désignés en 2021 pour le cycle de planification 2022-2023. La **figure 4** montre le nombre d'évaluations de programme proposées et achevées par chaque ministère, ainsi que les dépenses totales de programme engagées pour mener à bien les évaluations achevées. La grande majorité (80 %) des évaluations de programme ont été amorcées à l'initiative des ministères. Cependant, certaines évaluations peuvent aussi être commandées

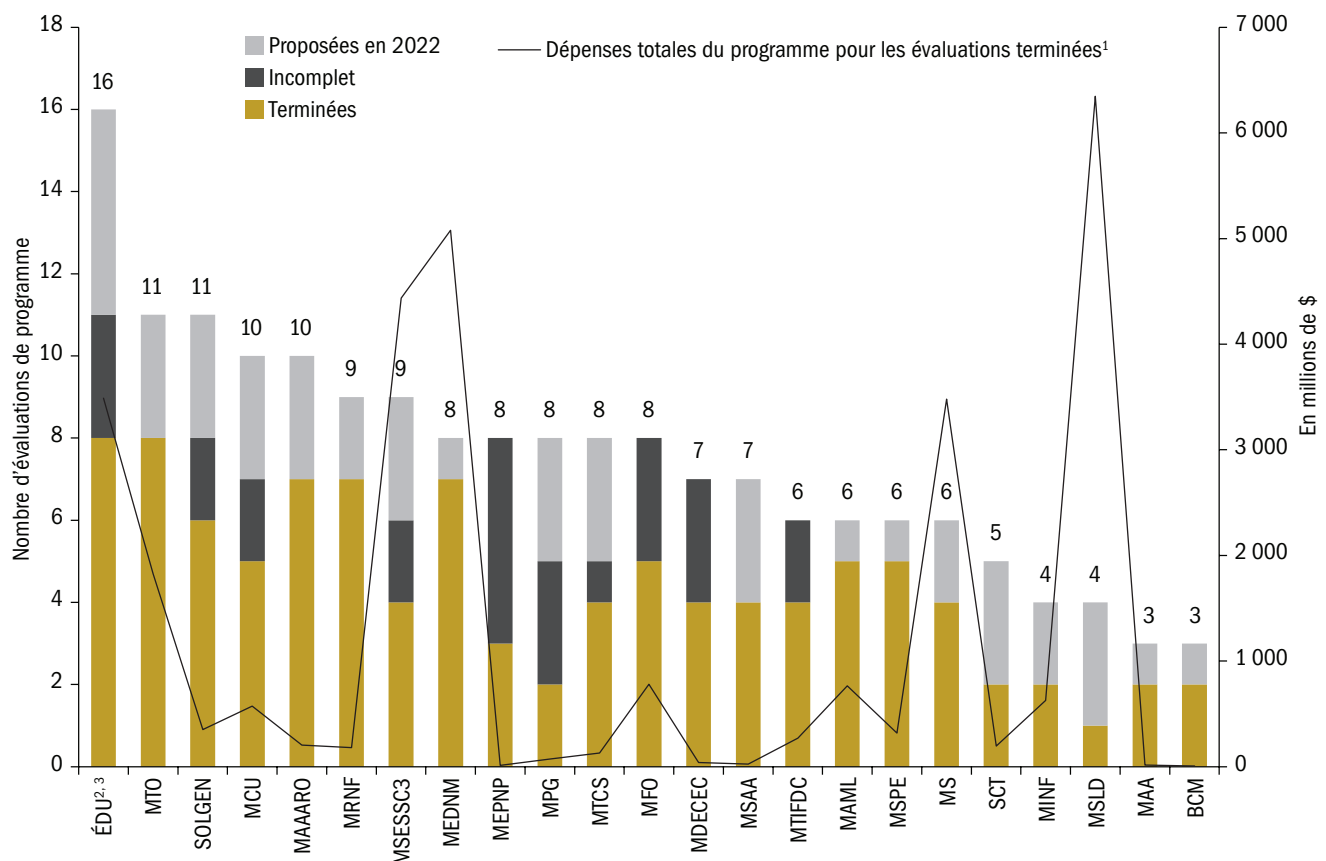
centralement par le CGG du CT (20 % des évaluations ont été commandées par le CGG du CT depuis 2019).

Les ministères peuvent choisir les programmes à évaluer (sauf indication contraire), qui effectuera l'évaluation du programme (personnel ministériel interne ou experts-conseils externes) et les méthodes d'évaluation. Sur les 101 évaluations de programme effectuées depuis 2019, 15 l'ont été par des experts-conseils externes et ont coûté 6 millions de dollars à la province.

Les programmes évalués de 2019 à 2021 ont coûté au total 27,7 milliards de dollars en dépenses gouvernementales au cours de la période où elles ont été effectuées. Parmi les 101 évaluations de

Figure 4 : Évaluations des programmes proposées et achevées par ministère, 2019-2020 à 2021-2022

Source : Secrétariat du Conseil du Trésor



1. Les dépenses prévues du programme représentent l'affectation financière fournie par le gouvernement à un programme ministériel pour l'année la plus récente disponible lorsque l'évaluation du programme a été achevée. Le total des dépenses de programme des évaluations terminées pour chaque ministère a ensuite été déterminé en additionnant les dépenses prévues pour toutes les évaluations de programme que le ministère avait effectuées entre 2019-2020 et 2021-2022.
2. Voir la **figure 1** pour les noms complets des ministères et leurs abréviations correspondantes.
3. Le ministère de l'Éducation et le ministère des Services à l'enfance et des Services sociaux et communautaires ont proposé un examen conjoint du même programme en 2022.

programme réalisées à ce jour, les trois principaux types d'évaluations de programme entreprises étaient des évaluations de l'efficacité (34 ou 34 % des évaluations), des évaluations l'efficience (27 ou 27 %) et des évaluations de l'optimisation des ressources (13 ou 13 %).

Les ministères doivent informer le Secrétariat de leurs évaluations de programme dans leurs plans pluriannuels. Ils doivent détailler leurs plans d'évaluation pour l'année à venir, l'état des évaluations en cours et les résultats des évaluations terminées. En ce qui concerne les évaluations terminées, le Secrétariat exige que les ministères fournissent, au minimum, des renseignements sur la méthodologie d'évaluation, les sources de données, les options de réforme des programmes, les constatations, les recommandations et les prochaines étapes (se reporter à l'**annexe 4** pour consulter les instructions du Secrétariat à l'intention des ministères).

Dans le cadre de l'examen des plans pluriannuels des ministères, le Secrétariat examine les évaluations des programmes des ministères pour s'assurer qu'elles sont complètes. Le personnel du Secrétariat doit documenter son examen des évaluations des programmes dans une note d'évaluation. La note d'évaluation du plan pluriannuel est le principal moyen pour le Secrétariat de renseigner le CGG du CT sur l'état d'avancement et les résultats des évaluations des programmes et de donner aux ministères une rétroaction sur leurs évaluations des programmes, à la manière dont il le fait pour les IRC.

2.3 Rapports publics sur le rendement ministériel

L'établissement de rapports organisationnels est fondé sur le besoin de tenir les actionnaires informés sur une entreprise et sur les activités menées par les dirigeants à qui ces actionnaires ont confié la responsabilité de gérer l'entreprise. Comme le gouvernement de l'Ontario compte plus de 60 000 employés et engage des dépenses annuelles de 183 milliards de dollars, il peut être considéré comme la plus grande entreprise de l'Ontario, ses actionnaires étant les contribuables.

En ce sens, le gouvernement a l'obligation de rendre des comptes à ses actionnaires – les contribuables. Les contribuables, comme les actionnaires et les membres du conseil d'administration, ont le droit de recevoir des renseignements justes et transparents sur les risques, les possibilités et le rendement de l'entreprise (ou du gouvernement), afin qu'ils puissent déterminer si les programmes et services qu'ils utilisent dans leur vie quotidienne représentent une bonne valeur pour l'argent des contribuables investi et si les résultats obtenus correspondent aux résultats escomptés.

2.3.1 Plans publiés et rapports annuels

Le Secrétariat enjoint à chaque ministère d'établir un rapport annuel sur le rendement, communément appelé le rapport annuel, lequel devrait fournir aux députés provinciaux et au public des renseignements sur ses activités et sur la mesure dans laquelle il a atteint ses objectifs et ses buts, et à quel coût. Le rapport annuel doit fournir un aperçu rétrospectif de l'exercice et notamment fournir des renseignements financiers et opérationnels, décrire les réalisations importantes et expliquer comment un ministère a atteint ses objectifs de rendement. Il convient de souligner que les dépenses des ministères, dont les paiements de transfert qu'ils administrent au nom du gouvernement, représentent presque la totalité des dépenses gouvernementales.

Comme les ministères ont pour raison d'être d'atteindre les objectifs des politiques publiques énoncés dans les lois applicables et d'autres documents habilitants, la production de rapports réguliers sur les activités qu'ils mènent permet de les responsabiliser quant à la façon dont ces objectifs de politique publique sont atteints et quant à l'utilisation des deniers publics. Le rapport annuel peut fournir au public et à l'Assemblée législative l'information nécessaire pour évaluer le rendement d'un ministère, tout en informant l'Assemblée législative et le public de l'orientation stratégique d'un ministère.

Parmi les 24 ministères ontariens que nous avons évalués dans le cadre de cet examen, 16 sont tenus par la loi (en vertu des lois les constituant adoptées à

différents moments entre 1970 et 1986) de déposer un rapport annuel sur leurs activités à l'Assemblée législative. Voir l'**Annexe 5** pour obtenir une liste de ces ministères et des exigences législatives. Toutefois, le Secrétariat enjoint à tous les ministères de préparer et de soumettre des rapports annuels à l'appui des pratiques exemplaires en matière de rapports destinés au public.

Le Secrétariat enjoint à tous les ministères de préparer des rapports annuels dans le cadre du processus d'établissement de leurs Documents d'information sur le budget des dépenses, lesquels sont des documents destinés aux députés pour appuyer leur examen du budget des dépenses du gouvernement à l'Assemblée législative. Les Documents d'information sur le budget des dépenses comportent deux parties :

- **Partie I** : Les plans publiés et les rapports annuels comprennent un aperçu du plan stratégique approuvé par le ministère pour l'exercice suivant ainsi que son rapport annuel, une description narrative des résultats des programmes provinciaux que le ministère a exécutés au cours de l'exercice précédent.
- **Partie II** : Les données financières détaillées comprennent des renseignements financiers détaillés alignés sur le budget des dépenses ainsi qu'une description du financement des paiements de transfert et une explication des changements d'une année à l'autre.

Le Secrétariat est responsable d'élaborer les instructions relatives aux Documents d'information sur le budget des dépenses, lesquelles traitent de l'information que l'on suggère d'inclure dans les plans publiés et les rapports annuels. Il incombe à chaque ministère de produire son Document d'information sur le budget des dépenses et de soumettre la version finale de celui-ci, approuvée par le ministre et le sous-ministre, au Secrétariat. Les ministères fournissent également les parties I et II aux députés après le dépôt du Budget des dépenses à l'Assemblée législative.

Une fois que les ministères ont soumis leurs Documents d'information sur le budget des dépenses au greffier du Comité responsable à l'Assemblée législative, ils deviennent de facto publics, et des

copies peuvent être consultées à la Bibliothèque de l'Assemblée législative et obtenues, sur demande, auprès du greffier du Comité responsable.

Le Secrétariat publie la partie I : Plans publiés et rapports annuels sur le site Web du gouvernement de l'Ontario, mais la partie II : Données financières détaillées est accessible au public uniquement sur demande.

Selon le Secrétariat, le plan publié et le rapport annuel sont des [traduction] « documents accessibles au public dans lesquels les ministères doivent documenter ce qui a été accompli au cours de l'exercice précédent ainsi que ce qu'ils prévoient d'accomplir durant l'exercice en cours et à plus long terme. Il s'agit de documents de référence de premier ordre fondés sur des faits qui renseignent le public sur les engagements, les priorités stratégiques et les produits livrables du ministère. » L'**annexe 6** indique les exigences relatives à l'information que l'on suggère d'inclure dans ces plans publiés et rapports annuels.

3.0 Objectif et portée de l'examen

Notre examen visait à déterminer si le Secrétariat du Conseil du Trésor (le Secrétariat), en partenariat avec d'autres ministères de l'Ontario, avait mis en place des systèmes et des processus efficaces et efficients pour :

- élaborer et mettre en oeuvre des cadres de mesure du rendement afin de surveiller le rendement par rapport aux buts et objectifs ministériels énoncés et d'en rendre compte en temps opportun;
- rendre compte à l'interne du rendement des ministères afin d'éclairer la prise de décisions;
- rendre compte publiquement du rendement des ministères, y compris la mesure dans laquelle ils ont atteint les buts et objectifs prévus.

Dans la planification de ses travaux, le Bureau a déterminé les critères d'examen (voir l'**annexe 7**) auxquels il aurait recours pour réaliser l'objectif de son examen. Ces critères sont fondés sur un examen des lois, des politiques et des procédures applicables ainsi que sur des études internes et externes et des bonnes

pratiques. La haute direction a examiné nos objectifs et les critères connexes, et elle en a reconnu la pertinence.

Nous avons effectué notre examen entre le 16 février 2022 et le 7 octobre 2022. Nous avons obtenu une déclaration écrite de la direction du Ministère selon laquelle, au 29 novembre 2022, elle nous avait fourni toute l'information dont elle disposait et qui pourrait avoir une incidence importante sur les constatations ou la conclusion du présent.

Dans le cadre de cet examen, nous avons :

- examiné les politiques, les procédures et les conseils fournis par le Secrétariat concernant les plans pluriannuels, les indicateurs de rendement clés, les évaluations des programmes et les Documents d'information sur le budget des dépenses;
- rencontré le personnel du Secrétariat pour comprendre le processus d'élaboration des instructions relatives aux indicateurs de rendement clés (IRC), aux évaluations des programmes et aux Documents d'information sur le budget des dépenses, et comprendre le processus d'examen des IRC et des évaluations des programmes;
- rencontré le personnel ministériel de 49 directions de 16 ministères pour comprendre les processus d'élaboration des IRC, d'évaluation des programmes et de production des Documents d'information sur le budget des dépenses;
- examiné les inventaires d'IRC de 2019-2020 à 2022-2023 afin d'évaluer l'exhaustivité et la cohérence des IRC;
- examiné tous les plans publiés et rapports annuels depuis 2016 pour vérifier si des mesures du rendement et des IRC avaient été inclus dans les rapports annuels;
- rencontré des représentants du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, du Trésor de Sa Majesté (SM) (Royaume-Uni), du gouvernement de la Nouvelle-Écosse et du gouvernement du Québec pour en apprendre davantage sur leurs processus de mesure du rendement, l'évaluation des programmes et la production de rapports sur le rendement;

- mené une enquête auprès de toutes les provinces canadiennes, du gouvernement fédéral canadien, du gouvernement du Royaume-Uni et du gouvernement de l'Australie;
- examiné les plans publiés et les rapports annuels en 2021-2022 (les plus récents disponibles), un échantillon d'IRC et les évaluations de programme terminées.

Bien que les ministères puissent mesurer le rendement à l'interne et à l'externe à l'aide de différents mécanismes et en rendre compte, notre examen a porté sur les processus centraux du gouvernement de l'Ontario en matière de mesure du rendement, d'évaluation des programmes et d'établissement de rapports internes et destinés au public sur le rendement. Il s'agissait d'examiner la façon dont les ministères déterminent et sélectionnent leurs indicateurs de rendement clés et en rendent compte; la façon dont ils sélectionnent les programmes gouvernementaux à évaluer et le processus et les critères qu'ils utilisent pour ce faire; et la façon dont ils rendent compte publiquement du rendement au moyen des rapports annuels (appelés plans publiés et rapports annuels).

Indicateurs de rendement clés

Afin d'évaluer l'exhaustivité et la cohérence des IRC, nous avons analysé les ensembles complets d'IRC communiqués au CGG du CT depuis 2018. Bien que les IRC aient fait l'objet de rapports destinés au CGG du CT pour la première fois en 2015, nous avons axé notre analyse sur les années 2019-2020 et subséquentes, car il y a eu un changement de gouvernement en 2018 et celui-ci a donné lieu à une réorganisation des ministères, des fonctions, des priorités et des objectifs. Il est donc présumé que des changements dans les IRC seraient probables avec l'élection d'un nouveau gouvernement.

Afin d'évaluer la qualité des IRC ministériels, nous avons évalué un échantillon de 49 IRC utilisés dans le plus récent cycle de planification pluriannuelle pour 2022-2023 (représentant en moyenne 16 % du total des IRC de chaque ministère). Pour fournir un échantillon représentatif des IRC, nous avons sélectionné un IRC imposé par le gouvernement et

un IRC désigné par chaque ministère. Dans un cas, le nouveau ministère des Affaires civiques et du Multiculturalisme (créé en juin 2021), un seul IRC était disponible.

Pour orienter notre évaluation de la qualité des IRC, nous avons élaboré un ensemble de critères (voir l'**annexe 8a**) fondés sur les exigences du Secrétariat pour les ministères ainsi que sur les bonnes pratiques de mesure du rendement dans d'autres administrations. Dans le cadre de cet examen, nous avons cerné les cinq bonnes pratiques suivantes qui devraient être appliquées à un IRC :

1. **Exhaustivité** : L'IRC doit être accompagné de renseignements adéquats pour permettre la mesure du rendement et la prise de décisions sur une base continue. Les valeurs et dates de référence et cibles doivent être appropriées et justifiées.
2. **Validité** : L'IRC doit être pertinent du point de vue logique et factuel et mesurer ce qui doit être mesuré.
3. **Fiabilité** : L'IRC doit être exact et provenir de sources fiables et impartiales.
4. **Alignement stratégique** : L'IRC doit correspondre aux objectifs et aux activités de l'organisation.
5. **Utilité aux fins de la prise de décision** : L'IRC doit être significatif et utile pour les utilisateurs finaux. Il doit fournir des renseignements pratiques qui peuvent être utilisés pour gérer et améliorer le rendement futur.

Évaluation des programmes

Dans le cadre de notre examen, nous avons évalué un échantillon de 30 évaluations de programmes achevées de 2019 à 2021 et leurs notes d'évaluation connexes (représentant en moyenne 37 % des évaluations de programmes achevées de chaque ministère). Nous avons échantillonné les évaluations en nous assurant que l'échantillon était représentatif de tous les ministères et comprenait un sous-groupe représentatif des principaux programmes et des principales décisions, des types d'évaluation (efficacité, efficience, mise en oeuvre, durabilité, pertinence et optimisation des ressources) et des sources d'évaluation (déterminées par le ministère, prescrites

par le gouvernement). Les évaluations de programme contenues dans notre échantillon représentent des dépenses totales de programme de 22,9 milliards de dollars, soit 83 % des dépenses de programme totales de l'ensemble des évaluations de programme effectuées par les ministères de 2019 à 2021.

Pour orienter notre évaluation de la qualité des évaluations des programmes, nous avons élaboré un ensemble de critères (**annexe 8b**) fondés sur les bonnes pratiques d'évaluation des programmes utilisées dans d'autres administrations, sur les instructions du Secrétariat et sur l'objectif énoncé des évaluations des programmes. À la lumière de cet examen, nous avons cerné les quatre bonnes pratiques suivantes qui devraient être appliquées à une évaluation de programme :

1. **Pertinence** : L'évaluation du programme est utile et pertinente pour le ministère ou le gouvernement et liée à leurs produits livrables ou priorités de base, et elle appuie les objectifs généraux de l'évaluation du programme.
2. **Crédibilité** : L'évaluation du programme a été effectuée par des évaluateurs indépendants et a utilisé ou autrement intégré une méthodologie d'évaluation objective.
3. **Robustesse** : L'évaluation du programme repose sur une méthodologie et des ressources appropriées qui sont suffisantes pour atteindre ses objectifs et résister à un examen raisonnable.
4. **Proportionnalité** : La méthodologie de l'évaluation du programme est adaptée aux caractéristiques du programme et est suffisante pour obtenir un niveau raisonnable de confiance dans ses constatations et ses recommandations.

Plans publiés et rapports annuels

Dans le cadre de notre examen, nous avons évalué les plus récents plans publiés et rapports annuels du ministère (2021-2022) disponibles au moment de notre audit (excluant le Cabinet du premier ministre et le Bureau du lieutenant-gouverneur). Afin d'orienter notre évaluation de la qualité des rapports annuels, nous avons élaboré un ensemble de critères (**annexe 8c**) fondés sur les bonnes pratiques en matière d'établissement de rapports sur

le rendement destinés au public et sur les directives gouvernementales en vigueur. En évaluant la qualité des rapports sur le rendement, nous avons examiné le contenu des plans publiés (plans pour le prochain exercice) et du rapport annuel (rendement du dernier exercice) parce que ces rapports sont publiés ensemble dans un même document.

Outre les conseils du Secrétariat, un certain nombre de sources peuvent aider les ministères à déterminer ce qu'ils doivent inclure dans leurs rapports annuels. Le Conseil sur la comptabilité dans le secteur public a publié un énoncé de pratiques recommandées (EPR) sur la présentation de renseignements supplémentaires au-delà de ceux contenus dans les états financiers. L'EPR ne fait pas partie du Manuel de comptabilité de CPA Canada pour le secteur public, mais il fournit aux organisations des consignes générales comprenant les renseignements supplémentaires à ajouter à leurs rapports annuels. L'EPR énonce des pratiques redditionnelles encouragées, mais non obligatoires. Il fournit plutôt aux responsables de la préparation de cette information un cadre commun permettant d'établir une approche uniforme pour la présentation de renseignements supplémentaires. Ces pratiques peuvent donc aider toutes les entités à préparer leurs rapports annuels.

Dans le cas des organismes provinciaux et des organismes du secteur parapublic, le CGG du CT communique des directives qui précisent les exigences relatives aux rapports annuels. La Directive concernant les organismes et les nominations (mise à jour le 19 mai 2020) et la Directive concernant les documents commerciaux du secteur parapublic (mise à jour le 11 février 2022) établissent les exigences relatives au contenu des rapports annuels des organismes provinciaux et des organismes du secteur parapublic. Étant donné que ces directives visent les entités qui relèvent des ministères, on peut s'attendre à ce qu'elles représentent également des pratiques et des attentes utiles aux fins de l'établissement de rapports sur le rendement des ministères destinés au public. Les bonnes pratiques décrites à l'**annexe 8c** sont fondées sur l'orientation du Secrétariat, ainsi que sur l'EPR et d'autres directives gouvernementales traitant des rapports sur le rendement.

Nous avons mené nos travaux et présenté les résultats de notre examen conformément aux Normes canadiennes de missions de certification (NCMC) 3001 – Missions d'appréciation directe publiées par le Conseil des normes d'audit et de certification des Comptables professionnels agréés du Canada. Le Bureau de la vérificatrice générale de l'Ontario applique la Norme canadienne de contrôle qualité et, de ce fait, il maintient un système exhaustif de contrôle qualité comprenant des politiques et des procédures documentées au sujet du respect des règles de conduite professionnelle, des normes professionnelles, ainsi que des exigences législatives et réglementaires applicables.

Nous nous sommes conformés aux exigences en matière d'indépendance et d'éthique du Code de déontologie de l'Institut des comptables agréés de l'Ontario, qui est fondé sur des principes fondamentaux d'intégrité, d'objectivité, de compétence professionnelle, de diligence raisonnable, de confidentialité et de conduite professionnelle.

4.0 Rapports publics sur le rendement ministériel

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

4.1.1 Exigences limitées en matière de rapports sur le rendement

Comme il est indiqué à la **section 2.3.1**, seulement 16 ministères sont tenus par la loi de déposer un rapport annuel à l'Assemblée législative. Par ailleurs, la loi ne prescrit pas les principales composantes du contenu des rapports annuels ni d'exigences en cette matière (voir l'**annexe 5** pour une liste des exigences législatives applicables à ces ministères). En fait, d'après notre examen des autres provinces, l'Ontario est l'une des seules provinces canadiennes (à l'exception de la Saskatchewan et de l'Île-du-Prince-Édouard) dont les exigences relatives aux rapports annuels sur le rendement ne sont pas enchâssées dans

la loi. De plus, le gouvernement fédéral canadien, le Royaume-Uni et l'Australie ont également des exigences en matière de rapports annuels enchâssées dans des lois ou des directives gouvernementales (voir l'**annexe 9**). Toutefois, en Ontario, le Secrétariat ne fournit que des lignes directrices suggérées pour encadrer le contenu des rapports annuels des ministères.

Le CGG du CT a des pouvoirs législatifs en vertu de lois existantes, comme la *Loi sur la gestion des finances publiques*, la *Loi sur le Conseil de gestion du gouvernement* et la *Loi sur la responsabilisation du secteur parapublic*, qui lui permettent d'émettre des directives prescrivant les exigences en matière de rapports annuels. Le CGG du CT a déjà exercé ce pouvoir en publiant des directives pour imposer des exigences précises en matière de contenu et de déclaration pour les rapports annuels des organismes provinciaux (par l'entremise de la Directive concernant les organismes et les nominations publiée en vertu de la *Loi sur le Conseil de gestion du gouvernement*) et des organismes du secteur parapublic (par l'entremise de la Directive concernant les documents commerciaux publiée en vertu de la *Loi sur la responsabilisation du secteur parapublic*).

Grâce à ces directives, les rapports annuels sur le rendement des organismes provinciaux et des organismes du secteur parapublic sont plus détaillés que les rapports annuels des ministères qui respectent les conseils du Secrétariat. Par exemple, la Directive concernant les organismes et les nominations exige que les organismes régis par un conseil d'administration comprennent une analyse des risques qui ont eu une incidence sur les résultats et fournissent une stratégie d'atténuation. Ainsi, les organismes provinciaux, comme Metrolinx, traitent plus en détail les risques que ce que nous avons observé ailleurs dans les rapports annuels des ministères. Dans son plus récent rapport annuel, Metrolinx a décrit en détail son programme de gestion des risques d'entreprise en décrivant ses principaux risques (financiers, opérationnels, liés aux

projets, liés à la sécurité, stratégiques) et les mesures qu'il a prises pour les atténuer. La Directive concernant les organismes et les nominations exige également d'inclure une analyse de l'environnement pour comparer le rendement d'un organisme à celui d'autres administrations ou à d'autres points de repère dans l'industrie. Par conséquent, contrairement à la plupart des ministères, Metrolinx inclut dans son rapport annuel des mesures repères fondées sur des mesures d'autres administrations et de l'industrie, de sorte que les utilisateurs peuvent comparer le rendement de Metrolinx à celui d'entités semblables.

4.1.2 Il manque des éléments importants dans les instructions relatives aux rapports sur le rendement

Bien que l'orientation du Secrétariat sur la communication du rendement des ministères (**annexe 6**) reprenne de nombreux éléments de l'Énoncé de pratique recommandée du Conseil sur la comptabilité dans le secteur public, d'autres éléments importants sont absents ou doivent être précisés pour qu'ils puissent être instructifs pour les ministères.

Par exemple, les instructions du Secrétariat concernant les plans publiés et les rapports annuels n'exigent pas que les ministères expliquent les lacunes en matière de rendement ou cernent les événements à risque qui ont eu une incidence sur le rendement. En outre, elles n'exigent pas que les ministères dégagent les leçons apprises ou décrivent les prochaines étapes pour régler les problèmes et les risques cernés, ou qu'ils comparent leur rendement à celui d'autres administrations ou de l'industrie. De plus, lorsque nous avons communiqué nos évaluations aux ministères, un certain nombre d'entre eux nous ont dit qu'ils estimaient que les instructions du Secrétariat étaient limitées ou vagues et qu'ils aimeraient obtenir des conseils supplémentaires, par exemple sur la façon d'expliquer les variations importantes ou les lacunes dans le rendement.

4.1.3 Aucun rapport annuel ministériel n'a été publié pour l'exercice 2017-2018

Selon le site Web du Secrétariat, aucun plan ni rapport annuel n'a été publié en 2018 (ce qui comprendrait les rapports annuels des ministères pour l'exercice 2017-2018 et les plans stratégiques pour l'exercice 2018-2019 à venir). Nous avons interrogé le Secrétariat au sujet de cette lacune et il a répondu que le gouvernement avait choisi de ne satisfaire qu'aux exigences minimales prévues par la loi en vigueur à l'époque et de ne déposer que les rapports annuels de 15 ministères (voir l'**annexe 5**) et de ne rendre accessible au public aucun plan publié ni rapport annuel cette année-là.

4.1.4 Le Secrétariat n'examine pas les rapports annuels pour en contrôler la qualité

Bien que le Secrétariat soit responsable de diriger et de coordonner le processus de production des Documents d'information sur le budget des dépenses, y compris d'élaborer les instructions relatives aux plans publiés et aux rapports annuels, il n'examine pas la qualité ou l'exhaustivité des rapports annuels. Par conséquent, la qualité et l'uniformité des rapports annuels varient considérablement (voir la **figure 1** pour consulter notre résumé d'évaluation des rapports annuels). Comme il est mentionné à la **section 4.2**, nous avons relevé un certain nombre de domaines qui ne sont pas conformes aux consignes du Secrétariat ou aux bonnes pratiques en matière de rapports sur le rendement, et la plupart des ministères ne se conforment pas aux instructions du Secrétariat voulant d'inclure des indicateurs de rendement clés.

Au cours de notre examen, le Secrétariat a informé notre Bureau que les rapports annuels sont considérés comme des produits ministériels et, conformément au règlement 68 de l'Assemblée législative de l'Ontario, chaque ministre doit rendre compte séparément à l'Assemblée législative du contenu de ses plans publiés et rapports annuels. Par conséquent, il estime que son rôle consiste uniquement à coordonner le dépôt des budgets des dépenses ainsi que des plans publiés et des rapports annuels au nom de tous les ministères.

En revanche, l'équivalent du Secrétariat du Conseil du Trésor dans les autres provinces et à l'échelon fédéral au Canada joue un rôle actif dans l'examen de la qualité et de l'exhaustivité des rapports annuels. Par exemple, le Secrétariat du Conseil du Trésor de Terre-Neuve exige que les ministères soumettent leurs rapports annuels un à deux mois avant le dépôt aux fins d'un « examen central », afin de pouvoir examiner les rapports pour s'assurer que leur contenu est conforme aux exigences applicables. De même, la fonction d'audit interne du Secrétariat du Conseil du Trésor du Québec effectue des examens pour garantir la qualité des rapports annuels. Le ministère central du gouvernement fédéral, le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, examine également les rapports annuels pour s'assurer qu'ils sont conformes aux exigences relatives au contenu.

4.2 Il manque des renseignements importants sur le rendement dans les rapports annuels des ministères

4.2.1 Les plans publiés et rapports annuels ne sont pas utiles pour évaluer le rendement ministériel annuel ou à long terme

D'après notre examen des plans publiés et des rapports annuels par 24 ministères pour 2020-2021 (le dernier exercice disponible au moment de notre examen), nous avons constaté ce qui suit :

- **Les rapports annuels ne comportaient pas de mesures du rendement quantifiables et décrivaient principalement les activités ministérielles.** Vingt ministères (ou 83 %) n'utilisaient pas systématiquement des mesures du rendement pour fournir des renseignements quantifiables sur les aspects essentiels des résultats de l'exercice précédent. Les rapports annuels se limitaient souvent à ne fournir qu'une description narrative des activités entreprises et du montant dépensé ou que l'on prévoyait de dépenser. Par exemple, le ministère de l'Infrastructure a décrit ses engagements pris dans le budget d'accroître les dépenses consacrées à la large bande en

milieu rural et son objectif de connecter tous les Ontariens à un service à large bande fiable d'ici la fin de 2025; toutefois, il n'a pas déclaré le montant réellement dépensé dans le cadre de cette initiative durant l'exercice précédent ni le nombre d'Ontariens ayant accès à des services à large bande fiables. Il n'a pas non plus documenté la variation de ces chiffres en fonction de l'augmentation des dépenses. En outre, il n'a pas inclus de mesures du rendement qui illustreraient les résultats ou l'incidence de l'augmentation des dépenses. Dans un autre cas, le rapport annuel du ministère de l'Éducation était simplement un recueil de communiqués de presse gouvernementaux accompagnés d'une brève description de chaque annonce et des liens vers les communiqués individuels.

- **Lorsque les rapports annuels contenaient des mesures du rendement, ils mesuraient généralement les intrants ou les extrants plutôt que les résultats ou l'incidence.** Parmi les rapports annuels que nous avons examinés, 17 ministères ont fourni au moins une mesure du rendement des résultats ou de l'incidence. Toutefois, dans 16 des 17 rapports, la grande majorité (80 %) des mesures étaient liées à des intrants ou à des extrants et ne fournissaient pas de renseignements sur les aspects essentiels des résultats aux utilisateurs. Comme le montre la **figure 2**, les mesures des résultats et de l'incidence peuvent être utiles pour communiquer les objectifs et évaluer les progrès réalisés en vue de les atteindre. Par exemple, le ministère des Services à l'enfance et des Services sociaux et communautaires a signalé qu'environ 259 000 bénéficiaires de l'aide sociale et familles ont reçu une prestation d'urgence, une prestation mensuelle temporaire pour aider les clients du programme Ontario au travail et du Programme ontarien de soutien aux personnes handicapées à assumer les coûts liés à la pandémie de COVID-19. Il a également indiqué que 40 millions de dollars avaient été distribués pour soutenir des fournisseurs de services à domicile dans la collectivité. Toutefois, dans

les deux cas, le rapport ne comprenait aucune mesure du rendement pour décrire les résultats ou l'incidence de ces investissements.

- **Souvent, les rapports annuels ne comparaient pas les résultats prévus et les résultats réels ni ne fournissaient de renseignements sur les variations du rendement.** À l'exception de l'inclusion des dépenses financières des exercices antérieurs, 20 rapports ministériels ne contenaient pas de renseignements sur les tendances ou ne traitaient pas des résultats prévus par rapport aux résultats réels. Parmi les rapports annuels que nous avons examinés, seul le ministère des Transports fournissait de l'information sur les variations du rendement. Cependant, il n'expliquait pas systématiquement les écarts ni les mesures prévues pour les réduire au minimum à l'avenir. Par exemple, le ministère des Transports a indiqué que le taux de ponctualité de Metrolinx était passé de 97,8 % en 2012-2013 à 94,9 % en 2019-2020, mais il n'a pas expliqué la cause de l'écart ni les mesures qu'il prenait pour corriger la situation. En revanche, dans son propre rapport annuel (exigé par la Directive sur les organismes et les nominations), Metrolinx a fait état des mesures qu'il entendait prendre pour s'attaquer à la cause fondamentale de ces retards.
- **Les rapports annuels ne comparaient pas suffisamment le rendement ministériel avec celui d'autres administrations ou des valeurs repères pertinentes.** Ce genre de comparaisons avec les valeurs repères d'autres organismes ou secteurs industriels semblables peuvent aider le lecteur à tirer des conclusions sur le rendement de l'Ontario par rapport à celui d'autres administrations et à cerner les points à améliorer.
- **Les rapports annuels contenaient très peu de discussions sur les risques ou d'analyses de ceux-ci.** Seulement quatre ministères (Environnement, Protection de la nature et Parcs, Soins de longue durée, Affaires municipales et Logement, et Richesses naturelles et Forêts) ont décrit adéquatement les risques

et les défis en matière de rendement dans leurs rapports annuels. Une discussion sur les risques devrait porter sur tous les risques qui ont une incidence importante sur le rendement et contribuer à préciser pourquoi certains résultats se sont révélés plus difficiles à atteindre que prévu et quel est le plan de gestion de ces risques. Par exemple, dans son rapport annuel, le ministère des Soins de longue durée a reconnu le risque de pénurie de personnel dans les foyers de soins de longue durée de l'Ontario et a fait mention d'un plan pour remédier à ces pénuries. Plus important encore, le Ministère a indiqué les ressources financières nécessaires à la mise en oeuvre du plan et les résultats escomptés de celui-ci.

- **Les rapports annuels ne soulignaient pas les écarts de rendement et leurs causes (autres que la COVID-19).** Outre l'incidence de la COVID-19, seulement trois ministères (Environnement, Protection de la nature et Parcs, Richesses naturelles et Forêts et Solliciteur général) ont souligné la cause des écarts de rendement. Les renseignements sur le rendement ne peuvent fournir un portrait juste de la situation lorsqu'ils sont axés disproportionnellement sur les réussites et restent presque muets sur ce qui ne s'est pas déroulé comme prévu. Par exemple, le rapport annuel d'un ministère mentionnait que 1 796 emplois avaient été créés par des projets financés par le ministère. Toutefois, d'après les données internes sur les IRC, ce nombre était inférieur à la base de référence (2 300 emplois en 2018-19) et à la cible du ministère (3 000 en 2020-21). En omettant de fournir cette information au public, le ministère n'a pas donné au lecteur le contexte approprié nécessaire pour évaluer son rendement réel. En revanche, le ministère des Richesses naturelles et des Forêts a souligné les lacunes de rendement de façon suffisante. Il a candidement reconnu qu'il n'avait pas atteint l'objectif de son IRC qui mesure

le pourcentage annuel d'augmentation des exportations de l'industrie forestière de l'Ontario (le rapport mentionnait une diminution de 4 % en 2019-2020 par rapport à une cible d'augmentation de 2 % en 2019-2020).

Notre évaluation détaillée des plans publiés et des rapports annuels des ministères pour 2021-2022 est présentée à l'**annexe 8c**.

4.2.2 Les indicateurs de rendement clés du Ministère ont rarement été rendus publics

Bien que les ministères communiquent leurs IRC à l'interne au CGG du CT depuis 2015 (pour l'année 2016-2017) et qu'ils aient été invités à les inclure dans leurs Documents d'information sur le budget des dépenses dès 2013-2014 (pour l'année de déclaration 2012-2013), ils les communiquent rarement au public. Dans ses instructions relatives aux plans publiés et aux rapports annuels de 2016-2017, le Secrétariat a demandé aux ministères d'inclure des « IRC bien établis » pour [traduction] « indiquer comment les programmes contribuent à la réalisation des priorités établies et des objectifs ministériels ». Toutefois, nous avons examiné les plans publiés et les rapports annuels accessibles au public depuis 2016-2017 et constaté que seulement 29 % comprenaient au moins quelques IRC. En outre, lorsque les IRC étaient inclus dans le plan publié et le rapport annuel, il manquait souvent des renseignements clés comme des bases de référence et des cibles. L'absence de ces renseignements complique l'évaluation du rendement pour le lecteur.

De même, dans les plans publiés et rapports annuels les plus récents (2021-2022), seulement 8 des 24 ministères ont déclaré des IRC, allant de 1 à 15 IRC, mais seulement 4 de ces ministères (Environnement, Protection de la nature et Parcs; Services au public et aux entreprises; Transports; et Richesses naturelles et Forêts) ont rendu compte de l'ensemble des IRC, y compris une base de référence, une cible et les résultats actuels.

Dans le cadre des nouvelles séances de sensibilisation qu'il a lancées à l'été 2022, le Secrétariat a rencontré 14 ministères pour déterminer (entre autres) s'ils disposaient d'IRC qu'ils pourraient utiliser dans les rapports destinés au public.

Le Québec, pour sa part, communique des données sur le rendement de façon publique et centralisée tant dans le cas des ministères et que des organismes gouvernementaux. Pour chaque ministère, le Québec publie un tableau de bord du rendement qui comprend un aperçu des IRC, des chiffres clés (comme le nombre d'employés du ministère et les dépenses totales), la conformité aux lois sur l'approvisionnement, un plan de durabilité environnementale, des renseignements financiers détaillés et un organigramme de la haute direction. Le tableau de bord est relié à une liste des IRC au niveau ministériel, des résultats de l'année précédente obtenus par rapport à ces IRC et de la cible pour l'année en cours, en plus d'indiquer si la cible a été atteinte ou non. L'atteinte globale des cibles du plan stratégique pour l'ensemble des IRC d'un ministère est déclarée d'une année à l'autre. Le rapport annuel renferme des détails supplémentaires sur les indicateurs, notamment l'objectif pertinent, le contexte de l'objectif, les cibles pour l'exercice précédent, l'exercice en cours et les deux exercices futurs, et le rendement réel de la mesure pour l'exercice en cours et l'exercice précédent.

De même, le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada publie des données sur le rendement pour ses ministères. À l'instar du Québec, le tableau de bord interactif du rendement comprend un aperçu des IRC qui indique les cibles atteintes ou non atteintes pour certains IRC ministériels. Les IRC sont également liés aux responsabilités et aux programmes de base de chaque ministère, ce qui permet au lecteur de voir ce à quoi chaque IRC est associé. Le tableau de bord comprend également des chiffres clés (comme le nombre d'employés du ministère et les dépenses totales) et des renseignements financiers détaillés.

4.3 Il est difficile pour le public de trouver des renseignements sur le rendement ministériel

4.3.1 Les Documents d'information sur le budget des dépenses sont accessibles au public sur demande seulement

Les plans publiés et les rapports annuels constituent la partie I des Documents d'information sur le budget des dépenses de chaque ministère. La partie II comprend des renseignements financiers détaillés pour l'année à venir, ainsi que des descriptions plus détaillées des programmes et des résultats obtenus (voir la **section 2.3.1**). Toutefois, le Secrétariat n'a publié que la partie I du document de chaque ministère sur le site Web de la province. Pour accéder à la partie II, les membres du public doivent communiquer avec le greffier du comité responsable à l'Assemblée législative pour en demander une copie. Toutefois, il n'y avait aucune information sur les Documents d'information sur le budget des dépenses sur le site Web du gouvernement provincial ou de l'Assemblée législative. Il ne fournissait que des renseignements limités sur les processus du budget des dépenses. Il est donc peu probable que les membres du public connaissent même l'existence de ces documents ou sachent comment les obtenir.

4.3.2 Les renseignements sur le rendement ministériel ne sont pas facilement accessibles sur les sites Web des ministères

Bien que le Secrétariat publie à son tour tous les plans publiés et rapports annuels des ministères sur une même page Web du gouvernement, ces documents ne sont pas accessibles sur les pages Web individuelles des ministères ni ne sont liés à celles-ci, et il en va de même d'autres renseignements ministériels importants comme les programmes et les services qu'ils offrent au public. Il est donc plus difficile pour les membres du public de trouver les rapports annuels s'ils naviguent dans les pages Web des ministères.

En revanche, le gouvernement a des exigences détaillées sur la façon dont les entités à l'extérieur des ministères, comme les organismes provinciaux et du secteur parapublic, devraient communiquer des renseignements clés sur la gouvernance et les opérations, y compris leurs rapports annuels. Par exemple, chaque organisation et organisme du secteur parapublic est tenu par la loi d'inclure des renseignements précis lorsqu'il élabore son plan stratégique et d'autres documents opérationnels et financiers (y compris un rapport annuel). La Directive concernant les documents commerciaux du secteur parapublic, publiée par le CGG du CT en vertu de la Loi sur la responsabilisation du secteur parapublic, va encore plus loin et exige que chaque organisme du secteur parapublic publie tous ces documents ensemble sur la même page de son site Web et fournisse des liens vers les renseignements à l'appui.

De plus, en Ontario, le plan publié d'un ministère pour l'année à venir et le rapport annuel de l'année précédente sont publiés dans un même document, bien qu'ils aient deux fonctions distinctes. Le plan publié (la première partie du document) est axé sur l'exercice à venir et contient un plan stratégique ministériel, en plus de fournir des renseignements supplémentaires sur les estimations des dépenses qui sont présentées à l'Assemblée législative. Le rapport annuel y est joint sous forme d'annexe et présente le rendement d'un ministère et les principales activités de l'exercice précédent. Toutefois, pour comparer le rendement d'un ministère aux activités prévues pour la même année, le lecteur doit lire le rapport annuel de l'année en question conjointement avec le plan publié de l'année précédente – deux documents distincts. De plus, nous avons constaté que la démarche n'était pas expliquée dans les rapports annuels, ce qui laissait au lecteur peu de détails sur la façon de relier les plans des ministères à l'information sur les résultats réels. D'après notre examen des autres provinces et du gouvernement fédéral, seul l'Ontario publie le plan stratégique et le rapport annuel dans un même document (voir l'annexe 9).

D'autres administrations exigent des rapports beaucoup plus complets lorsqu'il s'agit d'établir un lien entre les objectifs ministériels de haut niveau et les

progrès actuels d'un ministère dans l'atteinte de ces objectifs. Par exemple, les lois de Terre-Neuve exigent qu'un ministère, dans ses rapports annuels [traduction] « compare les résultats réels pour l'exercice visé par son plan stratégique ou son plan d'activités aux résultats prévus de ce plan pour l'exercice concerné ». Elles exigent en outre que lorsqu'un rapport annuel fait état [traduction] d'« un écart entre les résultats réels et projetés [du ministère] pour l'exercice applicable [du plan du ministère], ce rapport doit expliquer l'écart ».

Nous avons formulé quatre recommandations préconisant 11 mesures à prendre pour donner suite aux constatations de notre examen concernant les rapports annuels sur le rendement (voir l'annexe 1).

5.0 Mesure du rendement ministériel

5.1 Les indicateurs de rendement clés ne sont pas toujours axés sur les améliorations stratégiques et opérationnelles

Les indicateurs de rendement clés (IRC) doivent être des indicateurs essentiels qui mesurent les progrès vers l'atteinte d'un résultat escompté. Ils devraient permettre aux décideurs de mettre l'accent sur l'amélioration stratégique et opérationnelle. D'après notre examen des IRC des ministères, nous avons constaté que le Conseil de gestion du gouvernement du Conseil du Trésor (CGG du CT) pourrait ne pas recevoir les indicateurs les plus utiles pour prendre des décisions au sujet des programmes et des services dont dépendent les Ontariens.

5.1.1 Les cibles des indicateurs de rendement clés ne sont pas toujours axées sur l'amélioration du rendement

Pour que les IRC soient pertinents, ils doivent mesurer des éléments qui importent et favoriser l'amélioration du rendement. L'orientation du Secrétariat indique que les IRC doivent comporter des cibles ambitieuses qui

seront atteintes au fil du temps. Elle encourage aussi fortement les ministères qui atteignent leurs cibles à en fixer de nouvelles pour démontrer les progrès. Dans notre examen des IRC des ministères de 2019-2020 à 2022-2023, nous avons constaté que chaque année, de 9 % à 22 % des cibles étaient identiques ou moins ambitieuses que les bases de référence (**figure 5**). Plus particulièrement, de 6 % à 11 % de tous les IRC, chaque année de 2019-2020 à 2022-2023, avaient des cibles moins ambitieuses que les bases de référence. Par exemple :

L'IRC d'un ministère mesurait le pourcentage de demandes d'accès à l'information qui respectaient les délais prévus par la loi, et la base de référence était de 100 %. La cible avait toutefois été fixée à 90 %. Le ministère n'avait pas expliqué pourquoi la valeur cible avait été réduite de 10 %. Si un taux de réponse de 100 % est possible, s'il a été atteint récemment et s'il est exigé par la loi, il devient difficile d'expliquer pourquoi la cible a été fixée à 10 % de moins.

L'IRC d'un autre ministère était axé sur la réduction de la violence, mais la cible fixée était supérieure à la

base de référence, même si son objectif était de réduire l'occurrence des incidents violents. Le Secrétariat n'a pas encouragé le ministère à définir une cible plus ambitieuse dans sa note d'évaluation.

Dans 82 % des cas où les cibles étaient moins ambitieuses ou étaient identiques à la base de référence, aucune justification n'a été fournie. D'après les justifications des cibles incluses, les ministères ont indiqué qu'une cible pouvait être moins ambitieuse que la base de référence pour différentes raisons : en raison des répercussions de la COVID-19, parce que le programme faisait l'objet d'une refonte, parce que le niveau de financement avait changé, parce que l'IRC ou la cible dépendait de facteurs externes ou parce qu'il y a eu des problèmes de collecte de données.

Nous avons également relevé un cas où l'IRC signalé au CGG du CT était trompeur et ne favorisait pas l'amélioration. Nous avons constaté que le ministère de la Santé avait déclaré une base de référence de 100 % et une cible de 100 % pour les IRC suivants sélectionnés par le gouvernement : « Respect des exigences législatives du programme de gestion des

Figure 5 : Indicateurs de rendement clés ayant la même cible ou une cible moins ambitieuse¹, 2019-2020 à 2022-2023

Source : Secrétariat du Conseil du Trésor

Année de planification 2 Date du rapport :	Total des IRC	Cible moins ambitieuse		Aucun changement par rapport aux données de référence		Cible plus ambitieuse		Absence de données de référence ou de cibles ³	
		N ^{bre}	%	N ^{bre}	%	N ^{bre}	%	N ^{bre}	%
2019-2020 (Printemps 2019)	211	12	6	7	3	126	60	66	31
2020-2021 (automne 2019)	352	33	9	23	7	215	61	81	23
2021-2022 (automne 2020)	468	42	9	51	11	251	54	124	26
2022-2023⁴ (automne 2021)	469	52	11	49	11	273	58	95	20

Note : Cette analyse est fondée sur les données soumises par les ministères (après approbation des sous-ministres) dans le cadre de leurs plans pluriannuels et constitue la source des données fournies au CGG du CT. Le Secrétariat a accepté son utilisation comme fondement de cette analyse.

1. L'ambition de la cible désigne la relation entre la base de référence d'un IRC, la cible et le résultat attendu. Si la cible d'un IRC montre des progrès vers l'atteinte d'un résultat attendu par rapport à la base de référence, il s'agit d'une cible ambitieuse. Si la cible affiche un déclin vers l'atteinte d'un résultat attendu par rapport à la base de référence, il s'agit d'une cible moins ambitieuse.
2. Habituellement, les ministères soumettent leurs plans pluriannuels (documents annuels de planification des activités ministérielles) qui font état de leurs IRC à l'automne précédant le début de l'exercice suivant.
3. Un IRC peut ne pas être assorti à la fois d'une base de référence et d'une cible.
4. Onze IRC marqués comme « historiques » dans l'ensemble de données sur les IRC de 2022-2023 du Secrétariat ont été retirés de notre analyse.

situations d'urgence ». L'indicateur visait à déterminer si un ministère se conforme à l'ensemble des exigences de la *Loi sur la protection civile et la gestion des situations d'urgence*. Le ministère de la Santé a informé notre Bureau qu'il rend compte de son rendement par rapport à cet indicateur de rendement clé au moyen d'une autoévaluation et d'une attestation de son examen de ses plans d'intervention d'urgence. Notre rapport de suivi de 2020 sur la gestion des situations d'urgence en Ontario a révélé que le ministère de la Santé avait indiqué dans sa liste de vérification de la conformité de 2019 qu'il avait satisfait à l'exigence de la *Loi sur la protection civile et la gestion des situations d'urgence* d'examiner chaque année ses plans d'intervention d'urgence et de les mettre à jour au besoin. Toutefois, ses deux plans liés à la COVID-19 (Plan d'intervention en santé et Plan en cas de pandémie) n'avaient pas été mis à jour depuis 2013 et bon nombre des rôles, responsabilités et pratiques décrits dans les plans, ainsi que l'attribution de ces rôles à différents acteurs, étaient désuets. Le Ministère a répondu qu'il avait déterminé qu'aucune mise à jour des plans n'était nécessaire, de sorte qu'il avait rempli ses obligations en vertu de la Loi d'« examiner et, au besoin, de réviser » les plans.

5.1.2 Souvent, les indicateurs de rendement clés ne mesuraient pas les résultats

En règle générale, les IRC doivent mesurer les résultats (effets à court ou à moyen terme) qui découlent des extrants attribuables à une intervention ministérielle. Par exemple, le gouvernement pourrait fournir du financement pour créer une campagne publicitaire (extrant) visant à faire connaître les lois applicables à la conduite à risque en Ontario (résultats à court terme) et à réduire la conduite à risque (résultats à moyen terme).

Selon le Guide sur la mesure du rendement fondée sur les résultats de l'Ontario, un résultat devrait énoncer l'incidence prévue d'une intervention gouvernementale. Un résultat à court terme démontre un changement dans le groupe cible directement associé à l'exrant d'un programme (par exemple,

sensibilisation accrue des conducteurs aux lois applicables à la conduite à risque). Un résultat à moyen terme démontre un changement dans le groupe cible qui est attribuable à l'exrant et qui devrait logiquement se produire après l'atteinte d'un ou de plusieurs résultats à court terme (par exemple, une réduction de la conduite à risque chez les conducteurs). Un résultat à long terme ou ultime démontre un changement dans le groupe cible qui ne peut être attribué directement au programme parce qu'il s'agit souvent d'un changement à grande échelle dans la société, l'économie ou l'environnement (par exemple, une amélioration de la sécurité routière dans la province). Les IRC établis au niveau ministériel doivent fournir aux décideurs des mises à jour sur les progrès réalisés par les ministères pour atteindre ces résultats ultimes en déterminant les résultats à court et à moyen terme.

Les mesures du rendement qui évaluent les ressources utilisées (intrants), ou les mesures prises, les services ou les produits fournis par le ministère (extrants) sont utiles dans certaines situations, mais ne répondent pas à la question de l'efficacité. Sur notre échantillon de 49 IRC de 2022-2023, 30 IRC (61 %) étaient des extrants (voir la **figure 2** pour les définitions).

Seulement 15 indicateurs (31 %) étaient des mesures des résultats. Les mesures des résultats (dont ceux à court et à moyen terme) sont de meilleurs indicateurs de l'efficacité que les mesures des extrants parce qu'elles démontrent mieux l'effet des programmes ou des services gouvernementaux, une information qui peut s'avérer plus utile pour les décideurs. En revanche, le Secrétariat du Conseil du Trésor (l'équivalent du Secrétariat au Québec) exige qu'au moins 75 % des indicateurs qui sont rendus publics par les ministères soient des « indicateurs de résultats ».

Dans notre échantillon, quatre indicateurs (8 %) étaient des mesures de l'incidence (les effets à long terme de l'intervention, directement ou indirectement). Bien que ces mesures puissent fournir un contexte intéressant sur le secteur, elles ne sont généralement pas exclusivement attribuables au travail d'un ministère.

Par exemple, un IRC de notre échantillon évaluait le taux de récidive chez les délinquants qui purgent une peine dans une prison provinciale. Bien que le ministère puisse offrir des programmes et des services aux personnes qui ont récemment purgé une peine, comme le recyclage professionnel et l'aide au logement, la récidive est également grandement influencée par des facteurs comme la pauvreté, les fréquentations négatives, les problèmes de santé mentale et la toxicomanie. Une meilleure mesure du résultat pourrait évaluer l'efficacité des programmes dirigés par le ministère (par exemple, le nombre de personnes qui ont déjà été incarcérées et qui ont participé à un programme de recyclage professionnel et ont trouvé un emploi dans les six mois suivant la fin du programme).

Bien qu'il soit important de communiquer de l'information de haut niveau sur un secteur pour donner aux décideurs du CGG du CT le contexte dans lequel le ministère exerce ses activités, les IRC doivent démontrer l'incidence du processus décisionnel, des programmes et des politiques du gouvernement. Au lieu de communiquer ce genre d'information sous forme d'IRC, le Québec la fournit dans ses tableaux de bord de la performance de l'administration publique sur les IRC et les « chiffres clés ». Par exemple, un IRC du ministère de l'Environnement du Québec est le pourcentage d'établissements participant au Système de plafonnement et d'échange de droits d'émission de gaz à effet de serre qui ont réduit leurs émissions. Il mesure l'effet d'un programme gouvernemental (plafonnement et échange) sur un résultat ultime (réduction des émissions de gaz à effet de serre). Dans la section des « chiffres clés » de ses rapports, le Ministère indique la réduction totale des émissions de gaz à effet de serre à l'échelle de la province (incidence). Bien que les réductions d'émissions soient en partie attribuables aux programmes gouvernementaux comme le plafonnement et l'échange, les émissions sont également grandement touchées par des entités et des facteurs indépendants de la volonté du ministère et du gouvernement, y compris les entreprises privées, les ménages et les particuliers. En séparant les rapports sur les IRC

des chiffres clés, les décideurs et le public reçoivent des renseignements importants sur les résultats attribuables au gouvernement ainsi que sur les progrès réalisés vers un résultat ultime, soit la réduction des émissions de gaz à effet de serre.

Les instructions du Secrétariat demandent aux ministères de l'Ontario d'inclure un énoncé des résultats. L'énoncé des résultats doit décrire le résultat ou le changement souhaité attribuable aux mesures prises par le gouvernement. Outre les résultats attendus, il doit également inclure les activités à entreprendre pour atteindre les résultats, la population cible touchée par le résultat et un calendrier. Sur les 49 IRC que nous avons examinés, nous avons constaté que plus de la moitié d'entre eux étaient accompagnés d'énoncés de résultats très généraux ou parfois vagues. Cela a peut-être contribué à la sélection d'IRC qui ne mesureraient pas clairement le résultat des mesures gouvernementales.

Dans bien des cas, nous avons constaté que l'IRC choisi ne mesurait pas le résultat attendu. Par exemple, un ministère s'est fixé pour résultat de mettre fin au racisme systémique dans la fonction publique de l'Ontario, mais a sélectionné les IRC suivants pour mesurer ce résultat : le nombre d'organismes qui utilisent des données de base fondées sur la race pour cerner le racisme systémique.

5.1.3 Les composantes essentielles des mandats et les risques ministériels n'étaient pas pris en compte dans les indicateurs de rendement clés ministériels

D'après notre examen de tous les IRC qui ont fait l'objet de rapports internes durant la période de 2019-2020 à 2022-2023, nous avons constaté que ces IRC ne brosaient pas toujours un portrait complet du rendement des ministères et qu'ils ne reflétaient peut-être pas les composantes essentielles de leur mandat ou de leurs risques. Les objectifs, mandats, priorités et risques ministériels et pangouvernementaux devraient être liés aux IRC ministériels afin de suivre les progrès réalisés vers l'atteinte des objectifs et des priorités et

pour atténuer les risques. Nous avons toutefois constaté que les IRC, les plans stratégiques et les évaluations des risques n'étaient pas harmonisés.

Par exemple, nous avons constaté que de 2019-2020 à 2021-2022, le ministère des Soins de longue durée (qui faisait partie du ministère de la Santé jusqu'en 2019) ne disposait d'aucun indicateur relatif aux soins fournis aux résidents des foyers de soins de longue durée, même si ces IRC faisaient l'objet de rapports depuis 2016. L'une des grandes priorités du Ministère depuis sa création est d'améliorer la qualité des soins et la qualité de vie des résidents des établissements de soins de longue durée. Bien qu'il ait utilisé des indicateurs relatifs au nombre de nouveaux lits, aux temps d'attente avant l'admission et à la réduction des formalités administratives, nous avons constaté un manque d'indicateurs relatifs aux patients, comme le nombre moyen d'heures de soins par jour, le nombre moyen de résidents dans une chambre ou d'autres indicateurs relatifs à la qualité des services et à la sécurité des résidents. Ceux-ci auraient pu donner des renseignements cruciaux aux décideurs, surtout dans le contexte de la COVID-19. Dans ses IRC de 2022-2023, le ministère des Soins de longue durée a ajouté deux indicateurs sur le nombre d'heures moyen de soins directs. En novembre 2020, la province s'est engagée à augmenter le nombre d'heures de soins directs fournis aux résidents des foyers de soins de longue durée à une moyenne de quatre heures par jour. Notre rapport de 2021 sur la préparation et la réponse à la pandémie dans les foyers de soins de longue durée a révélé que la moyenne de 2018 était de 2,75 heures de soins directs par résident. L'établissement d'indicateurs qui mesurent les progrès vers l'atteinte de l'objectif de quatre heures par jour est une étape essentielle de la responsabilisation. Toutefois, il n'existe toujours pas d'IRC pour mesurer la qualité des soins ou les résultats en matière de santé des résidents.

Le Secrétariat a également constaté que les IRC des ministères pourraient ne pas tenir compte de toutes les priorités stratégiques. Il a soulevé la question auprès des ministères dans le cadre des séances individuelles tenues entre avril et juillet 2022, au cours desquelles le Secrétariat a fourni des évaluations de l'ensemble des

IRC de chaque ministère. Le Secrétariat a déterminé que les IRC sélectionnés par les 14 ministères qu'il a rencontrés ne représentaient pas l'ensemble des priorités stratégiques (voir la **section 5.3** pour en savoir plus sur les travaux du Secrétariat).

Dans le cadre des présentations de plans pluriannuels, les ministères doivent effectuer des évaluations des risques d'entreprise et élaborer un profil de risque qui cerne et catégorise les principaux risques avec lesquels ils doivent composer. Toutefois, l'information sur les IRC n'est pas liée de façon significative à de telles évaluations, même si les résultats de ces mesures du rendement peuvent aider les ministères et les décideurs à cerner les risques et à y réagir plus rapidement. Par conséquent, la surveillance des risques devrait être un élément fondamental de la mesure du rendement et des plans d'amélioration continue.

5.1.4 Les indicateurs de rendement clés ne sont pas systématiquement intégrés aux cadres de mesure du rendement des ministères

Contrairement aux IRC ministériels, les mesures du rendement au niveau des programmes ou des projets ne font pas l'objet d'un suivi centralisé ni de rapports continus à l'intention du Secrétariat ou du CGG du CT. Il n'y a pas non plus d'exigence centrale selon laquelle les ministères doivent mettre en place leurs propres cadres de mesure du rendement, établir des liens entre leurs objectifs, priorités et mandats et les IRC, ou tenir à jour une liste centralisée de leurs autres mesures du rendement.

Un cadre ministériel de mesure du rendement décrirait les principaux buts et objectifs du ministère, cernerait les IRC utilisés pour mesurer le rendement par rapport à ces objectifs et cernerait les programmes et les mesures de rendement connexes qui appuient leur atteinte. L'intégration intentionnelle d'IRC ministériels aux cadres de mesure du rendement peut aider à relier les programmes ministériels et les mesures connexes du rendement des programmes d'un ministère et à broser un tableau plus complet de la façon dont les activités d'un ministère contribuent à l'atteinte de ses buts et objectifs.

Nous avons constaté que les cadres de mesure du rendement n'étaient pas utilisés de façon uniforme entre les ministères et qu'ils étaient souvent propres à un programme ou à une question en particulier, ou qu'ils n'étaient pas liés aux IRC ministériels. En revanche, d'autres administrations, comme le gouvernement du Canada, le Manitoba et le Québec, exigent que les ministères se dotent de cadres de mesure du rendement (**annexe 9**).

Par exemple, par sa Politique sur les résultats, le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada exige que tous les ministères fédéraux élaborent et publient un Cadre ministériel des résultats. Le Cadre décrit les principales responsabilités d'un ministère et, pour chaque responsabilité, indique les principaux résultats que le ministère tente d'atteindre. Le ministère détermine également quelques indicateurs pour mesurer chaque résultat clé. Le ministère établit également un répertoire des programmes pour déterminer les programmes qui contribuent à la réalisation de ses responsabilités essentielles et de ses résultats escomptés. Le Cadre ministériel des résultats est publié et présenté dans deux documents destinés au public : le Plan ministériel (les plans de dépenses annuels qui fournissent des renseignements sur les activités prévues du Ministère, les résultats escomptés, les indicateurs de rendement et les besoins en ressources) et le Rapport sur les résultats ministériels (des rapports annuels qui rendent compte des réalisations concrètes par rapport aux priorités et aux résultats escomptés du Plan). Consulter l'**annexe 10** pour en savoir plus sur le Cadre ministériel des résultats.

Cadre de mesure du rendement des paiements de transfert

Dans notre audit de 2019 de la surveillance des subventions discrétionnaires de durée limitée, nous avons constaté que les ministères ne surveillaient pas adéquatement les bénéficiaires de subventions pour s'assurer que les fonds étaient dépensés comme prévu et que les activités subventionnées étaient menées à bien de manière efficace. Nous avons également constaté que les mesures du rendement visant à déterminer si les programmes de subventions

atteignaient leurs objectifs n'étaient pas suffisantes.

En réponse à ces constatations, le Secrétariat a établi la première phase du Cadre de mesure du rendement des paiements de transfert en janvier 2022. Au cours de la première phase, tous les programmes de paiements de transfert discrétionnaires de durée limitée devaient rendre compte de quatre types de mesures du rendement, à savoir le nombre de personnes servies ou le nombre de services ou d'activités offerts, les dépenses des programmes et l'incidence des programmes.

Bien qu'il s'agisse d'un pas dans la bonne direction pour recueillir systématiquement des renseignements sur la mesure du rendement, le Secrétariat n'a pas exigé que les ministères établissent un lien entre leurs IRC et ce cadre. Il a simplement suggéré de le faire. De plus, les mesures du rendement ont été stockées et suivies dans un système d'information distinct des IRC. L'établissement d'un lien entre les mesures du rendement au niveau des projets et des programmes et les IRC ministériels permettrait d'établir un lien entre les activités distinctes d'un ministère et la façon dont elles contribuent à la réalisation des priorités ministérielles de haut niveau ou gouvernementales.

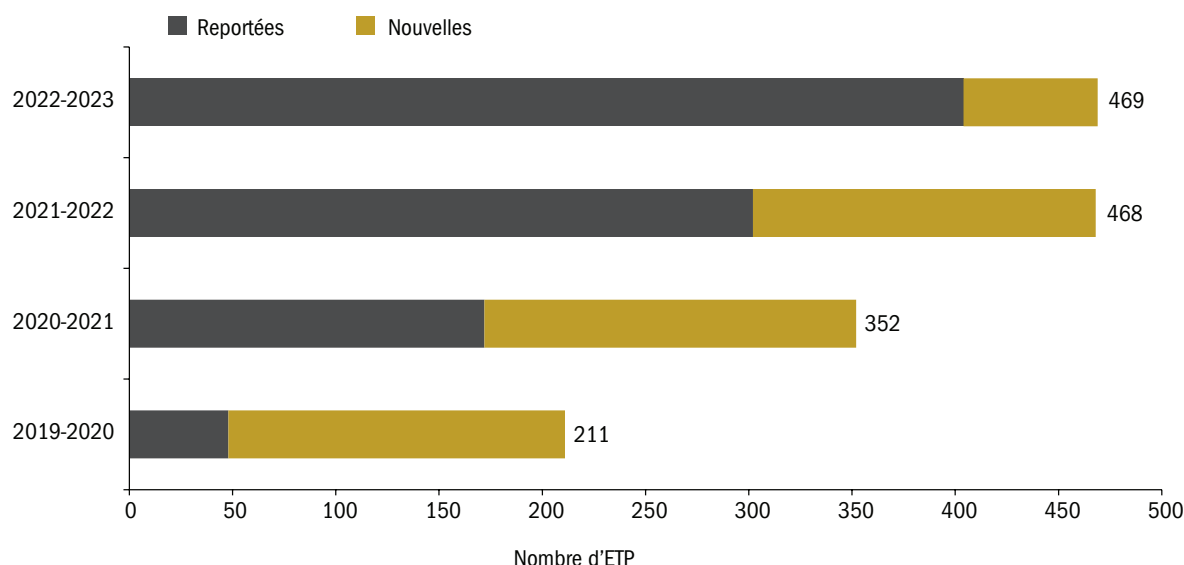
5.1.5 Indicateurs de rendement clés non utilisés dans les analyses de rentabilisation ou les demandes de financement

Depuis 2021, six ans après que les IRC ont commencé à faire l'objet de rapports, le Secrétariat a demandé aux ministères d'établir un lien entre les IRC pertinents et leurs demandes d'approbation de changements de programme ou leurs demandes de financement supplémentaire dans leurs plans pluriannuels. Selon le Secrétariat, l'établissement de ce lien appuierait la prise de décisions fondées sur des données probantes et démontrerait au CGG du CT en quoi la demande s'aligne sur le mandat et les priorités stratégiques du ministère.

Dans le cadre de son Examen du Plan financier pluriannuel préélectoral de 2022, notre Bureau a examiné les plans pluriannuels 2021 des ministères et a constaté qu'ils n'étaient pas aussi détaillés que ceux que nous avons examinés dans le Rapport

Figure 6: Variation des indicateurs de rendement clés d'une année à l'autre, 2019-2020 à 2022-2023*

Source : Secrétariat du Conseil du Trésor



Note : Cette analyse est fondée sur les données soumises par les ministères (après approbation des sous-ministres) dans le cadre de leurs plans pluriannuels et constitue la source des données fournies au CGG du CT. Le Secrétariat a accepté son utilisation comme fondement de cette analyse.

* Onze IRC marqués comme « historiques » dans l'ensemble de données sur les IRC de 2022-2023 du Secrétariat ont été retirés de notre analyse.

préélectoral de 2018. Plus particulièrement, le niveau de détail concernant les cibles et les mesures de rendement n'était pas indiqué dans la documentation de planification pluriannuelle de 2021 à l'appui des décisions budgétaires. De même, d'après notre examen d'un échantillon d'IRC, seulement 27 des 49 IRC examinés (ou 55 %) avaient été inclus dans les demandes de financement et d'approbation du plan pluriannuel 2022-2023 des ministères, même si 43 de ces IRC (ou 88 %) étaient pertinents par rapport aux demandes présentées à ce moment-là. Par exemple, le ministère du Procureur général avait demandé un financement pour les palais de justice de Milton et de Burlington, mais n'avait pas inclus son IRC ministériel lié à l'état des palais de justice.

5.2 Les ministères ne fournissent pas aux décideurs des indicateurs de rendement clés complets ou cohérents

La province compile centralement les IRC depuis 2015 (pour l'année 2016-2017). Toutefois, d'après notre examen, l'utilité des IRC qui font l'objet de rapports

destinés aux décideurs était grandement limitée en raison des IRC sélectionnés et de l'incohérence et du caractère incomplet de l'information incluse.

5.2.1 Les indicateurs de rendement clés changent souvent et sont incohérents d'une année à l'autre

Au cours des quatre dernières années, le nombre d'IRC est passé de 211 en 2019-2020 à 469 en 2022-2023. Comme le montre la **figure 6**, les nouveaux IRC représentaient entre 14 % (2022-2023) et 77 % (2019-2020) du total des IRC faisant l'objet de rapports chaque année. Nous avons également examiné la continuité des IRC au cours de chacune des quatre années et constaté que seulement 34 % faisaient invariablement l'objet de rapports. Bien que la modification des IRC d'un ministère puisse se justifier, par exemple en raison de changements dans les priorités gouvernementales ou de nouveaux programmes, il devient souvent difficile de cerner les tendances et de mieux comprendre le rendement à moyen et à long terme.

Figure 7: Indicateurs de rendement clés non assortis de bases de référence ou cibles manquantes, 2019-2020 à 2022-2023

Source : Secrétariat du Conseil du Trésor

Année de planification 1 Date du rapport :	Total des IRC	Base		Aucune cible		Aucune base de référence ni cible ²	
		N ^{bre}	%	N ^{bre}	%	N ^{bre}	%
2019-2020 (Printemps 2019)	211	27	13	66	31	66	31
2020-2021 (automne 2019)	352	43	12	81	23	81	23
2021-2022 (automne 2020)	468	71	15	115	25	124	26
2022-2023³ (automne 2021)	469	33	7	87	19	95	20

Note : Cette analyse est fondée sur les données soumises par les ministères (après approbation des sous-ministres) dans le cadre de leurs plans pluriannuels et constitue la source des données fournies au CGG du CT. Le Secrétariat a accepté son utilisation comme fondement de cette analyse.

1. Habituellement, les ministères soumettent leurs plans pluriannuels (documents annuels de planification des activités des ministères) contenant leurs IRC à l'automne avant le début du prochain exercice.
2. Un IRC ne pas être assorti à la fois d'une base de référence et d'une cible.
3. Onze IRC marqués « historiques » dans l'ensemble de données sur les IRC de 2022-2023 du Secrétariat ont été retirés de notre analyse.

Les instructions du Secrétariat stipulent que les ministères doivent continuer de rendre compte des IRC de l'année précédente et qu'ils peuvent utiliser de nouveaux IRC pour [traduction] « refléter le mandat et l'étendue des priorités stratégiques du ministère ». Le Secrétariat peut également demander aux ministères de rendre compte des nouveaux IRC en fonction des nouvelles priorités pangouvernementales. Toutefois, les instructions n'exigent pas que les ministères examinent périodiquement leur ensemble d'IRC existants pour s'assurer que tous les indicateurs demeurent pertinents.

Le Secrétariat a communiqué ses instructions aux ministères pour le cycle de planification annuel 2023-2024 alors que nous achevions notre examen. Ces instructions invitent les ministères à supprimer ou à remplacer un IRC établi par le ministère lorsqu'il n'est lié à aucun programme, et les encouragent à réviser un IRC établi par le ministère que le Secrétariat recommande d'améliorer ou qui ne reflète pas correctement les programmes auxquels il est lié.

5.2.2 De nombreux indicateurs de rendement clés ne contiennent pas des renseignements essentiels pour les décideurs

Cibles et bases de référence souvent manquantes

Nous avons examiné tous les IRC qui ont fait l'objet de rapports de 2019-2020 à 2022-2023 et constaté qu'ils ne contenaient souvent pas certains renseignements essentiels, comme des bases de référence et des cibles, et que dans certains cas, ces lacunes persistaient depuis plusieurs années. Par exemple, près du tiers de tous les IRC dont on a rendu compte en 2019-2020 ne comportaient pas de bases de référence ou de cibles. Certains de ces IRC omettaient aussi cette information pour les trois années suivantes. La **figure 7** illustre le nombre d'IRC pour lesquels il manque des bases de référence ou des cibles au cours des quatre dernières années.

Les bases de référence et les cibles sont des éléments importants des IRC. Une base de référence est utilisée comme point de départ ou valeur de référence pour évaluer l'incidence de l'intervention ministérielle.

avait indiqué que 29 de ces IRC étaient « en cours d'élaboration » et que des cibles n'avaient pas encore été déterminées, et avait recommandé que des cibles soient élaborées pour appuyer les activités de suivi. En 2022-2023, seulement 4 des 29 IRC avaient été mis à jour, ce qui laissait 25 IRC encore « en cours d'élaboration ». La note d'évaluation de 2022-2023 indiquait également que le Secrétariat avait demandé à ce ministère de préciser les mesures utilisées dans les cycles de production de rapports précédents, mais aucun changement n'avait encore été apporté à ce sujet.

Mauvaise gérance des données sur les IRC

En 2015, le Secrétariat a établi un système d'information permettant aux ministères de soumettre des renseignements sur leurs IRC. Le Secrétariat demande aux ministères de s'assurer que l'information sur les IRC saisie dans le système d'information est complète et comprend des cibles, des bases de référence et de l'information sur les tendances.

Bien qu'il soit le propriétaire du système d'information, le Secrétariat ne dispose pas de processus efficaces de gérance des données pour s'assurer que les données sur les IRC soumises sont complètes et à jour. Les ministères qui désirent mettre à jour les renseignements sur les IRC ou les supprimer du système d'information doivent en présenter la demande au Secrétariat. Toutefois, le Secrétariat nous a informés que les ministères ne demandaient pas toujours les mises à jour requises. Il a expliqué qu'il examinait chaque année tous les IRC soumis par les ministères dans ce système d'information, mais qu'il ne s'assurait pas que le système d'information contenait des renseignements complets et à jour.

Cette lacune dans la gérance des données est à l'origine d'inefficacités et d'incohérences. Au lieu d'utiliser ce système d'information pour fournir au CGG du CT un résumé des IRC, le Secrétariat a assemblé manuellement un document (appelé tableau de bord des IRC). À l'examen du tableau de bord des IRC, nous avons relevé un certain nombre d'erreurs, probablement causées lors de la saisie manuelle, comme des inversions de la base de référence et de la valeur cible.

5.3 La nouvelle formation du Secrétariat sur la mesure du rendement devrait se poursuivre et être élargie

Notre examen de l'Élaboration d'analyses de rentabilisation dans la fonction publique de l'Ontario documenté dans notre *Rapport annuel 2020* a révélé qu'au moins 80 % des analyses de rentabilisation que nous avons examinées ne fournissaient pas de plans de surveillance du rendement adéquats. Au moment de notre examen de 2020, le Secrétariat offrait une formation sur la mesure du rendement aux ministères qui en avaient fait la demande, mais nous avons constaté que seulement quatre ministères avaient participé à une telle formation en 2019-2020.

Pour concourir à l'incorporation de plans de suivi du rendement aux analyses de rentabilisation, nous avons recommandé que le Secrétariat offre des possibilités de formation, d'encadrement et de mentorat aux préparateurs des analyses de rentabilisation. Nous avons également recommandé que le Secrétariat collabore de façon proactive avec les ministères pour s'assurer que les analyses de rentabilisation comprennent certaines composantes clés, comme des indicateurs de rendement quantifiables et un plan de suivi du rendement et de production de rapports à l'avenir.

En réponse au suivi de notre examen de 2020, qui figure dans notre *Rapport annuel 2022*, le Secrétariat nous a informés qu'il avait commencé à offrir d'autres modules de formation sur la mesure du rendement aux analystes du Secrétariat, mais qu'il ne prévoyait pas de séances de formation continue supplémentaires destinées au personnel ministériel responsable de préparer des analyses de rentabilisation.

Toutefois, durant notre examen qui s'est déroulé entre avril et juillet 2022, le Secrétariat a tenu pour la première fois des séances individuelles avec chaque ministère pour donner de la rétroaction sur les IRC qu'il utilise. Selon la liste des présences, les participants à ces séances étaient des membres du personnel ministériel des secteurs des politiques et des programmes. Le Secrétariat a donné un aperçu des principes fondamentaux de la mesure du rendement

Les cibles sont un énoncé clair, concret et mesurable des résultats souhaités à atteindre au cours d'une période donnée. Sans cibles ou bases de référence, il est difficile de démontrer objectivement le changement ou le rendement.

Les ministères nous ont dit qu'il manquait peut-être de l'information en raison de difficultés liées à la collecte de données ou à la production de rapports. D'autres ministères ont mentionné qu'ils avaient soumis des IRC incomplets au CGG du CT parce qu'ils estimaient que ces IRC restaient pertinents pour démontrer des possibilités ou des initiatives clés, mais qu'ils avaient besoin de plus de temps pour déterminer des sources de données ou recueillir les données requises. Toutefois, un IRC incomplet ne donne pas aux décideurs un portrait exact du rendement ministériel et n'est donc pas utile aux fins de la prise de décisions.

Absence de justification de la cible et de la méthodologie d'établissement des IRC

Pour évaluer la qualité et l'exhaustivité des IRC, nous avons examiné un échantillon de chaque ministère pour 2022-2023 (voir l'**annexe 8a**). D'après notre examen de 49 IRC, nous avons constaté que d'autres renseignements essentiels n'étaient pas saisis dans les IRC dont ont rendu compte les ministères.

Concrètement, nous avons relevé ce qui suit :

- **La justification de l'établissement d'une cible n'était pas toujours documentée** : Parmi les 49 IRC que nous avons examinés, 18 ou 37 % n'étaient pas accompagnés d'une justification de la cible et la sélection de 18 autres (37 %) n'avait pas été justifiée clairement. Les cibles doivent être spécifiques, mesurables, atteignables, réalistes et limitées dans le temps (SMART). En justifiant la valeur cible et en l'assortissant d'une date, on démontre à l'utilisateur de l'information que la cible est raisonnable et que l'organisation évolue sur la voie de l'amélioration.
- **Il manquait d'information sur la méthodologie** : Sur les 49 IRC examinés, 35 (71 %) présentaient des renseignements imprécis sur la méthodologie, sinon aucun. Dans certains cas, les ministères n'ont pas

expliqué comment l'IRC avait été calculé, la source des données utilisées ou n'ont pas fourni suffisamment d'information pour déterminer si la source était fiable (par exemple, l'auteur d'une enquête ou le public cible).

Vous trouverez de plus amples renseignements sur notre évaluation de l'échantillon d'IRC à l'**annexe 8a**.

Examen des IRC incomplets par le Secrétariat

Le personnel du Secrétariat examine et évalue les IRC des ministères dans le cadre de son examen des plans pluriannuels. Cette évaluation est documentée dans une partie de la note d'évaluation (évaluation officielle par le Secrétariat du plan pluriannuel et avis au CGG du CT) et repose sur trois principaux critères : l'harmonisation avec les priorités ministérielles ou pangouvernementales, la pertinence aux fins de la prise de décisions et la validité technique de l'IRC (c'est-à-dire logique, fondée sur des sources de données fiables, fait l'objet de rapports fréquents, comprend une justification de la cible fournie et correspond au résultat que le ministère entend mesurer).

Si les ministères ne respectent pas les critères ou présentent des IRC qui ne contiennent pas tous les éléments requis ci-dessus, le Secrétariat peut décider de formuler des recommandations à l'intention des ministères dans la note d'évaluation pluriannuelle du plan. Toutefois, les ministères ne sont pas tenus de mettre à jour leurs IRC en fonction de cette rétroaction.

Dans notre échantillon de 49 IRC, nous avons examiné les notes d'évaluation et constaté que, dans de nombreux cas, le Secrétariat n'avait pas formulé de commentaires lorsqu'il manquait des renseignements. Par exemple, dans le cas des 21 IRC pour lesquels il manquait des renseignements sur les cibles ou dont la cible était moins ambitieuse que la base de référence, le Secrétariat n'a recommandé d'apporter des modifications à l'IRC que dans six cas (29 %).

De plus, les ministères n'ont pas tenu compte systématiquement des recommandations formulées par le Secrétariat dans la note d'évaluation. Par exemple, le ministère du Solliciteur général a rendu compte de 49 IRC en 2021-2022 et de 48 IRC en 2022-2023. Dans la note d'évaluation de 2021-2022, le Secrétariat

lors d'une séance plénière, puis a fait un suivi des constatations de son évaluation de l'ensemble complet d'IRC auprès de chaque ministère. Le Secrétariat a évalué chaque IRC en fonction des critères utilisés pendant le processus de planification pluriannuelle (harmonisation avec les priorités, pertinence aux fins de la prise de décisions, exhaustivité et normes techniques) et a évalué l'ensemble complet des IRC de chaque ministère pour s'assurer qu'ils reflétaient toutes les priorités stratégiques du ministère. Il s'agit d'une bonne pratique que le Secrétariat doit appliquer au moins une fois par année pour s'assurer que les ministères reçoivent de la rétroaction et des conseils sur leurs IRC. De plus, comme nous l'avons mentionné dans notre rapport de suivi, cette formation pourrait être élargie pour fournir des instructions sur la façon d'élaborer des plans de surveillance et de produire des rapports sur le rendement. Celle-ci pourrait par exemple donner de l'information sur les données qui doivent être recueillies, les sources de données, la fréquence de la collecte des données et de la production de rapports, et l'assignation de la responsabilité d'amélioration continue et de surveillance de celle-ci. Cependant, le Secrétariat nous a informés qu'il entend offrir une formation plus précise sur la mesure du rendement à l'avenir.

En plus des séances de formation, la fonction publique de l'Ontario dispose d'une communauté de pratique pour la mesure et l'évaluation du rendement. Établie en 2008 et relancée en 2018, son objectif est de créer un environnement pour partager les pratiques exemplaires et favoriser l'innovation en matière de mesure et d'évaluation du rendement à l'échelle de la FPO. La communauté de pratique est dirigée par un groupe de trois ou quatre employés bénévoles de ministères de la fonction publique de l'Ontario. Elle comptait 378 membres actifs en octobre 2022. Au cours des deux derniers exercices, elle a tenu trois événements chaque année sur des sujets comme les principes fondamentaux de la mesure et de l'évaluation du rendement, l'élaboration d'approches de mesure pour les produits numériques, l'utilisation de modèles logiques, l'analyse du genre et de la diversité, et les services offerts par le Secrétariat en matière de mesure du rendement. La communauté de pratique

héberge également sa propre plateforme en ligne où les membres peuvent échanger des ressources. Toutefois, à l'heure actuelle, le Secrétariat ne l'utilise pas pour communiquer des instructions et des conseils, évaluer la capacité de mesure du rendement ou déterminer les besoins en matière de formation des ministères.

Nous avons formulé quatre recommandations préconisant 13 mesures à prendre pour donner suite à nos constatations liées à la mesure du rendement (voir l'annexe 1).

6.0 Évaluation des programmes

Lors de nos discussions avec les ministères, le personnel de deux ministères a souligné que le processus d'évaluation des programmes est utile parce qu'il libère le temps et les ressources nécessaires à l'évaluation d'un programme qui n'aurait peut-être pas été évalué autrement. Lorsqu'elles sont menées avec rigueur, les évaluations de programme permettent d'évaluer l'efficacité et l'efficacités d'un programme à atteindre ses objectifs, de cerner les points à améliorer et de fournir des données probantes pour éclairer et appuyer la prise de décisions stratégiques.

Par exemple, en 2019, le Conseil de gestion du gouvernement du Conseil du Trésor (CGG du CT) a enjoint au ministère de l'Énergie, du Développement du Nord et des Mines d'entreprendre une évaluation du Programme ontarien d'aide relative aux frais d'électricité (POAFE) et de présenter des recommandations fondées sur des données probantes en vue de la réforme du programme. Le POAFE est un crédit mensuel financé par le gouvernement et fondé sur les besoins, appliqué aux factures d'électricité d'environ 255 000 ménages admissibles dans la province. Le Ministère a profité de l'évaluation du programme pour évaluer de façon critique le processus de demande du POAFE, les taux d'inscription et de participation, l'incidence du programme et la réalisation des résultats attendus, et pour cerner les possibilités d'en accroître l'efficacité globale. Dans le cadre de l'évaluation du programme, le Ministère a déterminé que le POAFE était efficace et rejoignait les bénéficiaires visés, mais il a déterminé

qu'avant l'évaluation, le programme ne comportait pas de paramètres ou de cibles de rendement clairement définis. Le Ministère a recommandé l'établissement d'un cadre de mesure du rendement fondé sur les principales constatations de l'évaluation. Celui-ci permettrait vraisemblablement d'améliorer sa capacité de faire le suivi du rendement des programmes par rapport aux résultats attendus et de saisir les occasions d'améliorer la prestation du programme qui se présentent. Le Ministère a par la suite consulté les ministères et les intervenants partenaires au sujet d'un projet de cadre de mesure du rendement pour le POAFE, qui a été soumis au CGG du CT en 2021 et approuvé par celui-ci en 2022.

Toutefois, comme il est expliqué dans la section ci-dessous, il est possible d'améliorer considérablement le processus d'évaluation des programmes en Ontario afin que les programmes soient sélectionnés systématiquement en fonction des risques et que les rapports finaux des évaluations des programmes contiennent suffisamment de renseignements pour fournir aux décideurs les données probantes nécessaires pour éclairer les modifications apportées aux programmes, lorsque cela est nécessaire.

6.1 Les évaluations des programmes ne sont pas toujours utilisées pour améliorer les programmes

Lorsque le processus d'évaluation des programmes a été amorcé dans le cadre du cycle de planification pluriannuelle de 2019-2020, le Secrétariat avait déclaré que son objectif était de veiller à ce que tous les programmes soient évalués de manière à ce que [traduction] « les constatations [des évaluations] fournissent une base de données probantes pour les décisions concernant les programmes, qu'il s'agisse des possibilités de moderniser un programme pour le rendre plus efficient ou efficace ou d'un remaniement complet du programme, au besoin ».

Notre examen des rapports finaux des évaluations des programmes a révélé que 34 % des évaluations avaient mené à une analyse de rentabilisation exigeant l'approbation du CGG du CT. Parmi les autres

répondants, 36 % ont fait savoir qu'ils apporteraient des changements internes, sans toutefois en détailler la nature ni fournir d'échéancier pour leur mise en œuvre. Les répondants restants (30 %) ont recommandé de maintenir le statu quo, mais n'ont souvent pas expliqué pourquoi. D'autres ont indiqué qu'une analyse plus approfondie était nécessaire, sans toutefois en préciser la nature ou fournir un calendrier des prochaines étapes. D'autres n'ont pas indiqué si des changements étaient prévus à la suite de l'évaluation.

Dans un exemple, le ministère du Solliciteur général a mené une évaluation de son Programme de financement de la sécurité des tribunaux et du transport des détenus afin de déterminer pourquoi les coûts du programme avaient constamment dépassé son allocation de financement et en quoi la conception du programme récompensait les inefficacités en matière de dépenses. L'évaluation externe du programme a fait état de pratiques inefficaces dans la conception et la prestation du programme et révélé que le programme ne comportait pas de mesures du rendement axées sur les résultats. L'évaluation recommandait 18 mesures à prendre à court, moyen et long terme pour corriger les pratiques inefficaces dans le programme, y compris l'établissement de contrôles plus rigoureux des coûts et d'un cadre de mesure du rendement. Le Ministère a accepté deux des recommandations : l'une concernait le maintien du statu quo quant à son approche d'affectation des fonds aux municipalités et l'autre concernait l'élaboration d'un cadre de mesure du rendement. De l'avis du Ministère, les autres recommandations exigeaient des travaux d'élaboration et d'analyse plus poussés pour évaluer la viabilité, ainsi que des efforts concertés de tous les intervenants du secteur de la justice.

Dans un autre exemple, une évaluation de programme effectuée par le ministère des Services aux aînés et de l'Accessibilité de son Programme des centres de vie active pour personnes âgées visait à déterminer si le programme offrait des avantages équitables et alignés sur les besoins des bénéficiaires ciblés. L'évaluation a révélé que le programme profitait à certaines populations de bénéficiaires, tandis que d'autres n'avaient pas un accès égal au financement

et aux services du programme. Elle a permis de cerner un certain nombre de possibilités de corriger cette iniquité. Toutefois, le Ministère a finalement recommandé de maintenir le statu quo tout en examinant les possibilités de cibler les investissements pour les groupes mal desservis et de réduire le fardeau administratif (« la paperasse ») pour les fournisseurs de services tiers. Cette mesure ne donnait pas suite aux constatations de l'évaluation du programme. Lorsque nous avons posé des questions au Ministère à ce sujet, il a indiqué que les dates limites pour soumettre des plans pluriannuels (et son évaluation des programmes) lui laissaient moins de temps que ce qu'il avait prévu. Le Ministère a donc décidé d'exclure les résultats d'un sondage mené sur une base continue auprès des exploitants et des intervenants du programme et a plutôt formulé des recommandations fondées sur le travail effectué à ce jour, notamment de maintenir le statu quo. Nous avons également été informés que le Ministère avait poursuivi ses travaux d'évaluation des programmes à l'interne après avoir fait rapport de l'évaluation au Secrétariat, et qu'il avait depuis recommandé d'apporter 30 améliorations au programme et mis en oeuvre certaines d'entre elles. Ces renseignements n'ont pas été communiqués à l'extérieur du Ministère ni signalés au CGG du CT pour mieux éclairer la prise de décisions au sujet du programme.

6.2 Les évaluations des programmes effectuées à ce jour n'ont pas toujours été conformes aux bonnes pratiques

Nous avons examiné un échantillon de 30 évaluations de programmes effectuées de 2019-2020 à 2021-2022 au regard des bonnes pratiques d'évaluation de programmes (voir la **section 3.0** et l'**annexe 8b** pour plus de détails). Notre examen a révélé ce qui suit :

- **Les évaluations des programmes n'étaient pas toujours menées de manière indépendante.** Dans la majorité des évaluations (21 ou 70 %), seules les personnes participant à

la conception ou à la prestation du programme ont participé à l'évaluation du programme. Dans ces cas, nous n'avons pas constaté de tentatives d'objectivité, comme la mobilisation d'un tiers pour examiner la méthodologie ou le rapport final, ou l'utilisation de sources de données externes pour corroborer les données internes existantes. Bien que le personnel ministériel puisse souvent fournir des renseignements importants à titre d'expert en la matière, le fait de compter uniquement sur ces employés pour effectuer une évaluation de programme diminue l'objectivité et la crédibilité des constatations d'une évaluation.

Par exemple, le Secrétariat a demandé à un ministère d'évaluer le programme de l'un de ses organismes et de formuler des recommandations fondées sur des données probantes pour le moderniser. L'évaluation du programme a été effectuée entièrement par le personnel interne de l'organisme et s'est fondée principalement sur l'information interne et les discussions avec le personnel et les cadres supérieurs de l'organisme. Elle a également utilisé les résultats d'une enquête externe sur les répercussions de la COVID-19 sur le secteur des organismes sans but lucratif (ce qui n'a pas de lien direct avec le travail de l'organisme).

En revanche, en vertu de la Politique sur les résultats du gouvernement du Canada, les évaluateurs de programmes de la fonction d'évaluation de chaque ministère effectuent les évaluations des programmes pour s'assurer qu'ils sont indépendants. Les évaluateurs de programme ne travailleraient jamais à un programme qui fait l'objet d'une évaluation (voir l'**annexe 10**). Au Québec, les évaluations des programmes sont effectuées par un comité d'évaluation des programmes composé à la fois de membres du personnel du programme et de membres du personnel de la fonction d'évaluation au sein de chaque ministère, qui sont indépendants du secteur de programme.

Au Manitoba, une équipe dédiée à l'évaluation des programmes intégrée au Secrétariat du Conseil du Trésor effectue des évaluations indépendantes des programmes ministériels et des entités gouvernementales en fonction des priorités stratégiques du gouvernement.

- **Bien souvent, les évaluations des programmes n'avaient pas d'objectifs clairs.** La majorité (24 ou 80 %) des évaluations du programme ne comportaient pas d'objectifs et de résultats clairs et mesurables. Il est donc difficile de savoir si l'évaluation du programme était suffisamment approfondie pour atteindre les objectifs prévus ou si les questions des décideurs ont été examinées de manière suffisante dans l'évaluation.

Par exemple, un ministère a évalué l'un de ses programmes (en fonction des directives du CGG du CT) pour déterminer s'il optimisait l'utilisation des ressources et de rendre compte des recommandations fondées sur des données probantes en vue d'une réforme du programme. En règle générale, une évaluation de l'optimisation des ressources devrait établir des objectifs mesurables dès le départ, ainsi que des paramètres clairs pour chaque objectif. Dans ce cas particulier, le ministère n'avait établi que des objectifs de haut niveau, notamment [traduction] « pour s'assurer que le programme est aligné sur les priorités du gouvernement, qu'il répond aux besoins des Ontariens, qu'il maintient et améliore les avantages sociaux et économiques, qu'il est exécuté de manière efficiente et efficace et qu'il dispose d'une source de financement durable, y compris d'un mécanisme de production de revenus approprié ». Ces objectifs généraux ne comportaient pas de paramètres d'évaluation définis et il serait difficile pour des évaluateurs et des utilisateurs du rapport final de déterminer si les objectifs ont été atteints. L'évaluation des programmes du ministère n'a pas non plus permis de tirer de conclusion quant à l'atteinte de la plupart de ses objectifs.

- **Les évaluations des programmes ne comportaient pas une combinaison de sources de données et de données probantes.** Seulement 33 % ou 10 des évaluations des programmes comprenaient des données qualitatives et quantitatives à l'appui des constatations et des recommandations. Dans quatre examens, les rapports ne reposaient que sur l'information et la rétroaction internes du personnel ministériel (par opposition aux utilisateurs finaux ou à d'autres sources de données objectives ou indépendantes). Dans cinq examens, les rapports ne faisaient état d'aucun travail d'évaluation indépendant des programmes ni ne présentaient d'analyses critiques. Ils fournissaient plutôt un résumé narratif des constatations et des recommandations découlant d'autres examens et audits internes et externes, y compris de notre Bureau.

Par exemple, dans un cas, l'évaluation a été entièrement effectuée par un cadre responsable du programme. Ce responsable de la direction s'est appuyé principalement sur des renseignements qualitatifs recueillis dans le cadre de discussions avec le personnel ministériel interne pour tirer des conclusions sur l'efficacité des activités du programme.

- **La plupart des évaluations de programme n'ont pas permis de cerner les limites potentielles ni d'en discuter.** Presque toutes les évaluations de programme (29 ou 97 %) ont négligé de discuter des limites des données ou de la méthodologie ainsi que de leurs répercussions réelles ou potentielles sur les principales constatations et recommandations. Les limites (comme les lacunes dans les données) et leurs répercussions sur les constatations et les recommandations doivent être clairement communiquées afin de renforcer la confiance dans l'évaluation et de bien renseigner les décideurs sur toutes les circonstances qui peuvent influencer sur les décisions qu'ils doivent prendre.

Vous trouverez plus de détails sur notre évaluation de l'échantillon d'évaluations des programmes à l'**annexe 8b**.

6.3 Les évaluations des programmes ne sont pas sélectionnées systématiquement ou effectuées sur une base régulière

L'objectif initial du processus d'évaluation des programmes, lorsqu'il a été annoncé pour la première fois en 2018, était d'établir un mécanisme régulier pour s'assurer que tous les programmes gouvernementaux sont évalués. Toutefois, hormis l'exigence du Secrétariat voulant que les ministères choisissent trois évaluations de programmes par année, ou des programmes représentant 10 % des dépenses ministérielles totales prévues, il n'existe aucun processus pour s'assurer que tous les programmes, voire les principaux programmes, sont évalués de façon systématique.

Entre l'automne 2019 et l'automne 2022, le Secrétariat a demandé aux ministères de désigner au moins trois programmes chaque année à évaluer, ou des programmes dont la valeur totale combinée équivaut à 10 % des dépenses totales prévues du ministère. Les ministères devaient ensuite effectuer les évaluations de leurs programmes et en rendre compte dans un délai d'un an dans le cadre de leur présentation subséquente sur le cycle de planification pluriannuelle. D'après les renseignements tirés des Comptes publics de l'Ontario de 2021-2022, la valeur totale des 101 évaluations de programme effectuées depuis 2019 équivaut à 16 % du total des dépenses de fonctionnement et d'immobilisations des ministères concernés en 2021-2022 (voir la **figure 8**).

Depuis 2020, le Secrétariat fournit aux ministères un outil pour les aider à établir l'ordre de priorité des programmes à évaluer afin de déterminer s'il est possible de simplifier les exigences réglementaires. Il les aide aussi à comparer les dépenses de programme réelles par rapport aux dépenses de programme estimées et historiques, à déterminer si des données de grande qualité sur les bénéficiaires des programmes sont disponibles, à mesurer le rendement des

programmes au regard de l'information disponible sur la mesure du rendement et à déterminer si un programme a fait l'objet d'un examen au cours des cinq années précédentes. Toutefois, les ministères ne sont pas tenus d'utiliser l'outil et le Secrétariat ne fait pas de suivi de l'étendue de son utilisation.

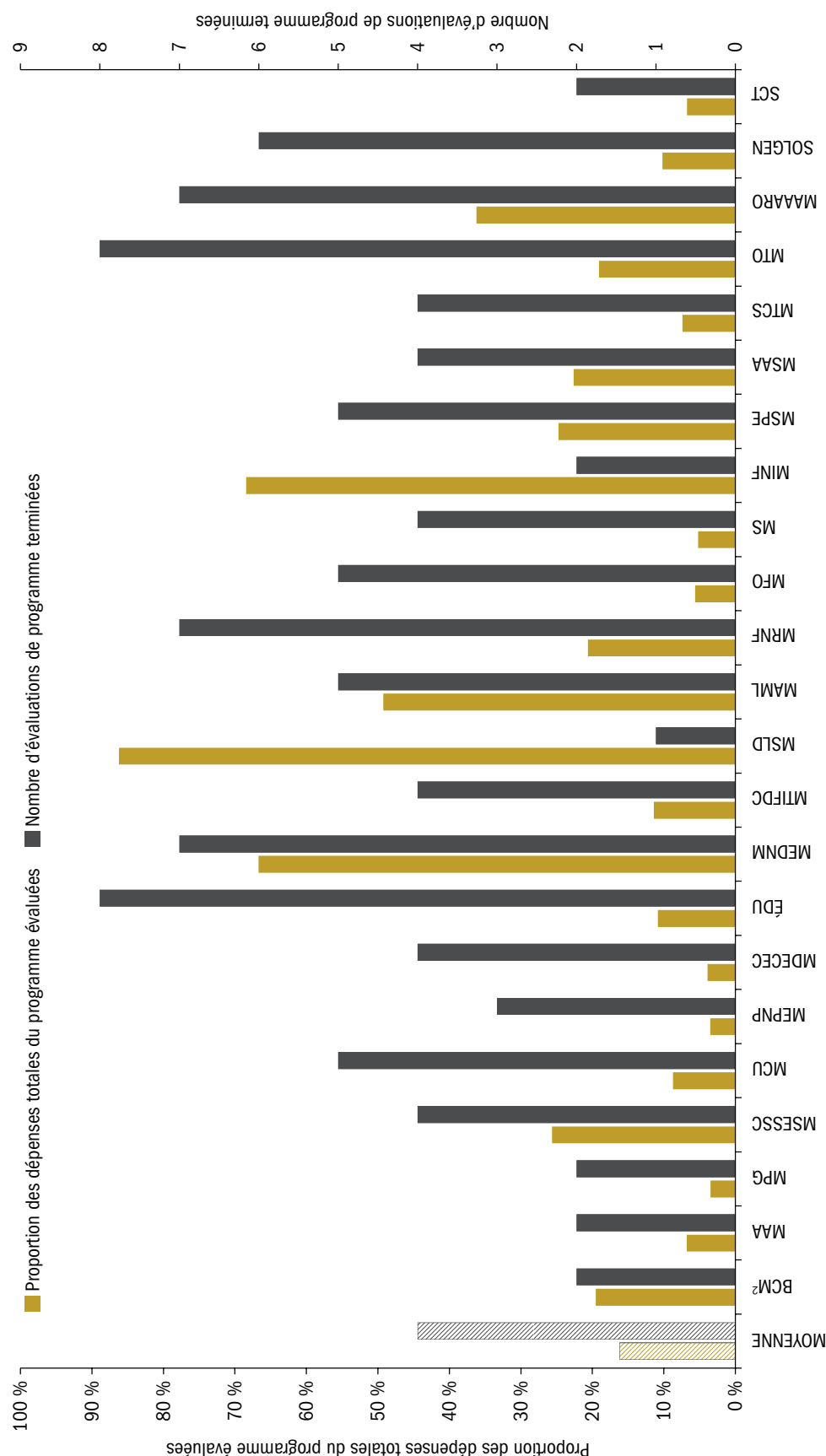
Le CGG du CT a recensé 20 % des évaluations de programme entreprises à ce jour et a demandé aux ministères de les achever. Le Secrétariat nous a informés qu'il existe un plusieurs façons de sélectionner les programmes à évaluer, notamment en déterminant si les analyses de rentabilisation antérieures soumises au CGG du CT omettaient des renseignements importants ou si les analystes du Secrétariat connaissant bien le programme ont déterminé qu'il s'agissait d'un bon candidat à l'évaluation. Le Secrétariat assure le suivi des évaluations des programmes planifiées, en cours et terminées, mais il ne dispose pas de critères officiels pour établir l'ordre de priorité des évaluations des programmes imposées par le gouvernement ni d'un plan des évaluations des programmes à mener à l'avenir. Ces critères ou plans seraient utiles pour s'assurer que les programmes les plus à risque sont sélectionnés aux fins d'évaluation et que la justification de la sélection des évaluations est documentée.

En revanche, la *Loi sur la gestion des finances publiques* du Canada exige que les programmes fédéraux permanents dont les dépenses réelles sur cinq ans sont de cinq millions de dollars ou plus soient évalués tous les cinq ans, notamment pour en déterminer la pertinence, l'efficacité et l'efficience. De plus, aux termes de la Politique sur les résultats et de la Directive sur les résultats du gouvernement du Canada, les ministères sont tenus de publier chaque année un calendrier d'évaluation quinquennal qui indique les programmes qui doivent être évalués en vertu de la loi, les programmes à risque élevé et à priorité élevée et les dépenses à évaluer, ainsi que tout autre programme sélectionné (selon le principe voulant que tous les programmes soient évalués périodiquement).

Le calendrier des évaluations ministérielles publié par le gouvernement fédéral doit également décrire la portée des évaluations prévues, y compris les dépenses, et expliquer l'étendue des programmes et des dépenses

Figure 8: Proportion des dépenses totales des programmes évaluées¹ par ministère, 2019-2020 à 2021-2022

Source : Secrétariat du Conseil du Trésor



1. Les dépenses prévues du programme correspondent à l'affectation financière fournie par le gouvernement pour l'année la plus récente disponible au moment de l'évaluation du programme. Le total des dépenses de programme évaluées par le ministère a ensuite été calculé en divisant la somme des dépenses de programme prévues pour toutes les évaluations de programme effectuées pour un ministère par ses dépenses de programme totales déclarées dans les Comptes publics de 2021-2022.

2. Voir la figure 1 pour les noms complets des ministères et leurs abréviations correspondantes.

3. Au moment où le ministère des Soins de longue durée a proposé son seul examen de programme, il faisait partie du ministère de la Santé et des Soins de longue durée, de sorte que les dépenses de programme auraient représenté environ 7,6 % des dépenses annuelles combinées des deux ministères à l'époque. Le ministère des Soins de longue durée a par la suite achevé cette évaluation de programme et en a fait rapport en tant que ministère autonome en 2021-2022.

organisationnels qui ne seront pas évalués au cours de la période de planification, ainsi que les principales raisons à l'origine de cette décision, et indiquer l'année au cours de laquelle le programme ou les dépenses ont été évalués pour la dernière fois.

Depuis 2019, 23 des 25 ministères de l'Ontario ont effectué une évaluation de programme. Le ministère des Affaires civiques et du Multiculturalisme (établi en juin 2021) et le ministère des Affaires francophones n'avaient pas soumis d'évaluation de programme au moment de notre examen. Nous avons constaté que les ministères ne se conformaient pas tous aux instructions du Secrétariat de désigner trois programmes (ou des programmes dont la valeur totale combinée correspond à 10 % des dépenses totales prévues d'un ministère) aux fins d'évaluation chaque année. Entre 2019-2020 et 2021-2022, seulement trois ministères (Agriculture, Alimentation et Affaires rurales, Collèges, Universités et Éducation) ont entrepris au moins trois évaluations de programmes chaque année. Dans le cas des 20 autres ministères qui ont entrepris moins de trois évaluations de programmes à au moins une de ces années, leurs évaluations de programmes ne tenaient pas compte de la couverture minimale requise des dépenses ministérielles, et ce, dans 72 % des cas. Le nombre d'évaluations de programme effectuées par chaque ministère variait considérablement; certains ministères reportaient depuis plusieurs années de nombreuses évaluations de programme. Sur les 127 évaluations de programme recensées pour les cycles de planification pluriannuelle de 2019-2020, 2020-2021 et 2021-2022, seulement 80 ou 63 % ont été effectuées dans le délai prescrit d'un an. Vingt-six évaluations sont en suspens depuis au moins un an; neuf d'entre elles sont en suspens depuis deux ans et deux autres depuis trois ans.

Le plan publié et le rapport annuel du Secrétariat pour 2021-2022 prévoient l'exécution d'un total de 250 évaluations de programmes d'ici le 31 mars 2024, chacune permettant de cerner des possibilités d'amélioration, de modernisation ou de réforme. Entre 2019-2020 et 2021-2022, 101 évaluations de

programmes ont été effectuées, soit une moyenne de 34 évaluations de programmes chaque année. Pour atteindre l'objectif du Secrétariat, les ministères devraient collectivement effectuer au moins 74 évaluations de programmes par année, soit plus du double de la moyenne annuelle jusqu'à présent.

En octobre 2022, le Secrétariat a publié ses instructions à l'intention des ministères pour le cycle de planification annuel 2023-2024 et a éliminé les exigences antérieures voulant que les ministères indiquent un nombre minimal d'évaluations de programmes (ou examinent une proportion minimale de leur affectation financière) à effectuer chaque année. Dans le cas du cycle de planification annuel 2023-2024, il est possible que certains ministères reçoivent la directive (de la fonction centrale) d'effectuer une évaluation de programme. Les ministères peuvent ensuite déterminer quels programmes ils évalueront, mais ils ne se voient pas imposer l'évaluation de certains programmes en particulier.

6.4 La justification de certaines évaluations de programme n'est pas claire, ce qui soulève des préoccupations quant à leur utilité

D'après nos entrevues avec le personnel ministériel participant aux évaluations des programmes, la majorité des répondants estimaient que l'objectif général, les attentes et l'utilité des évaluations des programmes n'étaient pas toujours clairs pour les ministères et même pour le personnel chargé des évaluations. Nous avons discuté avec le personnel ministériel de 26 unités de programme de 13 ministères différents qui effectuaient des évaluations des programmes, celles choisies par le ministère et celles imposées par le gouvernement, au sujet de leur expérience de sélection, de planification et de réalisation d'une évaluation de programme et de production de rapports sur celle-ci. Dans huit cas, le personnel ministériel et de programme a soulevé de

façon indépendante à notre Bureau des préoccupations concernant le manque de clarté des attentes du Secrétariat à l'égard des évaluations de programme, de leur objet et de leur valeur aux fins de la prise de décisions, ou des résultats après la présentation d'un rapport d'évaluation de programme ou d'une analyse de rentabilisation connexe.

En outre, la justification du choix d'un programme particulier à évaluer n'a pas toujours été communiquée au personnel qui effectue l'examen. Dans le cas d'une évaluation de programme déterminée par le CGG du CT, celui-ci a communiqué son choix des programmes à évaluer à la demande du gouvernement dans des procès-verbaux officiels (c'est-à-dire les décisions consignées des réunions du CGG du CT). Dans certains cas, le CGG du CT a également précisé le type d'évaluation que le ministère devrait effectuer (par exemple, une évaluation de l'efficacité ou de l'optimisation des ressources). Toutefois, dans les évaluations de programme que nous avons examinées, le CGG du CT n'a pas communiqué ni décrit pourquoi il avait choisi le programme aux fins d'évaluation. Dans le cas des évaluations de programme déterminées par le Ministère, nous avons également relevé des cas où le personnel chargé de l'évaluation ne savait pas pourquoi le programme avait été choisi à cette fin à ce moment particulier.

Les évaluations des programmes exigent du temps et des ressources; il est donc important de s'assurer que les bons programmes sont sélectionnés aux fins d'évaluation, et ce, au bon moment. À défaut d'une justification claire du besoin d'évaluer un programme, il y a un risque que des ressources soient mobilisées et ne procurent aucun avantage perceptible. Dans le cadre de notre examen d'un échantillon d'évaluations de programme, nous avons relevé des cas où l'avantage de l'évaluation d'un programme en particulier plutôt qu'un autre était difficilement perceptible.

Par exemple, le CGG du CT a demandé à un ministère d'évaluer un programme doté d'un budget de 1,3 milliard de dollars. Dans sa directive au Ministère, le CGG du CT n'a pas expliqué pourquoi

il avait choisi ce programme aux fins d'évaluation.

Il s'était contenté d'indiquer qu'il avait approuvé une évaluation du programme axée sur sa mise en oeuvre et avait demandé au ministère de lui fournir un rapport renfermant des recommandations fondées sur des données probantes en vue d'une réforme du programme. Toutefois, étant donné que le programme n'était pleinement opérationnel que depuis deux ans et que toute réforme du programme ne pouvait être mise en oeuvre avant la prochaine ronde de négociations collectives dans deux à cinq ans, le personnel ministériel qui a effectué l'évaluation du programme a indiqué qu'il ne comprenait pas clairement les raisons de l'évaluation de ce programme à ce moment particulier et que son rapport final n'éclairait pas la prise de décisions relatives à ce programme.

Pour citer un autre exemple, le CGG du CT a choisi aux fins d'évaluation le programme des services d'entretien des routes et des autoroutes du ministère des Transports, un programme dont les dépenses annuelles se chiffrent à 473 millions de dollars, au motif d'obtenir des recommandations fondées sur des données probantes en vue d'une réforme du programme. Toutefois, tant dans le procès-verbal du CGG du CT demandant l'évaluation que dans le plan et le rapport d'évaluation du programme, la justification de cette évaluation du programme n'était pas claire. Le programme avait récemment fait l'objet de trois examens et audits internes qui renfermaient des recommandations pour transformer le programme et en améliorer la viabilité. Le ministère avait par ailleurs indiqué qu'il travaillait activement à leur mise en oeuvre. La principale constatation de l'évaluation du programme était que le ministère mettait activement en oeuvre les recommandations découlant de ces examens et audits internes et externes (y compris celle de notre Rapport spécial L'entretien des routes en hiver de 2015), et sa recommandation était que le ministère continue de les mettre en oeuvre, ce qui soulève des préoccupations quant à la nécessité et à la valeur de l'évaluation du programme.

6.5 Orientation et surveillance limitées des évaluations des programmes par le Secrétariat du Conseil du Trésor

6.5.1 Le Secrétariat surveille peu les évaluations des programmes

Les analystes du Secrétariat examinent les évaluations des programmes des ministères dans le cadre de leurs plans pluriannuels. Lors de nos entrevues avec le personnel du Secrétariat, il nous a expliqué qu'il examine les rapports des évaluations des programmes et les analyses de rentabilisation connexes pour s'assurer qu'ils sont complets. Nous avons toutefois constaté que le Secrétariat n'avait pas de critères d'évaluation normalisés pour évaluer l'exhaustivité, et que l'évaluation avait été laissée au bon jugement des analystes du Secrétariat qui examinaient le rapport. Cela peut donner lieu à des évaluations incohérentes du caractère complet des évaluations d'un programme à l'autre. Par exemple, en 2020, le ministère du Développement économique, de la Création d'emplois et du Commerce a fourni au Secrétariat un rapport d'étape indiquant que l'évaluation de son programme était terminée et les prochaines étapes de l'évaluation de sa fonction d'administration interne, mais il n'a soumis aucun rapport d'évaluation de programme comportant les renseignements minimaux requis par le Secrétariat, comme la méthodologie d'évaluation, les principales sources de données, des constatations et des recommandations. En réponse, le Secrétariat a déterminé que l'évaluation du programme avait été achevée.

Le Secrétariat nous a également informés qu'il n'évalue pas la qualité ou la robustesse globales des évaluations des programmes, mais qu'il peut fournir une rétroaction aux ministères dans la note d'évaluation sur la méthodologie d'évaluation et sur la question de savoir s'il appuie les principales constatations de l'évaluation. Toutefois, dans l'échantillon de 30 évaluations de programme que nous avons examinées, nous avons relevé un seul cas où le Secrétariat avait fourni une rétroaction

sur la méthodologie d'évaluation des programmes, dans laquelle il avait signalé des préoccupations concernant la représentativité des résultats de l'enquête sur lesquels le ministère s'était fondé pour son évaluation, compte tenu du taux de réponse et d'une surreprésentation d'un groupe particulier dans la population des répondants. Comme il est indiqué à la **section 6.2**, dans les 29 autres évaluations de programme, nous avons relevé un certain nombre de lacunes dans la méthodologie et les constatations des évaluations, tandis que le Secrétariat n'avait fourni aucune analyse, évaluation ou rétroaction sur ces questions. Plus particulièrement, nous avons relevé 26 cas où les évaluations de programmes n'appliquaient pas une méthodologie crédible et robuste, c'est-à-dire qu'ils n'avaient pas recours à des évaluateurs indépendants, n'avaient pas défini des objectifs et des résultats clairs et mesurables, n'avaient pas utilisé des types et des sources de données diversifiées et objectives, n'avaient pas inclus des comparaisons avec d'autres modèles de prestation ou d'autres administrations, ou n'avaient pas indiqué les limites des données et de la méthodologie et leur incidence sur les constatations et les recommandations. Nous avons également relevé sept cas où les constatations de l'évaluation n'étaient pas étayées par les données (recueillies ou déclarées dans le cadre de l'évaluation du programme).

En plus de fournir des évaluations limitées des évaluations des programmes, le Secrétariat ne fournit pas systématiquement au CGG du CT un résumé des principaux détails de l'évaluation pour éclairer la prise de décisions. Par exemple, sur les 30 évaluations de programme que nous avons examinées, dans sept cas, la note d'évaluation du Secrétariat ne fournissait aucune information sur le type, l'objectif, la méthodologie, les sources de données, les limites, les principales constatations, les options de réforme du programme, les recommandations ou les prochaines étapes. Dans les 23 autres cas, la note d'évaluation du Secrétariat ne fournissait aucune information sur au moins un de ces éléments importants de l'évaluation de programme.

Il n'est pas non plus nécessaire qu'un ministère adopte ou intègre dans sa note d'évaluation la

rétroaction du Secrétariat sur l'évaluation du programme. Le Secrétariat nous a informés qu'il compte sur les ministères pour intégrer la rétroaction fournie aux évaluations futures des programmes. En outre, même si le Secrétariat signale des préoccupations concernant l'évaluation de programme, comme des préoccupations relatives à la méthodologie ou aux constatations, cela n'a aucune incidence sur l'évaluation de l'exhaustivité effectuée par le Secrétariat. Une fois l'évaluation d'un programme jugée terminée, aucun autre travail sur celle-ci n'est requis.

La note d'évaluation est le seul moyen de fournir une rétroaction écrite aux ministères sur leurs évaluations de programme et de résumer les renseignements pertinents sur les résultats des évaluations de programme terminées à l'intention du CGG du CT. Par conséquent, il serait utile pour les activités à venir des ministères que le Secrétariat documente l'évaluation qu'il effectue des évaluations des programmes, fournisse une rétroaction sur l'exhaustivité et la qualité des évaluations pour renforcer la capacité d'évaluation des programmes à l'échelle de la fonction publique, et formule des recommandations sur la façon d'améliorer les évaluations des programmes.

Le Secrétariat nous a informés que les ministères peuvent communiquer avec lui de façon ponctuelle pour discuter d'une évaluation de programme, mais il n'a pas été en mesure de fournir de documents faisant état de telles conversations.

6.5.2 L'orientation du Secrétariat sur les évaluations des programmes omet des renseignements importants et n'est pas utilisée de façon uniforme

Selon l'orientation du Secrétariat, toutes les évaluations des programmes terminées doivent être signalées au CGG du CT à l'aide d'un modèle qui fournit des renseignements sur la méthodologie d'évaluation, les principales sources de données, les constatations et les recommandations. Bien que les ministères ne soient pas tenus d'utiliser le modèle fourni par le Secrétariat, ils doivent inclure l'ensemble

des mêmes renseignements dans le modèle qu'ils utilisent. Lorsqu'une analyse de rentabilisation est soumise, le rapport d'évaluation du programme rempli, y compris tous les éléments d'information requis, doit être inclus dans l'analyse de rentabilisation ou joint à celle-ci.

Nous avons constaté que les rapports de 18 des 30 évaluations de programme soumis au Secrétariat ne renfermaient pas certains renseignements importants requis par le Secrétariat, comme une description de la méthodologie de l'évaluation, les sources de données, des constatations, des options préliminaires pour la réforme du programme, des recommandations et les prochaines étapes. Dans d'autres cas, l'étendue et le niveau de détails de l'évaluation variaient considérablement. Par conséquent, les décideurs reçoivent des renseignements incohérents sur les évaluations des programmes.

Les modèles et les instructions relatives à la planification pluriannuelle du Secrétariat pour les évaluations des programmes comprennent certains des critères permettant d'effectuer une évaluation rigoureuse des programmes, mais ils omettent certains éléments importants. Plus particulièrement, ces documents ne fournissent pas de conseils ou d'instructions sur les éléments suivants ou n'exigent pas que les ministères fournissent des détails sur ceux-ci :

- une définition de ce que constitue un « programme »;
- la façon dont l'évaluation du programme s'harmonise avec les produits livrables de base du ministère ou les priorités stratégiques du ministère ou du gouvernement;
- la formation et l'expertise pertinentes des responsables de l'évaluation et de la mesure du rendement;
- si et comment les limites de la conception, de la méthodologie ou des données de l'évaluation du programme ont influé sur les principales constatations et recommandations;
- la pertinence de la méthodologie d'évaluation du programme en fonction de la taille, du risque et du but du programme choisi;

- la façon dont les constatations de l'évaluation du programme serviront à éclairer la prise de décisions dans les cas où le ministère ne présente pas d'analyse de rentabilisation à la suite d'une évaluation du programme;
- le calendrier de mise en oeuvre et les étapes de tout changement que le ministère décide d'apporter à l'interne à la suite de l'évaluation du programme, si ces changements n'exigent pas l'approbation du CGG du CT.

Étant donné qu'il n'y a pas de définition de ce qui constitue un « programme » dans les instructions du Secrétariat relatives à l'évaluation des programmes, les ministères sont libres de choisir les programmes à évaluer et de déterminer la portée de leurs évaluations. Cette marge de manoeuvre a parfois entraîné une sélection discutable des programmes à évaluer ou une définition mal avisée de la portée de l'évaluation, d'autant plus compte tenu du délai d'achèvement d'un an et des ressources ministérielles disponibles. Par exemple, en 2019-2020, le ministère de la Santé et des Soins de longue durée de l'époque a choisi de soumettre à une évaluation le « Programme de soins de longue durée ». L'évaluation portait sur toutes les dépenses ministérielles liées aux soins de longue durée (6,345 milliards de dollars en 2019-2020). La portée d'une évaluation de programme devrait tenir compte du besoin de l'évaluation, de sa faisabilité globale, des calendriers et des ressources disponibles. Dans le cas de l'évaluation de ce programme, le personnel ministériel interne devait résumer et synthétiser les constatations et les recommandations des examens externes antérieurs du programme de soins de longue durée de la province, sans effectuer d'autres analyses ou sans déterminer d'options particulières en vue d'une réforme du programme. Il a fallu trois ans au Ministère pour achever son évaluation et en faire rapport au CGG du CT, et l'évaluation n'a pas directement éclairé l'analyse de rentabilisation ni les demandes de financement. Il est essentiel de bien définir la portée de l'évaluation pour s'assurer qu'elle atteint son objectif et que ses résultats et ses constatations sont utiles pour les décideurs. La formulation de conseils concernant la portée d'une évaluation pourrait aider

les responsables de l'exécution des évaluations à définir le programme, à cerner le besoin de mener une évaluation et à déterminer les méthodes d'évaluation les plus appropriées.

Le personnel ministériel et de programme avec qui nous avons discuté a indiqué qu'il bénéficierait d'une orientation plus détaillée sur les évaluations des programmes, d'un langage plus accessible et de directives plus détaillées sur les pratiques exemplaires en matière d'évaluation des programmes. Par exemple, les instructions pourraient fournir des conseils plus clairs et plus complets sur les aspects suivants :

- les éléments essentiels de ce qui constitue une évaluation de programme de grande qualité, comme les pratiques exemplaires de prise en compte des principes de pertinence, de crédibilité, de robustesse et de proportionnalité;
- la portée appropriée d'une évaluation, y compris l'établissement d'objectifs clairs, mesurables et réalisables et la définition de paramètres d'évaluation connexes pour garantir l'atteinte de ces objectifs;
- les types de méthodes d'évaluation qui peuvent être utilisées selon la nature de l'évaluation et le ou les objectifs de l'évaluation d'un programme en particulier;
- le choix de la méthodologie, les sources de données et la combinaison de données appropriées pour garantir un degré élevé de fiabilité des principales constatations d'une évaluation;
- la façon de recueillir et d'utiliser des données de grande qualité pour tirer des conclusions au sujet du programme.

6.5.3 Absence de formation sur l'évaluation des programmes

Le Secrétariat offre peu de possibilités de formation sur l'évaluation des programmes et n'utilise pas de manière efficace les mécanismes existants pour que tous les ministères et les secteurs de programme participant à l'évaluation des programmes échangent des pratiques exemplaires. Par exemple, le Secrétariat n'a pas utilisé

la communauté de pratique de la FPO pour la mesure et l'évaluation du rendement (voir la **section 5.3**) pour fournir des conseils et de la formation sur l'exécution des évaluations des programmes. De plus, bien que le Secrétariat ait effectué une présentation à l'intention du personnel ministériel, à une occasion depuis 2019, sur ce que constitue une évaluation de programme, il n'a pas offert de formation sur la façon d'effectuer une évaluation de programme rigoureuse ni donné de formation sur l'élaboration des objectifs d'évaluation, la méthodologie, la qualité des données, la force probante des données et l'application des constatations.

Le personnel ministériel et de programme avec qui nous avons parlé estime qu'il lui serait utile d'avoir accès aux évaluations de programmes effectuées par d'autres ministères et d'obtenir une orientation plus claire sur les pratiques exemplaires afin de mieux comprendre l'objet des évaluations de programme, les attentes du Secrétariat et les résultats attendus des évaluations des programmes. En outre, les employés de plusieurs ministères avec qui nous avons parlé, qui avaient participé à la réalisation d'une évaluation de programme achevée et à la production du rapport sur celle-ci, ont indiqué qu'ils ne connaissaient pas ou n'utilisaient pas les instructions du Secrétariat pour mener des évaluations de programme et en rendre compte.

De plus, la rétroaction figurant dans les notes d'évaluation y est souvent consignée une fois que l'évaluation du programme a été achevée. Il serait également utile d'avoir davantage d'occasions de rétroaction officielle pendant l'évaluation. Le personnel ministériel à qui nous avons parlé a laissé entendre qu'il serait utile que le Secrétariat mobilise de façon plus régulière et directe le personnel des programmes dès le début du processus d'évaluation des programmes afin d'obtenir une rétroaction et de clarifier les attentes. Par ailleurs, des communications régulières entre le Secrétariat et le personnel chargé de l'examen pourraient contribuer à garantir un alignement continu sur les besoins et les attentes.

Pour sa part, la Politique sur les résultats du gouvernement du Canada comprend des compétences

détaillées en matière d'évaluation et des attentes en matière de formation pour le personnel qui participe à la mesure et à l'évaluation du rendement à l'échelle du gouvernement. À tout le moins, le personnel de tous les niveaux doit détenir un diplôme universitaire, de préférence au niveau de la maîtrise, et doit suivre à une formation continue sur l'évaluation des programmes et la mesure du rendement. De plus, le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada a défini les attentes en matière de compétences et de formation à l'égard des titulaires des postes désignés, dans chaque ministère, responsables de surveiller la fonction de mesure du rendement et d'évaluation des programmes, y compris le chef de la mesure du rendement, le chef de l'évaluation, le directeur de l'évaluation et les spécialistes ministériels de l'évaluation (consulter l'**annexe 10** pour en savoir plus sur ces postes et leurs rôles).

Nous avons formulé sept recommandations préconisant 29 mesures à prendre pour donner suite aux constatations de notre examen liées à l'évaluation des programmes (voir l'**annexe 1**).

7.0 Rôles et responsabilités en matière de mesure du rendement, d'évaluation des programmes et de rapports sur le rendement

7.1 Le Secrétariat ne communique pas publiquement son orientation

Le Secrétariat ne publie pas d'instructions, ou d'orientation connexe, sur la mesure du rendement, l'évaluation des programmes ou les rapports sur le rendement. Bien que les pages Web de certains ministères (comme celle du ministère de l'Agriculture, de l'Alimentation et des Affaires rurales) contiennent des renseignements expliquant en quoi consiste la mesure du rendement, ils portent souvent sur un secteur industriel en particulier (comme les organismes agricoles, agroalimentaires et de développement économique). Le Secrétariat pourrait jouer un rôle

de chef de file et publier des renseignements et une orientation normalisés en ligne. Cela permettrait à tous les intervenants du secteur public d'avoir accès à une orientation sur la mesure du rendement et la production de rapports, et accroître la transparence envers le public. De plus, la publication de cette orientation et de ces exigences démontrerait l'engagement du gouvernement à améliorer la mesure du rendement, l'évaluation des programmes et les rapports sur le rendement.

D'après notre examen d'autres administrations, nous avons constaté que de nombreuses administrations publient une orientation sur ces sujets. Par exemple, le Québec et l'Australie publient ouvertement des conseils sur les indicateurs de rendement clés, les évaluations des programmes et les rapports annuels des ministères, tandis que le gouvernement fédéral, pour sa part, publie des conseils sur les indicateurs de rendement clés et les évaluations des programmes (voir l'**annexe 9**).

7.2 Rôles et responsabilités

Dans la fonction publique de l'Ontario (FPO), on ne sait pas exactement qui est responsable de la mesure du rendement et des évaluations des programmes. D'après nos entrevues avec le personnel ministériel, nous avons constaté qu'un certain nombre de directions et d'unités participent souvent à la compilation des rapports annuels et aux évaluations des programmes. De même, les IRC ministériels sont habituellement déterminés par la haute direction, mais ils peuvent aussi être proposés par le personnel responsable des programmes ou de la mesure du rendement. Dans certains cas, la personne responsable peut changer d'une année à l'autre. Comme il est indiqué à la **section 6.2**, dans certains cas, le personnel du programme évalue son propre programme même s'il n'a pas d'expertise en matière d'évaluation de programme.

D'après notre examen des organigrammes des ministères, certains ministères ont des unités ou des directions particulières consacrées à la mesure et à l'évaluation du rendement pour l'ensemble du ministère. Par exemple, un ministère dispose d'une direction des mesures du rendement et des données qui se consacre à la mesure du rendement pour l'ensemble du ministère, tandis qu'un autre dispose d'une unité de la mesure du rendement, de la surveillance et de la production de rapports au sein de l'une de ses divisions. D'autres ministères peuvent avoir une unité spécialisée intégrée à des programmes particuliers qui est responsable de la mesure, de la surveillance et de l'évaluation du rendement d'un ensemble de programmes et de politiques. Toutefois, certains ministères n'avaient pas de groupe spécialisé chargé de la mesure du rendement et de l'évaluation des programmes. Dans le cas des ministères qui ont un groupe spécialisé, leur mandat et leurs responsabilités énoncés publiquement, ainsi que le nombre d'employés à temps plein, varient considérablement.

Par comparaison, la Politique sur les résultats du gouvernement fédéral, administrée par le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, définit les rôles et les responsabilités particuliers des personnes qui participent à la fonction d'évaluation au sein de chaque ministère et organisme, y compris les exigences en matière de mesure et d'évaluation du rendement, de surveillance et de production de rapports (voir l'**annexe 10**).

Nous avons formulé deux recommandations préconisant six mesures à prendre pour donner suite aux constatations de notre examen énoncées dans la présente section (voir l'**annexe 1**).

Appendix 1: Recommandations

Préparée par le Bureau de la vérificatrice générale de l'Ontario

RAPPORTS ANNUELS SUR LE RENDEMENT

RECOMMANDATION 1

Pour améliorer l'uniformité des rapports annuels dans tous les ministères, le Secrétariat du Conseil du Trésor (le Secrétariat) devrait :

- examiner chaque année tous les rapports annuels des ministères avant leur publication pour déterminer s'ils traitent des éléments clés recommandés dans l'orientation du Secrétariat ou fournissent une description des éléments qui n'ont pas été inclus et expliquent pourquoi;
- exiger des ministères qu'ils mettent à jour les rapports annuels afin d'y inclure les renseignements manquants ou incomplets avant leur publication;
- fournir chaque année une rétroaction aux ministères lorsque leurs rapports annuels ne sont pas conformes à l'orientation.

RÉPONSE DU SECRÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR

Le Secrétariat souscrit à la recommandation, mais en vertu des lois actuellement en vigueur, il n'exerce aucun pouvoir ni n'assume aucune responsabilité relativement au contenu des rapports annuels des ministères. Le Secrétariat examinera les options possibles pour promouvoir davantage l'uniformité, l'exhaustivité et la transparence des rapports annuels des ministères, notamment en communiquant avec le Conseil de gestion du gouvernement du Conseil du Trésor, au besoin, pour obtenir les approbations nécessaires. Ce faisant, le Secrétariat examinera également la responsabilité ministérielle à l'égard des rapports annuels présentés à l'Assemblée législative et au public.

RECOMMANDATION 2

Pour améliorer la qualité des rapports annuels des ministères, le Secrétariat du Conseil du Trésor devrait mettre à jour l'orientation sur les rapports annuels afin d'exiger que les ministères :

- expliquent clairement les lacunes en matière de rendement et les variations importantes de rendement;
- déterminent les leçons apprises ou les prochaines étapes pour combler les lacunes en matière de rendement et les variations importantes du rendement;
- cernent les risques qui ont eu, ou pourraient avoir, une incidence sur le rendement, et les mesures prises ou prévues pour atténuer ces risques;
- comparent leurs résultats en matière de rendement à ceux d'autres administrations ou de l'industrie.

RÉPONSE DU SECRÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR

Le Secrétariat accepte la recommandation et s'efforcera de cerner les possibilités de mettre à jour l'orientation sur les rapports annuels afin d'améliorer la qualité des rapports sur le rendement dans les rapports annuels des ministères.

RECOMMANDATION 3

Pour améliorer la qualité des rapports annuels des ministères, le Secrétariat du Conseil du Trésor devrait offrir une formation aux préparateurs de ces rapports, au moins une fois par année, afin de décrire les attentes et les bonnes pratiques en matière d'établissement de rapports sur le rendement.

RÉPONSE DU SECRÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR

Le Secrétariat accepte la recommandation et offrira une formation, au moins une fois par année, aux préparateurs des rapports annuels des ministères afin de décrire les attentes et les bonnes pratiques en matière d'établissement de rapports sur le rendement.

RECOMMANDATION 4

Pour qu'il soit plus facile pour le public et les députés provinciaux d'accéder à l'information sur le rendement des ministères et, par conséquent, pour améliorer la responsabilisation, le Secrétariat du Conseil du Trésor devrait prendre les mesures nécessaires pour :

- exiger que les plans publiés et les rapports annuels soient présentés séparément;
- exiger des ministères qu'ils publient leurs rapports annuels ainsi que d'autres documents de gouvernance clés (comme les plans stratégiques, les plans d'action clés, les comptes publics et les prévisions budgétaires), comme cela est déjà exigé des organismes provinciaux et des entités du secteur parapublic;
- publier le Document d'information sur le budget des dépenses complet de chaque ministère (parties I et II) sur un site Web du gouvernement de l'Ontario et les relier aux budgets des dépenses et aux comptes publics.

RÉPONSE DU SECRÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR

Le Secrétariat prend acte de la recommandation et reconnaît l'importance rendre accessible l'information sur le rendement des ministères. Afin de réaliser des progrès à l'appui de l'intention de cette recommandation, le Secrétariat collaborera avec le Bureau du Conseil des ministres pour cerner les possibilités de faciliter l'accès du public et des députés à l'information sur le rendement des ministères. Le Secrétariat communiquera également avec le Conseil de gestion du gouvernement du Conseil du Trésor, au besoin, pour obtenir les approbations nécessaires.

MESURE DU RENDEMENT

RECOMMANDATION 5

Pour fournir des indicateurs de rendement clés (IRC) ministériels plus utiles qui mesurent les principaux résultats des programmes mis en oeuvre et éclairent la prise de décisions, le Secrétariat du Conseil du Trésor devrait collaborer avec les ministères pour :

- élaborer un cadre ministériel de mesure du rendement;
- intégrer les IRC ministériels aux mesures de rendement connexe au niveau des programmes dans les cadres de mesure du rendement à l'échelle ministérielle;
- déterminer les IRC axés sur les résultats, mesurer l'incidence directe des mesures gouvernementales et mesurer l'efficacité ou l'efficience de ses programmes;
- déterminer les IRC axés sur les améliorations stratégiques et opérationnelles et qui reflètent le mandat, les activités centrales et les principaux risques des ministères;
- rendre compte de leur rendement par rapport aux IRC dans les présentations d'analyses de rentabilisation et les demandes de financement, au besoin.

RÉPONSE DU SECRÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR

Le Secrétariat accepte les recommandations et reconnaît l'importance d'utiliser la mesure du rendement pour appuyer la prise de décisions fondées sur des données probantes. Afin de réaliser des progrès à l'appui de l'intention de cette recommandation, le Secrétariat entend :

- examiner les possibilités de collaborer avec les ministères pour les appuyer dans l'élaboration d'un cadre de mesure du rendement à l'échelle du ministère, y compris l'intégration des IRC existants et nouveaux à l'échelle du ministère et des programmes;
- continuer de mettre à jour le processus de planification stratégique et les modèles d'analyse de rentabilisation en cours d'exercice dans lesquels les ministères sont invités à fournir des plans de mesure du rendement au niveau des programmes et à relier leurs propositions aux IRC ministériels;
- continuer de collaborer avec les ministères hiérarchiques pour cerner les points à améliorer liés à la détermination des IRC axés sur les résultats qui permettront au gouvernement de mesurer les progrès réalisés vers l'atteinte des objectifs ministériels et organisationnels au moyen de diverses méthodes de soutien, notamment des ateliers, des webinaires de formation, des séances de sensibilisation et des séances de consultation.

RECOMMANDATION 6

Pour fournir aux décideurs des renseignements complets et cohérents sur les IRC, le Secrétariat du Conseil du Trésor devrait collaborer avec les ministères pour :

- mettre à jour et tenir à jour des IRC complets, y compris les bases de référence, les cibles, les justifications des cibles, les détails de la méthodologie et les résultats actuels;
- mettre à jour les cibles des IRC pour qu'elles soient plus ambitieuses que les bases de référence connexes, au besoin, et si cela n'est pas possible, réévaluer l'utilité de l'indicateur;
- maintenir des IRC uniformes d'une année à l'autre et apporter des modifications seulement au besoin, par exemple pour tenir compte des changements importants apportés aux priorités gouvernementales ou de la création de nouveaux programmes.

RÉPONSE DU SECRÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR

Le Secrétariat accepte la recommandation et reconnaît l'importance de fournir des renseignements complets et uniformes sur la mesure du rendement. Afin de réaliser des progrès à l'appui de cette recommandation, le Secrétariat collaborera avec les ministères hiérarchiques pour :

- mettre à jour et peaufiner les IRC existants afin de s'assurer que tous les renseignements clés (comme les bases de référence, les cibles, la méthodologie et les résultats) sont tenus à jour à l'avenir;
- examiner sur une base continue les cibles existantes pour s'assurer qu'elles sont réalistes et ambitieuses, à l'appui des efforts d'amélioration continue;
- examiner leurs IRC existants sur une base régulière afin de s'assurer qu'ils sont pertinents par rapport aux buts et objectifs du Ministère, de maintenir l'uniformité d'une année à l'autre, dans la mesure du possible ou utile, et de supprimer les IRC qui ne sont plus pertinents ou utiles.

RECOMMANDATION 7

Pour améliorer l'exhaustivité et l'exactitude de l'information sur les IRC, le Secrétariat du Conseil du Trésor devrait :

- examiner systématiquement l'information sur les IRC fournie par les ministères et corriger toute donnée erronée dans son système d'information, le cas échéant;
- évaluer la faisabilité d'intégrer ce système d'information à d'autres systèmes utilisés pour faire le suivi des mesures du rendement des programmes dans la fonction publique de l'Ontario et procéder à cette intégration, lorsque cela est possible.

RÉPONSE DU SECRÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR

Le Secrétariat souscrit à l'objectif de cette recommandation. Afin de réaliser des progrès à l'appui de l'intention de cette recommandation, le Secrétariat examinera des façons d'utiliser un système d'information uniforme pour suivre les IRC et en rendre compte, ou examinera les possibilités d'intégration des données entre les systèmes s'il n'est pas possible de les consolider dans un même système. De plus, le Secrétariat collaborera avec les ministères hiérarchiques pour s'assurer que les données sur les IRC suivies et déclarées par les ministères dans le ou les systèmes sont exactes.

RECOMMANDATION 8

Pour renforcer l'expertise des ministères en matière de mesure du rendement, le Secrétariat du Conseil du Trésor devrait offrir au personnel ministériel une formation, une orientation et un soutien améliorés liés aux IRC qui mettent l'accent sur :

- l'identification des mesures qui reflètent directement les mandats ministériels et les résultats attendus des principales mesures ministérielles, et la production de rapport sur celles-ci;
- l'importance de la collecte de données en temps opportun et de l'utilisation de sources fiables;
- la détermination, de façon précise, de l'utilité de chaque IRC aux fins de la prise de décisions à l'échelle ministérielle et pangouvernementale.

RÉPONSE DU SECRÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR

Le Secrétariat accepte la recommandation et reconnaît l'importance de renforcer les capacités par la prestation de formation, de conseils et de soutien au personnel ministériel. À cet égard, le Secrétariat examinera les

documents de formation et d'orientation existants dans le but d'élaborer d'autres formations et orientations (lorsque cela est nécessaire et faisable) sur l'importance de rendre compte des mesures de rendement qui reflètent les mandats et les résultats attendus des ministères, la collecte en temps opportun de données fiables et l'utilisation de cette information pour appuyer la prise de décisions.

ÉVALUATIONS DES PROGRAMMES

RECOMMANDATION 9

Pour renforcer la qualité des rapports d'évaluation des programmes et leur utilité dans la prise de décisions, le Secrétariat du Conseil du Trésor devrait mettre à jour son modèle de rapport pour que les évaluations des programmes incluent l'information suivante :

- une description de la façon dont le programme sélectionné s'inscrit dans la définition de « programme » prescrite dans les instructions d'évaluation de programme du Secrétariat;
- une explication des raisons du choix du programme aux fins d'évaluation, comme une description des paramètres de sélection utilisés ou le besoin démontré de sélectionner le programme aux fins d'évaluation;
- une explication de la façon dont l'évaluation du programme s'harmonise avec les produits livrables de base du ministère et les priorités stratégiques du ministère ou du gouvernement;
- une description du lien entre les évaluateurs du programme et le programme évalué, le cas échéant;
- une justification de la méthodologie choisie et des sources de données utilisées;
- les mesures précises que le ministère prendra à la suite des constatations de l'évaluation du programme;
- un plan et un calendrier détaillés de mise en œuvre de ces mesures.

RÉPONSE DU SECRÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR

Le Secrétariat accepte les recommandations et reconnaît l'importance d'utiliser des rapports d'évaluation de programme de qualité pour éclairer la prise de décisions. Le Secrétariat mettra à jour le modèle d'examen de programme pour y inclure :

- une description de la façon dont le programme sélectionné s'inscrit dans la définition de « programme »;
- une description de la justification du choix du programme et de la façon dont l'examen s'harmonise avec les produits livrables de base et les priorités du ministère et du gouvernement;
- une explication des méthodes et des sources de données utilisées;
- les constatations et les recommandations de l'évaluation du programme ainsi qu'un plan d'action pour la mise en œuvre des recommandations;
- une déclaration indiquant si les membres de l'équipe d'évaluation participent à la prestation du programme.

Le Secrétariat fournira également une orientation sur les pratiques exemplaires en matière d'évaluation des programmes qui traite de ce qui suit :

- la sélection des programmes à examiner;
- le choix des évaluateurs, des méthodes d'évaluation et des sources de données appropriés.

RECOMMANDATION 10

Pour renforcer l'indépendance et l'objectivité des évaluations des programmes, le Secrétariat du Conseil du Trésor, de concert avec les ministères, devrait :

- élaborer des directives sur le moment où le personnel, autre que le personnel du programme qui participe à la prestation ou à l'élaboration d'un programme, doit effectuer l'évaluation du programme;
- établir des lignes directrices sur les compétences que doivent détenir les personnes qui effectuent des évaluations de programme;
- rendre compte des résultats de leurs évaluations de programme au moyen d'un ou de plusieurs modèles de rapport normalisés à des d'uniformité;
- promouvoir la production de rapports complets d'évaluation de programme, qui comprennent : une combinaison de sources de données, comme des sources de données externes, pour corroborer l'information interne existante; une description claire de la méthodologie et des sources de données utilisées; une description des limites et une discussion de l'incidence de ces limites sur la crédibilité et la fiabilité des constatations correspondantes et des recommandations du rapport.

RÉPONSE DU SECRÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR

Le Secrétariat reconnaît l'importance d'effectuer des examens objectifs et rigoureux. Le Secrétariat élaborera des lignes directrices sur les compétences que doivent détenir les personnes qui participent à l'évaluation des programmes et sur les pratiques exemplaires en matière d'évaluation des programmes. De plus, afin d'améliorer l'uniformité, le Secrétariat appuie l'élaboration et l'adoption de modèles normalisés de rapports sur les résultats des évaluations des programmes.

Le Secrétariat insistera également pour que les rapports sur les résultats des examens des programmes traitent d'éléments clés, comme l'utilisation de sources de données mixtes et les méthodes et méthodologies utilisées (y compris les limites des données et l'incidence de ces limites sur les constatations et les recommandations du rapport).

RECOMMANDATION 11

Pour favoriser l'amélioration constante de l'évaluation des programmes, le Secrétariat du Conseil du Trésor devrait :

- élaborer des critères d'évaluation normalisés pour le personnel du Secrétariat qui évalue l'exhaustivité des évaluations des programmes;
- examiner de façon critique les plans et les rapports d'évaluation des programmes ministériels pour en vérifier la qualité et l'exhaustivité conformément aux critères d'évaluation;
- rencontrer les évaluateurs pendant les évaluations des programmes pour s'assurer que les évaluations sont menées conformément aux directives du Secrétariat;
- fournir aux ministères une rétroaction sur les rapports d'évaluation des programmes concernant la qualité de l'évaluation, y compris les points à améliorer.

RÉPONSE DU SECRÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR

Le Secrétariat accepte les recommandations et reconnaît la nécessité d'améliorer l'évaluation des programmes sur une base continue. À cet égard, le Secrétariat :

- élaborera des critères d'évaluation normalisés à l'intention du personnel du Secrétariat qui évalue l'exhaustivité des évaluations des programmes;

- examinera les plans et les rapports d'évaluation des programmes ministériels pour en vérifier la qualité et l'exhaustivité conformément aux critères d'évaluation, et fournira une rétroaction aux ministères à ce sujet;
- offrira du soutien lors des évaluations des programmes et rencontrera les évaluateurs, à la demande du ministère.

RECOMMANDATION 12

Pour améliorer la transparence et l'utilité du processus d'évaluation des programmes, le Secrétariat du Conseil du Trésor devrait exiger que les ministères :

- publient les évaluations des programmes terminées sur le site Web du ministère ou du gouvernement de l'Ontario;
- communiquent clairement, en utilisant le modèle de rapport et d'analyse de rentabilisation, comment les constatations de l'évaluation du programme appuient la demande présentée dans l'analyse de rentabilisation, lorsqu'une telle analyse est soumise au Conseil de gestion du gouvernement du Conseil du Trésor.

RÉPONSE DU SECRÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR

Le Secrétariat accepte la recommandation et reconnaît le besoin d'améliorer l'évaluation des programmes sur une base continue. À cet égard, le Secrétariat :

- collaborera avec les ministères hiérarchiques pour examiner les possibilités de publier les résultats des évaluations de programme terminées sur les sites Web des ministères ou du gouvernement de l'Ontario, en tenant compte des préoccupations relatives à la protection des renseignements personnels et de la confidentialité (p. ex. les conseils au Cabinet, les constatations de nature délicate sur le plan commercial ou les questions liées aux renseignements personnels);
- renforcera les exigences du modèle d'analyse de rentabilisation en cours d'exercice afin de démontrer comment les constatations de l'évaluation de programme appuient la demande présentée dans l'analyse de rentabilisation.

RECOMMANDATION 13

Pour renforcer les capacités du personnel qui effectue les évaluations des programmes, le Secrétariat du Conseil du Trésor devrait offrir aux ministères une formation, une orientation et un soutien axés sur les pratiques exemplaires en matière de planification, d'exécution et d'analyse des évaluations des programmes, et de production de rapports sur celles-ci, notamment en :

- définissant ce qui constitue un « programme » aux fins d'évaluation;
- harmonisant le but et les objectifs d'une évaluation avec les besoins du programme et en matière de prise de décisions;
- veillant à ce que les personnes qui dirigent et mènent l'évaluation aient la formation et l'expertise nécessaires;
- choisissant une portée appropriée et une méthodologie robuste pour atteindre le but et les objectifs de l'évaluation;
- recueillant et évaluant la qualité des données;
- déterminant les limites des données et de la méthodologie et leurs répercussions possibles sur les constatations de l'évaluation;
- assurant une combinaison de types et de sources de données objectives;

- élaborant et en mettant en œuvre des options pour donner suite aux constatations de l'évaluation.

RÉPONSE DU SECRÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR

Le Secrétariat accepte les recommandations et reconnaît le besoin de renforcer les capacités du personnel chargé des évaluations des programmes sur une base continue. À cet égard, le Secrétariat élaborera une formation et une orientation supplémentaires axées sur la planification, la réalisation et l'analyse d'évaluations des programmes, et la production de rapports sur celles-ci, sur ce qui constitue un « programme », sur les pratiques exemplaires de sélection des programmes à examiner, sur le choix des évaluateurs appropriés, sur les méthodes d'évaluation, sur les sources de données et sur la façon d'élaborer des options et des plans de mise en œuvre de celles-ci pour donner suite aux constatations de l'évaluation.

RECOMMANDATION 14

Pour améliorer la façon dont les programmes sont sélectionnés à des fins d'évaluation, et le moment où ils le sont, le Secrétariat du Conseil du Trésor devrait :

- élaborer des critères de sélection pour déterminer les programmes à évaluer et les classer en ordre de priorité;
- exiger des ministères et de ses propres analystes qu'ils respectent les critères lorsqu'ils choisissent des programmes à évaluer ou qu'ils indiquent pourquoi ces critères n'ont pas été respectés.

RÉPONSE DU SECRÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR

Le Secrétariat reconnaît l'avantage d'avoir une justification claire du choix d'un programme à examiner et élaborera des critères qui pourraient aider les ministères à choisir les programmes à examiner et leur demandera de justifier leur choix. Dans le cadre du nouveau processus de planification stratégique, le Secrétariat a demandé aux ministères de déterminer les programmes à examiner, car il estime également que les ministères peuvent utiliser leurs propres critères pertinents.

RECOMMANDATION 15

Pour fournir un mécanisme d'évaluation régulière et continue des programmes, le Secrétariat du Conseil du Trésor devrait :

- élaborer, en consultation avec les ministères, un plan pluriannuel d'évaluation des programmes pour évaluer tous les principaux programmes, en tenant compte de la couverture de l'affectation des programmes, et mettre à jour ce plan chaque année;
- instaurer des directives voulant que les ministères effectuent les évaluations des programmes conformément au plan d'évaluation pluriannuel, à moins de circonstances exceptionnelles, qui devraient être communiquées au Conseil de gestion du gouvernement du Conseil du Trésor.

RÉPONSE DU SECRÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR

Le Secrétariat reconnaît l'avantage d'améliorer la façon dont les programmes sont sélectionnés à des fins d'évaluation, et le moment où ils le sont. À cet égard, le Secrétariat collaborera avec les ministères pour qu'ils élaborent un plan pluriannuel d'évaluation des programmes qui reflète un examen exhaustif et uniforme des principaux programmes, qui serait mis à jour chaque année.

MESURE DU RENDEMENT, ÉVALUATION DES PROGRAMMES ET RAPPORTS ANNUELS SUR LE RENDEMENT

RECOMMANDATION 16

Afin d'adopter une approche uniforme en matière de mesure du rendement, d'évaluation des programmes et de rapports sur le rendement à l'échelle de la fonction publique de l'Ontario (FPO), le Secrétariat du Conseil du Trésor devrait collaborer avec le Conseil de gestion du gouvernement du Conseil du Trésor pour élaborer des directives sur la mesure du rendement, l'évaluation des programmes et les rapports sur le rendement, ou mettre à jour celles existantes, de manière à ce qu'elles :

- décrivent clairement les rôles et les responsabilités de la FPO en ce qui concerne la mesure du rendement, l'évaluation des programmes et les rapports annuels;
- exigent des ministères qu'ils élaborent un cadre de mesure du rendement et déterminent des indicateurs de rendement clés pour mesurer les progrès réalisés par rapport aux buts et objectifs ministériels;
- exigent des ministères qu'ils publient un rapport annuel sur leur rendement qui comprend des rapports sur les résultats réels par rapport aux plans, aux principaux risques, aux lacunes en matière de rendement (le cas échéant) et aux IRC (avec bases de référence, résultats actuels et cibles);
- exigent des ministères qu'ils recensent les programmes à évaluer et les évaluent systématiquement.

RÉPONSE DU SECRÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR

Le Secrétariat reconnaît l'avantage d'adopter une approche uniforme en matière de mesure du rendement, d'évaluation des programmes et de production de rapports sur le rendement à l'échelle de la FPO. Le Secrétariat examinera la possibilité d'élaborer des directives supplémentaires ou de mettre à jour les directives existantes pertinentes.

Afin de réaliser des progrès à l'appui de l'intention de cette recommandation, le Secrétariat examinera des options pour garantir une approche plus uniforme de la mesure du rendement, de l'évaluation des programmes et des rapports sur le rendement à l'échelle de la FPO.

Le Secrétariat estime que ses initiatives récentes, combinées, et mises en oeuvre de concert avec les mesures supplémentaires qu'il s'est engagé à prendre, notamment des directives supplémentaires sur les rôles et responsabilités appropriés au sein de la FPO, permettront au Secrétariat et aux ministères hiérarchiques de mettre en oeuvre de meilleures stratégies pour intégrer les données probantes, la recherche et l'analyse au processus décisionnel.

RECOMMANDATION 17

Pour clarifier ses attentes en matière de mesure du rendement, d'évaluation des programmes et de rapports sur le rendement auprès des ministères et pour diffuser des pratiques exemplaires, le Secrétariat du Conseil du Trésor devrait :

- publier ses conseils et ses instructions concernant les indicateurs de rendement clés, les évaluations de programme, les plans publiés et les rapports annuels;
- recenser et diffuser les pratiques exemplaires relatives aux indicateurs de rendement clés, aux évaluations des programmes et aux plans et aux rapports annuels publiés auprès des préparateurs, y compris de

l'information sur des éléments comme l'utilisation de modèles logiques, la méthodologie d'évaluation des programmes et les rapports sur le rendement.

RÉPONSE DU SECRÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR

Le Secrétariat reconnaît l'importance de communiquer aux ministères des attentes claires en matière de mesure du rendement, d'évaluation des programmes et de rapports sur le rendement. À cet égard, le Secrétariat élaborera un ensemble de ressources qui appuieront l'élaboration et la mise en œuvre d'indicateurs de rendement clés et les évaluations des programmes, notamment des pratiques exemplaires, des modèles logiques à utiliser, une méthodologie d'évaluation des programmes et des modèles de rapports sur le rendement.

Appendix 2: Glossaire

Préparée par le Bureau de la vérificatrice générale de l'Ontario

Terme	Définition
Base de référence	Valeur initiale d'un indicateur utilisée à des fins de comparaison pour déterminer le rendement futur. Une base de référence devrait être établie avant la mise en œuvre d'un projet ou d'un programme.
Budget des dépenses	Document qui décrit en détail les besoins de tous les ministères et de certains bureaux législatifs pour couvrir leurs dépenses de fonctionnement et d'immobilisations durant l'exercice (du 1 ^{er} avril au 31 mars). Le Budget des dépenses constitue la demande officielle d'approbation des dépenses qui y figurent adressée chaque année à l'Assemblée législative. L'information est présentée par ministère. Dans chaque ministère, le budget des dépenses ou les plans de dépenses ministériels sont subdivisés par secteur de programme et par activité de dépenses (appelés crédits). Une fois adopté à l'Assemblée législative (en vertu de la <i>Loi de crédits</i>), le budget des dépenses confère à chaque ministère le pouvoir légal de dépenser ses budgets de fonctionnement et d'immobilisations.
Cadre de mesure du rendement	Processus visant à fournir une approche uniforme pour recueillir, analyser, utiliser et communiquer systématiquement de l'information sur le rendement. Ce processus montre le rendement des programmes existants et s'ils atteignent les résultats attendus.
Conseil de gestion du gouvernement du Conseil du Trésor (CGG du CT)	Comité législatif du Cabinet qui a de vastes pouvoirs et responsabilités en matière de dépenses de fonds publics et par rapport aux programmes des ministères et d'autres entités publiques. Ces pouvoirs comprennent la prise de décisions au sujet des affectations de dépenses pluriannuelles, les changements touchant les dépenses en cours d'exercice, la dotation, les pratiques de gestion, l'approbation des projets d'immobilisations et de technologies de l'information, et la création de nouveaux programmes ou organismes. Le CGG du CT se compose de ministres (membres votants) et de conseillers (membres non votants, qui sont souvent des adjoints parlementaires). Il est présidé par le président du Conseil du Trésor (c'est-à-dire le ministre responsable du Secrétariat du Conseil du Trésor), et le vice-président est le ministre des Finances.
Document d'information sur le budget des dépenses	Document exigé par le Secrétariat que doivent préparer tous les ministères et soumettre au Comité permanent de la procédure et des affaires de la Chambre (le Comité permanent) et aux députés provinciaux pour appuyer leur examen du budget des dépenses du gouvernement à l'Assemblée législative. Il incombe au Secrétariat d'élaborer les instructions relatives à la préparation des Documents d'information sur le budget des dépenses. Les ministères doivent soumettre leur Document d'information sur le budget des dépenses directement au greffier du Comité permanent dans les 10 à 15 jours ouvrables suivant le dépôt du Budget des dépenses à l'Assemblée législative par le gouvernement. Ces documents contiennent deux parties : le plan publié et le rapport annuel du ministère (<i>partie I</i>) et les données financières détaillées du ministère (y compris une description du financement sous forme de paiements de transfert et une explication des changements d'une année à l'autre; <i>partie II</i>). La partie I est accessible au public, tandis que la partie II n'est accessible au public qu'à la demande du greffier du Comité permanent.
Évaluation du programme	Processus de collecte et d'analyse systématiques de renseignements sur le rendement d'un programme en ce qui concerne sa conception, sa mise en œuvre et ses résultats. Ces renseignements sont ensuite utilisés pour évaluer la pertinence, les progrès ou la réussite d'un programme et pour éclairer les décisions concernant sa conception et sa mise en œuvre.

Terme	Définition
Indicateur de rendement clé établi par le ministère	Indicateur de rendement clé choisi par un ministère pour mesurer et démontrer les progrès réalisés vers l'atteinte de l'un de ses résultats stratégiques.
Indicateur de rendement clé imposé par le gouvernement	Indicateur de rendement clé élaboré par un ministère pour mesurer ses progrès vers l'atteinte d'un résultat déterminé par le Secrétariat du Conseil du Trésor qui cadre avec les priorités et objectifs stratégiques du gouvernement. Le Secrétariat du Conseil du Trésor les définit et les communique aux ministères chaque année dans les instructions relatives au plan pluriannuel.
Indicateurs de rendement clés (IRC)	Mesure du rendement qui démontre et suit les progrès vers l'atteinte d'un résultat stratégique. Les IRC doivent être quantifiables (c.-à-d. exprimés de manière quantitative) et mesurables au fil du temps. En Ontario, les IRC ministériels doivent mesurer les progrès réalisés vers l'atteinte des résultats stratégiques ministériels ou pangouvernementaux.
Mesure de l'extrant	Mesure des produits découlant directement des activités d'une organisation, d'une politique, d'un programme ou d'une initiative. Voir la figure 2 pour en savoir plus.
Mesure de l'incidence	Mesure des effets primaires et secondaires à long terme produits directement ou indirectement par une politique, un programme ou une initiative. Voir la figure 2 pour en savoir plus.
Mesure de l'intrant	Mesure des ressources (financières, humaines ou matérielles) utilisées par les organisations pour mettre en œuvre des politiques, des programmes et des initiatives. Voir la figure 2 pour en savoir plus.
Mesure de résultat	Mesure des effets à court et à moyen terme des activités d'une organisation, d'une politique, d'un programme ou d'une initiative. Voir la figure 2 pour en savoir plus.
Mesure du rendement	Mesure utilisée pour mesurer directement ou indirectement un aspect particulier du rendement, y compris les intrants (c.-à-d. les ressources utilisées pour mettre en œuvre une initiative), les extrants (c.-à-d. les produits directs découlant d'une initiative), les résultats (c.-à-d. les effets à court et à moyen terme d'une initiative) ou l'incidence (c.-à-d. les effets primaires et secondaires à long terme d'une initiative). Pour être significatives, les mesures du rendement doivent être spécifiques, mesurables, réalisables, axées sur les résultats et définies dans le temps.
Mesure du rendement	Méthode de détermination et d'évaluation des résultats obtenus par une organisation, un projet, un programme ou une politique en fonction d'objectifs ou de critères définis.
Note d'évaluation	Document créé par le Secrétariat du Conseil du Trésor contenant un résumé et une analyse de la du plan pluriannuel présenté par un ministère, y compris ses indicateurs de rendement clés et ses évaluations de programme, ainsi que les recommandations du Secrétariat du Conseil du Trésor concernant les décisions que doit prendre le Conseil de gestion du gouvernement du Conseil du Trésor. La note d'évaluation est considérée comme l'avis officiel du Secrétariat du Conseil du Trésor au Conseil de gestion du gouvernement du Conseil du Trésor au sujet du plan pluriannuel d'un ministère et comme principal moyen de communiquer aux ministères une rétroaction sur leurs indicateurs de rendement clés et les évaluations des programmes.
Objectif	Valeur future souhaitée d'un indicateur qui sert de repère temporel pour orienter et mesurer les progrès vers l'atteinte d'un objectif. Une cible initiale doit être établie avant la mise en œuvre d'un projet ou d'un programme, puis examinée et rajustée sur une base régulière à mesure que le rendement est évalué pour déterminer si la cible est atteinte ou dépassée.

Terme	Définition
Plan publié et rapport annuel	Rapport ministériel qui comprend un aperçu du plan stratégique ministériel approuvé pour l'exercice suivant ainsi que son rapport annuel, qui fournit une description narrative des résultats des programmes provinciaux qu'il a exécutés au cours de l'exercice précédent. Le plan publié doit indiquer les engagements fondamentaux et les principaux produits livrables du ministère et la façon dont ils s'harmonisent avec les priorités du gouvernement; souligner les décisions clés qui ont été approuvées pour l'exercice suivant; décrire les résultats et l'incidence attendus des programmes du ministère et la façon dont ils sont pris en compte dans les indicateurs de rendement clés du ministère. Le rapport annuel doit comprendre une description des résultats réels par rapport aux résultats attendus et de la façon dont le ministère a exécuté les programmes qui lui ont permis de réaliser ses priorités stratégiques.
Plans pluriannuels	Documents annuels de planification des activités préparés par chaque ministère et présentés au Secrétariat du Conseil du Trésor dans le cadre du processus annuel de planification des activités du gouvernement. Ces plans doivent présenter les objectifs du ministère, les dépenses opérationnelles projetées sur cinq ans et les dépenses en immobilisations projetées sur 10 ans. Le processus de planification commence habituellement à l'automne et se termine avant que le budget soit présenté dans sa forme définitive, en mars de l'année suivante. Les décisions du Conseil de gestion du gouvernement du Conseil du Trésor prises dans le cadre de ce processus orientent le budget de la province. Chaque ministère présente un plan pluriannuel comprenant des analyses de rentabilisation stratégiques, des perspectives financières détaillées, une évaluation des risques organisationnels, des mesures du rendement, des évaluations des programmes et des plans de communication stratégiques.
Rapport sur le rendement	Méthode par laquelle l'information sur le rendement est communiquée au public et aux autres intervenants. Dans le secteur public, il est important de produire des rapports sur le rendement en temps opportun pour informer avec exactitude les décideurs et pour faire preuve de transparence et de responsabilisation.
Renseignements sur le rendement	Décrit ce comment une organisation a utilisé ses ressources pour atteindre ses résultats et l'évaluation de ces résultats par rapport à ce qu'elle avait l'intention d'atteindre. Les renseignements sur le rendement décrivent souvent l'effort, la capacité et l'intention d'une organisation.
Secrétariat du Conseil du Trésor	Ministère central responsable de la planification financière et de la gestion des dépenses du gouvernement, ainsi que de la prestation de conseils et d'aide au Conseil de gestion du gouvernement du Conseil du Trésor pour appuyer la prise de décisions fondées sur des données probantes et une gestion financière prudente.
Tableau de bord des indicateurs de rendement clés	Résumé visuel de tous les IRC ministériels, incluant les progrès réalisés au cours de la dernière année, qui est préparé par le personnel du Secrétariat du Conseil du Trésor et présenté au Conseil de gestion du gouvernement du Conseil du Trésor. Le tableau de bord comprend des bases de référence, des tendances et des dates et valeurs pour la cible, lorsque cette information est disponible, et indique si l'indicateur progresse vers la cible ou s'en éloigne.

Appendix 3: Composantes clés requises des indicateurs de rendement clés des ministères

Source : Secrétariat du Conseil du Trésor

Composante	Description	Exemple
Énoncé du résultat	Décrire le résultat souhaité ou le changement que l'IRC devrait mesurer.	Améliorer la sécurité sur les routes en Ontario.
Unité de mesure et méthodes statistiques	Indiquer le calcul utilisé pour déterminer l'indicateur ainsi que l'unité de mesure (pourcentage, dollars, etc.).	Décès par 10 000 conducteurs titulaires d'un permis de conduire = (total des décès/total des conducteurs titulaires d'un permis) * 10 000
Base de référence, valeurs cibles et tendanciels, dates pour l'atteinte	Inclure la base de référence (point de départ), les valeurs cibles (point d'arrivée cible à atteindre) et les dates connexes pour chacune. Si la cible est atteinte, le Secrétariat du Conseil du Trésor recommande aux ministères d'établir une cible plus ambitieuse pour démontrer une amélioration continue.	Base de référence (2018) = 1,04 Tendance (2019) = 0,91 Tendance (2020) = 0,95 Cible (2023) = 0,84
Justification de la cible	Expliquer la justification de la cible choisie, notamment : - des preuves de l'établissement de cibles éclairées, comme les tendances antérieures, une analyse comparative avec des administrations semblables, les objectifs du gouvernement, etc.; - les stratégies prévues pour atteindre les cibles, comme les nouvelles initiatives, les réformes de programme ou de services fondées sur des données probantes, etc.	La cible a été établie en fonction d'une analyse comparative par rapport aux routes provinciales de la Colombie-Britannique, de l'Alberta et du Québec.
Source et propriété des données	Décrire la source et la propriété des données utilisées pour mesurer l'indicateur.	Les données sur les décès proviennent du Rapport sur la sécurité routière de l'Ontario du ministère des Transports; le total des conducteurs titulaires d'un permis provient du Système de contrôle des permis du Ministère.
Fréquence de la collecte des données	Indiquer la fréquence à laquelle les données deviennent disponibles.	Annuelle.

Appendix 4: Instructions du Secrétariat aux ministères sur les évaluations annuelles des programmes, 2021

Source : Secrétariat du Conseil du Trésor

SÉLECTION

- Indiquer au moins trois programmes ou des programmes représentant au moins 10 % des dépenses totales de programmes du ministère, aux fins d'évaluation, chaque année.
- La priorité est accordée à un programme dans les cas suivants :
 - il est possible de simplifier la réglementation (si le programme fonctionne dans un environnement réglementé).
 - les dépenses réelles de programme sont plus élevées que les dépenses estimées.
 - les dépenses réelles de programmes ont augmenté au cours des cinq années précédentes.
 - des données de grande qualité sur les bénéficiaires/utilisateurs du programme sont disponibles.
 - le programme a affiché un mauvais rendement.
 - le programme n'a pas été évalué au cours des cinq années précédentes.

PLANIFICATION

- Soumettre un modèle de description d'évaluation de programme qui fournit des renseignements sur le type d'évaluation à effectuer, la justification du choix du programme aux fins d'évaluation, les objectifs de l'évaluation et les détails sur l'affectation financière du programme pour l'année en cours.

RÉALISATION

- Sauf indication contraire, indiquer le type d'évaluation de programme le plus approprié, notamment :
 - **Évaluation de la pertinence** : déterminer dans quelle mesure un programme correspond aux priorités du gouvernement ou continue de répondre à un besoin ou à une demande existants.
 - **Évaluation de la durabilité** : évaluer les facteurs de coûts et cerner les possibilités d'amélioration de la durabilité du programme.
 - **Évaluation de la mise en œuvre** : cerner qui bénéficie du programme et déterminer la portée du programme.
 - **Évaluation de l'efficacité** : déterminer si le programme atteint les résultats attendus.
 - **Évaluation de l'efficacités** : cerner les possibilités de réaliser des gains d'efficience et des économies.
 - **Évaluation de l'optimisation des ressources** : déterminer si le programme, dans son ensemble, optimise l'utilisation des ressources.

- Toutes les évaluations des programmes devraient être terminées à temps pour s'assurer qu'elles éclairent le plan pluriannuel subséquent du ministère (c'est-à-dire sur un horizon d'un an) et fournir des recommandations fondées sur des données probantes aux fins d'une modernisation ou d'une réforme.

PRODUCTION DE RAPPORTS

- Une fois l'évaluation du programme terminée, soumettre au Secrétariat un *rapport d'évaluation du programme* qui résume les résultats de l'évaluation, y compris :
 - **Résumé du programme** : une brève description du programme et de son affectation financière.
 - **Type et méthodologie** : le type d'évaluation entreprise, la justification de l'évaluation et un aperçu général de la méthodologie et de l'approche d'évaluation de l'analyse effectuée.
 - **Principales constatations** : un résumé des principales constatations fondées sur des données probantes découlant de l'évaluation.
 - **Options pour une réforme** : un résumé des options viables pour une réforme du programme, ainsi que de l'option recommandée par le ministère, étayée par les données probantes recueillies dans le cadre de l'évaluation du programme. Une justification générale du choix de l'option recommandée devrait également être fournie, notamment en mentionnant les résultats améliorés, l'incidence sur les populations vulnérables, les partenaires de prestation de services, d'autres programmes ou d'autres gouvernements, les risques, ainsi que les mécanismes de mise en œuvre et de surveillance continue.
 - **Prochaines étapes** : un résumé des prochaines étapes requises pour l'évaluation et une indication à savoir si une stratégie de communication est requise.
- Dans le cas des évaluations de programme qui ne sont pas terminées avant l'achèvement du plan pluriannuel subséquent, les ministères doivent soumettre un *outil de suivi de l'avancement de l'évaluation du programme* qui indique : le nom du programme et l'état actuel; la justification de l'état incomplet; les circonstances et les facteurs explicatifs et la date d'achèvement prévue.

Appendix 5: Ministères assujettis aux exigences législatives en matière d'établissement de rapports annuels

Préparée par le Bureau de la vérificatrice générale de l'Ontario

Ministère	Lois (année de l'adoption pour la première fois)	Détails sur les exigences en matière d'établissement de rapports
Affaires francophones	<i>Loi sur les services en français (1986)</i>	« À la fin de chaque exercice, le ministre présente au lieutenant-gouverneur en conseil un rapport sur les affaires du ministère des Affaires francophones. Il dépose ensuite le rapport devant l'Assemblée si elle siège. »
Affaires civiques et Multiculturalisme	<i>Loi sur le ministère des Affaires civiques et culturelles (1982)</i>	« Après la fin de chaque année, le ministre présente au lieutenant-gouverneur en conseil un rapport annuel sur les affaires du ministère et le dépose ensuite devant l'Assemblée. »
Affaires municipales et Logement	<i>Loi sur le ministère des Affaires municipales et du Logement (1981)</i>	« Après la fin de chaque année, le ministre présente au lieutenant-gouverneur en conseil un rapport annuel sur les affaires du ministère et le dépose ensuite devant l'Assemblée. Si celle-ci ne siège pas, il le dépose à la session suivante. »
Agriculture, Alimentation et Affaires rurales	<i>Loi sur le ministère de l'Agriculture, de l'Alimentation et des Affaires rurales (1972)</i>	« Chaque année, le ministre présente au lieutenant-gouverneur en conseil un rapport sur les affaires du ministère au cours de l'exercice précédent. Ce rapport est déposé sans délai devant l'Assemblée. »
Développement économique, Création d'emplois et Commerce	<i>Loi sur le ministère du Développement économique et du Commerce (1972)</i>	« Après la fin de chaque année, le ministre présente au lieutenant-gouverneur en conseil un rapport annuel sur les affaires du ministère et le dépose ensuite devant l'Assemblée. »
Éducation	<i>Loi sur l'éducation (1970)</i>	« Le ministre, au terme de chaque exercice, présente au lieutenant-gouverneur en conseil un rapport sur les affaires du ministère pour l'exercice écoulé et le dépose devant l'Assemblée législative. »
Environnement, Protection de la nature et Parcs*	<i>Loi sur le ministère des Richesses naturelles (1972)</i>	« À la fin de chaque année, le ministre présente au lieutenant-gouverneur en conseil un rapport annuel sur les affaires du ministère et le dépose ensuite devant l'Assemblée. »
Procureur général	<i>Loi sur le ministère du Procureur général (1980)</i>	« À la fin de chaque année, le procureur général présente au lieutenant-gouverneur en conseil un rapport annuel sur les affaires du ministère et le dépose ensuite devant l'Assemblée. »
Richesses naturelles et Forêts	<i>Loi sur le ministère des Richesses naturelles (1972)</i>	« Après la fin de chaque année, le ministre présente au lieutenant-gouverneur en conseil un rapport annuel sur les affaires du ministère et le dépose ensuite devant l'Assemblée. »
Santé	<i>Loi sur le ministère de la Santé et des Soins de longue durée (1972)</i>	« Après la fin de chaque année, le ministre présente au lieutenant-gouverneur en conseil un rapport annuel sur les affaires du ministère et le dépose ensuite devant l'Assemblée. »
Services au public et aux entreprises	<i>Loi sur le ministère des Services gouvernementaux (1973)</i>	« À la fin de chaque année, le ministre présente au lieutenant-gouverneur en conseil un rapport annuel sur les affaires du ministère et le dépose ensuite devant l'Assemblée. »
Soins de longue durée	<i>Loi sur le ministère de la Santé et des Soins de longue durée (1972)</i>	« Après la fin de chaque année, le ministre présente au lieutenant-gouverneur en conseil un rapport annuel sur les affaires du ministère et le dépose ensuite devant l'Assemblée. »

Ministère	Lois (année de l'adoption pour la première fois)	Détails sur les exigences en matière d'établissement de rapports
Solliciteur général	<i>Loi sur le ministère du Solliciteur général (1972)</i>	« À la fin de chaque année, le solliciteur général présente au lieutenant-gouverneur en conseil un rapport annuel sur les affaires du ministère et le dépose ensuite devant l'Assemblée. »
Tourisme, Culture et Sport	<i>Loi sur le ministère du Tourisme et des Loisirs (1972)</i>	« Chaque année, le ministre présente au lieutenant-gouverneur en conseil un rapport sur les affaires du ministère au cours de l'exercice précédent. Ce rapport est déposé sans délai devant l'Assemblée. »
Transports	<i>Loi sur le ministère des Transports (1970)</i>	« Après la fin de chaque année, le ministre présente au lieutenant-gouverneur en conseil un rapport annuel sur les affaires du ministère et le dépose ensuite devant l'Assemblée. »
Travail, Immigration, Formation et Développement des compétences	<i>Loi sur le ministère du Travail (1970)</i>	« Le ministre, après la fin de l'exercice, présente au lieutenant-gouverneur en conseil un rapport annuel sur les affaires du ministère et le dépose ensuite devant l'Assemblée. »

* Le ministère de l'Environnement, de la Protection de la nature et des Parcs est assujéti aux exigences de production de rapports annuels en vertu de la Loi sur le ministère des Richesses naturelles en raison du transfert de la responsabilité des programmes de conservation et des parcs du ministère des Richesses naturelles.

Appendix 6: Exigences relatives au contenu des plans publiés et des rapports annuels des ministères

Source des données : Secrétariat du Conseil du Trésor

PLANS PUBLIÉS

- **Vue d'ensemble** : Comprend l'énoncé de vision du ministère, les engagements fondamentaux, les principaux produits livrables pour le prochain exercice qui ont été approuvés et leur harmonisation avec les priorités générales du gouvernement (énoncées dans le budget).
- **Résumé de la proposition** : Donne un aperçu des programmes et des activités que le ministère exécute, des problèmes et des besoins auxquels il répond, des clients servis et des résultats attendus pour chaque programme.
- **Plan stratégique ministériel approuvé** : Détermine les principaux produits livrables pour l'année à venir et décrit les besoins en matière de financement, les risques et les résultats attendus.
- **Renseignements financiers détaillés** : Comprend des graphiques décrivant les dépenses de fonctionnement et d'immobilisations et les estimations des actifs, des données réelles provisoires et des données réelles de l'exercice en cours, de l'exercice précédent et des deux exercices précédents
- **Liste des organismes, conseils et commissions** : Comprend un aperçu du rôle et des dépenses de l'ensemble des organismes, des conseils et des commissions qui relèvent du ministère.
- **Organigramme** : Illustre la structure ministérielle approuvée (ne comprend pas le nombre d'employés à temps plein).

RAPPORTS ANNUELS

- Résumé des mesures prises au cours de l'exercice précédent pour donner suite aux priorités du gouvernement et déterminer les résultats obtenus.
- Utiliser les résultats détaillés des indicateurs de rendement clés (IRC) à l'échelle ministérielle et des mesures à l'échelle des programmes pour démontrer comment le ministère a exécuté les programmes qui ont contribué à la réalisation de ses priorités stratégiques (exigé pour la première fois en 2017).
- Inclure les résultats ou les IRC ministériels, ainsi que d'autres mesures pertinentes du rendement des programmes (p. ex. mesures des extrants/de l'efficience et des résultats) qui appuient la démarche vers la viabilité, la transparence et la responsabilisation du gouvernement.
- Inclure les dépenses réelles provisoires – approbations des dépenses de fonctionnement, d'immobilisations et liées à la COVID-19.
- Décrire les mesures qui ont été mises en place en réponse à la pandémie de COVID-19 et les mesures que le ministère a prises pour atténuer l'incidence de la COVID-19 sur la prestation des programmes et services essentiels aux Ontariens (2020).

Appendix 7: Critères d'examen

Préparée par le Bureau de la vérificatrice générale de l'Ontario

1. **Indicateurs de rendement clés** : Les ministères, en collaboration avec le Secrétariat du Conseil du Trésor, établissent des indicateurs de rendement clés et des cibles connexes pour surveiller le rendement par rapport aux buts et objectifs ministériels énoncés. Les indicateurs et les cibles sont précis, mesurables, réalistes, pertinents, limités dans le temps, fondés sur des données probantes, conformes aux pratiques exemplaires, régulièrement examinés et mis à jour, au besoin.
2. **Évaluation du programme** : Les ministères évaluent régulièrement les principaux programmes et processus pour évaluer leur rendement, conformément aux pratiques exemplaires.
3. **Application du cadre de mesure du rendement** : Les résultats des mesures du rendement et des évaluations des programmes servent de données probantes pour éclairer la prise de décisions.
4. **Rapport sur le rendement** : Les ministères rendent compte publiquement du rendement dans leurs plans publiés et rapports annuels de manière accessible, conformément aux lois, aux pratiques exemplaires et aux directives gouvernementales.
5. **Formation et compétence** : Processus établis pour veiller à ce que les personnes qui élaborent les analyses de rentabilisation disposent des compétences, de la formation et de l'orientation requises, ainsi que des mécanismes de surveillance appropriés.
6. **Diligence raisonnable** : Le Secrétariat du Conseil du Trésor fournit une évaluation critique de la mesure du rendement et des rapports sur le rendement inclus dans les plans pluriannuels, les évaluations des programmes, les plans publiés et les rapports annuels.
7. **Rôles et responsabilités** : Les rôles et responsabilités en matière de mesure du rendement et de production de rapports sont clairement définis et des exigences en matière de responsabilisation sont établies.

Appendix 8: Pratiques exemplaires utilisées pour évaluer les indicateurs de rendement clés, les évaluations des programmes et les rapports annuels

Préparée par le Bureau de la vérificatrice générale de l'Ontario

ANNEXE 8a : PRATIQUES EXEMPLAIRES UTILISÉES POUR ÉVALUER LES INDICATEURS DE RENDEMENT CLÉS¹

Bonnes pratiques	Remplies		Partiellement satisfait.		Non satisfait	
	N ^{bre}	%	N ^{bre}	%	N ^{bre}	%
Exhaustivité						
La mesure est accompagnée de renseignements adéquats pour permettre la mesure continue du rendement et la prise de décisions.						
a) L'énoncé des résultats indique clairement les éléments suivants : - la population cible touchée par le résultat; - un échéancier; - le changement ou l'incidence souhaités de l'initiative; - les résultats attendus; - les activités à entreprendre pour atteindre les résultats. [spécifique] ²	23	47	25	51	1	2
b) Le résultat de l'IRC semble raisonnable et est attribuable aux activités du ministère. [réalisable]	25	51	20	41	4	8
c) La base de référence et la date sont appropriées et justifiées : - la base de référence semble être significativement et manifestement différente (sur le plan de la valeur et du temps) de la cible; - la date de référence est suffisamment récente pour être comparable aux échéanciers relatifs aux tendances/cibles. [limité dans le temps]	35	72	9	18	5	10
d) Les valeurs relatives à la tendance et les dates font l'objet de rapports ³ : - régulièrement (au moins une fois par année); - de façon constante (d'une année à l'autre, si ces données sont disponibles); - dans un format cohérent avec la base de référence et la cible; - s'il y a lieu, les données sur les tendances sont accompagnées de renseignements sur les changements importants (comme des explications si des changements ont été apportés à des éléments comme le financement total du programme, une urgence comme la COVID-19, des problèmes de collecte de données). [réalisable] [limité dans le temps]	28	62	14	31	3	7
e) La valeur de la cible et la date sont appropriées et justifiées : - la cible semble être significativement et manifestement différente (sur le plan de la valeur et limitée dans le temps) de la base de référence; - la date cible est suffisamment raisonnable pour être comparable à la base de référence/aux échéanciers de la cible. [limité dans le temps]	13	26	15	31	21	43
f) La justification de la valeur de la cible et de la date est logique; s'il y a lieu, des comparaisons repères avec des institutions semblables sont utilisées. [réalisable] [limité dans le temps]	13	26	18	37	18	37

Bonnes pratiques	Remplies		Partiellement satisfait.		Non satisfait	
	N ^{bre}	%	N ^{bre}	%	N ^{bre}	%

Validité

La mesure est logique et vraisemblable sur le plan des faits.

a) L'IRC explique que les méthodes et les calculs statistiques, comme le numérateur et le dénominateur, sont liés à l'IRC. [mesurable]	31	63	14	29	4	8
b) L'IRC mesure clairement le résultat (c.-à-d. ce qui doit être mesuré). [spécifique]	21	43	23	47	5	10

Fiabilité

On peut se fier à l'exactitude du résultat de la mesure ou du calcul.

a) Les données sont recueillies sur une base régulière (au moins une fois par année) et de façon cohérente (c.-à-d. si les données sont recueillies annuellement, l'indicateur est déclaré annuellement, d'une année à l'autre). [limité dans le temps]	37	76	7	14	5	10
b) Les données sont recueillies auprès de sources fiables et robustes, de sorte que le ministère utilise des données administratives, si elles sont disponibles, plutôt que des données d'enquête. [mesurable]	21	43	16	33	12	24

Alignement stratégique

La mesure est liée à un mandat ou à une priorité du ministère ou du gouvernement.

a) L'IRC correspond au mandat, aux responsabilités ou aux activités du ministère, y compris s'il s'agit d'une mesure des activités du ministère ou si les activités du ministère contribueront à ce qui est mesuré par l'IRC ou si l'IRC correspond aux priorités du gouvernement. [pertinent]	47	96	2	4	0	0
--	----	----	---	---	---	---

Utilité aux fins du processus décisionnel

La mesure est utilisée pour gérer et améliorer le rendement futur.

a) L'IRC est utile ou significatif pour le Conseil de gestion du gouvernement du Conseil du Trésor : - il appuie la prise de décisions liées à l'affectation financière des fonds publics; - il démontre des résultats améliorés ou des économies ou un évitement de coûts; - il permet aux décideurs de comprendre le rendement du système et les points à améliorer.	7	14	30	61	12	25
b) L'IRC est mentionné et lié aux demandes du plan pluriannuel de l'année en cours (c.-à-d. une analyse de rentabilisation) ⁴ [pertinent]	25	53	1	2	21	45

1. Nous avons évalué un échantillon de 49 IRC du plus récent cycle de planification pluriannuelle pour 2022-2023. Pour établir un échantillon représentatif des IRC, nous avons sélectionné au hasard un IRC imposé par le gouvernement et un IRC choisi par le ministère pour chaque ministère. Dans un cas, le nouveau ministère des Affaires civiques et du Multiculturalisme (créé en juin 2021), un seul IRC était disponible.
2. Les indicateurs de rendement clés doivent être précis, mesurables, atteignables, réalistes et limités dans le temps (SMART).
3. Quatre IRC n'ont pas de valeurs tendanciennes parce qu'ils sont tout nouveaux. Par conséquent, cette catégorie a été évaluée pour 45 des 49 IRC.
4. Le plan pluriannuel du ministère des Services aux aînés et de l'Accessibilité ne comprenait pas d'analyse de rentabilisation. Par conséquent, deux IRC ont été retirés de cette catégorie (47 des 49 IRC ont été évalués pour cette catégorie).

ANNEXE 8b : PRATIQUES EXEMPLAIRES UTILISÉES POUR ÉVALUER LES ÉVALUATIONS DES PROGRAMMES*

Bonnes pratiques	Satisfait		Partiellement satisfait.		Non satisfait	
	N ^{bre}	%	N ^{bre}	%	N ^{bre}	%
Pertinence						
L'évaluation du programme est utile et pertinente pour le ministère ou le gouvernement et est liée à ses principaux produits livrables ou à ses priorités, et elle appuie les objectifs généraux de l'évaluation du programme.						
a) Il y a un besoin clair ou une justification objective de mener l'évaluation du programme et ils sont communiqués clairement.	12	40	10	33	8	27
b) L'évaluation du programme est conforme à l'objectif ou au but déclaré du Secrétariat du Conseil du Trésor de mener des évaluations de programme.	30	100	-	-	-	-
c) L'évaluation du programme se rapporte aux produits livrables de base ou aux priorités stratégiques du ministère.	27	90	3	10	-	-
d) L'évaluation du programme correspond aux priorités stratégiques actuelles du gouvernement.	17	57	13	43	-	-
e) L'évaluation du programme répond à une demande ou à un besoin continu.	30	100	-	-	-	-
f) L'évaluation du programme permet de cerner et d'évaluer des aspects particuliers à améliorer du programme et les possibilités de gains d'efficacité et d'efficacités.	25	84	1	3	4	13
g) L'évaluation du programme est achevée avant le cycle de planification pluriannuelle suivant (ou dans un délai autrement approprié pour éclairer efficacement l'amélioration du programme).	20	66	5	17	5	17
h) Les constatations ou les recommandations de l'évaluation du programme ont servi à éclairer le processus décisionnel du ministère ou du gouvernement.	10	33	11	37	9	30
Crédibilité						
L'évaluation du programme est effectuée par des évaluateurs indépendants ou y a recours ou les mobilise autrement, et utilise une méthodologie d'évaluation objective.						
a) L'évaluation du programme fait appel à des évaluateurs indépendants qui n'ont pas participé à la conception ou à l'exécution du programme (comme le personnel externe, le personnel ministériel à l'extérieur du secteur de programme, le personnel désigné pour l'évaluation de programmes) ou fait l'objet d'un examen par des pairs.	8	27	1	3	21	70
b) La méthodologie d'évaluation du programme garantit l'objectivité (c.-à-d. qu'elle ne repose pas sur une seule méthodologie ou source de données, ou uniquement sur des enquêtes ou des entrevues avec les utilisateurs du programme pour tirer des conclusions, mais comprend des mesures et une collecte de données à partir desquelles des analyses et des inférences sont effectuées).	9	30	16	53	5	17

Bonnes pratiques	Satisfait		Partiellement satisfait.		Non satisfait	
	N ^{bre}	%	N ^{bre}	%	N ^{bre}	%

Robustesse

L'évaluation du programme repose sur une méthodologie et des ressources appropriées qui sont suffisantes pour atteindre ses objectifs et résister à un examen raisonnable.

a) L'évaluation du programme comporte des objectifs et des résultats clairs et mesurables.	6	20	23	77	1	3
b) L'évaluation du programme est fondée sur des paramètres d'évaluation objectifs.	4	13	1	3	25	84
c) Les résultats de l'évaluation du programme sont suffisants pour atteindre les objectifs de l'évaluation.	5	17	13	43	12	40
d) L'évaluation du programme est effectuée par des personnes ayant une formation ou une expérience suffisante et pertinente.	8	27	22	73	-	-
e) L'évaluation du programme comprend une comparaison avec l'exécution du programme au fil du temps (historique), avec d'autres modèles de prestation ou avec d'autres administrations.	14	47	5	17	11	36
f) Elle comprend une discussion et une analyse documentées des limites de l'évaluation du programme.	1	3	9	30	20	67
g) Les constatations et les recommandations sont étayées par des preuves quantitatives et qualitatives objectives.	10	33	9	30	11	37

Proportionnalité

La méthodologie d'évaluation du programme est adaptée adéquatement aux attributs du programme et est suffisante pour obtenir un niveau raisonnable de confiance dans ses constatations et ses recommandations.

a) Elle comprend une discussion et une analyse documentées concernant la sélection de la méthodologie d'évaluation du programme.	7	23	19	64	4	13
b) La méthodologie d'évaluation du programme est en corrélation avec les attributs (comme le coût, la taille, le risque, l'objectif) du programme sélectionné.	18	60	7	23	5	17
c) La méthodologie d'évaluation du programme est suffisante pour donner confiance dans les constatations et les recommandations.	6	20	14	47	10	33

* Nous avons évalué un échantillon de 30 évaluations de programme effectuées de 2019-2020 à 2021-2022 et leurs notes d'évaluation connexes. Nous avons choisi cet échantillon parce qu'il était représentatif de tous les ministères et comprenait un sous-segment représentatif des principaux programmes et des principales décisions, des types d'évaluation des programmes (efficacité, efficience, mise en oeuvre, durabilité, pertinence et optimisation des ressources) et des sources d'évaluation des programmes (déterminées par le ministère, imposées par le gouvernement). Les évaluations de programme contenues dans notre échantillon représentent une valeur totale de 22,9 milliards de dollars, ce qui correspond à 83 % de la valeur totale de toutes les évaluations de programme effectuées par les ministères de 2019-2020 à 2021-2022.

ANNEXE 8c : PRATIQUES EXEMPLAIRES UTILISÉES POUR ÉVALUER LES RAPPORTS ANNUELS*

Bonnes pratiques	Remplies		Partiellement satisfait.		Non satisfait	
	N ^{bre}	%	N ^{bre}	%	N ^{bre}	%
Le rapport est facilement accessible et identifiable comme étant le rapport annuel sur le rendement du ministère.						
a) Il est facile pour un membre du public de trouver un rapport annuel du ministère.	24	100	0	0	0	0
Le rapport décrit l'orientation stratégique du ministère.						
a) L'information sur les priorités de haut niveau et les buts à long terme du ministère est résumée de manière à ce que les utilisateurs puissent mettre les renseignements sur le rendement en contexte.	24	100	0	0	0	0
b) La source des priorités de haut niveau et des objectifs à long terme du ministère est fournie aux utilisateurs qui ont besoin de plus de détails en incluant des renvois à des documents d'accompagnement ou des liens vers des sites Web.	7	29	13	54	4	17
c) Des sections précises du rapport décrivent comment l'entité sert le public.	23	96	1	4	0	0
d) La description qui est faite des buts et objectifs du ministère aide les utilisateurs à comprendre dans quelle mesure la réalisation de ces buts et objectifs respecte l'orientation stratégique du ministère.	22	92	1	4	1	4
Les renseignements sur le rendement du ministère sont pertinents.						
a) Les renseignements sur le rendement réel sont hyperliés au plan publié du ministère de l'année précédente (plan stratégique).	0	0	1	4	23	96
b) L'information contenue dans le rapport annuel est harmonisée avec le plan publié de l'année précédente (plan stratégique).	11	46	8	33	5	21
c) Dans la mesure du possible, les résultats ultimes et les objectifs de rendement annuels sont mesurables, ou les résultats immédiats sont présentés de sorte qu'un utilisateur puisse facilement les comprendre et comprendre leur lien avec les résultats ultimes.	5	21	14	58	5	21
Le rapport du ministère traite les renseignements de façon équitable.						
a) Le rapport présente des renseignements sur le rendement exempts de biais. La forme et la présentation de l'information ainsi que l'accent (ou l'absence d'accent) sur des questions particulières semblent raisonnables.	11	46	6	25	7	29
b) Le ministère signale certains écarts de rendement (à moins qu'une entité prétende avoir atteint la perfection, un taux de réussite de 100 % prête à penser que les paramètres de rendement ne sont pas suffisamment rigoureux).	3	12	4	17	17	71
L'information sur le rendement du ministère est cohérente et peut servir à des comparaisons.						
a) Le rapport permet à l'utilisateur de cerner les tendances en matière de rendement, habituellement en incluant les résultats de la période de référence et de la période précédente pour garantir des mesures cohérentes pendant plus de deux ans.	7	29	11	46	6	25
b) Les renseignements comparatifs sont présentés de façon cohérente afin de comparer les résultats réels de la période courante aux résultats réels de la période précédente en remontant à plus de deux ans.	4	17	13	54	7	29

Bonnes pratiques	Remplies		Partiellement satisfait.		Non satisfait	
	N ^{bre}	%	N ^{bre}	%	N ^{bre}	%
Le rapport est compréhensible.						
a) Le rapport est concis et écrit dans un langage simple que les membres du public peuvent comprendre avec facilité.	21	88	3	12	0	0
Le rapport traite de peu d'aspects essentiels du rendement						
a) Le rapport est axé sur les stratégies, buts et objectifs clés du ministère.	22	92	0	0	2	8
b) Le rapport énumère et décrit le rôle et les dépenses de l'ensemble des organismes, des conseils et des commissions qui relèvent du ministère, y compris des autres partenaires de prestation du ministère (c.-à-d. les rôles et responsabilités des autres ministères et ordres de gouvernement, des organismes, des partenaires du secteur parapublic et des entités consolidées).	22	92	2	8	0	0
c) Le rapport décrit les avantages publics découlant du travail du ministère d'une manière compréhensible pour les utilisateurs et illustre ces avantages au moyen d'exemples concrets et axés sur les résultats des réalisations du ministère pour la période visée par le rapport.	11	46	10	42	3	12
d) Les utilisateurs comprennent avec clarté ce que le ministère tente d'accomplir.	23	96	0	0	1	4
e) Les descriptions contenues dans le rapport sont étayées par des renseignements sur le rendement qui comparent les résultats prévus et les résultats réels du ministère.	4	16	10	42	10	42
f) Le rapport fournit des détails sur les résultats au moyen de mesures du rendement pour démontrer comment le ministère a exécuté des programmes qui ont contribué à la réalisation de ses priorités stratégiques.	15	62	4	17	5	21
g) Le rapport fournit des résultats sur les indicateurs de rendement clés (IRC) du ministère, comme ils sont énoncés dans le plan pluriannuel du ministère.	3	12	5	21	16	67
h) Les IRC aident les utilisateurs à cerner des aspects essentiels du rendement du ministère et à démontrer comment le ministère a exécuté des programmes qui ont contribué à la réalisation de ses priorités stratégiques.	3	12	4	17	17	71
Le ministère explique les résultats réels de la période et les compare aux résultats prévus, et explique tout écart important						
a) le rapport énonce les résultats prévus pour la période, en termes d'extrants et de résultats.	4	17	14	58	6	25
b) Le rapport reconnaît clairement et franchement les lacunes en matière de rendement dans les IRC du plan pluriannuel.	3	13	2	8	19	79
c) Le rapport explique tous les écarts importants de manière à permettre une compréhension raisonnable de leurs causes par les utilisateurs.	1	4	8	33	15	63
d) L'explication des écarts comprend une description des mesures prévues pour les réduire au minimum à l'avenir, ce qui accroît la compréhension de l'écart par l'utilisateur et l'assurance que des mesures sont prises pour le corriger.	0	0	11	46	13	54

Bonnes pratiques	Remplies		Partiellement satisfait.		Non satisfait	
	N ^{bre}	%	N ^{bre}	%	N ^{bre}	%
e) Le ministère utilise diverses approches et données de mesure, particulièrement lorsque les résultats déclarés reflètent l'effet combiné de la collaboration entre plusieurs programmes ou autres ministères.	10	42	6	25	8	33
Le rapport présente de l'information comparative sur les tendances, des points et données de référence ou le rendement d'organismes similaires						
a) Le rapport contient une analyse des tendances; il présente au minimum les résultats réels de la période courante et ceux des deux périodes précédentes.	8	33	12	50	4	17
b) Le ministère compare son rendement à celui d'autres administrations ou à d'autres données de référence de secteurs industriels connexes.	2	8	3	13	19	79
Le rapport décrit les leçons importantes tirées et présente les facteurs clés qui influent sur le rendement et sur les résultats						
a) Le rapport décrit les répercussions des écarts importants entre les résultats prévus et les résultats réels. Si des évaluations ont donné lieu à des plans visant à améliorer le rendement global de chaque programme, ces plans sont résumés.	0	0	2	8	22	92
b) Il présente un résumé des plus importantes difficultés du ministère en matière de gestion et de rendement et l'incidence qu'elles ont eue sur le rendement et les résultats.	1	4	14	58	9	38
c) Lorsque des risques ont eu une incidence significative sur le rendement (p. ex. la COVID-19), le rapport fait état des mesures qui se sont avérées nécessaires pour remédier à la situation et faire concorder le rendement réel avec les résultats prévus, et la progression est évaluée par rapport à ces mesures.	3	12	11	46	10	42
d) Le rapport explique les cibles de rendement atteintes et les mesures à prendre lorsque les cibles ne sont pas atteintes (des mesures des cibles de rendement réelles devraient être fournies afin que le ministère et le public puissent comparer les cibles du plan stratégique aux réalisations pour les années du rapport annuel; lorsque les cibles du plan stratégique ne sont pas atteintes, le rapport explique les mesures à prendre pour atteindre la cible, ou il comprend des explications et des descriptions des cibles qui ont été largement dépassées).	1	4	12	50	11	46
Le ministère relie ses renseignements financiers et non financiers sur le rendement						
a) Le rapport décrit les politiques, les processus et les systèmes utilisés pour aligner les renseignements financiers et non financiers sur les objectifs et les stratégies clés du ministère, et les présente de manière à ce que le public puisse comprendre les renseignements et leur lien avec l'information sur le rendement.	10	42	12	50	2	8
b) Le rapport contient des commentaires descriptifs et des mesures du rendement qui montrent que le ministère comprend comment les ressources financières et non financières ont contribué à l'obtention des résultats réels.	3	12	16	67	5	21
c) Le rapport fait référence aux comptes publics ou aux rapports sur les dépenses réelles. Les membres du public comprennent clairement comment le ministère investit ses fonds dans les programmes (liens vers les crédits/postes dans les Comptes publics).	3	12	14	58	7	30

* Nous avons évalué les plans publiés et les rapports annuels les plus récents pour tous les ministères (2021-2022) disponibles au moment de notre examen.

Appendix 9: Pratiques de mesure du rendement, d'évaluation des programmes et de rapports annuels sur le rendement dans d'autres administrations

Préparée par le Bureau de la vérificatrice générale de l'Ontario

Administration	Indicateurs de rendement clés			
	Publie le cadre de mesure du rendement du ministère	Rapports publics cohérents sur les indicateurs de rendement du Ministère	IRC requis par la loi ou une directive	Orientation accessible au public
Alberta	✓	✓	✓ (Directive)	×
Colombie-Britannique	✓	✓	✓ (Lois)	×
Saskatchewan	×	✓	×	×
Manitoba	✓	✓	✓ (Lois)	×
Ontario	×	×	×	×
Québec	✓	✓	✓ (Lois)	✓
Terre-Neuve-et-Labrador	×	✓	✓ (Directive)	×
Nouveau-Brunswick	×	×	✓ (Lois)	×
Nouvelle-Écosse	×	×	×	×
Île-du-Prince-Édouard	×	×	×	×
Canada	✓	✓	✓ (Directive)	✓
Australie	✓	✓	✓ (Lois)	✓
Royaume-Uni	×	✓	✓ (Directive)	×

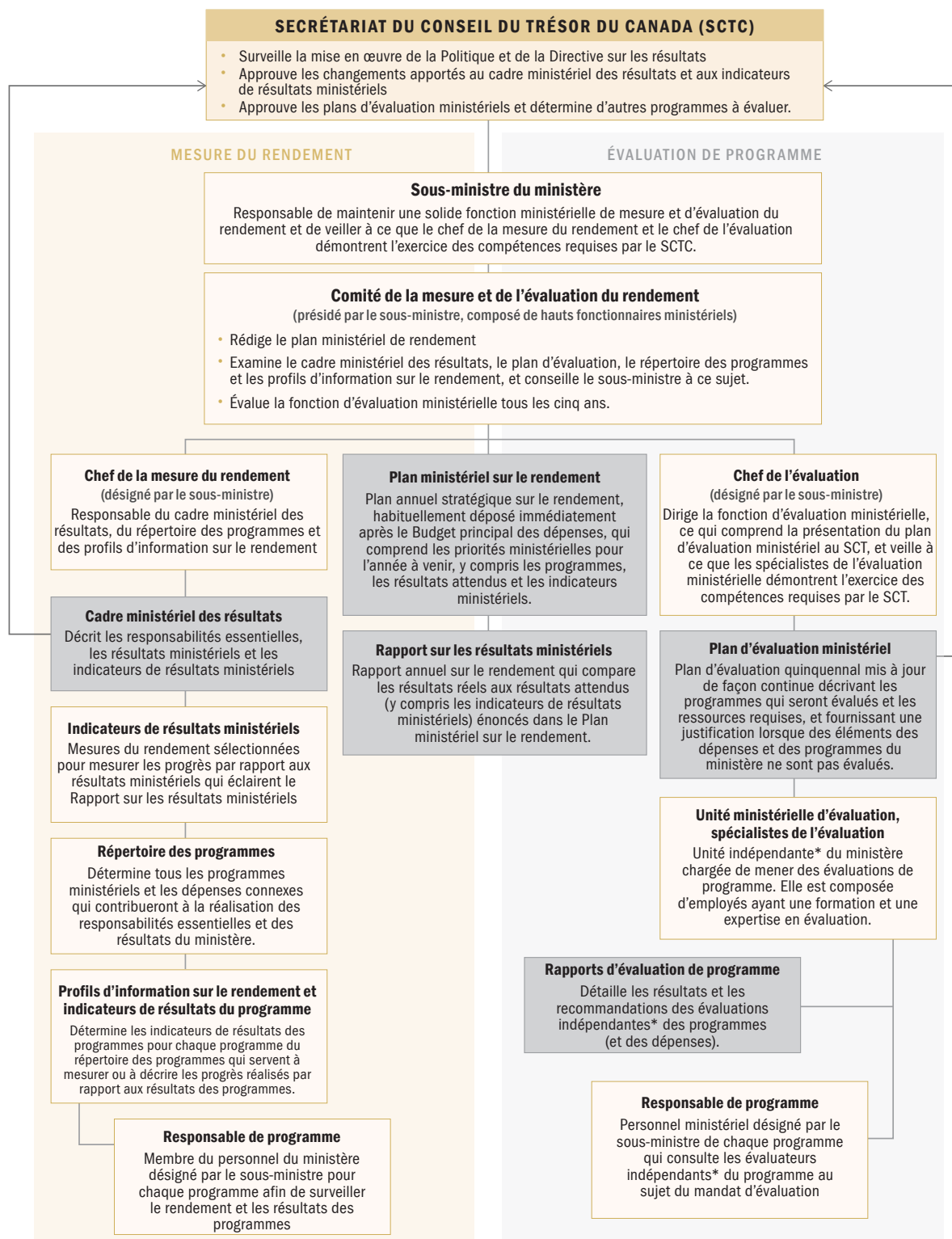
Administration	Évaluation du programme				
	Processus centralisé d'évaluation des programmes en place	Utilise systématiquement des évaluateurs indépendants ¹	Publie tous les rapports d'évaluation	Exigences relatives au contenu énoncées dans la loi ou une directive	Orientation accessible au public
Alberta	×	×	×	×	×
Colombie-Britannique	✓	×	×	×	×
Saskatchewan	×	×	×	×	×
Manitoba	✓	✓	×	×	×
Ontario	✓	×	×	×	×
Québec	✓	✓	×	✓ (Directive)	✓
Terre-Neuve-et-Labrador	✓	×	×	✓ (Directive)	×
Nouveau-Brunswick	×	×	×	×	×
Nouvelle-Écosse	×	×	×	×	×
Île-du-Prince-Édouard	✓	×	×	×	×
Canada	✓	✓	✓	✓ (Directive)	✓
Australie	✓	×	×	×	✓
Royaume-Uni	×	✓	×	×	✓

1. Les évaluations indépendantes sont menées par des personnes indépendantes du programme évalué.

Administration	Rapports annuels				
	Les plans stratégiques et les rapports annuels sont publiés séparément	L'orientation exige une explication des lacunes ou des écarts de rendement	L'orientation exige des indicateurs de résultat	Exigences relatives au contenu énoncées dans la loi ou une directive	Orientation accessible au public
Alberta	✓	✓	✓	✓ (Lois)	×
Colombie-Britannique	✓	✓	✓	✓ (Lois)	×
Saskatchewan	✓	×	✓	×	×
Manitoba	✓	✓	✓	✓ (Lois)	×
Ontario	×	×	✓	×	×
Québec	✓	✓	✓	✓ (Lois)	✓
Terre-Neuve-et-Labrador	✓	✓	✓	✓ (Lois)	×
Nouveau-Brunswick	✓	✓	✓	✓ (Lois)	×
Nouvelle-Écosse	✓	×	✓	✓ (Lois)	×
Île-du-Prince-Édouard	✓	×	×	×	×
Canada	✓	✓	✓	✓ (Directive)	×
Australie	✓	✓	✓	✓ (Lois)	✓
Royaume-Uni	✓	✓	✓	✓ (Directive)	✓

Appendix 10: Fonctions ministérielles de mesure du rendement et d'évaluation des programmes du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada

Préparée par le Bureau de la vérificatrice générale de l'Ontario



* Les évaluations indépendantes sont menées par des personnes indépendantes du programme évalué.

← Le Conseil du Trésor du Canada approuve les nouveaux cadres ministériels des résultats, tandis que le secrétaire du Conseil du Trésor du Canada approuve les changements apportés aux cadres ministériels des résultats existants. Le secrétaire du Conseil du Trésor du Canada reçoit et examine le plan d'évaluation ministériel.

■ Indique un produit de travail qui est rédigé par le Comité de la mesure du rendement et de l'évaluation ou qui est présenté au public. Il convient de mentionner que dans le cas des plans d'évaluation ministériels, chaque ministère rend seulement public son calendrier des évaluations prévues, et non son plan d'évaluation ministériel complet.



Bureau de la vérificatrice générale de l'Ontario

20, rue Dundas Ouest, bureau 1530
Toronto (Ontario)
M5G 2C2
www.auditor.on.ca

ISSN 1911-7078 (Imprimé)
ISBN 978-1-4868-6542-0 (Imprimé, 2023 ed.)

Photos en couverture :

en haut : © iStockphoto.com/Steven_Kriemadis

au centre : © iStockphoto.com/CharlieAJA

en bas : © iStockphoto.com/PeopleImages